

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تأثير اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية -دراسة حالة-

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ الدكتور:

بن نذير نصر الدين

إعداد الطالبة:

مسراتي خولة

السنة الجامعية: 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تأثير اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية -دراسة حالة-

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبة:

مسراتي خولة

أمام اللجنة المشكلة من:

عامر بشير	أستاذ تعليم عالي	جامعة البليدة 2	رئيسا
بن نذير نصر الدين	أستاذ تعليم عالي	جامعة البليدة 2	مشرفا ومقررا
قرامطية زهية	أستاذة محاضرة	جامعة البليدة 2	مشرفة مساعدة
طاطاي كمال	أستاذ تعليم عالي	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
قبة فاطمة	أستاذة محاضرة	جامعة البليدة 2	عضوة مناقشا
بوسهوه نذير	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	عضوا مناقشا
قبطان شوقي	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

إلى من ربّنتني وأنارت دربي، إلى معني الحب والحنان أُمي الغالية

إلى من حصّ الأشواق من دربي ليمهد لي طريق العلم أبي الغالي

إلى روح جدي وجدتي الطاهرة

إلى من أشاركهم وأقاسمهم حياتي أخواتي وإخوتي

إلى رفيقة طفولتي وصديقة عمري نور الهدى

إلى من تقاسمنا الأفراح والأحزان وكنا إخوة في هذا الزمان

إلى كل أصدقائي وأحبائي وأفراد عائلتي

إلى جميع أساتذتي

إلى كل من يعرفني ويتمني لي التوفيق والنجاح

خولة مسراتي

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين خلق الروح والقلم وخلق الخلق من العدم ودبر الأرزاق
والآجال بالمقادير والحكم، وجعل الليل بالنجوم في الظلم
اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك
لك الحمد أولا وأخيرا أن وفقّني وأنت لي درج النجاح
تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر الذي لا يستحقه إلا أنت
أستاذي الفاضل بن نذير نصر الدين يا من رافقتني في مشواري من الماستر
إلى الدكتوراه يا من كان لك الفضل في إنجاز هذا العمل الذي لم يبخل عليا
بالتوجيه والإرشادات لك كل التقدير.

إلى أستاذتي قرامطية زهية التي ساعدتني وأرشدتني ودعمتني لك كل
الشكر والاحترام

إلى والديا الكريمين حفظهما الله

إلى أخواتي إحسان وحواء

إلى أختي لم تلدها أمي: دريوش نور الهدى

إلى جميع الأساتذة الذين ساعدوني ولم يبخلوا عليا بالنصائح والتوجيهات
إلى موظفي وعمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لكم
كل الشكر والعرفان

إلى كل من وقف إلى جانبي وساندني وساعدني.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان وتحليل واقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية بأنواعها الرئيسية (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية والبيئية) في مؤسسة AGRO-SIM ودراسة أثر هذه اليقظة على ميزتها التنافسية، من خلال ضغطها على الأسس العامة لبنائها (الجودة، الابتكار، الكفاءة، والاستجابة العالية للزبون).

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على إشكالياتها، تمت الاستعانة بالدراسات السابقة لتشكيل الإطار النظري المتعلق باليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية والعلاقة بينهما، أما فيما يخص الإطار التطبيقي فتم الاستعانة بالبيانات المقدمة من طرف مؤسسة AGRO-SIM، بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم توزيعه على إداراتها، حيث وزعت 90 استمارة استرجع منها 77 استمارة صالحة للدراسة.

وبعد جمع البيانات عن طريق الاستبيان الموزع، تم تفريغها وتحليلها باستعمال برنامج التحليل الإحصائي SPSS وبرنامج Smart PLS، وذلك باستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية لاختبار صحة الفرضيات.

وبالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم القيام بالتحليل الإحصائي الوصفي وبناءا عليه توصلنا إلى أن مؤسسة AGRO-SIM تمارس مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية ولكن بشكل متباين، كما تهتم أيضا بالأسس العامة لبناء الميزة التنافسية. واتباع طريقة SEM-PLS تم التأكيد على وجود علاقة تأثيرية موجبة لليقظة التجارية والتنافسية على تفعيل الميزة التنافسية، ومن جهة أخرى اليقظة التكنولوجية والبيئية لا تؤثر على هذا التفعيل.

الكلمات المفتاحية: يقظة إستراتيجية، تنافسية، ميزة تنافسية، مؤسسة AGRO-SIM

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
	قائمة المختصرات
1-13	مقدمة
14	الفصل الأول: الميزة التنافسية في المؤسسة وسبل تفعيلها
15	تمهيد
16	المبحث الأول: مدخل إلى تنافسية المؤسسة
16	المطلب الأول: مفاهيم عامة عن التنافسية
18	المطلب الثاني: ماهية تنافسية المؤسسة
20	المطلب الثالث: أنواع التنافسية ومؤشرات قياسها
23	المبحث الثاني: الأسس العامة للميزة التنافسية في المؤسسة.
23	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
27	المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية
31	المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الميزة التنافسية
35	المبحث الثالث: ركائز بناء وتفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة
35	المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

39	المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الميزة التنافسية ومعايير جودتها
42	المطلب الثالث: أسباب وأسس تطوير وتفعيل الميزة التنافسية
43	المبحث الرابع: مداخل خلق ميزة تنافسية فعالة في المؤسسة
43	المطلب الأول: مدخل سلسلة القيمة لبناء ميزة تنافسية فعالة
47	المطلب الثاني: تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات العامة للتنافس
51	المطلب الثالث: بناء وتفعيل الميزة التنافسية من خلال نموذج VRIO
55	خلاصة الفصل
56	الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية آلية لتفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة
57	تمهيد
58	المبحث الأول: تحليل بيئة المؤسسة منطلق لعملية اليقظة الإستراتيجية
58	المطلب الأول: بيئة المؤسسة الداخلية
60	المطلب الثاني: البيئة الخارجية للمؤسسة
63	المطلب الثالث: نماذج تحليل بيئة المؤسسة
70	المبحث الثاني: مرتكزات اليقظة الإستراتيجية
70	المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
74	المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية
78	المطلب الثالث: وظائف ومستويات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة
81	المبحث الثالث: تنظيم عملية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة
81	المطلب الأول: مستلزمات عملية اليقظة الإستراتيجية
89	المطلب الثاني: نموذج LESCA لليقظة الإستراتيجية
92	المطلب الثالث: سير عملية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة حسب نموذج LESCA
97	المبحث الرابع: دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية
97	المطلب الأول: آليات تشغيل وتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية
100	المطلب الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية

103	المطلب الثالث: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية
107	خلاصة الفصل
108	الفصل الثالث: المكانة التنافسية لمؤسسة AGRO-SIM في قطاع الصناعات الغذائية الجزائري
109	تمهيد
110	المبحث الأول: نظرة عامة عن قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر
110	المطلب الأول: ماهية الصناعات الغذائية
112	المطلب الثاني: تطور قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر
118	المطلب الثالث: دور قطاع الصناعات الغذائية في الاقتصاد الوطني الجزائري
122	المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة AGRO-SIM
122	المطلب الأول: تقديم مجمع سيم
126	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة AGRO-SIM
129	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة AGRO-SIM
135	المبحث الثالث: تنافسية مؤسسة AGRO-SIM وبيئة نشاطها
135	المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة AGRO-SIM
143	المطلب الثاني: تحليل SWOT لمؤسسة AGRO-SIM
150	المطلب الثالث: تنافسية مؤسسة AGRO-SIM
157	خلاصة الفصل
158	الفصل الرابع: أثر اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة AGRO-SIM
159	تمهيد
160	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
160	المطلب الأول: منهجية وعينة الدراسة
167	المطلب الثاني: شرح أداة وأساليب الدراسة
170	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة
175	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لقائمة الاستقصاء

175	المطلب الأول: التحليل الإحصائي للمتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية)
182	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للمتغير التابع (الميزة التنافسية الفعالة)
188	المطلب الثالث: نموذج مقترح لخلية اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة AGRO-SIM
195	المبحث الثالث: دراسة تأثير أبعاد اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة AGRO-SIM
195	المطلب الأول: مدخل إلى نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS
204	المطلب الثاني: تقييم النموذج القياسي (الخارجي) للدراسة
213	المطلب الثالث: تقييم النموذج الهيكلي (اختبار الفرضيات)
219	خلاصة الفصل
220	الخاتمة
228	قائمة المراجع
245	الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دورة حياة الميزة التنافسية	32
02	وحدات البناء الشاملة للميزة التنافسية	35
03	التوجه بالزبائن والميزة التنافسية	37
04	خلق الميزة التنافسية من خلال نموذج THE THREE CS	38
05	نموذج سلسلة القيمة	44
06	تحليل الميزة التنافسية من خلال نموذج VRIO	53
07	نموذج SWOT	66
08	مصفوفة BCG	67
09	نموذج القوى التنافسية لبورتر	68
10	ممثلو اليقظة الإستراتيجية	82
11	إستعمالات الأنترنت في عملية اليقظة الإستراتيجية	84
12	معلومات اليقظة الإستراتيجية	86
13	نموذج LESCA لمراحل عملية اليقظة الإستراتيجية	91
14	نموذج تشخيص عملية اليقظة الإستراتيجية	98
15	تأثير أنواع اليقظة الإستراتيجية على تفعيل وحدات بناء الميزة التنافسية	104
16	مؤشرات أسعار في مختلف فروع الصناعات الغذائية	116
17	مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في الناتج الخام	118
18	مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في القيمة المضافة	119
19	مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في الضرائب	120
20	مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في الصادرات	121
21	فروع مجمع سيم	124

126	العلامة التجارية لمؤسسة سيم	22
134	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة "AGRO-SIM" للصناعة الغذائية	23
136	متوسط الدخل الفردي في الجزائر	24
137	معدل البطالة في الجزائر	25
139	تطور تعداد السكان بالجزائر	26
141	تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة AGRO-SIM حسب نموذج بورتر الخماسي	27
144	الطاقة الإنتاجية اليومية لمؤسسة AGRO-SIM	28
144	توزيع منتجات مؤسسة AGRO-SIM	29
146	تطور تعداد عمال مؤسسة AGRO-SIM	30
146	توزيع عمال مؤسسة AGRO-SIM على المديریات	31
147	تصنيف عمال وموظفي مؤسسة AGRO-SIM	32
150	تطور رقم أعمال مؤسسة AGRO-SIM	33
151	النتيجة الصافية لمؤسسة AGRO-SIM	34
152	مساهمة منتجات AGRO-SIM في حصتها السوقية	35
153	موقع مؤسسة AGRO-SIM في سوق الكسكس	36
154	موقع مؤسسة AGRO-SIM في سوق الفرينة	37
155	موقع مؤسسة AGRO-SIM في سوق الدقيق	38
156	موقع مؤسسة AGRO-SIM في سوق العجائن	39
162	توزيع الاستبيانات الموزعة	40
163	توزيع العينة حسب الجنس	41
164	توزيع عينة الدراسة حسب السن	42
165	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	43
166	توزيع العينة حسب الوظيفة	44
167	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	45
194	موقع خلية اليقظة المقترحة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة AGRO-SIM	46

196	أنواع نمذجة المعادلات البنائية	47
198	مثال عن الفرق بين النمط التكويني والنمط الإنعكاسي	48
202	المعايير المستخدمة في إختبار الصدق التقاربي	49
203	المعايير المستخدمة في إختبار الصدق التمايزي	50
204	الإختبارات المستخدمة في تقييم النموذج الهيكلي (الداخلي	51
205	ملاءمة حجم العينة للدراسة	52
206	نموذج الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات البنائية SEM-PLS	53
209	إختبار الموثوقية المركبة CR	54
210	إختبار متوسط التباين المستخرج AVE	55
213	النموذج الهيكلي للدراسة	56
215	معاملات المسار للنموذج البنائي	57

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل تطور الميزة التنافسية	24
02	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	34
03	عناصر البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة	62
04	ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة	83
05	وسائل معالجة وتخزين المعلومات	85
06	بطاقة أداء عملية الإستهداف	93
07	مساهمة معلومات اليقظة في تحديد إستراتيجية التنافس	100-101
08	اليقظة الإستراتيجية أداة لبناء أسس الميزة التنافسية	102-103
09	فروع قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر	116
10	حركة نقل البضائع في الجزائر	140
11	تطور شبكات الاتصالات بالجزائر	140
12	تشكيلة منتجات مؤسسة AGRO-SIM	145
13	أسعار مؤسسة AGRO-SIM	148
14	مساهمة منتجات AGRO-SIM في حصتها السوقية	152
15	موقع مؤسسة AGRO-SIM في سوق الكسكس	153
16	موقع مؤسسة AGRO-SIM في سوق الفريفة	154
17	موقع مؤسسة AGRO-SIM في سوق الدقيق	155
18	موقع مؤسسة AGRO-SIM في سوق العجائن	155
19	توزيع الإستبيانات الموزعة	161
20	توزيع العينة حسب الجنس	162
21	توزيع عينة الدراسة حسب السن	163
22	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	164
23	توزيع العينة حسب الوظيفة	165

166	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	24
168	متغيرات وأبعاد إستبيان الدراسة	25
169	سلم ليكارت الخماسي	26
169	المتوسطات المرجحة والإتجاه العام لها	27
171-172	نتائج إختبار سبيرمان للمتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية)	28
172	نتائج إختبار معامل الارتباط بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية	29
173	نتائج إختبار سبيرمان للمتغير التابع (الميزة التنافسية الفعالة)	30
174	نتائج إختبار معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية الفعالة)	31
175	نتائج اختبار ألفا كرونباخ	32
176	التحليل الإحصائي لبعد اليقظة التكنولوجية	33
177	التحليل الإحصائي لبعد اليقظة التجارية	34
179	التحليل الإحصائي لبعد اليقظة التنافسية	35
181	التحليل الإحصائي لبعد اليقظة البيئية	36
183	التحليل الإحصائي لبعد الجودة	37
184	التحليل الإحصائي لبعد الكفاءة	38
186	التحليل الإحصائي لبعد الابتكار	39
187	التحليل الإحصائي لبعد الاستجابة العالية للزبون	40
191	بطاقة أداء استهداف المعلومات في نموذج اليقظة المقترح	41
192	أجهزة التعقب المستعملة في نظام اليقظة المقترح	42
192	شبكة تصنيف المعلومات المتحصل عليها	43
199	خصائص البيانات في نمذجة المعادلات البنائية بطريقة الصغرى الجزئية-PLS SEM	44
199	خصائص النموذج في نمذجة المعادلات البنائية بطريقة الصغرى الجزئية-PLS SEM	45
200	خصائص خوارزمية النمذجة في المعادلات البنائية بطريقة الصغرى الجزئية PLS-SEM	46

205	متغيرات البحث والعبارات المقابلة لها.	47
207	إختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	48
208	إختبار معامل التحميل FL	49
209	نتائج اختبار الموثوقية المركبة CR	50
210	إختبار متوسط التباين المستخرج AVE	51
211	نتائج إختبار معيار فورنل لاركر Fournell-Larcker	52
212	نتائج إختبار التحميلات المتقاطعة Cross Loadings	53
214	نتائج إختبار معامل التضخم VIF	54
214	إختبار معنوية معاملات المسار باستخدام البسترة (Bootstrapping)	55
216	معامل التحديد R^2	56
216	حجم الأثر F^2	57
217	الملاءمة التنبؤية للنموذج Q^2	58
218	مؤشر جودة مطابقة النموذج GoF	59

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
246	جانب الخصوم لميزانية مؤسسة AGRO-SIM (2019-2018)	01
247	جدول حسابات النتائج لمؤسسة AGRO-SIM (2019-2018)	02
249	الإستبيان	03
253	قائمة الأساتذة المحكمين	04
253	مخرجات برنامج SPSS	05
257	مخرجات برنامج Smart PLS	06

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

الاختصار	البيان
SPSS	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية
SEM –PLS	نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى

مقدمة

صاحب التطور الذي يشهده عالم الأعمال بيئة تتغير وتتجدد بصفة مستمرة، وتعددت الأسباب ولكن أهمها تطور نظام المعلومات الذي أصبح مصدرا للمنافسة الشديدة، لذا أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية تجنيد كل وسائلها وطاقاتها وإمكانياتها بمختلف أنواعها للمنافسة وذلك بإنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وأسعار مقبولة بغية تحقيق التفوق وكسب حصة سوقية كبيرة، فمع مرور الوقت تغير هدف المؤسسات من تحقيق الربح إلى إرضاء الزبون باعتباره محور نشاطها، فالمؤسسة التي تتمتع بالذكاء تصمم منتجاتها وفق تطلعات الزبائن ورغباتهم، وهذا ما يؤدي إلى ترسيخ علامة المنتج في ذاكرته وكسب ولائه وكل هذا يساعدها في اكتساب الميزة تنافسية مهما كان نوعها مما يحقق لها مكانة سوقية مرموقة.

لذا فإن المؤسسة مطالبة بدراسة البيئة التي تنشط فيها ومعرفة كيف يمكن للتغيرات التي تحدث فيها أن تؤثر على نشاطها، ونجد أن رصد المعلومات وحيازتها أصبح ضرورة حتمية كون هاته الأخيرة تعد موردا جوهريا يمكن أن يخلق الميزة التنافسية أو يفعلها، وتعتبر اليقظة الإستراتيجية الأداة الفعالة لجمع المعلومات المتعلقة ببيئة المؤسسة سواء كانت البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، ثقافية، السياسية....ومعالجتها، فاليقظة هي الآلية التي تجعل المؤسسة في وضعية الاستماع التوقعي لبيئة أعمالها كونها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، كما تساعد على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها، الأمر الذي يمنحها الأسبقية سواء في اقتناص الفرص واستغلالها من أجل تحقيق التفوق على المنافسين وتجنب المخاطر المحتملة، وهذا ما يرفع من أداء المؤسسة وفعاليتها في السوق.

ويعتبر قطاع الصناعات الغذائية من بين الأسواق التي تتميز بالمنافسة الشديدة نتيجة التطورات والتغيرات السريعة التي تطرأ عليه سواء تعلق الأمر بتغير أنماط الاستهلاك أو التكنولوجيات المستعملة في العملية الإنتاجية وغيرها، لهذا استوجب على المؤسسات العاملة في هذا القطاع الاستجابة السريعة لهذه التغيرات بما يجعلها تتأقلم مع الوضع التنافسي الجديد، وتعتبر اليقظة الإستراتيجية المنطلق الأول والأداة المساعدة التي يمكن أن تعتمد عليها بحيث تمكنها من البقاء في وضعية الاطلاع بكل ما هو جديد بشكل يضمن بقائها واستمرارها وتميزها عن المنافسين.

أولاً: الإشكالية

تساهم اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال دورها المهم في رصد مختلف التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئتها كونها تشكل ردار الأخطار التي تجعلها تحافظ على تميزها خاصة في سوق الصناعات الغذائية كونه يتميز بالتغير المستمر، وبناء على هذا تم طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تساهم في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة؟ وما هو واقع ذلك على مؤسسة AGRO-SIM؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

لتذليل الإشكالية الرئيسية تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ كيف يمكن للمؤسسات أن تفعل ميزتها التنافسية؟
- ✓ كيف يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تساهم في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- ✓ هل تمتلك مؤسسة AGRO-SIM المقومات اللازمة التي تسمح لها بتحقيق موقع تنافسي في سوق الصناعات الغذائية (فرع العجائن والطحين)؛
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنواع اليقظة الإستراتيجية وتفعيل الميزة التنافسية في مؤسسة AGRO-SIM؟.

ثالثاً: الفرضيات

- أثارت إشكالية الدراسة مجموعة من الإستفسارات يمكن ترجمتها في الفرضيات التالية:
- ✓ **الفرضية الأولى:** يمكن للمؤسسة أن تفعل ميزتها التنافسية من خلال تطوير أسس بنائها؛
 - ✓ **الفرضية الثانية:** يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تفعل الميزة التنافسية من خلال رصدها لمختلف الفرص والتهديدات التي يمكن أن تستغل لتطوير أسس بنائها؛
 - ✓ **الفرضية الثالثة:** تمتلك مؤسسة AGRO-SIM مقومات التنافس التي تجعلها تحقق موقع تنافسي في سوق صناعة المعجنات والطحين؛
 - ✓ **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية وتفعيل الميزة التنافسية في مؤسسة AGRO-SIM عند مستوى المعنوية 0,05.
- سيتم تقسيم الفرضية الرابعة على الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية وتفعيل الميزة التنافسية في مؤسسة AGRO-SIM عند مستوى المعنوية 0,05؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية وتفعيل الميزة التنافسية في مؤسسة AGRO-SIM عند مستوى المعنوية 0,05؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية وتفعيل الميزة التنافسية في مؤسسة AGRO-SIM عند مستوى المعنوية 0,05؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة البيئية وتفعيل الميزة التنافسية في مؤسسة AGRO-SIM عند مستوى المعنوية 0,05؛

رابعاً: أهمية الدراسة

- نظراً لأهمية المعلومة في الوقت الراهن وضرورة الوصول إليها قبل المنافسين بغية تحقيق التميز والمحافظة على البقاء، أصبح من الضروري تبني اليقظة الإستراتيجية وتوفير كل السبل والوسائل التي تضمن أداءها لمهامها بكفاءة وفعالية، وعليه فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من النقاط:
- ✓ البيئة المعقدة والمضطربة التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية تضطر المسيرين إلى ضرورة وضع نظام لليقظة الإستراتيجية؛
 - ✓ تشكل اليقظة الإستراتيجية رادار للمؤسسة وذلك للتنبيه بمختلف التطورات الحاصلة في بيئتها؛
 - ✓ نظام اليقظة الإستراتيجية الفعال يساعد في رصد التغيرات الخارجية ليضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في ظل التهديدات المحيطة؛
 - ✓ ضرورة الوصول إلى مصادر الميزة التنافسية قبل المنافسين لتحقيق التميز الذي أصبح شرطاً لبقاء أي مؤسسة.

خامساً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ إبراز أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة وضرورة تبنيه وهيكلته؛
- ✓ محاولة رسم أهم الطرق والأساليب التي يمكن للمؤسسات أن تتبعها لتفعيل ميزتها التنافسية؛
- ✓ معرفة مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية؛

✓ اقتراح نموذج لليقظة الإستراتيجية خاص بمؤسسة AGRO-SIM مستوحى من نموذج LESCA؛

✓ تحليل البيئة الخارجية العامة والخاصة لمؤسسة AGRO-SIM.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

انقسمت أسباب اختيار الموضوع إلى:

1. أسباب ذاتية:

✓ الرغبة في تطوير الموضوع الذي تم التطرق إليه سابقا وأخذه من جوانب أخرى؛

2. أسباب موضوعية:

✓ الأهمية التي تكتسيها اليقظة الإستراتيجية كونها من أهم الآليات التي تساهم في تفعيل الميزة التنافسية؛

✓ الممارسة غير المنظمة لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية؛

سابعا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

للإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها، تم الاعتماد على منهجين:

✓ **المنهج الوصفي:** استعمل في الشق النظري للدراسة في الفصلين الأول والثاني وبدرجة أقل في الفصل الثالث، فمن خلاله تم عرض الصورة الوصفية لمختلف عناصر الموضوع بالاعتماد على المراجع المختلفة.

✓ **المنهج التحليلي:** استعمل في الجانب التطبيقي للبحث في جزء من الفصل الثالث والفصل الرابع، وذلك من خلال تحليل الإحصائيات والبيانات المستخرجة من برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 22 وبرنامج SMART PLS.

وتم الاستعانة بحملة من الأدوات وهي:

✓ **المسح المكتبي:** وذلك بالاستعانة بالكتب والأطروحات والرسائل والمداخلات والمقالات والتقارير والمواقع الإلكترونية.

✓ **الإستبيان:** والذي صمم بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة، وتم توزيعه على المدراء والإطارات بالمؤسسة.

✓ برنامج التحليل الإحصائي SPSS وبرنامج SMART PLS : والذي تم من خلاله القيام
بجملة من الاختبارات لتحليل عبارات الإستبيان واختبار صحة الفرضيات.

ثامنا: حدود الدراسة

إن معالجة الموضوع استوجب ضرورة ضبط الحدود الزمنية والمكانية وتحديدتها على النحو
التالي:

1. **الحدود المكانية:** تم التركيز في هذه الدراسة على حالة قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر
بالإضافة إلى مؤسسة AGRO-SIM (فرع مؤسسة سيم) الواقعة بعين الرمانة دائرة موزاية
ولاية البليدة.

2. **الحدود الزمنية:** تم التريص بمؤسسة AGRO-SIM ابتداء من أفريل 2021- إلى غاية
ديسمبر 2021 وتم خلالها الحصول على المعلومات اللازمة من قبل مدير التسويق ومدير
دائرة المالية والمحاسبة، وتوزيع الإستبانات على عينة الدراسة، أما البيانات المقدمة من قبلهم
تخص الفترة (2017-2019).

تاسعا: الدراسات السابقة

تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ويمكن
توضيحها كما يلي:

1. الدراسات العربية:

✓ دراسة ضياء الدين زازو(2013): دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية
المؤسسة-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية-، رسالة ماجستير في علوم
التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف.

تم طرح إشكالية هذه الدراسة كما يلي: ما الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في
تحسين تنافسية المؤسسة؟

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة هو إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين
تنافسية المؤسسات، من خلال دراسة عينة من 30 مؤسسة بولايي سطيف وبرج بوعريريج
وذلك بالتركيز على كل من اليقظة التنافسية، التجارية، التكنولوجية وكيف يمكن لها أن
تحسن تنافسية المؤسسات بالتأثير على أحد عوامل التنافسية (التفوق على المنافسين، الإبداع
والابتكار، وبناء علاقة مع العملاء)، وقد توصل إلى أن المؤسسات محل الدراسة تمارس

اليقظة الإستراتيجية بطريقة غير منظمة وبمفهومها البسيط الذي يفتقد لخاصية الإستراتيجية، والذي يركز على جمع المعلومات من مصادر غير رسمية.

✓ دراسة علاوي نصيرة (2015): دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة صيدال -، أطروحة دكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.

صيغت إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي: كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة عموما ومجمع صيدال خصوصا؟

هدفت الباحثة من خلال دراستها إلى معرفة واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية داخل مجمع صيدال ودورها في تحسين تنافسيته، توصلت إلى جملة من النتائج أهمها أن مجمع صيدال على وعي بمفهوم وأهمية اليقظة وضرورة تكوين الإطارات حول كيفية تطبيق هذا النظام الجديد في الإدارة، كما أن خلية اليقظة موجودة بمديرية التسويق في الهيكل التنظيمي لكن ميدانيا غير مجسدة، والمسؤول عنها هو المدير العام للمجمع.

✓ دراسة يحيى شريف حنان(2018)، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف.

صيغت إشكالية هذه الدراسة كالتالي: ما هو تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

هدفت هذه الدراسة في جانبها النظري إلى التعرف على تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا للمكانة التي تحتلها هذه المؤسسات في النسيج الاقتصادي الوطني، أما الجانب التطبيقي فتمحور حول دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، من خلال توجيه استمارة لمسيريها بهدف معرفة مكانة نظم المعلومات بهذه المؤسسات ومدى تبنيتها لليقظة الإستراتيجية وكذا تأثير نظم المعلومات على هذه الأخيرة، وقد خلصت النتائج إلى أنه بالرغم من الوعي الموجود بأهمية المعلومات كمورد استراتيجي إلا أن ذلك لم يدفعها نحو استباق الأحداث الخارجية واستكشاف المفاجآت المحتملة، كما كشفت الدراسة عن وجود مجموعة من عوامل

النجاح التي تسهم في إنجاح اليقظة الإستراتيجية مثل تخصيص الموارد المالية وتكوين فاعلين متخصصين في اليقظة.

✓ دراسة مسعودة مقحوت ورجم نصيب (2019): دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر)، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجلفة، المجلد 03، العدد الأول.

تم طرح إشكالية هذه الدراسة كما يلي: ما مدى اعتماد المؤسسة على اليقظة الاستراتيجية لتحقيق ميزتها التنافسية؟

هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى التعرف أكثر على سوق الهاتف النقال في الجزائر وتحديد الأسس المتبعة من طرف كل متعامل من أجل السيطرة على السوق وتحديد فعالية اعتماد متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على المتابعة الذكية في تعاملاتهم من أجل التغلب على المخاطر والسيطرة على السوق قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقارنة لمؤشرات التميز خلال الفترة (2004-2006-2008-2012-2014) للمتعاملين الثلاث من أجل استخلاص استراتيجية وتميز المتعامل الرائد في هذا القطاع، وتم التوصل في الأخير إلى جملة من النتائج أهمها أن قيادة سوق الهاتف النقال بيد المتعامل أوراسكوم وجيزي كونهما المتعاملان اللذان يعتمدان على اليقظة البيئية والتسويقية.

✓ دراسة جيلالي معروف، ليلي كعك وحسينة قورين (2021): دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة حالة ملبنة الحليب للإخوة بن عولة غليزان، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر المجلد 6، العدد الأول.

تم طرح إشكالية هذه الدراسة كما يلي: ما دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في ملبنة الحليب للإخوة بن عولة بولاية غليزان؟

هدف الباحثين من خلال هذه الدراسة لبيان دور اليقظة الاستراتيجية بمختلف مراحلها في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الجزائرية، وذلك بالتركيز على ملبنة الحليب للإخوة بن عولة بولاية غليزان، بحيث حاولا معرفة إن كانت هذه الملينة تتبنى نظام اليقظة الاستراتيجية لممارسة فعالة تسهم في إيجاد ميزة تنافسية لها.

وقد استعانا بالاستبيان وتوزيعه على عينة عشوائية بسيطة للعاملين بالملبنة وبلغ عددها 62 مفردة، وتم تقسيم متغير اليقظة الاستراتيجية على الأبعاد: مراقبة المحيط، التعامل مع الفرص والتهديدات، رصد المعلومات الاستراتيجية، أما متغير الميزة التنافسية فتم تقسيمه إلى: التميز والاستجابة.

وتوصل الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباطية وثيقة بين كل من اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية بحيث بلغ معامل الارتباط 0,896، كما أكدت أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في الملبنة محل الدراسة أين قدر هذا الأثر ب: 0,843.

2. الدراسات الأجنبية:

✓ دراسة:

François Brouard(2004), Développement d'un outil diagnostique des pratiques excitantes de la veille stratégique auprès des PME, thèse présentée en vue de l'obtention de grade doctorat en administration des affaires, université du Québec, CANADA.

هدف الباحث من خلال دراسته إلى مساعدة المدراء وقادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة وعيهم بنشاط اليقظة الاستراتيجية وتقييم أنشطتها، وهذا بسبب التعقيد والتغيير وعدم اليقين الذي تواجهه هذه المؤسسات في بيئة نشاطها، وتوصل إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تدعم اليقظة الاستراتيجية ولكن لا تركز لها ما يكفي من الموارد اللازمة، بالإضافة إلى أنها لا تلتزم بمختلف نشاطاتها، كما أنها لا تحدد احتياجاتها من المعلومات لهذا من الضروري عليها تنويع أنشطة اليقظة والمتمثلة في الجمع والتحليل كما عليها أن تتبنى نظام للتقييم.

✓ دراسة:

Inés Boulifa Tamboura(2008), indentification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, thèse doctorat option sciences de gestion, institut supérieur de gestion, université de Tunis, Tunis

صيغت إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي: ماهي عوامل النجاح الحاسمة التي يجب أن يتخذها مدير مشروع اليقظة بعين الاعتبار عند تنفيذ مشروع إنشاء نظام اليقظة الاستراتيجية؟

وهدفت الباحثة إلى تحديد أهم العوامل التي تساعد مدير مشروع اليقظة في نجاح عملية وضع وتنفيذ اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، بالإضافة إلى المعوقات والتحديات التي تواجهها، واستعملت الباحثة المقابلة كأداة للدراسة وذلك مع مجموعة مديري المؤسسات التونسية، وتوصلت إلى أن عوامل النجاح تصنف إلى ثلاث: عوامل تنظيمية وهي تخص المكلفين بعملية اليقظة والذي يجب تحديد مهامهم بشكل يتناسب مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وعوامل تخص الموارد البشرية: وتتضمن تحفيز وتدريب القائمين بالعملية كما يجب أن يكون مدير مشروع اليقظة قائد ديمقراطي، العوامل المادية: وتخص بشكل كبير التكنولوجيات المستعملة في العملية.

✓ دراسة:

Huthat El Mahdi, La veille stratégique –un levier permanent de la compétitivité, journal of économique intégration, koréa, volume 5, numéro 03, septembre 2017.

صيغت إشكالية هذه الدراسة كالتالي: كيف يمكن توقع وتقليل عدم اليقين في البيئة الخارجية من أجل تحسين القدرة التنافسية في السوق؟

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تقوم به اليقظة الإستراتيجية كآلية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث تعد بمثابة رادار لها، الذي يستشعر كل التحركات والأحداث التي تشتمل عليها البيئة الخارجية، وهذا بغية الاستغلال الأمثل لكل الفرص المتاحة والعمل على تجنب قدر الإمكان كل المخاطر التي تحتويها بيئة المؤسسة، توصل الباحث إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي ميزة تنافسية حقيقية خاصة للذين يتحكمون في استخدامها، وتعتبر العمود الفقري لعملية صنع القرار كونها تحد من حالة عدم اليقين في البيئة التي تصبح معقدة للغاية ومتقلبة.

✓ دراسة:

Elsa Dervon(2020), la veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec, thèse présentée en vue de l'obtention de grade doctorat en science de l'information, université du Montréal, CANADA

صيغت إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي: ماهي أهداف اليقظة الإستراتيجية ومنهم

القائمين بها في القطاع العام للصحة بـ Québec ؟

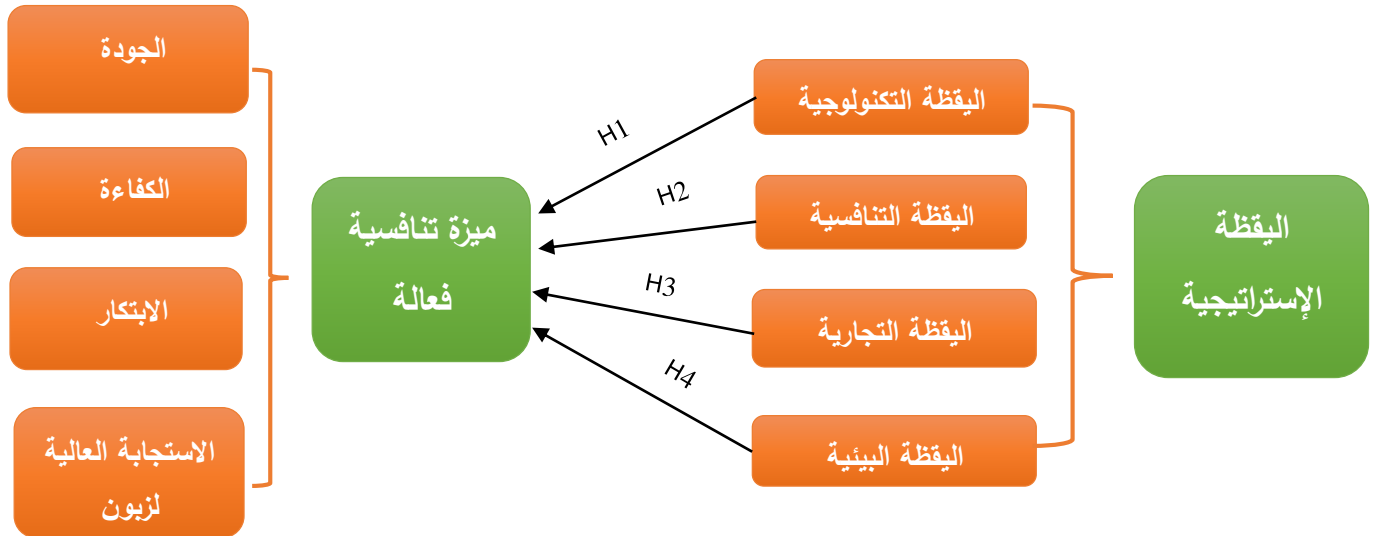
هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى استكشاف اليقظة الإستراتيجية وخصائصها وأغراضها في القطاع العام للصحة بـ **Québec**، بالإضافة إلى كيفية تنفيذها لكي تسهم وتقدم الدعم اللازم لاتخاذ القرارات، ومن خلال دراستها لثلاث حالات لمشاريع اليقظة الإستراتيجية توصلت إلى أنها تتمحور حول أربع مكونات: إنتاج الرقابة، الجهات الفاعلة، عملية الرقابة وأهدافها، كما استنتجت أن مدير اليقظة يجب أن يركز على الاحتياجات المعلوماتية التي تخدم العملية، بالإضافة تحديد مصادر المعلومات ومعالجتها وتحليلها ونشرها بطريقة تدعم القرار الاستراتيجي.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة الذكر في:

- ركزت على تأثير اليقظة الإستراتيجية بأنواعها الأربعة (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية واليقظة البيئية) على أسس بناء الميزة التنافسية (الجودة، الابتكار، الكفاءة، الاستجابة العالية للزبون) في مؤسسة تنشط في قطاع الصناعات الغذائية وهي مؤسسة AGRO-SIM كونه قطاع يتميز بالمنافسة الشديدة؛
- تحليل ودراسة البيئة الخارجية (البيئة الخارجة العامة والخاصة) التي تنشط فيها مؤسسة AGRO-SIM؛
- اقتراح نموذج يقظة للمؤسسة يعتمد في تصميمه على نموذج LESCA والذي يعتمد على المعلومات الاستباقية (إشارات الإنذار المبكر)؛
- اعتماد إطارات مؤسسة AGRO-SIM كمجتمع للدراسة؛
- اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على نمذجة المعادلات البنائية SEM-PLS للوصول إلى حجم التأثير وقوة التنبؤ بالنموذج.

عاشرا: نموذج الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تطرقت إلى متغيرات الدراسة وتحديد أوجه الاختلاف والنشابه تم صياغة النموذج الدراسة التالي:



الحادي عشر: هيكل الدراسة

للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار فرضيات الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول يمكن عرضها على النحو التالي:

الفصل الأول: والذي يحمل عنوان "الميزة التنافسية في المؤسسة وسبل تفعيلها"، تم التطرق من خلاله إلى الأدبيات النظرية للتنافسية على اختلاف أنواعها والتركيز أكثر على تنافسية المؤسسة بعرض مفهومها وأنواعها وطرق قياسها، كما تم تناول أساسيات الميزة التنافسية والأسس العامة لبنائها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تقوم بتفعيلها من خلال سلسلة القيمة، استراتيجيات التنافس ونموذج .VRIO.

الفصل الثاني: والموسوم بعنوان "اليقظة الإستراتيجية آلية لتفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة"، تم التطرق في بداية الأمر إلى بيئة المؤسسة وطرق تحليلها كونها المنطلق الأساسي لعملية اليقظة، كما تم تناول المرتكزات الأساسية لليقظة الإستراتيجية، وتم تركيز أيضا على نموذج LESCA بالإضافة إلى آليات تشغيلها وتشخيصها، وفي الأخير تم الوصول إلى علاقة نظرية بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية من خلال تأثيرها على مختلف مصادرها وأسس بنائها.

الفصل الثالث: والذي يحمل عنوان "المكانة التنافسية لمؤسسة AGRO-SIM في قطاع الصناعات الغذائية الجزائري" تم التطرق في هذا الفصل إلى واقع قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر بإعطاء لمحة عنه، كما تم تعريف مؤسسة أقرو-سيم وتحليل بيئة نشاطها وتنافسياتها.

الفصل الرابع: والذي يحمل عنوان " أثر اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة AGRO-SIM"، تم التطرق فيه إلى منهجية الدراسة والخطوات التي تم اتباعها، كما تم التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة، وفي الأخير تم اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الميزة التنافسية في المؤسسة وسبل تفعيلها

تمهيد

صاحب ظهور مصطلح العولمة الاقتصادية تطور تكنولوجي هائل زاد من حد التفاعلات في السوق سواء على الصعيد المحلي أو العالمي والرفع من حدة المنافسة، وباعتبار أن المؤسسات مهما كان نوعها تنشط في ظل هاته الأجواء أصبح من الضروري لها العثور على طريقة للتوفيق بين إمكانياتها الفعلية وكسب رضا الزبون الذي صار يشكل محورا لسياسيات المؤسسات واستراتيجياتها، وذلك من خلال عرض سلع وخدمات بجودة وسعر تنافسي لكسب مكانة في السوق وإحداث تفوق على المنافسين، وهذا الذي سيؤدي في الأخير لكسبها لميزة التنافسية.

وتشير الميزة التنافسية إلى الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تميز المؤسسات عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها في نفس مجال نشاطها بما يضمن لها تحقيق التفوق، وتسعى كل مؤسسة للحصول على هاته الخصائص من خلال محاولتها الوصول إلى مختلف مصادرها، والعمل بشكل مستمر من أجل المحافظة عليها ومحاولة تفعيلها.

لذا سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ماهية الميزة التنافسية والطرق التي يمكن استعمالها للحصول عليها وتفعيلها، حيث يقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: مدخل إلى تنافسية المؤسسة

✓ المبحث الثاني: الأسس العامة للميزة التنافسية في المؤسسة.

✓ المبحث الثالث: ركائز بناء وتفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة

✓ المبحث الرابع: مداخل خلق ميزة تنافسية فعالة في المؤسسة.

المبحث الأول: مدخل إلى تنافسية المؤسسة

في ظل التطور التكنولوجي والانفتاح الاقتصادي الذي يشهده العالم أصبح من الصعب على المؤسسات أن تحافظ على نفس وتيرة نشاطها بفعل التغيرات التي تحدث في محيطها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، لذلك أصبح من الضروري لهذه المؤسسات أن تملك القدرة على التنافس في ظل هذه الأجواء.

المطلب الأول: مفاهيم عامة عن التنافسية

إن الأصل التاريخي لمصطلح التنافسية غير معروف لحد الآن ويمكن القول أنه ارتبط بأمريين: ظهور مفهوم التنافسية الدولية في الفترة 1981-1987 الذي شهد العجز الكبير للولايات المتحدة في الميزان التجاري وارتفاع حجم المديونية الخارجية ومن جهة أخرى انهيار التكتل الشيوعي وظهور نظام اقتصادي عالمي¹، وتنقسم التنافسية إلى الأنواع التالية:

أولاً: التنافسية على مستوى الدولة: تعرف حسب المنظمة تعاون والتنمية الاقتصادية بأنها الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة وعادلة من إنتاج السلع والخدمات تتجح في اختيار الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها على المدى الطويل².

ويمكن قياس التنافسية الدولية حسب المعايير التالية:³

1. **نمو الدخل الحقيقي للفرد:** نمو الدخل الحقيقي للفرد والإنتاجية مرتبطان وليسا متطابقان ويعتمد على إنتاجية العوامل الكلية وزيادة مستورداته الممولة بعائدات الصادرات ذاتها.

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة ميدانية بمؤسسة روائح الورود الوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007، ص 7.

² سوزان يوكس وفيل ايغانز، المنافسة والتنمية - قوة الأسواق التنافسية -، دار العربية للعلوم الناشرون، الطبعة الأولى، بيروت، 2010، ص 18.

³ عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، ديسمبر 2003، ص ص 20 - 21.

2. إن نمو الدخل للفرد يعزز أساسا نمو إنتاجية العوامل الكلية الذي يشكل المؤشر الأفضل لإزدهار الإقتصاد الوطني فإنه بالإمكان عمليا استعماله للتأثير على التنافسية الوطنية.

3. **النتائج التجارية:** تقترح الدراسات المتخصصة ثلاث مقاييس رئيسية للنتائج التجارية لبلد ما هي: فائض مطرد في الميزان التجاري، حصة مستقرة أو متزايدة من السوق الدولية، تطور تركيب الصادرات نحو المنتجات ذات القيمة المضافة المرتفعة.

ثانيا: التنافسية على مستوى القطاع: التنافسية على مستوى القطاع هي قدرة القطاع الصناعي أو الخدمي في دولة ما على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بكفاءة وفعالية عالية، بشكل أفضل من القطاعات الأخرى في السوق الدولية وفي ظل غياب أي شكل من أشكال الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة.¹

ويمكن قياس التنافسية القطاعية وفق المعايير التالية:²

1. **الربحية:** وهي قدرة القطاع على تحقيق أرباح مطردة قابلة للاستمرار مع تحقيق التميز والاختلاف بين القطاعات الأخرى.
2. **التميز:** أي تحقيق الاختلاف بين القطاعات الأخرى بالتفرد بإنتاج منتج مميز.
3. **المساهمة في التجارة الدولية:** أي زيادة حصة القطاع في الأسواق العالمية.
4. **المساهمة في تحقيق النمو الاقتصادي المتواصل:** ويعني ذلك المساهمة الفعالة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي مع استمرارية ذلك.

ثالثا: التنافسية على مستوى المؤسسة

تتمثل في قدرة المؤسسة على التطور على المدى الطويل في القطاع الذي تنشط فيه، وذلك من خلال الوصول إلى مستويات ربحية أعلى من الربحية المتوسطة للقطاع.³

¹ مختار سليم، تحليل تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر (دراسة مقارنة مع دول المغرب العربي)، مجلة المالية والأسواق، المجلد 3، العدد الأول، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2016، ص 110.

² مساعد بوراوي وأحمد عيساني، تقييم تنافسية قطاع السفر والسياحة في بلدان المغرب العربي _دراسة مقارنة بين الجزائر، تونس والمغرب، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 40، جوان 2015، ص 73.

³ Jean_ pierre Detrie , **Strategor** ,Edition Dunod, 4^{eme} Edition, Paris, France, 2005, p124.

في هذا المستوى تم التركيز في تعريف تنافسية المؤسسة على الأرباح التي تحققها على المدى الطويل وسيتم التفصيل أكثر فيما يتعلق بتنافسية المؤسسة في المطالب القادمة.

المطلب الثاني: ماهية تنافسية المؤسسة

تسعى كل مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها للبحث عن طريقة للبقاء في السوق الذي تنشط فيه، من خلال استغلالها للموارد والقدرات التي تمتلكها من التنافس.

أولاً: مفهوم تنافسية المؤسسة

تعرف تنافسية المؤسسة على أنها القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين وصولاً إلى اكتشاف طرائق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين، إذ يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً.¹

كما يعبر على التنافسية بالمنتجات المباعة في الأسواق بطريقة مربحة وتجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها.²

وينظر للتنافسية كذلك من خلال تقديم منتجات متميزة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى، وقدراتها على تعويض المشتغلين وتوفير عائد لمالكيها.³

¹ إبراهيم عبد الحفيظي، تحليل التنافسية الدولية، مكتبة رويغي، طبعة أولى، الجزائر، 2002، ص10.

² Roger Percerou, L'entreprise gestion et compétitivité, édition Economica, Paris, 1984, p53.

³ Achoche Mohamed, contribution à l'analyse de la compétitivité d'une entreprise publique industrielle- essai théorique –Empirique le cas de BCR, mémoire de magister ,université Frhat Abas, Sétif ,1996-1997,p47

وتعرف أيضا على أنها القدرة على تزويد الزبائن بمنتجات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية مما يعني ناجحا مستمرا للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال رفع انتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية.¹

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تنافسية المؤسسة هي قدرة المؤسسة على توفير منتجات وفق رغبات وتطلعات الزبائن في إطار الإمكانيات التي تمتلكها.

ثانيا: أهمية تنافسية المؤسسة

تستمد تنافسية المؤسسة أهميتها من كونها تعد وسيلة فعالة لمواجهة عدة تحديات أهمها:²

- ✓ حتمية إكتساب القدرة على التعامل في سوق مفتوح لا تتوفر فيه أسباب الحماية والدعم التي إعتادت المؤسسات التمتع به قبل عصر العولمة والتنافسية؛
- ✓ ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية والتقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة والتحول إلى أساليب مرنة ومتطورة تجاري متغيرات السوق وتسابق المنافسين؛
- ✓ ضرورة التحرر من أسر الخبرة الماضية والاكتفاء بالذات، وأهمية الإنطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات وأساليب الأداء سعيا إلى كسب ثقة وولاء الزبائن؛
- ✓ أهمية الإنطلاق في عمليات المؤسسة وتوجهاتها من قراءة وإدراك صحيح لحالة السوق ورغبات الزبائن وممارسات المنافسين الحاليين والمحتملين والعمل على سد الفرص أمام هؤلاء المنافسين والبحث عن صيغ وآليات تتيح التميز عليهم وسبقهم إلى الزبائن؛
- ✓ أهمية تنمية وإستثمار القدرات التنافسية للمؤسسة وهي كل ما يميزها عن المنافسين من وجهة نظر الزبائن الحاليين والمحتملين.

¹ يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل التحديات العولمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 27_28 نوفمبر، 2007، ص 05.

² شفيق جيلالي، أثر نظام الاستخبارات التسويقية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية _دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016، ص ص 182 - 183.

ثالثا: أسباب إهتمام المؤسسات بتنافسيتها

- يرجع سبب إهتمام المؤسسات بتنافسيتها لجملة من الأسباب سيتم استعراضها كما يلي:¹
- ✓ ضخامة وتعدد الفرص في السوق المحلي والعالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية؛
 - ✓ وفرة المعلومات عن الأسواق والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب البحوث التسويقية وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
 - ✓ سهولة تبادل المعلومات بين المؤسسات وفيما بين فروع ووحدات المؤسسة في حد ذاتها بفضل شبكات الإعلام الآلي وغيرها من آليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة؛
 - ✓ تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة التحالفات بين المؤسسات؛
 - ✓ ارتفاع مستوى الجودة والسهولة النسبية في دخول المنافسين الجدد إلى السوق أدى إلى تحول السوق إلى سوق زبائن نظرا لانفتاح فرص الاختيار والمفاضلة بين البدائل المتعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وأيسر الشروط؛

المطلب الثالث: أنواع التنافسية ومؤشرات قياسها

تتقسم تنافسية المؤسسة إلى مجموعة من الأنواع وهذا وفق معيارين أساسيين: المعيار الموضوعي والمعيار الزمني، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب، مع الإشارة إلى مؤشرات قياسها.

أولا: أنواع التنافسية

تقوم أغلب الأبحاث بتقسيم التنافسية وفق معيارين وهما:

¹ سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج، الجزائر، المجلد 08، العدد الأول، جوان 2021، ص ص 233-234.

1. المعيار الموضوعي: يتضمن نوعين من التنافسية وهما:¹

1.1. تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج من العوامل المهمة في تحديد تنافسية المؤسسة، حيث

يعتمد في الغالب على سعر تكلفة إنتاج كمعيار لقياس التنافسية، ولكن يبقى هذا المعيار غير كفاء لوحده مادام أن هناك معايير أخرى يمكن استخدامها في تحديد تنافسية المنتج مثل معيار الجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه عند تقييم تنافسية المنتج يجب الأخذ بالإعتبار عدة معايير وعدم الإعتماد على معيار واحد.

1.2. تنافسية المؤسسة: يتم بتقييم التنافسية المؤسسة استنادا إلى الهوامش التي تحققها المنتجات المختلفة للمؤسسة ومقارنتها بالأعباء الكلية من النفقات العامة ونفقات البحث والتطوير والنفقات المالية.

2. المعيار الزمني: تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:²

2.1. التنافسية اللحظية: تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير

أنه لا يجب التفاؤل بشأنها كونها قد تنتج عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية.

2.2. القدرة التنافسية: تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

ثانيا: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

يمكن قياس التنافسية للمؤسسة بعدة مؤشرات وهي كالتالي:

1. الربحية: يعد مؤشر الربحية كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة كما أن الحصة من السوق هي

الأخرى تشكل مؤشرا عن التنافسية، فإن كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، كما ترتبط الربحية المستقبلية للمشروع بالإنتاجية النسبية، وتكلفة عوامل الإنتاج وكذلك على

¹ أعمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها - تنميتها - تطويرها)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 11.

² الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 12، نوفمبر 2007، ص 39.

الجاذبية النسبية لمنتجاتها على إمتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير لزيادة الإيرادات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية أو الجودة عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية، ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.¹

2. **تكلفة الصنع:** تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها، أو لكثرة كلفة عوامل الإنتاج أو لسببين معا، وكل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.²

3. **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة من عوامل الإنتاج إلى منتجات، غير أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية فإن الإنتاجية الكلية لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من قبل المؤسسة.³

كذلك يمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل ونموها لعدة مؤسسات على المستوى المحلي والدولي، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات الثقافية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر كذلك نمو الإنتاجية بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الإستثمار غير فاعلة.⁴

4. **الحصة السوقية:** تسمح الحصة السوقية للمؤسسة بمعرفة موقعها التنافسي في السوق بالنسبة لباقي المنافسين، كما تمكنها من تحديد التدفق النقدي الذي يساعدها في تدعيم وحداتها الإستراتيجية وأنشطتها الأخرى، والحصة السوقية هي امتداد لفكرة أثر الخبرة ودورة حياة المنتج،

¹ رسلان خضور ونادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، العدد الثاني، الجزائر، ديسمبر 2014، ص92.

² سليمة غير أحمد وعيسى مهدي، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، المجلة الاقتصادية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 03، ديسمبر 2015، ص20.

³ سماعيل قربينات، مساهمة الاستراتيجية التسويقية الدولية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة المعارف، جامعة آكلي امحمد البويرة، الجزائر، العدد 21، ديسمبر 2016، ص400.

⁴ المرجع نفسه، ص400.

وبالتالي ما هي إلا تمثيل لهيكل التكاليف لمجال نشاط معين في المؤسسة، أي كلما استطاعت المؤسسة أن تبيع بسعر أقل من المنافسين كلما مكنها من الحصول على حصة سوقية أكبر، وبذلك تحقق هامش ربح أكبر مما يحقق لها تدفق نقدي موجب.¹

المبحث الثاني: الأسس العامة للميزة التنافسية في المؤسسة

تنشط المؤسسات على إختلاف أنواعها في محيط يتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة، وفي ظل هاته الأوضاع أصبح من الضروري لها إتباع خطط واستراتيجيات لكسب مكانة في السوق وإحداث التفوق على المنافسين، وهذا الذي سيؤدي في الأخير لكسبها للميزة التنافسية، ومن خلال هذا المبحث سيتم عرض الأسس العامة للميزة التنافسية من خلال مجموعة من العناصر.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية مؤشرا لقوة أي مؤسسة في القطاع الذي تنشط فيه، كونها تمثل الخاصية أو الخصائص التي تتفوق من خلالها على المنافسين وبالتالي تضمن البقاء والإستمرار.

أولاً: التطور التاريخي للميزة التنافسية

من خلال المراجعة الأدبية يتبين أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى (Chamberlin) 1939 ثم إلى (Selznich) 1939 الذي ربط الميزة التنافسية بالقدرة، بعدها حصل تطور في هذا المفهوم حيث وصف كل من (Hofer و Schendel) الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من (Porter و Day) 1985 الجيل الحالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية إذ اعتبروا أنها هدف إستراتيجي، ويعد (Porter) أول من صاغ نظرية الميزة التنافسية وصمم نموذجاً لقياسها يستند إلى المتغيرات الجزئية للاقتصاد.²

¹ معمر قربة، دور التشخيص الاستراتيجي في قياس الأداء واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مطاحن الأغواط-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2012، ص98.

² غني دحام الزبيدي وحسن ولد حسين عباس، المقدرات الجوهريّة للمورد البشري-الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال-، دار الغيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص126.

ويمكن توضيح مراحل تطور الميزة التنافسية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1): مراحل تطور الميزة التنافسية

المراحل	الفترة الزمنية	الأفكار	الباحثين	العام
الأولى	من نهاية الثلاثينات إلى نهاية الستينات	✓ ربط الميزة بالكفاءة الميزة- الكفاءة_الخبرة ✓ الميزة هي أحد استراتيجيات المؤسسة ✓ الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة والأداء متغير معتمد.	Chamberlin Selznick Alderson	1939 1959 1937
الثانية	من السبعينات إلى منتصف الثمانينات	الميزة= الفرص ✓ التركيز على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف؛ ✓ ضرورة تقويم الموارد والقدرات؛ ✓ الميزة التنافسية هي أحد مكونات استراتيجية المؤسسة	Hover Guth Andrews Christenser	1978
الثالثة	1985	الميزة= هدف إستراتيجي ✓ تحقيق الميزة سيؤدي إلى أداء متميز؛ ✓ الميزة هي المتغير المعتمد والأداء هو المتغير المستقل؛ ✓ الأداء سبق عملية خلق القيمة؛ ✓ الميزة= قيمة مضافة.	Day Porter Fahey MV	1984 1985 1989 1995

المصدر: غني دحام الزبيدي وحسن ولد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري-الإتجاه

المعاصر لتنافسية الأعمال-، دار الغيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص127

من خلال الجدول رقم (1) يتضح أن تطور الميزة التنافسية مر بثلاث مراحل رئيسية: المرحلة

الأولى ركزت على ربط الميزة بالكفاءة وأنها أحد استراتيجيات المؤسسة، أما المرحلة الثانية: اعتبرت

أنها فرصة، والمرحلة الثالث ركزت عليها كونها هدف استراتيجي.

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية

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.¹ كما تم اعتبارها مجموعة خصائص وصفات يتصف بها المنتج أو العلامة تمنح للمؤسسة بعض التفوق على كل منافسيها.²

واعتبرت أيضا في كونها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.³

وعرفت كذلك على أنها تحقيق خاصية عن المنافسين من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية.⁴

من خلال ما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية هي الخاصية التي تميز منتجات المؤسسة أو خدماتها وتتفوق بها عن منافسيها سواء كان ذلك في الجودة أو السعر.

تتميز الميزة التنافسية ب:⁵

✓ إنها نسبية، أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛

¹ Michel Porter, *l'avantage concurrentiel des nations*, inter_ éditions ,France , 1993, p 48.

² Jean_Jacques Iambin, *le marketing stratégiques*, 4eme édition, édition International, Paris,1998, p331.

³ خالد حسين سعيد العسيري، استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية -نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2013، ص24.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2004، ص14.

⁵ محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص82.

- ✓ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ✓ إنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- ✓ إنها تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما؛
- ✓ إنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيها تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛
- ✓ إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية

تكمّن أهمية الميزة التنافسية في :¹

- ✓ كونها سلاح لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية إحتياجات الزبائن في المستقبل؛
- ✓ هي معيار لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها، ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها؛
- ✓ تعتبر هدف أساسي وضروري تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز، وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانات في تحقيق موقع أفضل من المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها؛
- ✓ ترتبط الميزة التنافسية أساساً بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أي مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق بها على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها.

¹ أحمد يوسف ومحمد الأمين دلهوم، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 08، العدد 2، 2019، ص 153.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات للحصول على ميزة تنافسية مهما كان نوعها من خلال استغلالها لمجموعة من المصادر.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعان من الميزة التنافسية:

1. ميزة التكلفة الأقل: تمتلك المؤسسة ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة

المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحصول عليها يتم مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن كل تحكم في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.¹ لحياسة ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وتكون المراقبة كما يلي:²

1.1. مراقبة الحجم: يتم تخفيض التكاليف من خلال التوسيع في تشكيلة المنتجات وكذا الحياة

على وسائل الإنتاج الجديدة، بالإضافة إلى التوسع أيضاً في السوق أو النشاط التسويقي المكثف ويختلف الحجم الذي يحكم التكاليف من نشاط لآخر ومن منطقة لأخرى، والبحث عن إقتصاديات الحجم في هذه الحالة لا يجب أن يحدث تدهوراً في الأنشطة الأخرى.

1.2. مراقبة التعلم: التعلم هو نتاج للجهود المبذولة بشكل متواصل من قبل المستخدمين

والإطارات في المؤسسة والذي يؤدي إلى تنمية مستواهم وكفاءتهم لذا فالتركيز لا يقتصر فقط على اليد العاملة بل يجب أن يشمل أيضاً تكاليف النفائات والأنشطة المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافها، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابقتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

1.3. مراقبة الروابط: تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على

الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى.

¹ Peter Neary, **competitive versus comparative advantage**, working papers school of economics university, college pulpier, 2002, p251.

² Michel Porter , op-cit, p 129-134

1.4. مراقبة الإلحاق: يكون وفق حالتين إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بغية إستغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

1.5. مراقبة الرزنامة: تستفيد المؤسسات في بعض القطاعات من ميزة التكلفة بشكل متواصل كونها تتموقع في أحسن المواضع بالإضافة إلى توظيفها أفضل المستخدمين، وتعاملها مع موردين ذوي خبرة ودراية، وبعض القطاعات الأخرى يكون الإنتظار أفضل وهذا بسبب أن التكنولوجيا المستخدمة تكون سريعة التغيير، فالمنافسون المحتملون إلى قطاع التكنولوجيا جديدة ينافسون بها المؤسسات الناشطة في القطاع، هذت من جهة ومن جهة أخرى يكون الفرص دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

1.6. مراقبة الإجراءات: إن إعتداد المؤسسة تطبيق الإجراءات بصفة طوعية وقد تكون هذه الإجراءات غير مفهومة فتكتشف المؤسسة بعد تحليل الاكاليف عن ضرورة إلغاء البعض منها أو تغييرها والتي تؤثر بشكل سلبي على ميزة التكلفة الأقل وبالتالي مراقبة الإجراءات تسمح بفهمها وبالتالي تخفيض التكاليف.

1.7. مراقبة موضع الأنشطة: وهنا يتم مراقبة تموضع الأنشطة في بيئتها أو مراقبة تموضع الموردين والزبائن بإعتبار أن له عدة عناصر: مستوى الأجور، فعالية الإمداد، سهولة الوصول إلى الموردين.

2. ميزة التميز: تحقق المؤسسة ميزة التميز إذا تمتعت منتجاتها بخصائص فريدة تجعل الزبون

يتعلق بها¹، ولتحقيق هذه الميزة يتم الإعتماد على مجموعة من عوامل التفرد وهي:²

2.1. الإجراءات التقديرية: تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهيما على تفرد المؤسسة، وتتعلق بخصائص وكفاءة المنتجات المعروضة مثل: نفقات الإشهار، الخدمات المقدمة.... إلخ، وتقوم المؤسسة بتقدير هذه الإجراءات بالنسبة لكل نشاط وتوضح الكيفية التي يجب أن تمارس بها.

¹ Michel Porter, **op-cit**, p152

² Ibid, p158-161

2.2. **الروابط:** يمكن تحقيق ميزة التميز من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع.

2.3. **التموقع:** يمكن للمؤسسة أن تحوز خاصية التميز إذا أحسنت إختيار مواقع تقديم منتجاتها أو خدماتها بحيث تكون دائماً قريبة من زبائنها حتى لا يفكر هؤلاء الزبائن في المنتجات أو الخدمات البديلة.

2.4. **التكامل:** تسمح درجة التكامل بالحصول على ميزة التميز، حيث يتم ذلك من خلال ضم مجموعة من الأنشطة الجديدة المنتجة للقيمة والتي كانت تمارس من قبل الموردين أو الموزعين بهدف تحقيق المراقبة الجيدة لهذه الأنشطة وتخفيض تكاليفها مع مراعاة جوانب الجودة فيها.

2.5. **الحجم:** قد يؤدي الحجم الكبير للتأثير سلبي على التميز من خلال تقليل مرونة المؤسسة في الإستجابة السريعة لتغير حاجات عملائها.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

تسعى كل مؤسسة إلى التميز عن المنافسين وتحقيق أكبر ربح، حيث تسعى للحصول على أكبر عدد من المصادر للميزة التنافسية والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

1. **التحكم في التكاليف:** حيث أن المؤسسة التي تتحكم في تكاليفها يمكنها اكتساب الميزة التنافسية من خلالها وذلك ببيعها بأسعار أقل مقارنة بالمنافسين، إضافة إلى اكتسابها حصة سوقية كبيرة يمكنها من خلالها التحكم في التكاليف، وحسب شومبيتر فإن مزج عناصر الإنتاج بطريقة مختلفة بإمكانه تحقيق التمايز عبر التقليل أو الضغط على التكاليف المباشرة وغير المباشرة¹.

2. **الجودة :** جودة السلع والخدمة تتحدد بما يريده المستهلك ويرغب في أن ينفقه في سبيل الحصول عليه، أي يجد ملائمة بين السلعة وخدمة للأغراض التي وضعت من أجلها أو مدى ملائمتها للاستخدام².

¹وسيلة حمداوي، جودة الميزة التنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر الجامعية قالمه، جزائر، 2009، ص138.

²محمد عبد العال النعيمي وراتب جليل صويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 16.

3. **التكنولوجيا:** وذلك من خلال الكيفية والأسلوب يتم استخدامه ودعم أنشطة المؤسسة، حيث تساهم التكنولوجيا في تغيير طبيعة المنتجات من خلال تعديلها لدورة تطوير المنتج أو تسريع عملية التوزيع¹.

4. **الابتكار والإبداع:** يعني الابتكار التركيز على تطوير المنتج أو الخدمات بشكل مختلف لما يعرضه المنافسين، أو القيام بمجموعة من الأنشطة المبتكرة بطرق جديدة مما يجدد أداء المؤسسة².

أما الإبداع فهو حسب شومبيتر خمس أنواع: منتج جديد، طريقة إنتاج جديدة، غزو سوق جديد، مصدر جديد للمواد الأولية وتنظيم جديد للإنتاج،³ وهذا ما يمكن أن يخلق ميزة جديدة للمؤسسة.

5. **المورد البشرية:** يمكن للمؤسسة خلق قيمة مضافة من خلال هذا المورد الذي تستعمله لكسب ميزة تنافسية، وذلك من خلال عملية التدريب، الأمن الوظيفي، مشاركتهم في صنع القرار واتخاذهم⁴، حيث أن العاملين يحتاجون إلى وجود برامج مكافأة تنسم بالموضوعية إضافة إلى الترقية العادلة⁵.

¹سهم موسى ومنية العمودي، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الأنترنت)، دراسة حالة مؤسسة قديلة-الجزائر -، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة واستراتيجيات التنافس للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، شلف، 08-09 نوفمبر، 2010، ص 9.

² خالد حسين سعيد العميري، مرجع سابق، ص 28.

³حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 69.

⁴عز الدين سويسبي ونعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق المنظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2014، ص 74.

⁵جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في القرن الواحد والعشرون، دار الجامعية، مصر، 2003، ص 125.

6. **الوقت :** ويعني أن المؤسسة تستعمل الوقت بالشكل رشيد بطريقة قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز، وهنا يمكن القول أن على المؤسسة استخدام الوقت بطريقة مخططة¹، فالمؤسسة الذكية تقوم بدراسة أذواق الزبائن بشكل أسرع من المنافسين وإنتاج منتجات وفقا لرغباتهم وتطلعاتهم .
7. **المعلومات :** المعلومات التي تجمعها المؤسسة تساعد في اتخاذ القرارات اللازمة سواء لتدنية التكاليف أو تحقيق التميز تستعملها المؤسسة في كسب نفوذ في السوق وتحقيق أهداف المنظمة².

المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الميزة التنافسية

ترتبط الميزة التنافسية في المؤسسة ببعدين أساسيين، كما أنها تتحدد من خلال عنصرين أساسيين وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب.

أولاً: أبعاد الميزة التنافسية

ترتبط الميزة التنافسية ببعدين أساسيين:

1. البعد الأول: القيمة المدركة للزبون:

يمكن للمؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء ميزة تنافسية لها، وفشل أي مؤسسة في إستغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، وتتحقق الميزة التنافسية إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون على قيمة من جراء تعاملهم مع المؤسسة مقارنة بالمنافسين، وتشير الدراسات إلى أن الأمر أعقد من مجرد المقارنة من حيث أن السعر يعتبر المؤشر في تحديد القيمة لدى الزبون بالمنتج أو الخدمة ومدى الإعتماد عليه وكذا خدمات ما بعد البيع³.

¹حسن أحمد الحسوي، الإدارة والتنافسية للوقت المنظومة التكاملية لامتلاك الميزة التنافسية شاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص17.

²معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص ص9-10.

³مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، طبعة ثانية، مصر، 2006، ص14.

2. البعد الثاني: التميز

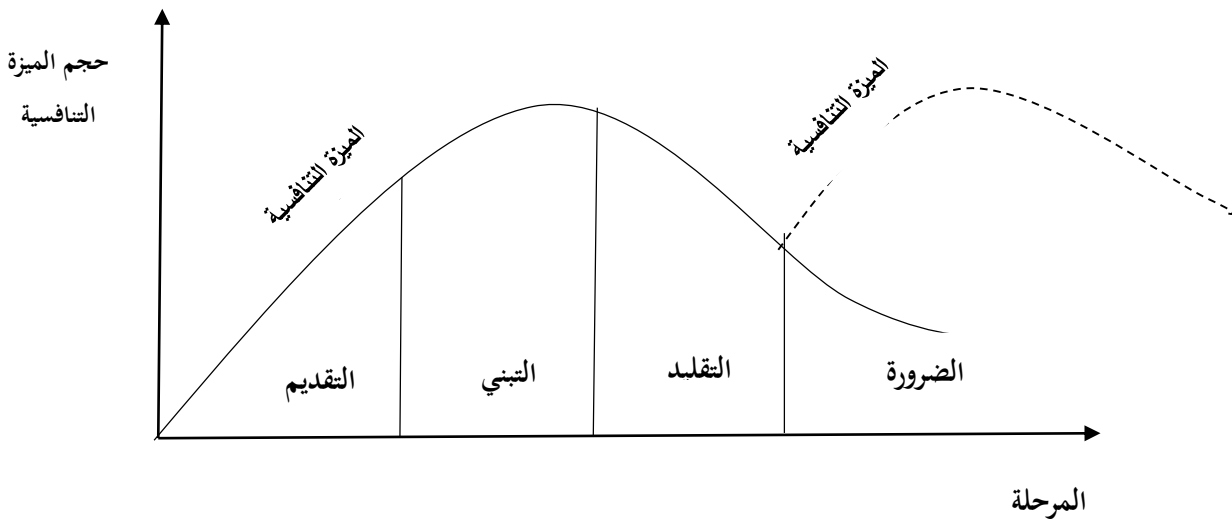
أي أن تقوم المؤسسة بعرض سلعة أو خدمة لا يمكن تقليدها بسرعة من طرف المنافسين، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد البشرية والمالية والإمكانات التنظيمية.¹

ثانياً: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، وهذه المحددات هي التي تحكم على مدى قوة وإمكانية صمود الميزة أمام المنافسين.

1. **حجم الميزة التنافسية:** يمكن للميزة التنافسية أن تستمر إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على التكلفة الأقل أو التميز في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تجسيد أثرها، ومثل ما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة، والشكل الموالي يوضح ذلك:²

الشكل رقم (1): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية،

مصر، 1996، ص 86

¹ معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص 9.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 86.

ويمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي:¹

- 1.1. **مرحلة التقديم:** من بين أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي إكتسبت ميزة تنافسية، كونها تحتاج الكثير من التفكير والإستعداد البشري، المادي والمالي، وقد تعرف هذه المرحلة غياب المنافسة أو تأخر رد فعل المنافسين بإعتبار المؤسسة هي السبابة في إكتساب هذه الميزة، ما يسمح لها بتحقيق مداخل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الموالية.
- 1.2. **مرحلة التبنى:** تعرف الميزة هنا إستقرارا نسبيا من حيث التوسع والإنتشار، بإعتبار أن المنافسين قد بدؤوا في التقليد والبحث عن نقاط التميز التي تتمتع بها المؤسسة، فهذه المرحلة تمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة ودراساتها وتحليلها من أجل إكتساب هذه الميزة أو تحسينها.
- 1.3. **مرحلة التقليد:** تعرف هذه المرحلة ظهورا حقيقي لرد فعل المنافسين فيترجع حجم الميزة التنافسية شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قامو بتقليد ميزة المؤسسة الأصلية، وهنا يتطلب من هذه المؤسسة إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية عندما تتأكد بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة (ميزة تنافسية2).
- 1.4. **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يصبح ضروري تقديم ميزة جديدة أو تطوير الميزة السابقة من خلال تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة التمييز، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.
2. **نطاق التنافس أو السوق المستهدفة :** ويعتبر النطاق على مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن تحقق إنخفاضا في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج

¹سمير بن عمور، آليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2012_2013، ص ص

مشتركة، وخبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع، وهناك أربعة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية¹، ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزيائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس بها المؤسسة ويسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظل المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية،

مصر، 1996، ص 88 89

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن نطاق التنافس للسوق المستهدف يحدد وفق أربع أبعاد: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة، وعلى المؤسسة أن تهتم بجميعها لمعرفة مدى إتساع أنشطتها وعملياتها بغرض تحقيق مزايا تنافسية سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

¹ خالد قاشي وآخرون، دور الإبداع في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالمؤسسة المعاصرة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2011، ص 201.

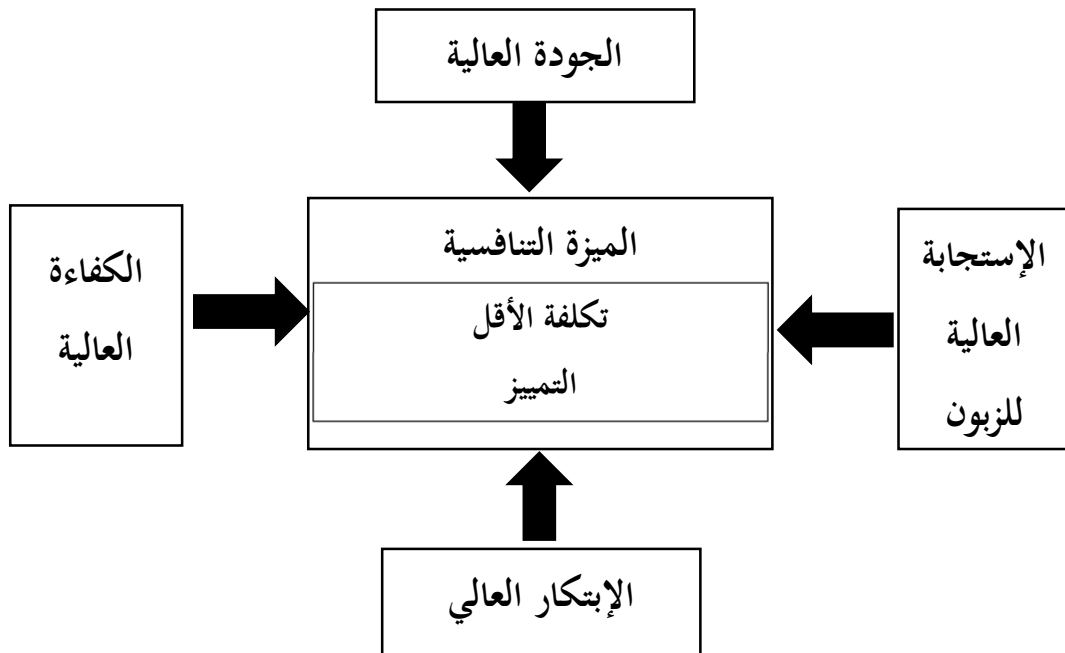
المبحث الثالث: ركائز بناء وتفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة

الميزة التنافسية هي عبارة عن الخاصية التي تميز المؤسسة عن بقية منافسيها ولكي تحققها يجب عليها إستغلال إمكانياتها المادية والبشرية والمالية والتنظيمية وغيرها، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى أهم الركائز التي تساعد على بنائها وسبل تفعيلها.

المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

هناك أربعة عوامل لبناء الميزة التنافسية، الكفاءة والجودة والإبتكار والإستجابة للزبون، وهي وحدات بناء شاملة للميزة التنافسية والتي يمكن أن تتبناها أي مؤسسة بغض النظر عن الصناعة التي تعمل بها أو منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها للزبائن، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(2): وحدات البناء الشاملة للميزة التنافسية



المصدر: فاضل أحمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية-نظريات ،مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص189

من خلال الشكل السابق يتضح أن الميزة التنافسية تبنى على الأسس التالية :

أولاً: 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.¹

ثانياً: 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 إحتياجات الزبائن، وبهدف البقاء في السوق وتنمية الموقع التنافسي وتنمية ميزتها التنافسية يستلزم على المؤسسة:²

- ✓ تبني نظام يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات؛
- ✓ إيجاد طرق كفيلة لتحسين جودة المنتجات من دون زيادة تكاليفه؛
- ✓ استخدام التكنولوجيات الجديدة وتطوير المواد المستعملة؛
- ✓ تحسين العمليات الإدارية كالتدريب الجيد؛
- ✓ الربط بين المنافسة وظروف السوق من جهة ومتطلبات الزبائن من جهة أخرى.

ثالثاً: الإستجابة العالية للزبون

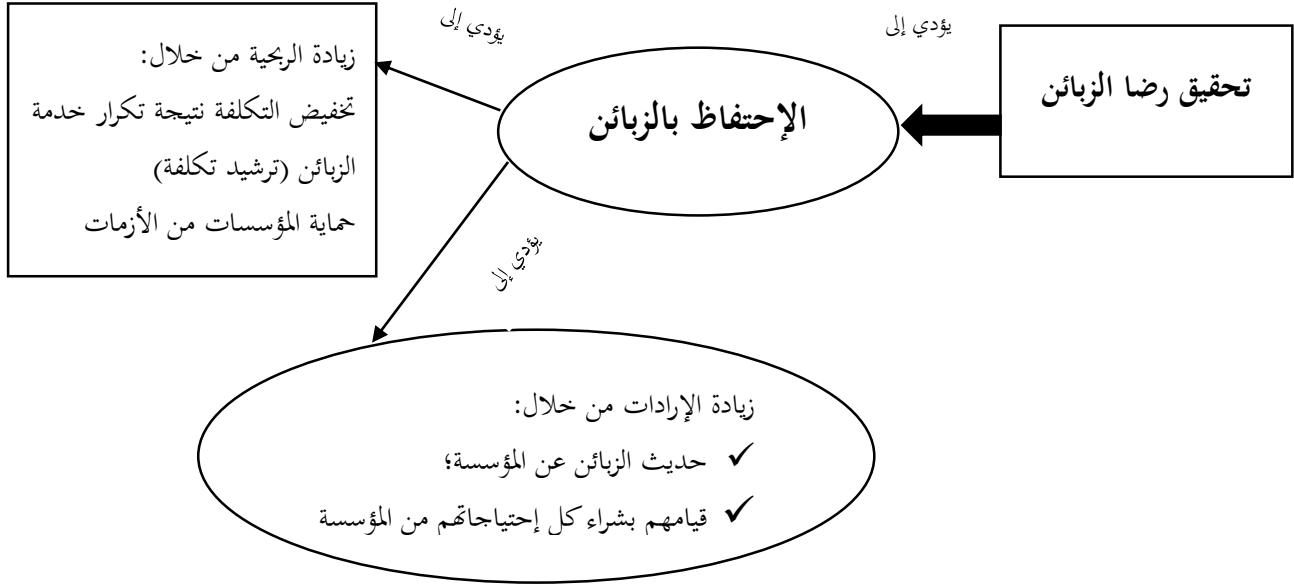
إن تحقيق المؤسسة لرضا زبائنهم يؤدي إلى الاحتفاظ بهم نتيجة كسب ثقتهم وولائهم، وسعيها الدائم نحو إشباع رغباتهم فيجب إذن على المؤسسات التي تريد كسب ميزة تنافسية الإستجابة بسرعة

¹فاضل أحمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية-نظريات، مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص189

²حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسي للمستدامة للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة1، 2016-2017، ص16 (بتصرف).

لهذه الحاجات والرغبات، ومواكبة تغييرها أو تطويرها بحسب الظروف، ويمكن أن توضح هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(3): التوجه بالزبائن والميزة التنافسية



المصدر: عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 206.

يوضح الشكل أهمية تحقيق رضا الزبائن أو المستهلكين في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة باعتبار أن الإستجابة لحاجات الزبون يؤدي إلى الإحتفاظ به، وضمان ولائه ينتج عنه زيادة للربحية من خلال تخفيض لتكلفة وزيادة إيرادات المؤسسة.¹

رابعاً: الابتكار العالي

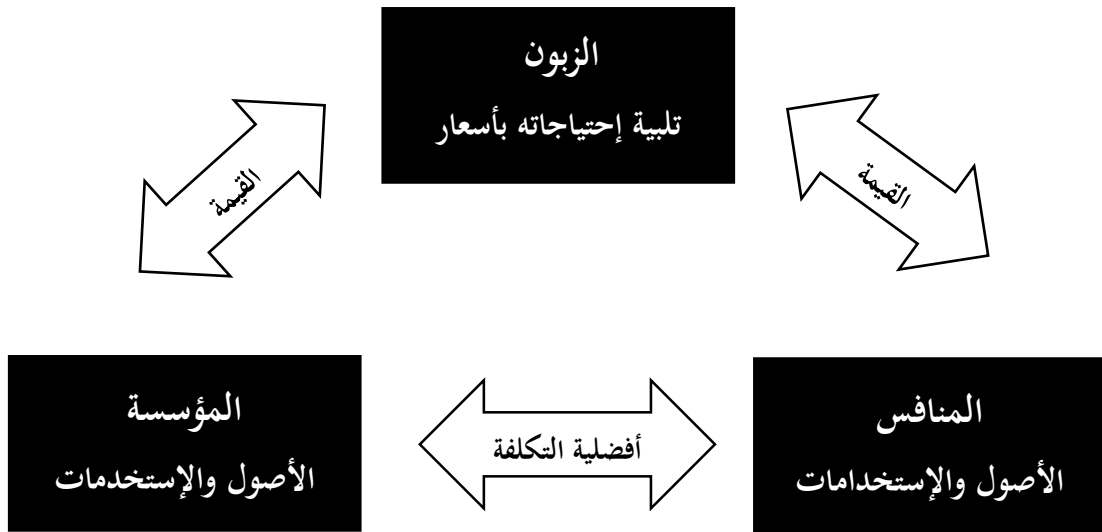
إن عملية الابتكار عملية معقدة تتطلب كفاءات عالية وموارد هامة داخل المؤسسة، والقدرة على الابتكار تمثل عاملاً هاماً للتميز خاصة في فترات التحولات السريعة للبيئة التكنولوجية والإقتصادية والإجتماعية، فالمؤسسة تحاول التأثير على عوامل النجاح والتميز من خلال تبنيها لاستراتيجية الابتكار، فما تبتكره من منتجات أو طرق إنتاجية تساهم في تحسين الجودة أو تقليل

¹ الشريف بوفارس، إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال six sigma ، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2019، ص ص 113 - 114.

التكاليف أو خلق صورة وموقع للتميز مما يساعدها على إكتساب ميزة تنافسية سواء ميزة التكلفة الأقل أو التميز.¹

وقد تم وضع نموذج آخر لبناء الميزة التنافسية THE THREE CS يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (4): خلق الميزة التنافسية من خلال نموذج THE THREE CS



المصدر: نور الهدى بوهنتالة، خلفيات الميزة التنافسية وإستراتيجيات تملكها للمؤسسة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، الجزائر، العدد الثالث، 2017، ص 159

خلاصة هذا النموذج أن النجاح في أي بيئة تنافسية يأتي من اكتساب ميزة التكلفة التي تبحث عن تقديم منتج المؤسسة بأدنى تكلفة ممكنة، أو ميزة القيمة التي تهدف إلى تعظيم القيمة المدركة من طرف الزبون أو كلاهما، وفي الحالة المثلى والواقع أن الميزة التنافسية هي القيمة التي

¹عبد الحميد بوخاري ورشيدة 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، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 14-15 فيفري 2017.

تستطيع المؤسسة أن تعلقها لزيائنها في شكل أسعار أقل من المنافسين وبمنافع متساوية أو من خلال تقديم منافع منفردة في المنتج والتي تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.¹

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الميزة التنافسية ومعايير جودتها

يتطلب تحقيق ميزة تنافسية فعالة عملية تقييم لها تستند إلى جملة من المؤشرات، تليها عملية التأكد من جودة الميزة من خلال مجموعة معايير، وهذا ما سيتم دراسته في هذا المطلب.

أولاً: مؤشرات تقييم الميزة التنافسية

يتم الحكم على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال بعض المؤشرات وهي:²

1. المؤشرات المالية: المؤشرات المالية للمزايا التنافسية تتم بواسطة القيام بالتحليل المالي

لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس قطاع النشاط، ومما لاشك فيه توجد مجموعة من النسب المالية التي تتوقف على طبيعة النشاط، وخصوصية المؤسسة ودورة حياتها، إلا أن هناك بعض النسب الشائعة الاستعمال مثل:

- ✓ نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة/ الأصول الثابتة)؛
- ✓ نسبة الإستقلالية المالية (الأموال الخاصة/ الديون)؛
- ✓ نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي/ المصاريف المالية)؛
- ✓ نسبة المردودية (الأرباح/ الأموال الخاصة).

2. المؤشرات التجارية: إن المؤشرات التجارية للمزايا التنافسية تمكنها من تحديد وضعيتها في

القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين، ومعرفة ذلك يتم من خلال عدة مؤشرات منها:

- ✓ وضعيتها منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والتنوعية؛
- ✓ شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة ولاء مستهلكيها وتعاملها مع زبائنها؛

¹ نور الهدى بوهنتالة، خلفيات الميزة التنافسية واستراتيجيات تملكها للمؤسسة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، الجزائر، العدد الثالث، 2017، ص 159.

² عادل مزوغ، التشخيص الاستراتيجي كأداة لتنافسية المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة البليدة 2، 2013 2014، ص ص 186 - 187.

- ✓ سعة حفيظة منتجاتها وتنوعها أو فعالية سياستها الإتصالية الإشهارية؛
- ✓ التوسع الجغرافي للمؤسسة والذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية وقوتها البيعية والخدمات المقدمة بعد عملية البيع.

3. **المؤشرات التقنية:** تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، وذلك يحتم عليها أن تسير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج، كما يجب تأهيل العمال وتوفير جو يشجعهم على القيام بمختلف الأنشطة وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار مما يدعم مزاياهم التنافسية التقنية.

ثانيا: معايير جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية وفقا للمؤشرات التالية:¹

1. **مصدر الميزة:** والتي يمكن ترتيبها وفق لأنواعها وذلك إلى درجتين: مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل التي يمكن تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة، ومزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: تميز المنتج والذي يصعب تقليده حيث توافر المهارت والقدرات العالية والبحوث تتطلب وقتا كبيرا من جهة المؤسسات المنافسة، وعليه نقول أن المزايا ذات المرتبة المنخفضة أقل قابلية للإستمرار أو التواصل مقارنة بالمزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات التي تعبر عن المرتبة المرتفعة.
2. **عدد مصادر الميزة:** كلما امتلكت المؤسسة أكثر من ميزة تنافسية مكنها ذلك من البقاء والحفاظ على مكانة التفوق، لأنه حتى تقليد هذه الميزات يكون أمرا صعبا، يتطلب وقتا وموارد معتبرة بينما الحياة على ميزة واحدة يمكن تقليدها ويصبح من الضروري البحث عن ميزة أخرى.

¹ حسان بوزيان، الابتكار التسويقي وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة ميدانية على عينة من زبائن متعامل الهاتف النقال موبيليس في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة البليدة2، 2020-2021، ص125.

3. **درجة التحسين والتطوير:** يعتبر التطور السريع في عالم الأعمال تحدياً أكثر منه فرصاً للمؤسسات ذات الميزة التنافسية مما يؤدي إلى تدهور هذه الميزة، وعليه يتوجب العمل باستمرار نحو التحسين والتطوير والتجديد بهدف إيجاد ميزات تنافسية أخرى وتطويرها.

المطلب الثالث: أسباب وأسس تطوير وتفعيل الميزة التنافسية

عند قيام المؤسسة بتقييم ميزتها التنافسية والتأكد من مدى جودتها تظهر وتتضح لها الأسباب الحقيقية لتطويرها وبالتالي يتم وضع أسس لتطوير هاته الميزة.

أولاً: أسباب تطوير الميزة التنافسية

تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يمثل هدفاً وإستثماراً وتكتيكاً في وقت واحد، الآن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، ويمكن تلخيص أهم أسباب تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:¹

1. **ظهور تكنولوجيا جديدة:** التغيير التكنولوجي يمكن أن يخلق فرصاً جديدة، كتصميم المنتج باستخدام تقنيات رقمية، وطرق التسويق الرقمي وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية، من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة التميز للمنتج، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر من تطلعات الزبون.

2. **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:** عندما يرغب الزبائن في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والزبون هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، بل

¹ نصيرة بن عبد الرحمن، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، جوان 2013، ص ص 44 45 (بالتصرف).

- تعدى هذا الحد على درجة صناعة الرغبة وإلى درجة الإرتقاء بالحاجة، ونظرا لهذا الإتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على الحاجات وإختراع الرغبات.
3. **تغير تكاليف المدخلات:** عادة ما تتأثر الميزة في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.
4. **التغيير في القيود الحكومية:** عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

ثانيا: أسس تطوير الميزة التنافسية

يعتمد تطوير الميزة التنافسية على مجموعة من الأسس أهمها:¹

1. **الإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة:** وتعني الإلتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج للوصول إلى معايير الجودة العالمية.
2. **التطور التكنولوجي:** لا يقصد بالتكنولوجيا الآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة ولكن تعني الوصول إلى آخر مستوى من الإنتاج، التغليف، التعليب، التخزين، الحفظ والنقل.
3. **تطوير اليد العاملة وتكوينها:** إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.
4. **تكييف نظام التعليم مع إحتياجات السوق:** يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع إحتياجات السوق أي العمل والتوجهات التكنولوجية المستقبلية.
5. **تطور نظم المعلومات:** إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها في عالم الأعمال، فالتحسينات الهائلة في تقنيات الإتصال هي قوة فعالة في نمو الإنتاجية.

¹ سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، طبعة الأولى، الأردن، 2016، ص ص 111-112.

هناك أربع إجراءات تستخدمها المؤسسات باستمرار ويعتمد عليها بوضع المؤسسة بعيدا عن المنافسين وبناء ولاء قوي للزبون وتفعيل الميزة التنافسية وضمان إستدامتها:¹

- ✓ بذل المؤسسة الجهد الكافي من أجل أن تكون منتجاتها الأقل كلفة في الصناعة، وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية مستندة للتكلفة على المنافسين للمؤسسات؛
- ✓ تجاوز المنافسين إعتقادا على تمايز بعض الخصائص مثل الجودة العالية أو الإختيار لحزمة واسعة من المنتج أو الأداء المضاف أو الخدمات التي تضيف قيمة؛
- ✓ التركيز على حصة ضيقة والحصول على الميزة التنافسية من خلال العمل بشكل أفضل من المنافسين في خدمة حاجات وأذواق خاصة للمشتريين داخل حصة السوقية متخصصة؛
- ✓ تطوير خبرات وموارد قوية تعطي المؤسسة القدرات التنافسية التي لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة.

المبحث الرابع: مداخل خلق ميزة تنافسية فعالة في المؤسسة

يمثل إمتلاك ميزة تنافسية فعالة هدف استراتيجي تسعى المؤسسة لتحقيقه في ظل البيئة التنافسية التي تنشط فيها، وللوصول إليه يجب أن تكون سباقا ومتفوقة على المنافسين، وهذا بالاعتماد على مجموعة من المداخل سنقوم بإبراز أهمها في هذا المبحث.

المطلب الأول: مدخل سلسلة القيمة لبناء الميزة التنافسية فعالة

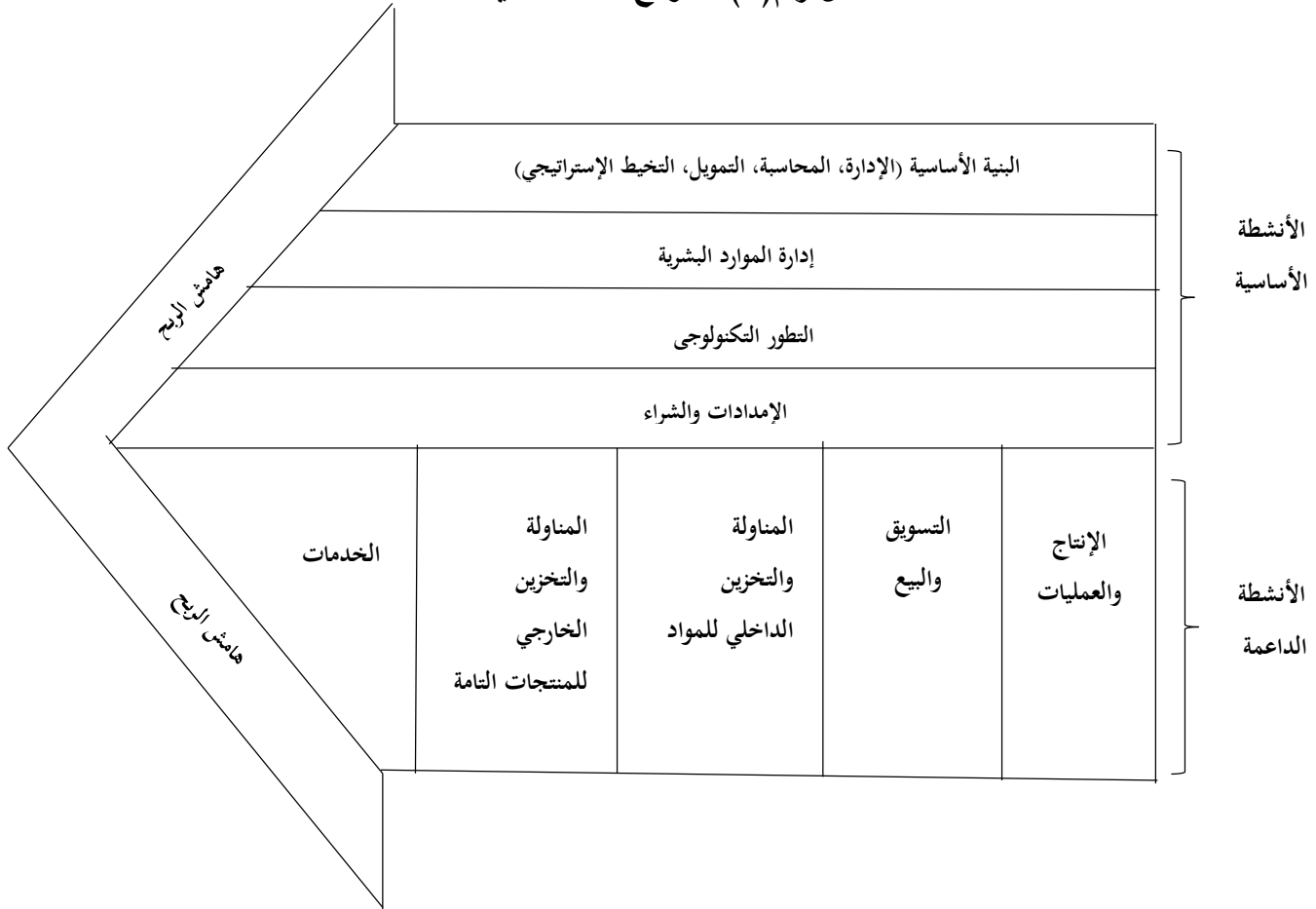
ظهر أسلوب سلسلة القيمة من قبل الباحث (Porter) والذي بموجبه تعتبر المؤسسة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية والثانوية تضيف قيمة للمنتج النهائي، وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدراتها على المساهمة في بناء ميزات تنافسية للمؤسسة.²

¹ علاء فرحان طالب وآخرون، الإدارة الاستراتيجية-الريادة الإدراكية والاستراتيجية السلوكية مدخل معاصر-، دار الرضوان للنشر والتوزيع طبعة الأولى، الأردن، 2018، ص ص 144 145

² طاهر محمد منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2009، ص318.

ويعرفها (Porter) على أنها نظام من الأنشطة المترابطة والتي ترتبط بروابط أخرى، أي هناك علاقة بينها بحيث عندما يتم تنفيذ نشاط واحد يؤثر على تكلفة أو فعالية الأنشطة الأخرى التي يوضع في الحساب أنها تؤدي بالشكل الأمثل¹، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (5): نموذج سلسلة القيمة



Source: Michel Porter and Victore Millan, **How information gives your competitive**

advantage, Harvard business, 1985,p151

يتضح من خلال الشكل السابق تنقسم أنشطة المؤسسة إلى أنشطة رئيسية وأخرى داعمة ويمكن تفصيل ذلك كما يلي:

¹ Michel Porter and Victore Millan, **How information gives your competitive advantage**, Harvard business, 1985,p151

أولاً: الأنشطة الرئيسية: هي الأنشطة التي تساهم في عملية الإنتاج مثل: الإمدادات الداخلية والخارجية الخاصة بالمخزون والإستلام والإنتاج السوقي والصيانة وغيرها،¹ وهي تتضمن خمس مجالات رئيسية:²

1. **المناولة والتخزين الداخلي للمواد:** وتتضمن عمليات النقل والإستلام والتخزين وصرف المواد والرقابة على المخزون والإتفاق مع الموردين، ويتم تقييم هذه الأنشطة لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها.
2. **الإنتاج والعمليات:** وتتضمن تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع، وتشمل أنشطة التصميم والتجميع والتعبئة والتغليف والإختبارات والرقابة على الجودة ونوعية وكفاءة الأجهزة والمعدات.
3. **المناولة والتخزين الخارجي للمنتجات التامة:** وتتضمن نقل المنتجات التامة الصنع والنصف مصنعة إلى مراكز التوزيع وتخزين البضائع الجاهزة، وطرق التوزيع إلى الزبائن، جدولة الطلبات بالإضافة إلى الأنشطة المتعلقة بنقل المنتجات من أماكن إنتاجها إلى مراكز التوزيع والإستهلاك.
4. **التسويق والبيع:** وتشمل كافة الأنشطة التي تساعد على نقل حياة المنتجات إلى الزبائن بما يتضمن من إعلان وبيع شخصي وتسعير وتدريب رجال البيع وإختيار مناطق البيع ووسائله.
5. **الخدمات:** وتشمل كل ما يقدم للزبائن للإستفادة من المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتشمل أنشطة التركيب والإصلاح وبيع قطع الغيار والصيانة الدورية وتقديم المشورة الفنية.

¹ الحاج مداح العربي، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2015، ص 195.

² خليفة محمد بلكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص 30.

ثانيا: الأنشطة الداعمة: وهي الأنشطة التي لا ترتبط بمنتج معين ولكن يتم أدائها لكي تستمر المؤسسة في مزاوله أعمالها والمحافظة على صورتها في السوق¹، ويمكن تقسيمها كالتالي:²

1. **البيئة الأساسية:** وتشمل العديد من الأنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة والشؤون القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي، تسيير الجودة، وكل الأنشطة الداعمة الأخرى وهناك من يسميها بالبنية التحتية.

2. **إدارة الموارد البشرية:** وهي تلك الأنشطة الضرورية التي تسعى إلى ضمان حسن الاختيار، التدريب، وتنمية الأفراد، فهي بذلك تشمل على كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية.

3. **تطوير التكنولوجيا:** وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل عامة البحوث، تحسين العمليات كتطوير المنتجات، المعرفة الفنية وتدخل التنمية التكنولوجية في كل الأنشطة بمختلف مستوياتها كما أنها من أهم مكونات القدرة التنافسية في عصر العولمة والتطور التكنولوجي المذهل.

4. **الإمدادات والشراء:** وتتعلق بالأنشطة التي تعمل وتساعد المؤسسة للحصول على المدخلات المطلوبة سواء المواد الأولية أو الآلات وكل ما هو ضروري للمؤسسة، وهي بذلك تتغلغل عبر حلقة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في المؤسسة، إما رئيسي أو داعم.

ويرتكز عمل هذا النموذج على القيمة التي تقدمها أنشطة المؤسسة سواء الأنشطة الأساسية والداعمة والتي من خلالها تصمم منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة والتي يمكن أن تكسب المؤسسة ميزة تنافسية فعالة.

¹ عبد القادر عوادي ورشيدة مراوي، استخدام سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية -مركب الملح لوطاية-بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد14، العدد02، 2020، ص130.

²فرحات غول، سلسلة القيمة ومساهماتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الأول، 2014، ص ص 49 - 50.

المطلب الثاني: تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات العامة للتنافس

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها كافة التحركات والمراحل التي تتخذها المؤسسة من أجل المنافسة في صناعة سوق ما، ولكي يتم التفوق على المنافسين يجب أن تقوم الإستراتيجية التنافسية على تقديم مزيج فريد من القيمة لزيائنها من خلال إبتكار أنشطة يصعب محاكاتها أو تقليدها.¹

وحسب بورتر يتم تقسيمها على النحو التالي:

أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة

هي الإستراتيجية الأكثر شيوعاً، وزاد إستعمالها بشكل كبير في السبعينات بسبب ظهور منحى الخبرة، وهي تحقق قيادة التكلفة الإجمالية من خلال مجموعة من السياسات الوظيفية التي تتطلب خفض التكلفة من الخبرة والتحكم العام فيها وتجنب التكاليف الهامشية والتقليل منها في مجالات مثل: البحث والتطوير والخدمات والإعلانات بالإضافة إلى المراقبة الإدارية لتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي تصبح التكلفة أقل مقارنة بالمنافسين.²

إن هدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق تكلفة منخفضة كلية قياساً بالمنافسين من غير تخفيض جودة المنتج المعيارية ويتطلب ذلك حجم كبير من المبيعات في سبيل السماح للمؤسسة بهيكلتها نفسها بمثل هذه طريقة وبهذا تستطيع تحقيق اقتصاديات الحجم، ولتحقيق هكذا إستراتيجية يتطلب مجموعة من العوامل أشار إليها Porter:³

- ✓ بناء مشاريع وتسهيلات الحجم الكفاء؛
- ✓ اتباع نشاط تقليل التكلفة من خلال الخبرة والسيطرة على التكاليف الصناعية غير المباشرة؛
- ✓ تجنب حسابات الزبائن الصغيرة وتقليل التكلفة في مجالات البحث والتطوير والخدمات وقوى البيع وما إلى ذلك.

¹ أنصر الدين بن نذير، دراسة إستراتيجية الإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011-2012، ص85.

² Michel Porter, *Compétitive strategy_ Techniques for analysing and competitor_*, First Free Press, New yourk, 1980, p35.

³ علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سابق، ص ص 186 - 187.

يؤدي تطبيق المؤسسة لاستراتيجية قيادة التكاليف إلى تحقيق بعض المميزات التنافسية مثل:¹

- ✓ الحصول على حصة سوقية عالية؛
- ✓ إمكانية النفاذ إلى مصادر المواد الخام؛
- ✓ الشراء بكميات إقتصادية لخفض مدخلات العملية الإنتاجية؛
- ✓ استثمار المزيد من الأموال لتحديث المعدات والارتفاع بمستوى كفاءتها.

ثانياً: إستراتيجية التميز

تسعى المؤسسة في هذه الإستراتيجية أن تكون فريدة في صناعاتها على طول أبعاد تقييمها من قبل الزبائن وهي سمة واحدة أو أكثر يعتبرها الزبائن مهمة بشكل كبير في تلبية احتياجاتهم بشكل يكافئ السعر المدفوع، ويمكن أن يتميز المنتج أو نظام التسليم الذي يتم البيع من خلاله.² ولتحقيق هذه الإستراتيجية يجب على المؤسسة توفير جملة من الشروط:³

- ✓ أن يكون الاختلاف واضحاً بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتميز، ومن ثم يثبت على اقتناء تلك السلعة أو الخدمة (يتحقق هذا الشرط باستعمال مواد جيدة، ويستلزم ذلك مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم بالإضافة إلى تحسين ظروف تسليم السلع في الوقت المناسب)؛
- ✓ من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك؛
- ✓ قلة عدد المنافسين الذين يتبعون استراتيجية التميز لأنه في حالة تعدد المنافسين فإن القدرة التنافسية سوف تنقلص.

¹ محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص148.

² Michel Porter, **Compétitive advantage_creating sustaining superior performance** _First Free Press, New yourk, 1998, p36

³ أحمد زغدار، المنافسة_ التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص52.

ويتوقف نجاح استراتيجية التمييز على توفير المؤسسة مجموعة من الوسائل:¹

✓ **تمايز المنتج:** من خلال الخصائص والجودة المتاحة، العمر الافتراضي، إمكانية الإصلاح والترميم؛

✓ **تمايز في الخدمة:** من خلال سهولة الطلب، السرعة في التسليم، الاستشارات والنصائح المقدمة للزبون، الصيانة والتصليح (خدمة بعد البيع)؛

✓ **تمايز الموظفين:** المؤسسات أدركت أن تحقق الميزة التنافسية لا تأتي إلا من خلال امتلاك المؤسسة لقدرات ومهارات ومعرفة عالية وتنسم بالثقة وتبذل الجهد لفهم الزبون والتواصل معه بشكل واضح وشفاف؛

✓ **تمايز قنوات التوزيع:** من خلال طريقة التوزيع وتغطيتها.

ثالثا: استراتيجية التركيز:

يكون تعامل المؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية مع سوق محددة وضيقة، أي تركز على فئة محددة من المستهلكين أو قطاع محدد من السوق، فنقدم لهم المنتجات أو الخدمات إما بتكلفة قليلة أو بتمايز عالي عند المنتجات المنافسة الأخرى، وفي بعض الحالات تستخدم إستراتيجية التركيز من قبل المؤسسات بتركيز على التكلفة والتمايز معا، بمعنى تقديم منتجات أو خدمات بتمايز وجودة عالية وبنفس الوقت بسعر منخفض.²

تركز إستراتيجية التركيز على متغيرين أساسيين:³

✓ **التركيز على التكلفة:** أي تقوم المؤسسة بالتركيز على التكاليف من خلال تخفيض الأسعار في القطاع أو السوق الذي تستهدفه.

¹ بشير عامر، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك-دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود- مالية وبنوك، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص186.

² عبد الباري إبراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الواحد والعشرين-النظرية والتطبيق-، دار الواصل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص219.

³ Ritika Tanwar, **Porter's Genierie compétitive**, journal of business and management, vol15, c2013),p15.

✓ **التركيز على التمييز:** أي تقوم المؤسسة بالتركيز على سوق محدد وضيق أو خط إنتاج محدد أو فئة زبائن معينة لتخلق التميز على الآخرين.

يعتمد كلا المتغيرين لاستراتيجية التركيز على الاختلافات بين شريحة التركيز المستهدفة والقطاعات الأخرى في الصناعة، بحيث يجب أن يكون للقطاعات المستهدفة زبائن لديهم احتياجات غير عادية ويجب أن يختلف نظام الإنتاج والتسليم الذي يخدم الشريحة المستهدفة بشكل أفضل عن القطاعات الصناعية الأخرى.

وتتحدد إستراتيجية التنافس من خلال مكونات أساسية وهي:¹

✓ **طريقة التنافس:** وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، السعر، توزيع، التصنيع وهكذا.

✓ **حلبة التنافس:** ويتضمن إختيار ميدان التنافس للأسواق والمنافسين.

✓ **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة، والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

وهذا بالإعتماد على مواردها وعوامل القدرة لديها، فالإستراتيجية التنافسية للمؤسسة يجب أن تصمم بشكل يؤدي إلى السيطرة والتحكم في الموارد والكفاءات التي تسمح لها بالتميز عن المنافسين، وأن تنسم تلك الإستراتيجية بالمرونة المناسبة لإحداث التكيف الإيجابي مع تغيرات البيئة التنافسية وإستراتيجيات المنافسين.

¹ سمير بن عمور، مرجع سابق، ص24.

المطلب الثالث: بناء وتفعيل الميزة التنافسية من خلال نموذج VRIO

تم تطوير هذا النموذج في الأساس بواسطة جاي بارني عام 1991 في كتابه " موارد الشركة والميزة التنافسية المستدامة" ثم أخذ شكله النهائي المعمول به حاليا في كتابه " التطلع إلى الداخل للحصول على ميزة تنافسية، حيث يرمز النموذج إلى أربعة أسئلة كل منها يشير إلى حرف في اسم النموذج، وإذا أمكن الإجابة على هذه الأسئلة بنعم فإنه يمكن للمؤسسة الحصول على ميزة تنافسية فعالة:¹

القيمة Value: هل تقدم موردا يضيف قيمة للزبائن؟

- ✓ إذا كانت الإجابة لا: أنت في حالة عدم منافسة من الأساس، ويجب عليك إعادة تقييم مواردك حتى يمكن توظيفها في خلق القيمة.
- ✓ إذا كانت الإجابة بنعم: إذا فأنت كنت نجحت في تحديد القيمة التي ستقدمها ويمكن الانتقال إلى الخطوة التالية في النموذج.

الندرة Rarity: هل تقدم شيئا نادرا لا يمكن لأحد فعله؟

- ✓ إذا كانت الإجابة لا: فأنت على الرغم من امتلاكك القيمة، لكن غالبا مؤسستك في وضع تكافؤ في المنافسة ويوجد العديد من المنافسين الذين يقدمون خدمات شبيهة.
- ✓ إذا كانت الإجابة بنعم: أنت تمتلك القيمة والندرة لمواردك الموجودة حاليا ويمكنك الانتقال إلى الخطوة الموالية في النموذج.

التقليد Imitability: هل من المكلف تقليد مواردك أو من الصعب العثور على بديل لك؟

- ✓ إذا كانت الإجابة لا: حتى مع إمتلاك لقيمة والندرة، لكن كون ما تقدمه ليس مكلفا ويسهل تقليده، فالميزة التنافسية الموجودة لديك هي ميزة مؤقتة، وسيكون من الصعب عليك الإستمرار في السيطرة على المنافسة.

¹ يوسف معاذ، كيف يوظف نموذج VRIO في خلق الميزة التنافسية للشركات؟، مقال منشور موقع الرجل، تاريخ نشر: 09 نوفمبر، 2020، الموقع: <https://www.arrajol.com> تاريخ الاطلاع: 20 جويلية 2021، الساعة

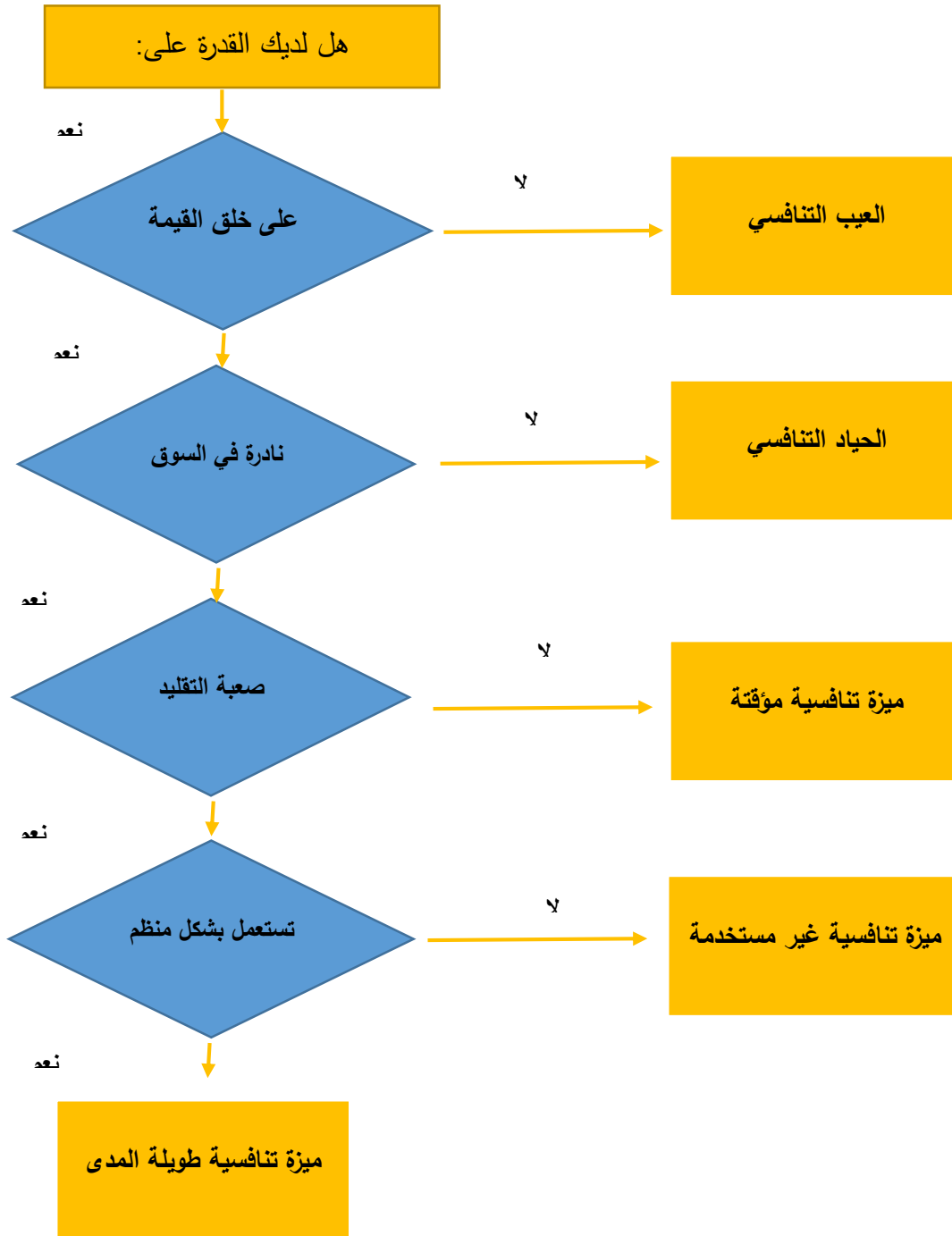
✓ إذا كانت الإجابة بنعم: إذا أنت تقدم شيئاً قيماً ونادراً يصعب تقليده، ويمكنك الانتقال إلى آخر خطوة في النموذج.

المنظمة Organization: هل تمتلك في مؤسستك نظاماً كاملاً يقوم على الاستفادة من الموارد والقدرات التي تمتلكها؟

✓ إذا كانت الإجابة لا: حتى مع إمتلاكك لكل العوامل السابقة فإن عدم وجود نظام يركز على هذه الميزة ويساعد على الاستفادة القصوى من الموارد الموجودة سيؤدي إلى إمتلاك لميزة تنافسية غير مستخدمة.

✓ إذا كانت الإجابة بنعم: إذا فأنت نجحت في خلق ميزة تنافسية مستمرة لمؤسستك من خلال التأكد من تحقق جميع العناصر الأربعة للنموذج .

الشكل رقم(6): تحليل الميزة التنافسية من خلال نموذج VRIO



Source :Laurent Granger, Analyser ses capacites strategiques avec la méthode VRIO,article publier dans le cite <https://manager-go.com> , date04/02/2021

من خلال الشكل يمكن القول أن المؤسسة يمكنها الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة من خلال توفيرها لكل العناصر في النموذج، ويمكن شرح الشكل كالتالي:¹

- ✓ **العيب التنافسي:** وهي إذا كانت القدرة التي تمتلكها المؤسسة لا تخلق القيمة أو أنها لا تستغلها بالشكل المطلوب، وبالتالي يجب عليها القيام بعملية التشخيص الإستراتيجي الداخلي لتقييم الموارد التي تمتلكها بغية استخدامها وتطويرها لخلق القيمة.
- ✓ **الحياد التنافسي:** في هذه الحالة الموارد التي تمتلكها المؤسسة قادرة على خلق قيمة ولكنها لا تتميز بالندرة ، وبالتالي لا تبرزها في السوق الذي تنشط فيه نظرا لأنها موجودة لدى المنافسين.
- ✓ **الميزة التنافسية المؤقتة:** على الرغم من أن المؤسسة لديها القدرة على خلق قيمة نادرة في السوق ويميزها عن باقي المنافسين إلا أن هذه الميزة هشة لأنها سهلة التقليد وتكون صالحة على المدى القصير ومن المحتمل أن تفقد تميزها.
- ✓ **ميزة تنافسية غير مستخدمة:** على الرغم من أن المؤسسة تمتلك القدرة على خلق قيمة نادرة وصعبة التقليد إلا أنها لا تحصل على ميزة تنافسية، وهذا راجع إلى عدم إستعمال هذه الموارد بشكل منظم، وبالتالي فهي تفقد أهميتها.
- ✓ **ميزة تنافسية طويلة المدى:** عندما تقوم المؤسسة بتوفير جميع عناصر النموذج الأربعة (القيمة، الندرة، التقليد، التنظيم) فإنها تمتلك القدرة على تقديم ميزة تنافسية حقيقية ومستدامة.

¹Laurent Granger, op-cit

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يتضح أن المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها تسعى لامتلاك ميزة تنافسية في ظل الأوضاع المعقدة والمضطربة التي أصبح يشهدها عالم الأعمال الذي تنشط فيه، سواء المنافسة في السوق المحلية أو الأجنبية، فالميزة التنافسية هي الخاصية التي تشكل نقطة تفوق المؤسسة عن منافسيها وتنقسم إلى نوعين: ميزة التكلفة الأقل وهي محاولة المؤسسة إنتاج منتجات بتكلفة منخفضة وبيعها بأسعار أقل مقارنة بالمنافسين والتي تنتج جراء خبرة المؤسسة، وميزة التميز التي يقال عنها أن المؤسسة تملك منتجات تحتوي على خاصية لا توجد لدى المنافسين ويكون الزبون على استعداد لدفع مبالغ إضافية للحصول عليها، ولتحقيق هذه الميزة يجب على المؤسسة إمتلاك مجموعة من المصادر تمهد لها الوصول إليها، بالإضافة إلى سعيها لتفعيل الميزة التي تكتسبها وهذا لتضمن استمرارها وبقائها في الصناعة التي تنتمي إليها بالإضافة إلى تحقيق أكبر نسبة معينة من الزبائن التي تزيد من أرباح المؤسسة وبالتالي تحديد تموقع متميز في السوق .

الفصل الثاني

اليقظة الاستراتيجية آلية لتفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة

تمهيد

إن كل مؤسسات على إختلاف 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.

ويمكننا الحصول على المعلومات بتوفير نظام لليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسات، 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 تطلعاته ورغباته، وبذلك تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

✓ المبحث الأول: تحليل بيئة المؤسسة منطلق لعملية اليقظة الاستراتيجية

✓ المبحث الثاني: مرتكزات اليقظة الاستراتيجية

✓ المبحث الثالث: تنظيم عملية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

✓ المبحث الرابع: دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية

المبحث الأول: تحليل بيئة المؤسسة منطلق لعملية اليقظة الإستراتيجية

بيئة المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه والمؤثرة على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي والتي تم تداركها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرص أو قيود.¹ وتنقسم إلى بيئة داخلية وخارجية.

المطلب الأول: بيئة المؤسسة الداخلية

البيئة الداخلية للمؤسسة هي مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية وتختلف من مؤسسة لأخرى وهذا راجع إلى اختلاف قدراتها.² وتتكون البيئة الداخلية للمؤسسة من:

أولاً: الهيكل التنظيمي:

هو عبارة عن رسم بياني يلخص توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤوليات، إذن هو هيكل رسمي للعلاقات بين أعمال المؤسسة والوظائف التي تؤديها.³ وتم تحديد أربع أبعاد للهيكل التنظيمي التي يمكن بواسطتها قياس أي هيكل تنظيمي والتعرف على خصائصه:⁴

1. **التعقيد:** بمعنى تعقيد درجة التقسيم وتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المؤسسة ويمكن تحديد أوجه التعقيد في :

1.1. **التقسيم الأفقي:** يشير إلى تقسيم المؤسسة إلى أقسام وفق المهام التي تقوم بها المؤسسة.

1.2. **التقسيم العامودي:** يشير إلى عدد المستويات التنظيمية في المؤسسة.

1.3. **التوزيع الجغرافي:** والذي يبين مدى تغطية المؤسسة للمساحة الجغرافية التي تعمل بها.

¹ محمود قادري، أثريئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات النسيج الصناعي الجزائري، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، لمجلد 05، العدد 02، أبريل 2019، ص 42

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم-عمليات-عمليات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (الطبعة الثانية)، الأردن، 2017، ص ص 183 - 184

³ بلقاسم سلاطونية وإسماعيل فيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة- التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 70.

⁴ خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي- منهج معاصر - ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 76 - 77.

1.4. نطاق الإشراف: يشير إلى عدد المرؤوسين الذين يخضعون مباشرة لرئاسة مدير أو رئيس واحد أو الذي يستطيع مدير واحد إدارتهم بفعالية.

2. التخصص: ويشير إلى الطريقة التي يجرى فيها تقسيم وتوزيع الأعمال والواجبات في المؤسسة وينقسم إلى تخصص على أساس العمل، على أساس العامل، على أساس توافقي.

3. الرسمية: مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير في توجيه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل.

4. المركزية: تقيس درجة توزيع صلاحية اتخاذ القرار في المؤسسة

ثانياً: الثقافة التنظيمية

عرفت الثقافة التنظيمية على أنها التصورات المشتركة لقيم والمعايير والتوقعات السلوكية والإفتراسات التي تحدد سلوك الموظف.¹

وعرفت كذلك على أنها انعكاس للقيم، أساليب القيادة، اللغة، الرموز والعادات التي تسمح بجعل المؤسسة مميزة وفريدة.²

وتتضمن الثقافة التنظيمية الأبعاد التالية:³

✓ العادات السلوكية الملاحظة عند تفاعل الأفراد؛

✓ معايير العمل المشتركة بين أعضاء المؤسسة عموماً؛

✓ القيم السائدة في المؤسسة؛

✓ المناخ أو المشاعر السائدة في المؤسسة.

¹Elena Azolim, walter Ricciaed and others, Healthcare organizational performance : why changingthe culture really matevs, commentary review, vol54, N1, USA, 2018, p1.

²Shristen Page and others, Positive culture change in long term cave: Aprocedure to enhance Speech .language pathologist –certified nursing assistant collabora, perspectives of the ASHA special interst groups, vol 04, N2, USA,2013, p385.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص 193 - 194

ثالثاً: الموارد

تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، طبيعية، بشرية، وقدرات تكنولوجية ومعرفية، وتنقسم إلى:¹

1. **موارد ملموسة:** وهي الموارد القابلة للقياس كالمواد الأولية، معدات الإنتاج المختلفة، والموارد المالية وغيرها.

2. **موارد غير ملموسة:** وهي الموارد التي يصعب قياسها وتجسيدها وقد أولتها المؤسسة مكانة هامة واهتمام خاص نظراً لحساسيتها الكبيرة ونجد من أهمها: الجودة، التكنولوجيات، المعلومات طريقة العمل، الكفاءات ...

المطلب الثاني: البيئة الخارجية للمؤسسة

البيئة الخارجية للمؤسسة هي مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المؤسسة، وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير، وتكون هذه العوامل ذات تأثير مباشر أو غير مباشر في عملية صناعة القرارات الاستراتيجية وإتخاذها.²

وتنقسم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى:

أولاً: البيئة الخارجية العامة:

يمكن تعريفها على أنها مجموعة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر في المؤسسات بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة. وتنقسم إلى:

¹نذير سي أحمد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سونطراك وسيفيتال-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص ص 154-155.

² طلال محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، الأردن، 2007، ص 255.

1. **البيئة الاقتصادية:** تتضمن متغيرات هذه البيئة الدورات الاقتصادية وما يرتبط بها من اتجاهات التضخم، الانكماش والرواج والكساد والسياسات الحكومية وما تتضمنه من أسعار وضرائب وسياسات نقدية... إلخ.¹
2. **البيئة التكنولوجية:** من بين المتغيرات الهامة والمؤثرة على عمل معظم المؤسسات هي التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنيات، وتؤثر التكنولوجيا على نشاط أي مؤسسة فقد تؤدي إلى زيادة الطلب أو انخفاضه على بعض المنتجات، كما أنها تؤثر على العمليات الإنتاجية للمؤسسة وجودة المخرجات النهائية.²
3. **البيئة الثقافية:** يقصد بالبيئة الثقافية مجموعة الأعراف والقيم والمعتقدات والإيديولوجيات التي تميز المجتمع الذي تعمل به المؤسسة.³
4. **البيئة السياسية والقانونية:** لا تعمل المؤسسات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها والقوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والجهات المنظمة للعمل السياسي والاقتصادي في المجتمع، بالإضافة إلى تلك التي تتبع من البيئة الدولية العالمية.⁴
5. **البيئة الاجتماعية:** وتشمل كل العناصر المتغيرة في المجتمع: نمو معدل السكان، خصائصهم العمرية، اللغة السائدة، الدين، تغيرات سلوك الأجيال..... إلخ.⁵
6. **المتغيرات البيئية:** ترتبط هذه العوامل بتأثير الجوانب البيئية على المؤسسة وظهرت مع تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فأصبحت العناصر البيئية ذات أهمية كبيرة كعوامل المناخ، كيفية التخلص من النفايات.⁶

¹ مصطفى محمود أبو بكر وفهد عبد اله النعيمي، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 262.

²نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، (الطبعة الثانية)، مصر، 2003، ص140.

³Francine Séguin et autres, **Le management stratégique de l'analyse à l'action**, les éditions Transcontinentaf, Canada, 2008, p92 .

⁴ نادية العارف، مرجع سابق، ص140.

⁵Blog gestion de projet, **L'analyse PESTEL pour l'élaboration d'une stratégie sans fille**, <https://blog-gestion-deprojet.com> :date : 20/07/2021 heure :23 :20

⁶OXFORD college of marketing, **what is PESTEL analysis ?**, <https://oxfordcollegeofmarketing.com> : date : 22/07/2021 heure :22 :54

ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة

هي البيئة التي تتضمن مجموعة من العوامل أو القوى المؤثرة على المؤسسة بشكل مباشر، ويمكن للمؤسسة التأثير فيها نسبياً.¹

ويمكن توضيح مكونات البيئة الخارجية الخاصة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3): عناصر البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة

العناصر	الشرح
الزبائن	وهم زبائن المؤسسة الحاليين والمستهدفين وتهتم المؤسسة بدراساتهم من خلال : نوعيتهم، سلوكهم، أنماطهم الإستهلاكية، الدخل، القدرة الشرائية، الخصائص الديمغرافية..
الموردين	يمثلون مصادر توريد المواد الخام، الآلات والأدوات اللازمة لعمليات المؤسسة ، وتركز المؤسسة عند دراستهم على: قوتهم، شروط الدفع، شروط التسليم، الكميات والنوعيات والجودة، أوقات التوريد، أسعار ومعدلات الخصم....
الوسطاء	يمثلون الحلقات التوزيعية بين المؤسسة وزبائنهم سواء كانوا تجار الجملة أو تجار التجزئة ، فيجب على المؤسسة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بآماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم.
الممولين	يمثلون بصفة رئيسية مالكي الأسهم، بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى كمصادر الائتمان المختلفة وشروط كل منها فيما يتعلق بالفائدة وآجال التمويل الممكن تقديمه.
مقدمو التسهيلات والخدمات	ويمثلون الجهات والأطراف التي ترتبط بهم المؤسسة في علاقاتها ومعاملاتها كتقديم بعض الخدمات الإستشارية مثل وكالات الإعلان، أجهزة البحوث والإستشارات....
الحكومة	تمثل الدولة فيما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال العمل ونشاط المؤسسة.
المنافسون	ويمثل المنافسون المؤسسات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المؤسسة أو بدائل لها في السوق.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص164_166

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل لنشر، (طبعة الأولى)، الأردن، 2005، ص 91.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة تتكون من ست عناصر أساسية كل يؤثر فيها حسب مهامه ودرجة أهميته.

المطلب الثالث: نماذج تحليل بيئة المؤسسة

التحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومن ثم تقديمها للمديرين الإستراتيجيين في المؤسسة.¹

أولاً: تحليل البيئة الداخلية

يقصد به العملية التي يختبر من خلالها عوامل: التسويق والتوزيع، البحث والتطوير، الإنتاج والعمليات، الموارد الكلية والأفراد من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المؤسسة.² ويتم تحليل البيئة الداخلية من خلال مجموعة من النماذج نذكر بعضها:

1. **مدخل تحليل الموارد:** تعتبر الموارد هي الأساس في بناء القدرات وتحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة، إن هذا المدخل أشار لأهمية الموارد خاصة النادرة والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل إستراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل وتحليل الموارد وفق هذا المدخل يكون بمستويين:³

- ✓ الأول في تحليل عام لموارد المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها؛
- ✓ الثاني يكون بتحليل مستمر ومعمق للموارد ذات الأهمية الحرجة والتي تشكل منها وسائل لتحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة.

يساهم هذا النموذج بشكل كبير في تقييم وضعية موارد المؤسسة من خلالها من تقييمها وتصنيفها مما يعطي لها صورة واضحة تتمكن من خلالها معرفة الموارد التي تركز عليها لتحقيق ميزة تنافسية وتفعيلها.

¹نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية - المفهوم - الأهمية - التحديات، عالم المكتب الحديث، (الطبعة الأولى)، أريد، 2009، ص 89.

² خديجة برقيقة وعبد الحق بن تقات، واقع إستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية ورقلة والوادي - سلسلة القيمة نموذجاً -، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2020، ص 121.

³هالة يحيوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إليزي، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 104.

2. تحليل 7S McKinsey: هي أداة تحليلية تم تطويرها من قبل مستشارين من شركة ماكنزي

الإستشارية في الثمانينات، يسلط الضوء هذا النموذج على 7 مجالات للأداء الداخلي للمؤسسات المطلوب مواءمتها، ويتكون من العناصر التالية:¹

✓ **الإستراتيجية Stratégie**: قرارات طويلة المدى بحيث يتم تخصيص الموارد لها لتمكين المؤسسة من المنافسة وتحقيق الربحية.

✓ **الهيكل Structure**: يتم من خلاله تنظيم الوحدات المختلفة (الأقسام، الوظائف...) والربط بين كل منها.

✓ **الأنظمة Systems**: هي العمليات والإجراءات لجعل المؤسسة تعمل بشكل جيد وتشمل الأنشطة من تمويل إلى الموارد البشرية بما في ذلك التسويق.

✓ **الأسلوب Style**: يقصد به نوع القيادة التي تمارس: ديمقراطية، تشاركية....

✓ **الموظفين Staff**: وتشمل خصائصهم: العدد، الوظائف التي يشغلونها، الملفات الشخصية..

✓ **المهارات Skills**: وتشمل المهارات الفردية والجماعية

✓ **القيم المشتركة Shared Value**: وهي العناصر المشتركة من ثقافة ومعتقدات التي يتم تشاركها في المؤسسة.

تتيح هذه الطريقة للمؤسسة إمكانية طرح الأسئلة فيما يتعلق بجميع هاته العناصر وتقييمها، يعيب عليها أنها تركز على الأداء الداخلي للمؤسسات ولا تهتم بتقييم الموارد التي تستعمل في الأداء.

ثانيا: تحليل البنية الخارجية

هي عملية إكتشاف وفحص مختلف متغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة بصورة مباشرة وغير مباشرة، وبمختلف أبعادها وذلك بغية تحديد ما يمثل منها فرصا ومنه ما يمثل تهديدا حاضرا أو مستقبلا، وكذلك البحث عن مصادر هاته الفرص والتهديدات.² وسيتم تسليط الضوء على النماذج التالية:

¹Laurent Granger, **Alignez votre entreprise avec le frame work 7S de Mckinsey**, manager go,08 /2021, <https://manager-go.com> date :15/08/2021 heure :20 :17

² طارق قندوز، **الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك**، زمزم ناشرون وموزعون، (الطبعة الأولى)، الأردن، 2015، ص99.

1. تحليل SWOT: هو أداة إستراتيجية تستعملها المؤسسة لتحديد قدراتها الإستراتيجية الحالية للتعامل

مع مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها ويتكون من أربع مصطلحات أساسية:¹

✓ نقاط القوة (Strengths): تشير إلى القدرات الكامنة التي تمتلكها المؤسسة في المنافسة.

✓ نقاط الضعف (Weakness): تشير إلى القصور الذي يعيق نمو المؤسسة وبقائها .

✓ الفرص (Opportunities): هي العناصر والمتغيرات الإيجابية في بيئة المؤسسة التي يمكن أن

تستغلها المؤسسة.

✓ التهديدات (Threats): هي التحديات في بيئة المؤسسة التي يمكن أن تعيق نشاط المؤسسة.

ويتميز نموذج SWOT بسهولة استخدامه بدون الحاجة للإتفاق الكثير على أبحاث التسويق، ولكن عيبه أنه

من المستحيل أن يتبع ديناميكية التغيرات الزمنية في السوق بالإضافة إلى عدم دقة نتائج التحليل.²

وللقيام بتحليل SWOT تقوم المؤسسة بتحديد هدفها من القيام به بحيث يكون هذا الهدف يتماشى

مع أهدافها، بالإضافة إلى تحديد أولوياتها منه وتطوير إستراتيجياتها لتنفيذ نتائج البحث.³

ويمكن توضيح نموذج SWOT من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (7): نموذج SWOT

	داخلية	نقاط القوة S	نقاط الضعف W
خارجية			
	فرص O	حالة (O-S)	حالة (O-W)
	تهديدات T	حالة (T-S)	حالة (T-W)

Source :Husni Thamrin and Rahmandani Herlambang, op-cit, p622

عند قيام المؤسسة بتحليل SWOT تكون المؤسسة أمام أربع حالات:⁴

¹Husni Thamrin and Rahmandani Herlambang, A SWOT analysis tool for indonesian Smal and medium enterprise, ARPN journal of engineering and applied sciences, vol12, N2, janury2017, p620.

²Tayana V.SHTAL and others, Methods of analysis of the external environment of business activites, GERENCIA-GESAO-management, vol39, N12,2018, p23

³Christine Namugenyi, Design of SWOT analysis and its Evaluation in diverse digital business Ecosystem contexts, procedia computer science, N159, 2019, p5.

⁴Boonyarat Phadermord, Importance-Performance analysis based SWOT analysis, International journal of information management, N22, May2016, p 6 p7

✓ **الحالة (O-S):** في هذه الحالة تكون المؤسسة أمام فرص في بيئتها الخارجية بالإضافة إلى إمتلاكها لنقاط قوة وبالتالي يمكنها إكتساب ميزة تنافسية من خلال تسخير نقاط القوة التي تمتلكها في اغتنام الفرص المناسبة، وهنا تتخذ المؤسسة إستراتيجية هجومية.

✓ **الحالة (T-S):** في هذه الحالة تكون المؤسسة أمام تهديدات في السوق الذي تنشط فيه ولكنها تمتلك نقاط قوة تمكنها من مواجهة هذا الوضع وغالبا يكون بتخصيص موارد جديدة وهناك تتخذ استراتيجية دفاعية.

✓ **الحالة (O-W):** في هذه الحالة السوق يحتوي على الفرص ولكن المؤسسة لديها نقاط ضعف وبالتالي يجب عليها تحسينها لاغتنام هذه الفرص، وهنا تتخذ المؤسسة إعلامية.

✓ **الحالة (T-W):** في هذه الحالة تمتلك المؤسسة نقاط ضعف ويصاحب هذا وجود تهديدات في السوق، لهذا فهي مجبرة على التحسين من ضعفها لمواجهة التهديدات، وهنا تتخذ المؤسسة إستراتيجية إنكماشية.

يعتبر من بين أهم الأدوات المستخدمة في تحليل بيئة المؤسسة كونه يجمع في التحليل بين البيئة الداخلية والخارجية ، كما يساعد على تحسين موقع المؤسسة في السوق من خلال التعرف على نقاط قوتها واستثمارها في اقتناص الفرص أو تجنب التهديدات وتحويلها لفرص.

2. تحليل بواسطة مصفوفة BCG: تم إنشائها من قبل مجموعة بوسطن الإستشارية، وبدأ استخدامها عام 1968 لمساعدة المؤسسات على اكتساب رؤية حول أفضل المنتجات التي تعتمد عليها والتي تساعد على الإستفادة من فرص نمو حصتها السوقية ومنها تحقيق الميزة التنافسية.¹ وتوفر مصفوفة BCG تحليل ثنائي الأبعاد بحيث:²

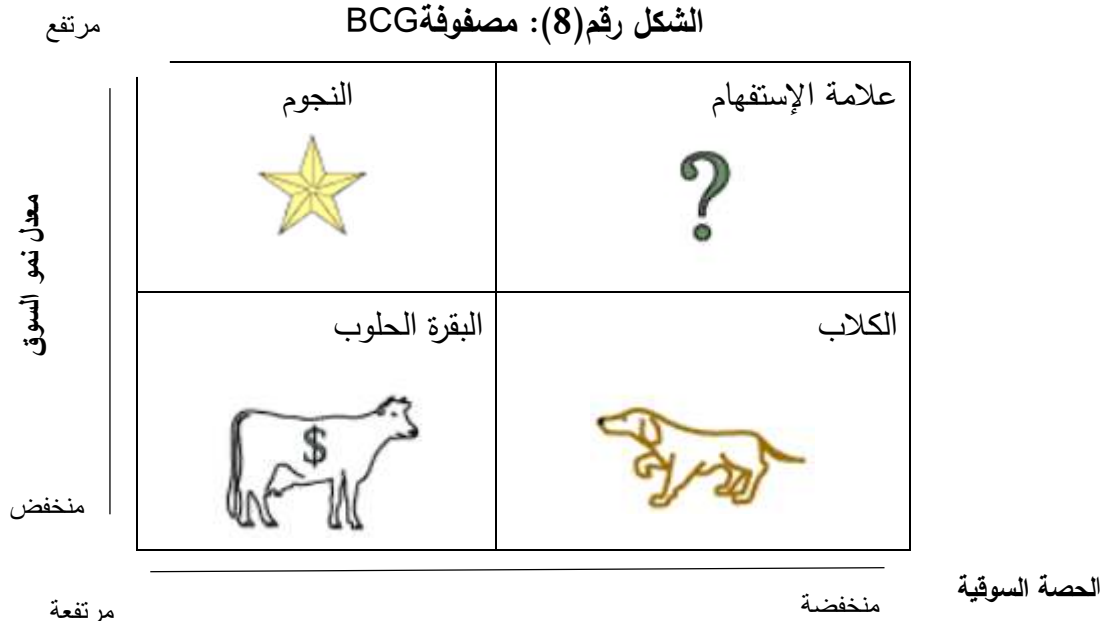
✓ **البعد الأول:** الحصة السوقية النسبية مقارنة بالمنافسين وتكون في المحور الأفقي.

✓ **البعد الثاني:** معدل نمو السوق الذي تتواجد به المؤسسة ويكون في المحور العمودي.

والشكل الموالي يوضح موصوفة BCG :

¹Marci Matrin, A BCG matrix helps bisness analyze both the current and future compititive landscape of their industry and then plan accordingly, Business New Daily, 16 junury 2020, <https://www.businessnewdaily.com> date :15/08/2021 heure 20 :47

²Haradhan Kumar Mohajan, An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix, Noble International Journal of Business and Management Research, vol02, N1, 2018,p2.



Source : Haradhan Kumar Mohajan, op-cit, p3

من خلال الشكل رقم (8) نقول أن المؤسسة من خلال تحليل BCG تجد نفسها في أربعة وضعيات:¹

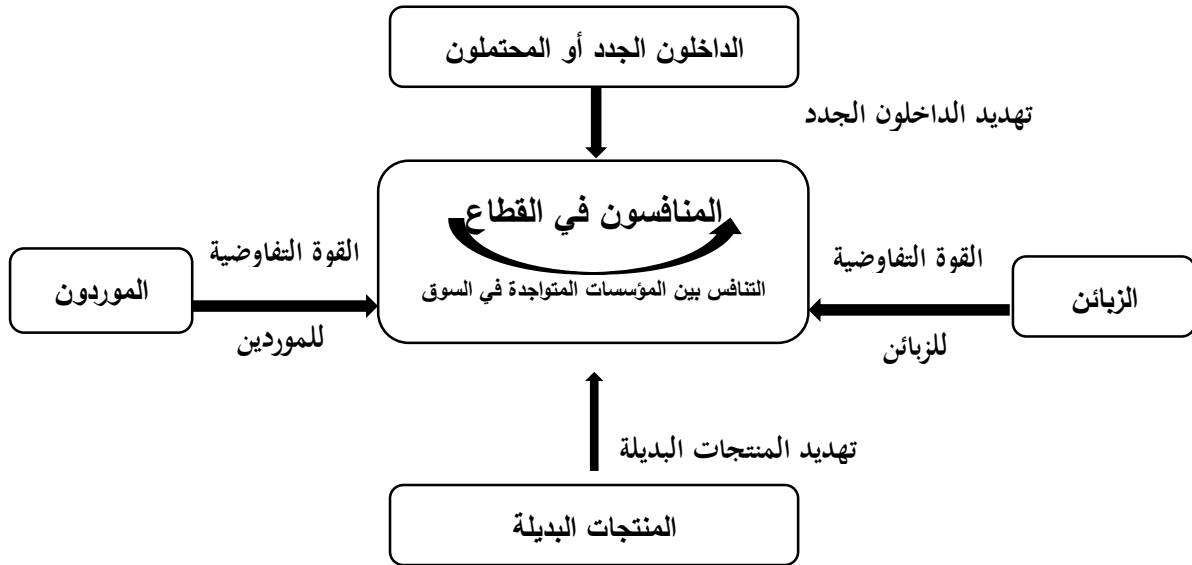
- ✓ **وضعية علامات الإستفهام:** تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، والوضع هنا مثير للتساؤل والاستفهام، ولا توجد استراتيجية محددة لهذا الوضع.
- ✓ **وضعية النجوم:** في هذه الحالة تكون المؤسسة في قطاع سوقي يتميز بالنمو العالي والذي تحقق المؤسسة فيه مركزا تنافسيا قويا، أي حصة كبيرة من السوق.
- ✓ **وضعية البقرة الحلوب:** في هذه الوضعية السوق يتميز بمعدل منخفض أما الحصة السوقية للمؤسسة عالية، أي هذه الوحدات مدرة لتدفقات نقدية كبيرة.
- ✓ **وضعية الكلاب:** في هذه الوضعية تكون الحصة السوقية لمؤسسة ضعيفة ومعدل النمو في السوق ضعيف وبالتالي عليها أن تستغنى عن خط هذا المنتجات في هذه الحالة.

يعتبر من بين أهم الأدوات المستخدمة في التحليل كونه يركز على الحصة النسبية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين بالإضافة إلى معدل نمو السوق، ولكن يعيب عليه إهماله للمتغيرات الأخرى التي تضمها البيئة التنافسية للمؤسسات هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتعذر على المؤسسة في بعض الحالات الحصول على المعلومات الخاصة بمعدل نمو السوق خاصة الدول النامية.

¹عبد القادر محمد الأسطه، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون لنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، الأردن، 2016، ص ص 209 - 210.

3. نموذج القوى التنافسية لبورتر: يعتبر نموذج بورتر من الأدوات الهامة في عملية التحليل وهو أداة عملية في تقييم الكثافة التنافسية داخل القطاع الذي تتواجد في المؤسسة،¹ ويساعد على فهم مستوى الربحية ويعتبر هذا النموذج أن هياكل السوق تؤثر على الربحية الإجمالية للقطاع وظروف المنافسة وسلوك المؤسسات وأدائها.²

الشكل رقم (9): نموذج القوى التنافسية لبورتر



Source : Michael Porter, **Competitive advantage _creating sustaining superior performance**, op- cit, p5

ويعتمد هذا النموذج على تحليل كل من:

✓ **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 التمرکز والتوازن بين المنافسين، زيادة الطاقة بشكل متقطع، مركز العلاقة في السوق.³

✓ **القوى التفاوضية للزبائن:** يستطيع الزبائن التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر.⁴

¹ الحاج مداح العربي، مرجع سابق، ص169

² Stéphane Baland et Marie Bouvier, **Management des entreprises**, Dunod Ectition, 2eme édition, 2011, p54.

³ تنيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص68-71 (بتصرف)

⁴ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص168.

- ✓ **القوى التفاوضية للموردين:** من خلال رفعهم للأسعار المنتجات أو الخدمات أو المواد الخام.¹
- ✓ **الداخلون الجدد:** يترتب على دخول منافسين جدد الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق، لذلك فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة.²
- ✓ **تهديد المنتجات البديلة:** البدائل هي عبارة عن منتجات أو خدمات مختلفة يمكن أن تؤدي نفس وظيفة المنتجات القائمة للمؤسسات الموجودة في الصناعة.³
- يعتمد نموذج بورتر بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة ، لذا قام Austin بتعديل النموذج ليتوافق مع بيئة أعمال الدول النامية للاستفادة منه في تحليل الصناعة وهيكل المنافسة، وقدم نموذجاً لتحليل الصناعة بإجراء تعديلات أساسيين هما:⁴
- التعديل الأول:** إضافة عنصر آخر يتمثل في تصرفات الحكومة بإعتبارها قوة كبرى في الدولة النامية بحيث تؤثر على هيكل الصناعة وديناميكيته من خلال تحديدها من لديه الحق الحصول على الموارد الأولية (الرئيسية) وتحدد كذلك الأسعار والتكاليف.
- التعديل الثاني:** فهي العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات التنافس، فالعوامل الاقتصادية، سياسية، الثقافية، والديمقراطية تؤثر على قوى التنافس الخمس.

¹ الشريف بوفاس، مرجع سابق، ص106.

² نصيرة بن عبد الرحمن، مرجع سابق، ص22.

³ باسم شمس الدين، التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة، دار الكتاب الحديث، (الطبعة الأولى)، مصر، 2014، ص201.

⁴ عبد الحميد زعباط وعقبة سحنون، دور السياسات الصناعية المصرفية في ترقية تنافسية الجهاز المصرفي، مجلة أبحاث إقتصادية ودارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد11، جوان 2012، ص 173.

المبحث الثاني: مرتكزات اليقظة الإستراتيجية

اليقظة هي عبارة عن عملية جمع المعلومات التي تستعملها المؤسسة حيث تسمح لها بتكوين قاعدة معلوماتية تستند عليها في وضع الإستراتيجيتها التنافسية، فكل المؤسسات الناجحة في أي قطاع هي التي تبحث من وسائل لدعم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على تحليل محيطها لاستخراج الفرص واستغلالها ومواجهة تهديدات المنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وذلك من خلال امتلاكها للميزة التنافسية مهما كان نوعها.

المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

من خلال هذا المطلب سيتم عرض معلومات شاملة لإعطاء صورة واضحة على عملية اليقظة الإستراتيجية وخصائصها وأهمية إعتادها في المؤسسة.

أولاً: ظهور اليقظة الإستراتيجية في مجال الأعمال

استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية هو ناتج عن مفهوم مراقبة الرادار وهذا لحماية منطقة ما ويقصد بالمراقبة في التسيير ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيراً سريعاً لنموها، وقد وضع كل من MARTI و MARTINI في كتابهما أن هذا الرادار أو كما سميها برادار اليقظة يعمل على المراقبة المستمرة للمؤسسة، ولكن هذا لا يكفي حيث أن هناك نوع آخر من الرادار وهو رادار المتابعة فإذا أطلق الرادار الأول إشارات الإنذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه وجمع المعلومات العامة عنه¹.

كما أن هناك من يرجح أن جذور اليقظة الإستراتيجية كمصطلح إلى مفهوم الإستخبارات فلقد أشارت Chalus Sauvannet (بروفيسورة بجامعة ليون 3 متخصصة في اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأعمال) إلى أن كلمة اليقظة الإستراتيجية هي ترجمة من الإنجليزية واردة من عالمين مختلفين تماماً في الدول الأنجلوساكسونية واليابان، فهي بالتالي تجمع بين ثقافات هاته الدول، أما مفهوم اليقظة الإستراتيجية في أوروبا مرتبط بالمعلومة التكنولوجية في حين أن الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة².

¹ رتيبة حديد ونوفيل حديد ، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة ،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية،9مارس 2005،جامعة ورقلة ،ص189.

² رضوان أنساعد وحليمة قمري، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل خلية اليقظة الإستراتيجية- دراسة تحليلية بمؤسسة كوندور-، المجلة العربية للأبحاث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 13، العدد الأول، جانفي 2021، ص133.

ثانيا: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

عرفت اليقظة الإستراتيجية على أنها عبارة عن عملية لمراقبة ومتابعة المحيط بشكل ذكي ومستمر من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية.¹

وعرفت أيضا على أنها عملية منظمة لرصد المعلومات في محيط المؤسسة وتشمل: اليقظة التنافسية، التجارية، التكنولوجية والبيئية، بحيث تسمح باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تضمن بقاء المؤسسة وإلغاء حالة عدم اليقين التي تشكل تهديدا للمؤسسة.²

وهناك من يعتبرها أنها عملية منهجية، مستمرة، أخلاقية وقانونية تقوم على جمع وتحليل ومعالجة المعلومات من خلال فهم البيئة الخارجة والداخلية بغية مساعدة الإدارة العليا في إتخاذ القرارات بشكل أفضل.³

كما اعتبرت أيضا أنها عملية منظمة وقانونية لرصد محيط المؤسسة من أجل جمع المعلومات في أشكالها المختلفة، وعلى إختلاف أنواعها، بما يوضح الرؤية المستقبلية للمؤسسة من أجل التحضير الجيد للتهديدات والإستغلال المدروس للفرص التي تتيحها بيئة الأعمال بما يصب في فائدة المؤسسة.⁴

من خلال ما سبق يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية منظمة تسعى إلى متابعة مختلف التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة، بالإضافة إلى رصد مختلف المعلومات المتعلقة بهذه التغيرات وتحليلها ومعالجتها بغية استعمالها فيما يخدم أهدافها.

¹Laurent Hermel, **matriser et pratiquer veille strategique et intelligence economique**, edition Afnor, 2eme edition, France, 2007, p2

²François Bronard, **Une recherche- action pour diagnostiques les peratiques de veille stratégique des P ME**, Revue internationale PME, vol20, N1 ,2007, p p 16-17.

³Elsa Drevon et autres, **Veille stratégique et prise de décision : une revue de la Littérature**, Documentation et bibliothèques, vol64, N1, 2018,p29.

⁴نبيل كنوش ومصطفى طويطي، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية-دراسة ميدانية لعينة من موظفي الإدارة العليا والوسطى لمؤسسة كوندور Condor ، مجلة المعيار، المركز الجامعي تسمسيلت، الجزائر، المجلد التاسع، العدد الرابع، ديسمبر 2018، ص331.

ثالثا: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالذكاء الاقتصادي

يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه نشاط لإنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية وذلك بجمع وإنتاج المعلومات من مصادر مفتوحة ويكون في سياق قانوني،¹ كما يعرف على أنه القدرة على إيجاد أجوبة على التساؤلات المطروحة من طرف المؤسسة من خلال المعلومات المخزنة من طرفها، وباعتباره وظيفة تركز على حماية المعلومات الأساسية فهو بذلك يتضمن اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة واستخدامها في التأثير على الغير، ويوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة:

2

✓ **المدخل الأول:** وهو يعتبر اليقظة كمرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تهتم في مضمونها برصد بيئة المؤسسة البيئية التنافسية، التكنولوجية، التجارية، القانونية... إلخ وهي عملية منظمة ومستمرة متكررة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

✓ **المدخل الثاني:** وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين حيث يعتبر إن اليقظة الاقتصادية هي رد الفعل أما الذكاء الاقتصادي فهو الفعل. ويعتبر المدخل الأول الأقرب إلى الواقع بحيث أن عملية اليقظة تهتم بجمع المعلومات وتحليلها، لتأتي عملية الذكاء الاقتصادي التي تترجم هذه المعلومات المحللة إلى مؤشرات تستعملها في إتخاذ القرارات التي تحقق أهداف ومصالح المؤسسة.

رابعا: خصائص اليقظة الإستراتيجية

من خلال ماسبق يمكن استنتاج أهم المميزات والخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية :³

¹ Kerkoub Ibrahim Azzedine et Ladjouzi Soumiya, L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision Cas de SONELGAZ, la revue des sciences commerciales, vol07, N2, 2007, p131

² حمزة رملي، دراسة إستطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص ص 258 - 259.

³ نصيرة علاوي، واقع اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، العدد 06،

1. **الإستراتيجية:** تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة، لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على اتخاذ القرار والتي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.
2. **تطوعية :** تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس وفي هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة.
3. **البيئة:** ليست بيئة المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهي مكونة من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية وخاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.
4. **إنشاء الإبداع:** تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فمعلومات اليقظة لاتصف أي الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير وترجمة الإشارات المنتقاة من البيئة المعرفة والمخزنة في مجموع ذاكرات المؤسسة (ذاكرة رسمية، والذاكرات الضمنية الفردية)
5. **التوقع :** يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع و كشف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في بيئة المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم أن تعبر عن الماضي.

خامسا: أهمية اليقظة الإستراتيجية

- اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل استخراج الفرص والتهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:¹
- ✓ تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج جودته والتخفيض من كلفته؛
 - ✓ تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
 - ✓ تسمح بالتحذير والتنبيه بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛

¹ عمر ولد عابد ولمين علوطي، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-نموذج مقترح- دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، العدد 17، جانفي 2017، ص5.

✓ تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.

المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية

مثلما تم الإشارة إليه سابقا تقوم اليقظة الإستراتيجية على أربعة أنواع رئيسية سيتم التطرق لها من خلال هذا المطلب.

أولاً: اليقظة التكنولوجية

اليقظة التكنولوجية هي عملية رصد التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة وتخص التطورات التكنولوجية المحتملة والتي تمثل تهديد أو فرصة في أنشطتها المختلفة، وتقع مهمة القيام بها على عاتق قسم البحث والتطوير.¹

وتعرف أيضا على أنها الاستغلال النظامي والمنسق للمعلومات خاصة الصناعية من خلال متابعة كل الابتكارات المفيدة والتي تضمن مساعدة المؤسسة في مواجهة المنافسة كما هي العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنهم مورديها شركائها ومنافسيها واتخاذ الإجراءات الوقائية.²

ويمكن القول أن اليقظة التكنولوجية تنطبق على البيئة التكنولوجية للمؤسسة، حيث تعمل هذه الأخيرة على دراسة التكنولوجيا في مجال التنمية الصناعية، وهذا بالاعتماد على قواعد البيانات والمتمثلة في بيانات البراءات، الوثائق التقنية، الكتيبات والمواقع.. الخ، بغية تحديد التقنيات المرتبطة بأعمالها أو من المحتمل أن يتم تنفيذها لأجل ضمان الحصول على ميزة تنافسية، وهناك جانبين لليقظة التكنولوجية من حيث عملية الرصد هما: اليقظة المتعلقة ببراءات الاختراع والملكية الصناعية فعلى المنظمة القيام بعملية مراقبة ورصد لبراءات الاختراع لها ولمنافسيها، أما النوع الثاني يتمثل في اليقظة متعلقة بالمنتجات

¹Olivier Desbiey, *La veille technologique à l'ère des médias sociaux : content de ce génèrent les utilisateurs cas de Twitter*, HERME'S, N59, 2011, p147 .

²أبو بكر بوسالم و إلياس الهناني فراح، دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة الإستراتيجية -دراسة تطبيقية على شركة سونطراك البترولية-، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة بشار ، الجزائر، المجلد4، العدد الأول، 2017، ص106.

المبتكرة بمعنى مراقبة ورصد المنتجات الجديدة في السوق والبدائل المتاحة التي تعمل على تجاوز المنافسين وتخفيض تكاليف الإنتاج¹.

ثانيا: اليقظة التجارية

يهتم هذا النوع من اليقظة أساسا بدراسة كل من الزبائن الذين يعرفون بالسوق الخلفية وبالموردين الذين يعرفون بالسوق الأمامية فالمؤسسة بحاجة دائمة لمعلومات عن الموردين لضمان تمويلها المستمر بالموارد، وعن الزبائن للحفاظ عليهم وكسب ولائهم².

وعلى ضوء ما سبق يمكن تقديم الركيزتين التي عليها تقوم اليقظة التجارية:³

1. **الزبائن :** إن هدف أي مؤسسة اقتصادية هو المحافظة على زبائنها واستقطاب زبائن جدد، ولأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة لتلبية رغبات الزبائن في الوقت المناسب غير أنه للوصول إلى هذا الهدف تحتاج المؤسسة إلى توفير معلومات دائمة ومستمرة عن ظروف زبائنها ودرجة ارتباطهم بالمؤسسة عن طريق منتجاتها، ولعل أن المتابعة تتم من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن التي تتضمن المعلومات المتعلقة بطلبات واحتياجات الزبائن وتأخذ على عاتقها مهمة حفظ المعلومات المتعلقة بالزبائن ومعالجتها بما يسمح باستنتاج سلوكياتهم.
2. **الموردون:** إلى جانب الزبون فإن المورد يحظى باهتمام المؤسسة، طالما أنه يؤمن للمنتج المادة الأولية ولهذا فإن المؤسسة بحاجة إلى متابعة تطور منتجات مورديها وعروضهم (كإمكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر، احترام آجال التسليم، ...) ، والهدف من وراء ذلك هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد، لضمان التموين المنتظم بالمواد الأولية في شروط مناسبة، مما يسمح للمنتج توفير السلعة حسب حاجة الزبون وب نوعية جيدة، وعليه يجب أن يتضمن ملف المورد، كل

¹ أمين السيد معين وفتيحة علوط ، اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية إتخاذ القرارات بالمنظمة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2018، ص 203.

² محمد قادري وآسية قارة تركي، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تعزيز الموقف التنافسي وإختراق الأسواق العالمية من خلال دراسة المجموعة العالمية L'oreal، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، مركز الحكمة للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 4، العدد الأول، 2016، ص 3

³ عمر الشريف وأحمد بن خليفة، دور نظام المعلومات في تفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية الوادي دراسة تحليلية، مجلة دراسات وأبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة باتنة 1، الجزائر، العدد 07، ديسمبر 2017، ص 330.

المعلومات التي تتعلق به خاصة قدراته الإنتاجية، المزايا التي يقدمها، المنتج المقدم، نوعيته والفترة الممكنة للتسليم،... الخ.

ثالثا: اليقظة التنافسية

تشير إلى ذلك النشاط الذي يسمح بتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين، وكذا استراتيجياتهم ومشاريعهم المستقبلية، مما يسمح باتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة.¹ كما أنها تهتم بعملية البحث، المعالجة والنشر للمعلومة المتعلقة بمنافس المؤسسة.²

تتميز اليقظة التنافسية بمجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تشغيل المعلومات المفيدة لتستطيع توقع تحركات السوق والمنافسين كالآتي:³

- ✓ 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؛
- ✓ معالجة وتحليل المعطيات المجمعة؛
- ✓ التحقق من النتائج المحصل عليها ووضعها حيز التطبيق؛
- ✓ إيجاد طريقة بيع أكثر فعالية؛
- ✓ توقع العروض الجديدة للمنافسين بطريقة مباشرة وغير مباشرة؛
- ✓ تحسين العروض المقدمة من قبل المؤسسة؛
- ✓ اتخاذ القرارات بطريقة آمنة؛
- ✓ الاحتياطات وتوقع تصرفات السوق، معرفة النتائج من الجانب المالي.

¹ Ines Boulifa Tamboura, **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, 2007_2008, p 60.

² أحمد بن خليفة وسامر زلاسي، فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة نجمة للإتصالات" الوادي، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إليزي، الجزائر، المجلد الأول، العدد الثاني، جوان 2018، ص 442

³ مريم لمروس، أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان بلعاشور الجلفة، الجزائر، المجلد الثاني، العدد 08، سبتمبر 2019، ص 76.

تمر اليقظة التنافسية بالمراحل التالية¹ :

✓ **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.

✓ **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.

✓ **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.

رابعاً: اليقظة البيئية:

وتعرف أيضاً باليقظة الشاملة، وهي تضم باقي أنواع اليقظة دون الأنواع سائلة الذكر وتسعى إلى التيقظ والمراقبة المستمرة والمتواصلة بجمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث والتطورات التي تطرأ على الميادين الاقتصادية، السياسية، القانونية، الاجتماعية ثم تقوم بمعالجتها حسب طبيعتها ونشرها إلى مراكز اتخاذ القرار عبر شبكات الإتصال.²

ويمكن إبراز بعض أنواعها كالتالي:

1. **اليقظة القانونية**: هي النشاط الذي يمكن من البحث، معالجة ونشر، المعلومات المتعلقة بالتشريعات والأنظمة القانونية، وهي تساعد على مراقبة القوانين والمراسيم، المقترحات التشريعية، شروط تنظيم

¹ عيسى يحه وحبيبة العيداني، نموذج مقترح لدور نظام اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات، مجلة الإبداع، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 06، العدد 06، 2016، ص 212.

² عبد الفتاح بوخمخ وعائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات صناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، تاريخ. 08-09 نوفمبر 2010، ص 10.

الأسواق، كما تسمح بتوقع أي تغييرات فيما يتعلق بالقوانين المنظمة للعمل، خدمة الزبائن، الشراكة المحلية والأجنبية وغيرها.¹

2. اليقظة الاجتماعية: هي الإدراك لمختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الإضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط، إذن فهي تمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد وتتمثل في : تطور النمو الديمغرافي، عادات الإستهلاك، تغير الموضة في لباس...²

3. اليقظة السياسية والتشريعية: وتهدف إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من إجراءات وقوانين ومعايير وقواعد كقرارات منح أوتتظيم غسترد بعض المواد الخام والسلع النهائية، وقوانين تشجيع الإستثمارات ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الإيكولوجية... إلخ والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة، ويمكن إضافة أنواع أخرى من اليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الإيكولوجية والجيوسياسية...³

المطلب الثالث: وظائف ومستويات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية مهمة لأي مؤسسة كونها تقوم بمجموعة من الوظائف وفق مستويات مختلفة تساهم في استمراريتها وتميزها وهذا ما سيتم عرضه في هذا المطلب.

أولاً: وظائف اليقظة الإستراتيجية

لليقظة مجموعة وظائف وهي التي تبرر أسباب وجودها في المؤسسة وهي:⁴

¹احيلالي معروف وآخرون، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال-دراسة حالة ملبنة الحليب للإخوة بن عولة بغيليزان، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة محد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد 06، العدد الأول، مارس 2021، ص 98.

²نصيرة علاوي، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة- دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص تسير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015، ص 58.

³ فرحات عباس وأحمد بن خليفة، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع الوادي-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات إقتصادية-، جامعة زيان بلعاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 10، العدد 3، 2016، ص 31.

⁴ ضياء الدين زواو، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012-2013، ص 50-52.

1. الوظيفة التنبؤية: أول وظيفة لليقظة هي التنبؤ بالفرص والتهديدات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فنظرا لتعدد واختلاف مصادر الفرص والتهديدات لابد من وضع آلية لمراقبة كل هذه المصادر، وفي نفس الوقت فالتهديدات لا يمكن أن تأتي من المنافسين بل أيضا من القوانين أو التشريعات الجديدة، من تقادم الرصيد العلمي والتقني للمؤسسة، بينما الفرص يمكن أن تكون من خلال إندماج أو تحالف محتمل، تصميم منتج جديد، الدخول إلى سوق خارجي جديد. فالليقظة الإستراتيجية هي الآلية التي تعمل على مراقبة كل المصادر الممكنة التي تخلق الفرص أو التهديدات، ومن خلالها تتمكن المؤسسة من توقع التهديدات والفرص المحتملة الجديدة وبذلك أخذ الإجراءات اللازمة اتجاهها.

2. الوظيفة الإعلامية: هي وظيفة أساسية ضمن نشاط اليقظة، إذ توفير المعلومة للمستخدمين يشكل السبب الثاني لوجود اليقظة، ولابد أن تكون المعلومة المقدمة من قبل جهاز اليقظة في المؤسسة خام أو معالجة وتتصف بالمواعمة ويتطلب الحصول على هاته الأخيرة القيام بإجراء التحليل، التركيب والتشكيل.

3. وظيفة التحليل والتركيب: تعتبر وظيفة أساسية في عملية اليقظة الإستراتيجية خاصة عندما تكون المعلومات المتوفرة بكثرة مهمة. فتحليل المعلومات المجمععة يعني بها تجزئتها للحصول على العناصر الأساسية والمهمة والتي تدل على التغيرات المستقبلية في بيئة المؤسسة، بينما تركيب المعلومات المجمععة فهو تجميع المعلومات المجزأة المتفرقة والمتقطعة وغير المتجانسة لإيجاد العلاقات والروابط بين المعلومات ولبناء صورة تدل عن واقع ومستقبل بيئة المؤسسة.

4. وظيفة التشكيل: مهمة اليقظة هي إعطاء شكل للمعلومات التي تجمعها، تحليلها وتركبها، جودة هذه الوظيفة يمكن أن تساهم بشكل كبير في فهم دلائل ومعارف المعلومات المنشورة. ويقصد بتشكيل المعلومات المجمععة وضعها ضمن سياق متخصص (جدول، شكل، منحني، بيان..) يسهل الوصول إليه عند ظهور الحاجة ويوضح المعنى.

5. وظيفة الإتصال والإعلام: اليقظة لابد أن ترسل المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها إلى الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب، فهذه الوظيفة تقوم على تشغيل شبكات اليقظة وتحفيز الأشخاص القائمين على جهاز اليقظة لأجل تسهيل تدفق المعلومات التي تمر ضمن هذه الشبكات، هذه الوظيفة لليقظة تعمل على إيجاد آليات اتصال وتواصل فعالة بين اليقظين والأشخاص المعنيين باستغلال المعلومات وجعلها متاحة في الوقت المناسب وبالصفة الموائمة.

6. **وظيفة تحديد الإحتياجات من المعلومات:** من بين وظائف الیقظة الإستراتيجية نجد وظيفة تحديد الإحتياجات من المعلومات التي تجيب عن توقعات المستخدمين، سواء كانت هذه التوقعات ضمنية أو مصرح بها. بمعنى الیقظة تستخدم تقنية الإستهداف أي تحديد نوع وطبيعة ومصدر المعلومة التي يجب الحصول عليها، أو تحدد أجزاء المحيط الخارجي التي يجب وضعها تحت الرقابة.

ثانيا: مستويات الیقظة الإستراتيجية في المؤسسة

على المؤسسة أن تحدد بدقة مستوى الیقظة الذي تريد تحقيقه بناء على الأهداف التي وضعتها وتهدف إلى إنشائها أو الإحتفاظ بها وتنميتها، ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات وهي:¹

1. **المستوى التكتيكي:** من وجهة نظر التنافسية فإن الحفاظ على الميزة يتضمن خاصة تحديد وتحليل الأحداث مثل تطور السوق، استراتيجيات السعر وتسيير الزبائن، إذ أن المعرفة حول اللوجستيات الداخلية والخارجية، العمليات، الموارد البشرية وغيرها ستقوم بتغذية الیقظة، وهذا المستوى من الیقظة يمكن أن يكون دفاعيا أي معرفة كل شيء حول دخول المنافسين مجال منتجات الدراسة، أو هجوميا بإطلاق إستراتيجية تسعير جديدة استباقا لدخول منافس ما إلى مجال المنتج، إذا فهذا المستوى يركز على كيفية التنافس في ميدان الأعمال الحالي.

2. **المستوى الإستراتيجي:** يهدف هذا المستوى من الیقظة إلى تطوير وتنفيذ الإستراتيجية، فبتوجه هجومي تشرع المؤسسة في القيام بالأنشطة التحليلية التي من شأنها التأثير على القرارات الإستراتيجية مستقبلا. فأنشاء العمل على تطوير رأس المال التنافسي للمؤسسة يمكن لفريق الیقظة استكشاف أمور مهمة مثل تطوير وتموقع المنتج، سيناريوهات الإستجابة للتكنولوجيا، التغيرات التنظيمية واستهداف الأسواق الجديدة. وإلى أبعد من هذا يمكنه تحديد التغيرات الإستراتيجية مثل ظهور تطبيق جديد لتكنولوجيا المعلومات في العمليات.

إن المعرفة المتوصل إليها من قبل المؤسسة تؤدي إلى تسليط الضوء على التغيرات التنافسية وكيفية التعامل معها. فالیقظة من خلال الجمع والتحليل يمكنها ليس فقط توفير فهم واضح للممارسات التنافسية بل كذلك تحديد الإستراتيجيات التنافسية وتوفير قاعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بكيفية

¹ إيمان بن قصور، مساهمة الیقظة الإستراتيجية في تبني التسويق الإبتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية باتنة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015-2016، ص ص 33-34

التعامل مع نوايا المنافسين، إذا فالمستوى الإستراتيجي لليقظة تجاوز مفهوم كيف تنافس المؤسسة الآن إلى كيف يجب عليها أن تنافس في المستقبل.

3. المستوى الإستشرافي: هذا المستوى من اليقظة يتجاوز مفهوم كيف علينا أن ننافس في المستقبل إلى مفهوم كيف يمكننا تغيير قواعد المنافسة حيث يتم الانتقال من بناء الإستراتيجية إلى إعادة بناء المنافسة. فالإستشراف يحدد فرص التنافس في مجال وحيد وبأسلوب وحيد وهو يهدف إلى خلق ميدان تنافس جديد. ويتضمن المستوى الإستشرافي_ من الوجهة التنافسية_، معرفة وفهم المنافس جيدا للتمكن من التنبؤ بالتحركات الإستراتيجية والتكتيكية التي يمكنه القيام بها. وإلى أبعد من هذا تتطلع المؤسسة إلى إمتلاك المعرفة الكافية وفهم هذه المعرفة للدرجة التي تسمح ببناء بعض الإحتمالات حول البيئة المستقبلية التي ستمارس فيها نشاطها، الأمر الذي يمكنها من إحداث التغيير فيها بنفسها من خلال ممارسات سباقية.

المبحث الثالث: تنظيم عملية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

تسعى المؤسسات على إختلاف أنواعها وأنشطتها أن تضمن بقائها في السوق وتحقيق التميز، وتعتبر اليقظة الإستراتيجية من بين أهم الأدوات التي تساعد على ذلك لو إستعملتها بالشكل الصحيح والمنظم، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى تنظيم عملية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

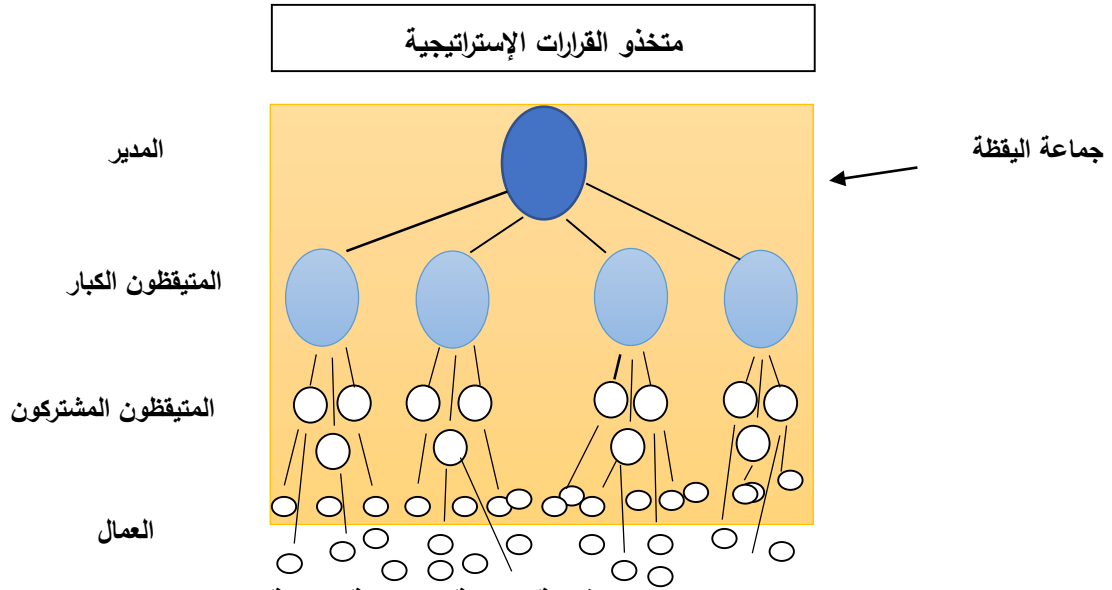
المطلب الأول: مستلزمات عملية اليقظة الإستراتيجية

تحتاج المؤسسة للقيام بعملية اليقظة الإستراتيجية بشكلها الصحيح لمجموعة من المستلزمات والوسائل وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية

من خصائص اليقظة أنها تعتمد على الذكاء الجماعي إذن فهي عملية جماعية يقوم بها كل عنصر بشري ينتمي إلى المؤسسة وهذا لتضمن سير عملياتها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها هذه الخلية، والشكل الموالي يوضح ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية.

الشكل رقم (10): ممثلو اليقظة الإستراتيجية



المصدر: رتيبة حديد ونوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتتاسيه المومسه ، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 09 مارس 2005، ص 189.

من خلال الشكل رقم (10) يتضح أن ممثلوا عملية اليقظة الإستراتيجية تمثلوا في: المدير، المتقظون الكبار والمشاركون بالإضافة إلى العمال، ويمكن توضيح دور كل عنصر من هؤلاء الممثلين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(04): ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

الدور	ممثلو اليقظة
✓ يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة؛ ✓ تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات؛ ✓ ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات؛ ✓ البحث عن الإبداع أي خلق المزايا التنافسية للمؤسسة.	متخذو القرارات الإستراتيجية
✓ يعتبر همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية؛ ✓ الإعداد والإشراف على دفتر الشروط؛ ✓ مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.	المدير
✓ تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمعة والمساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات؛ ✓ تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.	المتيقظون الكبار
✓ تحليل مصادر المعلومات؛ ✓ استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.	المتيقظون المشتركرون
✓ من بين العمال نجد المستخدمين دورهم هو دعم اليقظة، حيث يقومون بترتيب الملفات وإدخال المعلومات في الموزع ويقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع المعلومات ومرحلة المعالجات؛ ✓ يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.	العمال

المصدر: رافع نادية وقاشي خالد، واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر- حالة بنك السلام الجزائري -، مجلة الإدارة والتنمية لبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 04، العدد 08، 2018، ص 119.

ثانيا: أدوات ووسائل اليقظة الإستراتيجية

تحتاج المؤسسة للقيام بعملية اليقظة مجموعة من الأدوات الوسائل التي تسهل لها عملية البحث وجمع المعلومات بالإضافة إلى تخزينها ونشرها بين المستخدمين، وتمثل أبرزها في:

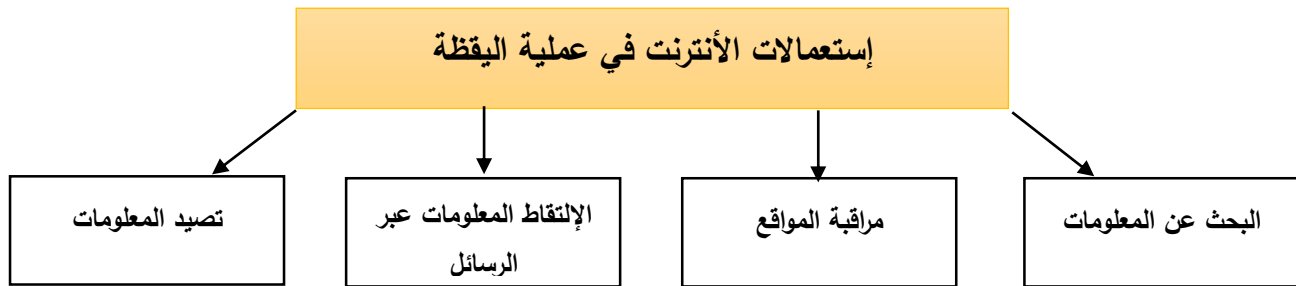
1. طريقة المعايرة: هي طريقة تعتمد على المؤسسة من أجل مقارنة أدائها مع مختلف منافسيها، وتركز

على دراسة ومراقبة نشاط المؤسسات المنافسة من نفس القطاع، بحيث تقوم بتقييم منتجاتها وخدماتها

بالمؤسسات الرائدة في السوق.¹ ويمكن الإستفادة من هذه الطريقة في عملية اليقظة الإستراتيجية من خلال قيامها على تشخيص نقاط القوة والضعف مقارنة بالمنافسين والتي تساعد على جلب معارف جديدة.²

2. الأنترنت: تعتبر الأنترنت وسيلة ضرورية لعلمية اليقظة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(11): إستعمالات الأنترنت في عملية اليقظة الإستراتيجية



Source : Raquel Janissek-Muniz et Humbert LESCA, *veille stratégique –application d'internet et sites web pour « provoquer » des information à caractère anticipatif*, AIMS2003, p7.

من خلال الجدول يتضح أن الأنترنت تساعد بشكل كبير في عملية اليقظة:³

2.1. **تصيد المعلومات:** يتم تصيد المعلومات التي تأخذ شكل جمل، صور، نماذج، ويتطلب العمل

بها إنشاء موقع يعمل على جذب فضول زوار الموقع لإثارة ظهور معلومات إستباقية.

2.2. **الإلتقاط عبر الرسائل:** وتنقسم إلى:

2.2.1. **خدمات التنبيه:** يتم تسجيل في الخدمة المطلوبة (الموضوع المستهدف)، ويتم إستقبال رسائل

تخص المعلومات المستهدفة.

¹Hassen Bekaddoun, *veille stratégique et intelligence economique*, mmoire de magister en seince de gestion opinion :système d'information et de communication en entreprise, université Abou Bakr Belkaid, Telemcen , 2013-2014, p78.

²صلاح بلاسكة ونور الدين مزياني، *مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات - دراسة مقارنة لشركتي الحضنة والمراعي -*، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، العدد الرابع، 2013، ص61 (بتصرف)

³Raquel Janissek-Muniz et Humbert LESCA, *veille stratégique –application d'internet et sites web pour « provoquer » des information à caractère anticipatif*, AIMS2003, p7.

2.2.2. **قوائم المناقشة:** الإشتراك في القوائم البريدية (لها مواضيع محددة) التي تلقى المؤسسة من خلالها رسائل تعلق بالموضوع المختار.

2.2.3. **الرسائل العفوية:** وتخص الرسائل التي تتلقاها المؤسسة من زبائنهم وتقوم بإختيار المعلومات التي تريدها.

2.3. **البحث عن المعلومات:** تضمن إستعمال محركات البحث للحصول على المعلومات التي تريدها.

2.4. **مراقبة المواقع:** يتم تحديد مواقع الويب التي تهدف المؤسسة الحصول على معلومات منها ويتم مراقبتها بشكل مستمر وفقا لأهدافها.

3. **الأنترانات:** هي عبارة عن شبكة داخلية تكون من مجموعة من الصفحات المتصلة بالشبكة، بحيث لا يمكن عرضها من خلال شبكات أخرى، والأنترانات تساعد في عملية اليقظة في مرحلة النشر من خلال:¹

✓ توزيع ونشر تقارير المعلومات المعالجة؛

✓ التحديث المركزي للمعلومات؛

✓ الإدارة المركزية للبريد الإلكتروني للمؤسسة.

4. **وسائل معالجة وتخزين المعلومات:** يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(05): وسائل معالجة وتخزين المعلومات

قواعد البيانات	نظم البحث	تكنولوجيات المعلومات والاتصال
يتم استعمالها لتخزين المعلومات التي تم جمعها في حواسيب وأجهزة عالية السعة وتكون آمنة بحيث لا يمكن لأي أحد الإطلاع عليها.	تستعمل لإدارة المعلومات التي تم جمعها من المقالات، الصحف...	وتشمل جميع التقنيات التي تساعد في تبسيط وتسهيل معالجة المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على :

Dalila Matmar, **la formation comme outil de perfectionnement des acteurs de la veille stratégique cas TONIC Industrie**, mmoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en science de gestion , option : management des entreprises, universite Mouloud Mammeri Tizi-ouzou,2017-2018, p25.

5. **ميزانية اليقظة:** اليقظة الإستراتيجية كأى وظيفة في المؤسسة تحتاج إلى ميزانية خاصة للقيام بمختلف أنشطتها بشكل فعال وكفاء وتشمل شراء المعدات والأجهزة الخاصة بالعملية بالإضافة

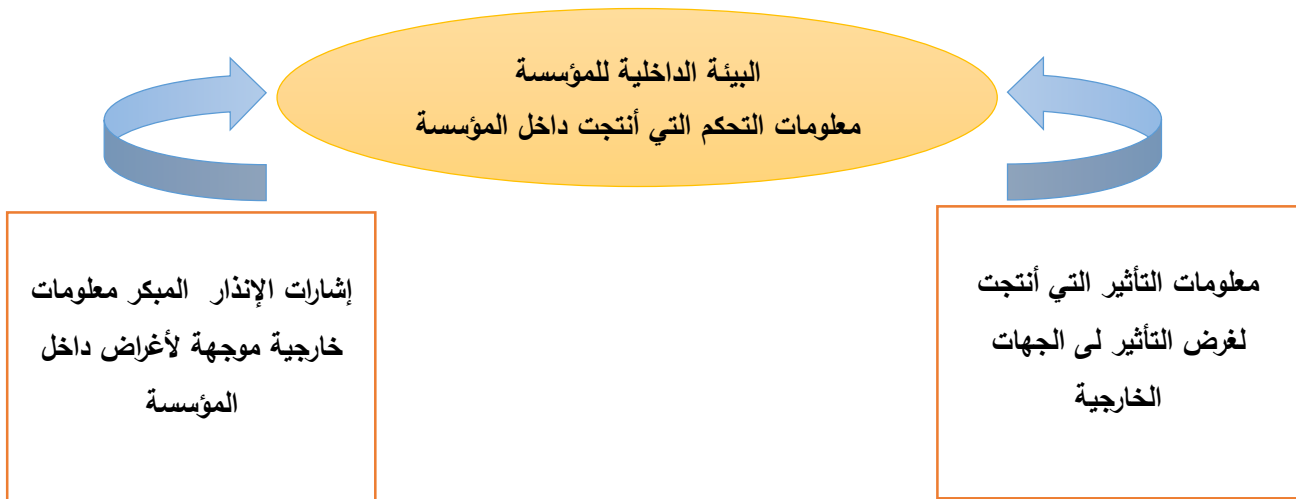
¹ Hugo Essique, **Qu'est ce qu' un intranat ? pourquoi l'adopter pour votre entreprise ?**, article publier dans : [anthedesig.fr](http://www.anthedesig.fr) date : 23/09/2020 , <http://www.anthedesig.fr>

إلى تحفيزات ممثلي اليقظة، في الدول المتقدمة يخصص ما قيمته 0,079 % من رقم الأعمال وهذا يكون حسب حجم المؤسسة.¹

ثالثا: معلومات اليقظة الإستراتيجية:

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المعلومات التي تستهدفها عملية اليقظة الإستراتيجية والتي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(12): معلومات اليقظة الإستراتيجية



المصدر: يوسف زكرايا رحمانى، دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الإنذار كآلية لدعم القرارات الإستراتيجية: دراسة

عينة من مؤسسة موبيليس فرع تلمسان باستخدام المعادلات البنائية SEM-PLS ، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة

بشار، الجزائر ، المجلد السابع، العدد الأول، أبريل 2021، ص21

من خلال الشكل رقم(12) يمكننا التفصيل أكثر في معلومات اليقظة الإستراتيجية:

1. معلومات التحكم: وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لإستعمالها الداخلي، وتكتسي

معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداؤها بأداء أحسن المؤسسات

ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم

¹Reda Mesbah, **conditions de conception et mise en place d'un dispositif de veille stratégique au sein de l'entreprise Air Algerie**, mmoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en seince commerciales , option : marketing, Ecole des Hautes Etudes commerciales,2009-2010, p114.

الإنتاج ونظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الإستراتيجية، وتعتبر معلومات مدعمة فقط.¹

2. معلومات التأثير : تضم معلومات التأثير المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للإستعمال الخارجي أو موجهة للأفراد والمجموعات خارج المؤسسة (كالزبائن والموردين)، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية ونظم المعلومات المشتركة التي تربط بين المؤسسات أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير، غير أن الدراسات المنصبة عليها قليلة مقارنة بتلك الخاصة بمعلومات التحكم.²

3. علامات الإنذار المبكرة: هي معلومات إستباقية تعطي المؤسسة خبر عن فرصة أو تهديد يظهر في الأفق كمعلومات غامضة لكنها تنمو تدريجيا بمرور الوقت ويتم إثرائها حتى يتم الحصول على إشارة قوية.³

3.1. مميزات علامات الإنذار المبكر: وتتميز هذه العلامات ب:⁴

3.1.1. النوعية: الأغلبية الكبيرة من معلومات اليقظة الإستراتيجية نوعية، فلا يمكن لها أن تمثل فقط أرقاما تبين الماضي أو تنشيط الماضي، فالمهم هو الأحداث التي من الممكن أن تقع والتي ليست موضوع التقارير المحاسبية.

3.1.2. جزئية: هي معلومات منتقاة مجمعة مفسرة ثم المصادقة عليها، وتكون ممسوكة بشكل منفصل وتعتبر كل منها تافهة ومشتبه فيها لكنها قريبة ومرتبطة بالمعلومات الأخرى، وتأخذ تدريجيا معنى وتفسيرا فهي تشبه جزءا من لغز.

¹أيوسف زكريا رحمان، دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الإنذار كآلية لدعم القرارات الإستراتيجية: دراسة عينة من مؤسسة موبيليس فرع تلمسان باستخدام المعادلات البنائية SEM-PLS ، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، المجلد السابع، العدد الأول، أبريل 2021، ص21

² رافع نادية، اليقظة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسة-دراسة حالة مجمع الصناعات الغذائية عمور - أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص إتصال تسويقي، جامعة البليدة2، 2016-2017، ص81.

³Lahlou Hafsa, *la veille stratégique et son impact sur les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaia*, mmoire en vue de l'obtention du diplôme magister en sience de gestion, universite ABDERRAHMANE MIRA Béjaia, 2011, p57.

⁴ بن علي بلعزوز وصليحة فلاق، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات صناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلين شلف، 09-10 نوفمبر 2010، ص4.

3.1.3. ناقصة: بالأخذ بحقيقة طبيعتها وصعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب، علامات الإنذار المبكرة هي معلومات ناقصة حتما، لكن هذا لا يمنع من استغلالها بطريقة مريحة، للذهاب إلى أبعد نقطة وذلك بالتكلم عن إنشاء تفسير ومعنى لها.

3.1.4. غامضة: كثيرا ما تفتقر إشارات الإنذار المبكرة للدقة المرغوب فيها وتكون ملتبسة، وبالتالي يجب أن يؤخذ هذا اللبس الحتمي بعين الاعتبار في إختبار الدعائم التي تستعمل لنشر المعلومات.

3.1.5. المعلومات المحتملة: هي المعلومات التي تخبر عن قدرات عناصر ومتعاملي البيئة والتي تهتم بهم المؤسسة، أي أنه من المستحسن وضعهم تحت المتابعة النشطة.

3.2. مكونات علامات الإنذار المبكرة: وتتضمن علامات الإنذار المبكرة الأقسام التالية¹:

3.2.1. معلومات عن التنافس : وهي تشير إلى المعلومات التي تخص المنافسين الحاليين أوالمحتملين، كإدخال منتجات جديدة أو خدمات جديدة، تحسين المنتجات، دخول المنافسين إلى أسواق جديدة، تحسين أساليب العمل، طرق تسويق المنافسين، القيام بمساءلة الموظفين السابقين حول نوعية العمل والوظائف التي شغلوها أثناء تواجدهم في الشركات المنافسة، مشاريع البحث والتطوير الجديدة، القيام بحوارات تلفونية أو بالبريد الإلكتروني حول الأسعار المرتقبة للمنافسين.

3.2.2. المعلومات الشخصية والقدراتية : وتشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في المؤسسات المنافسة أو الزبائن المهمين أو شخصيات مهمة من الممكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة وتشمل القدرات التسييرية والتفاوضية والتركيبية الإيكولوجية والانتماء الحزبي والعضوية في النوادي وقوى الضغط المرتبطة بها، وهي كذلك معارف ذات طبيعة وصفية، وهي أكثر عددا وتفيد لتحديد الفاعل والأخبار عن قدراته مثل قدرة المؤسسات المنافسة على القيام بمشاريع معينة، حجم المديونية، الأرباح ، عدد الخبراء وفرة السيولة المالية، ميزانية البحث والتطوير.

3.2.3. المعلومات التجارية: وتشير للمعلومات التي تتعلق باهتمامات الزبائن ورضاهم وأمنياتهم، والمشاكل التي تعترضهم لهذا فإن المؤسسات يجب أن تستعمل المعلومات المجمعة حول

¹خولة شادي، المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الإستراتيجية نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، العدد12، جوان2017، ص ص 432- 433 .

الزبائن تولي أهمية قصوى لتحديد أهم زبائنهم، ومن ثم استغلال أكبر قدر من المصادر الأولية فهم متطلباتهم.

3.2.4. المعلومات التمويلية: وتشير الى المعلومات حول وجود مواد خام ، سلع أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

3.2.5. المعلومات التكنولوجية: وتظم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتجات والخدمات، التكنولوجيا البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدماتية أو التصنيعية.

3.2.6. المتغيرات الاجتماعية: وتضم تغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المس تهلكين وعاداتهم، نسبة نمو السكان، نسب المتزوجين،....الخ

3.2.7. المتغيرات السياسية: تضم التشريعات والقوانين الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، نظام الضرائب، المعلومات السياسية المحلية، الإقليمية والدولية.

3.2.8. المتغيرات الاقتصادية: تضم معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، العجز في ميزانية الدولة، الاستثمارات، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات.

المطلب الثاني: نموذج LESCA لليقظة الإستراتيجية

هو نموذج قام بتطويره LESCA وهو يوضح مختلف مراحل اليقظة الإستراتيجية وترابطها في المؤسسة، بحيث يجب أن تكون المؤسسة منتبهة بشكل مستمر للتغيرات التي تحدث في بيئتها من أجل الكشف عن المعلومات الإستباقية كونها تعطي صورة واضحة عن الفرص والتهديدات ، وهي تساهم بشكل كبير في إتخاذ القرارات الإستراتيجية¹.

يتميز نموذج LESCA بأنه²:

✓ مخصص بشكل أساسي للتوقع وليس للتنبؤ بالأحداث التي قد تحدث في بيئة الأعمال وتكون ذات أهمية كبيرة؛

✓ يفضل المعلومات ذات الإشارة الضعيفة دون إهمال الأنواع الأخرى من المعلومات؛

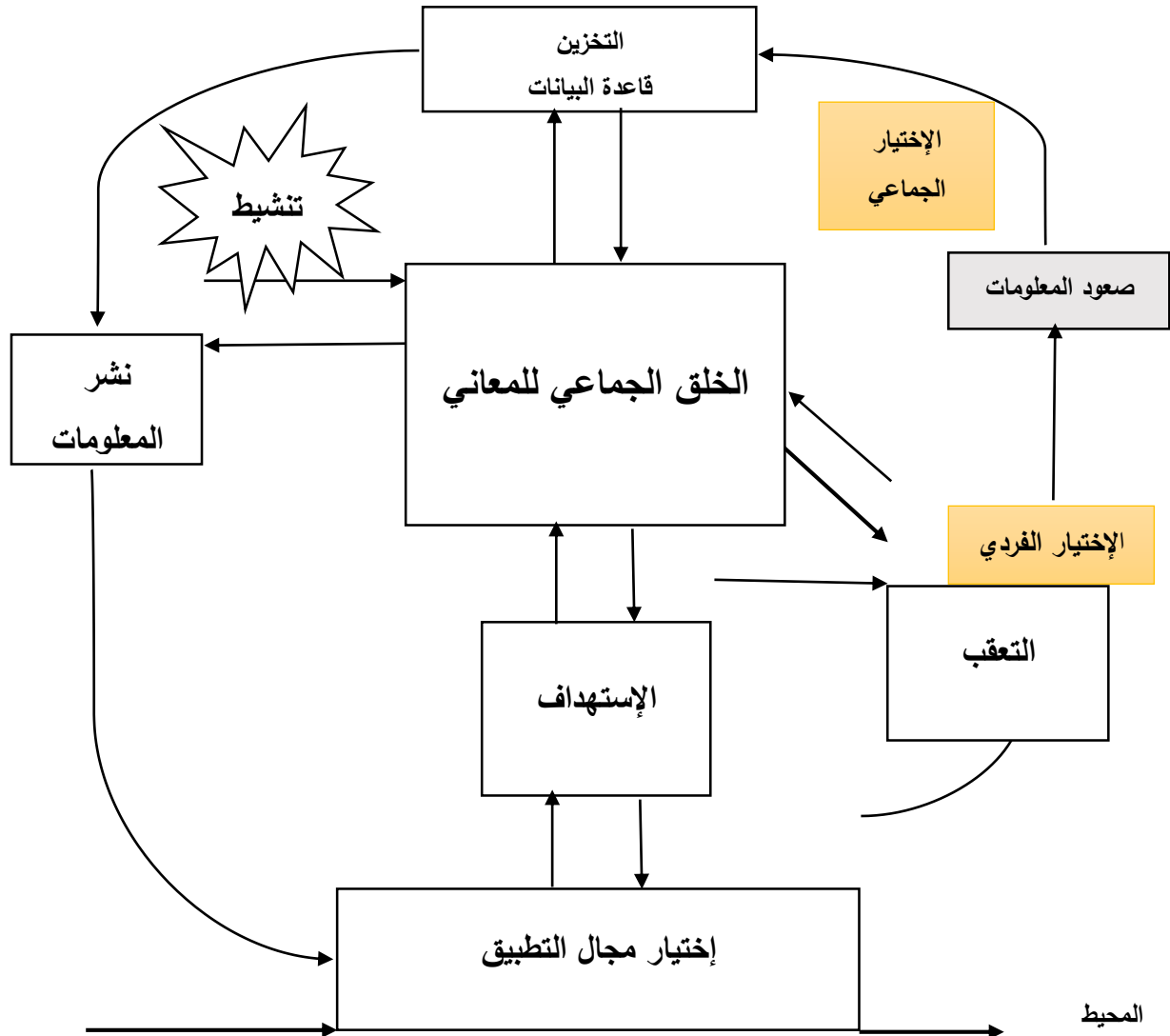
¹Malika Boujemaa, **Impact de la veille stratégique sur la prise de Décision dans l'entreprise-Etude de cas : wataniya Telecom Algérie**, mmoire en vue de l'obtention du diplôme magister en sience commerciales, opition : Management, Ecole de Hautes Etudes commerciales, 2013-2014, p p 23 -24

²Equipe de professeur LESCA ,**la méthode LESCAnning**, GERAG Grenoble, France,P3, <https://veille-strategique.org>, date23/08/2021 ,heure23 :45

- ✓ يركز على المعلومات الميدانية كأولية (معلومات ذات أصل حسي) بالإضافة إلى المعلومات غير الرسمية الناتجة عن التفاعلات مع البيئة الخارجية؛
- ✓ الطريقة الرئيسية لمعالجة المعلومات هي الإبداع الجماعي؛
- ✓ أعضاء عملية اليقظة ليسو مختصين في المعلومات بل يمارسونها في إطار أنشطتهم المعتادة بطريقة تتماشى مع عملية الذكاء الجماعي؛
- ولممارسة اليقظة الإستراتيجية حسب نموذج LESCA يجب أن تتوفر العناصر التالية:¹
- ✓ **السرعة:** يجب أن يتم تثبيت النظام بسرعة في غضون 14 شهر بحيث من خلال هذه الطريقة يمكن أن تعرف من أين تبدأ عملية اليقظة الإستراتيجية ويجب أن تكون النتائج الأولى لليقظة ظاهرة إنطلاقاً من الشهر الثالث.
- ✓ **إستخدام المعلومات:** يفضل نموذج LESCA الإنشاء الجماعي للمعنى من المعلومات التي تم جمعها.
- ✓ **التكلفة:** يجب أن يكون نظام اليقظة الإستراتيجية غير مكلف ولا يتطلب وجود أشخاص متفرغين للرصد.
- ✓ **البساطة:** يجب أن يكون جهاز اليقظة الإستراتيجية بسيط قدر الإمكان ومفهوم لدى العاملين بالمؤسسة.
- ✓ **التقدم:** الجهاز الذي يتم تصميمه وإعتماده لممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة يكون قادر على التطور خاصة في رصد الإشارات الضعيفة وعلامات الإنذار المبكر.
- ✓ **الذكاء الجماعي:** يقوم النموذج على الإنتقال من ممارسة اليقظة بشكل فردي ومشتت إلى ممارستها بشكل جماعي.
- ✓ **التحفيز:** يجب تحفيز الأفراد والعاملين الذين يمارسون اليقظة الإستراتيجية ويدخلون ضمن هذا الجهاز.
- ويمكن توضيح نموذج LESCA من خلال الشكل الموالي:

¹Equipe de professeur LESCA , **veille stratégique anticipative- intelligence collective**, GERAG Grenoble, France, P2, <https://veille-strategique.org>, date 24/08/2021 , heure 00 :34

الشكل رقم(13): نموذج LESCA لمراحل عملية اليقظة الإستراتيجية



Source : Hembert LESCA, veille stratégique la méthode LESCanning, Editions EMS, France, 2003, p28.

يتضح من خلال الشكل رقم(13) أن عملية اليقظة الإستراتيجية حسب LESCA تمر بمجموعة من المراحل، وكل مرحلة تقوم على مجموعة من العمليات والأنشطة وهذا ما سيتم توضيحه من خلال المطلوب القادم.

المطلب الثالث: سير عملية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة حسب نموذج LESCA

مثل ما تم الإشارة إليه في المطلب السابق تمر عملية اليقظة في المؤسسة حسب نموذج LESCA بمجموعة من المراحل، ومن خلال هذا المطلب سيتم شرحها بشكل مفصل.

أولاً: الإستهداف:

هو تحديد البيئة المراد فحصها والتي تكون بمثابة أولوية لها والمواضيع التي سيتم رصدها بالإضافة إلى تحديد المصادر المختلفة للمعلومات التي من المحتمل أن توفر الوصول إلى المعرفة المطلوبة،¹ وتتضمن هذه المرحلة الإجابة عن سؤالين مهمين: **أين ممكن أن نجد المعلومات؟** أي تحديد مصادرها ومعرفة ضمن أي حامل ممكن أن تكون، وفي أي شكل هي عليه؟ وكل هذا يتطلب الرقابة الدائمة على المحيط والتركيز على المصدر المستهدف للمعلومة وتحديد المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.² ويعتبر عدم تنفيذ هذه المرحلة كمرحلة أولى عامل في فشل العديد من المؤسسات، ويفضل أن تكون مرحلة الإستهداف جماعية بحيث يجتمع أعضاء اليقظة للعمل معا وتحديد الأهداف المشتركة التي سيتم وضعها تحت المراقبة وتبادل توقعاتهم واحتياجاتهم من المعلومات، وتعتبر هذه العملية معقدة وصعبة³، وقد تم إقتراح جدول يسهل القيام بها من قبل فريق LESCA وهو كالتالي:

¹Marie- Laurence CARON et Lambert LESCA , **Implantation d'une veille stratégique pour la management stratégique – cas d'une PME du secteur bancaire**, Actes du colloque stratégique de croissance des jeunes Entreprises de Haute Technologie, CERAG, UPMF-CERAM, Grenoble, octobre 2001, p4

²حنان يحيى شريف، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017-2018، ص124.

³Edison LOZA AGUIRRE et autres, **Targetbuilder outil d'aide au ciblage des information de veille stratégique**, GERAG Grenoble, France, <https://veille-strategique.org> date :21 /08/2021, heure 22 :12

الجدول رقم(06): بطاقة أداء عملية الإستهداف

ممثل عملية اليقظة

	الممثل 1	الممثل 2		الممثل N
الموضوع 1	+			
الموضوع 2		+	+	
.....				
الموضوع N		+		

Source :Edison LOZA AGUIRRE et autres,op-cit

من خلال الجدول رقم (6) أن عملية الإستهداف تترجم في جدول يحوي جميع المواضيع المراد البحث فيها بالإضافة إلى ممثلي عملية اليقظة، وبالتالي يتم توجيه الاستهداف داخل التقاطعات التي تعتبر أولية يجب وضعها تحت المراقبة، كما أن هناك مواضيع تحتاج لأكثر من ممثل للبحث عن المعلومات المتعلقة بها عكس مواضيع أخرى.

ثانياً: التعقب

ينصب تركيز طريقة LESCA على التعقب وهي عملية تطوعية إستباقية يحصل من خلالها ممثلي عملية اليقظة على معلومات استباقية أو إنتاجها، فحسبهم المعلومات الأكثر أهمية لا تأتي من تلقاء نفسها،¹ ونميز بين نوعين من أجهزة التعقب²:

1. أجهزة التعقب المستقرة: تتمثل في الأفراد التي تعمل داخل المؤسسة والذين لديهم القدرات للوصول إلى مصادر المعلومات الرسمية مثل قاعدات البيانات، الأنترنت.. إلخ.
2. أدوات التتبع الميدانية: تتكون من الأفراد الذين ينتقلون للبحث عن المعلومات الإستباقية من خلال التواصل مع فئات الزبائن المختلفة، الموردين، المنافسين، مختبرات، معارض، وتكون المعلومة في هذه الحالة بشكل حسي (سمعية، بصرية) يتم إنقائها من مصادرها.

¹ Humbert LESCA et autres, **veille anticipative stratégique-intelligence collective(VAS-IC)- Usage innovant du sit web pour la provocation d'information d'origine terrain**, la revue des sciences de gestion, N218,2006, p22.

²Elmehdi Hathat, **La veille stratégique- un levier permanent la compétitivite**, Intégration économique, vol5, N3,2017, p27.

عند القيام بعملية التعقب يمكن التمييز بين أربعة مصادر للمعلومات:¹

✓ المصدر الموثوق: المعلومات تكون صحيحة دائما تقريبا؛

✓ مصدر موثوق ولكن احتمال وجود مخاطر؛

✓ مصدر غير آمن (معارض، العروض، الموردون؛

✓ مصدر ذاتي: (إشاعات ، ضوضاء).

وعند جمع هذه المعلومات يمكن للمؤسسة أن تنشأ شبكة تصنف من خلالها المعلومات إلى:²

✓ مهمة جدا؛

✓ مثيرة للإهتمام؛

✓ مفيدة في بعض الأحيان؛

✓ ربما غير ضرورية.

ثالثا: صعود المعلومات

هي عملية نقل المعلومات التي تم جمعها من المتعقبين إلى:³

✓ المستخدمين المحتملين للمعلومات؛

✓ الأشخاص المسؤولين عن حفظ المعلومات بالشكل المناسب.

رابعا: تخزين المعلومات

هي عملية مهمة للغاية فبعد تعقب المعلومات لابد من تخزين المعلومات وكذا بعد الإنتقاء والمعالجة والتحليل، لهذا فهي تعطي إهتماما كبيرا من القائمين على عملية اليقظة فيجب أن تكون المعلومات سهلة المنال باستمرار وفي أي وقت للأشخاص المرخص لهم بذلك فهو يحفظها من الضياع والسرقة، فالمعلومات تعتبر مورد أساسي من موارد المؤسسة يتطلب المحافظة عليها وحمايتها وتتميتها باستمرار.⁴ ويمكن أن تكون المعلومات مخزنة من قبل، كما يمكن أن تكون أيضا في أذهان أفراد المؤسسة، ولكن

¹Frédérique Beguin, **la validite de l'information dans le processus de veille stratégique**, IX^{eme} conference internationale de management stratégique «perspectives en management stratégique », AIMS200, 24-25 mai200, montpellier, p14.

²Op-cit, p14

³Equipe de professeurLESCA , **la remontée de la méthode LESCanning**, GERAG Grenoble, France,P3, <https://veille-strategique.org>, date31/08/2021 ,heure16 :54

⁴عمر ولد عابد ولمين علواطي، مرجع سابق، ص14.

يجب إضفاء الطابع الرسمي عليها وتخزينها في قاعدة بيانات ومن المهم وضع نموذج للتخزين (مركزي أو موزع) وخطة لتصنيف المعلومات من خلال الأدوات المتاحة،¹ ويأخذ تخزين المعلومات الأشكال التالية:²

- ✓ ذاكرة رسمية موحدة؛
- ✓ ملاحظات رسمية متعددة؛
- ✓ ذاكرة غير رسمية في أذهان الأفراد.

خامسا: الإستحداث الجماعي للمعاني

هي عبارة عن عملية جماعية يتم من خلالها إنشاء المعاني للمعلومات التي تم جمعها أو المخزنة مسبقا، ويتم هذا عن طريق التفاعل بين المشاركين في عملية اليقظة وينتج عن هذه العملية صياغة فرضيات مؤقتة تؤدي إلى إجراءات فعالة.³

وتعتبر هذه المرحلة القلب لعملية اليقظة الإستراتيجية حسب نموذج LESCA، ويتم خلق المعنى بشكل جماعي باتباع الخطوات التالية:⁴

- ✓ إعداد لوحة الحائط لعرض مختلف المعلومات؛
- ✓ عرض المعلومات المتوفرة والمتعلقة بالموضوع على جدول الأعمال؛
- ✓ القيام بعملية التفكير الجماعي وتحفيزه؛
- ✓ وضع قائمة بالفرضيات المعقولة التي أنشأت خلال الجلسة؛
- ✓ وضع لائحة بالإجراءات التي يجب القيام بها بعد خلق المعاني.

¹Raquel Janissek-Muniz et autres, **Application de la veille anticipative stratégique pour le suivi de l'environnement et la production de connaissances actionables**, journal of information systems and technology management, vol8, N2, 2011, p433.

²Humbert LESCA et Rim Douria, **Traque et renouveau des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'empowerment de soi**, GERAG Grenoble, France, <https://veille-strategique.org> date :26 /08/2021, heure 19 :22

³Humbert LESCA et autres, **veille stratégique –un facteur d'échec paradoxal-largement avéré-la surinformation causée par internet cas concrets retours d'expérience et piste de solutions**, cahier de recherche, N2009-01, septembre 2010, p9.

⁴Equipe de professeur LESCA , **Le création collective de sens de la méthode LESCA**, GERAG Grenoble, France, P4, <https://veille-strategique.org>, date 31/08/2021 , heure 21 :28

سادسا: نشر المعلومات

هي عملية يتم من خلالها جعل المعلومات التي تم جمعها وتخزينها ومعالجتها متاحة لمستخدميها،¹ وعند النشر يجب على المسؤول عن عملية النشر طرح الأسئلة التالية:²

- ✓ لمن ننشر المعلومات؟؛
 - ✓ لماذا ننشر المعلومات؟؛
 - ✓ كيف ننشر المعلومات (بأي قناة إتصال)؟؛
 - ✓ كيفية تجنب عراقيل التي تحد من حركة وإنتشار المعلومة.
- ولكي تكون عملية النشر فعالة يجب:³

- ✓ أن تصل المعلومات والمعرفة المنتجة بشكل فعال للمستخدمين المحتملين؛
- ✓ أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة؛
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار سلوك متلقي المعلومات.

سابعا: التنشيط:

إن وظيفة اليقظة الإستراتيجية تحتاج إلى دعم وإشراك القادة في العملية، بحيث يقوم بتعيين قائد دائم لعملية اليقظة وهذا يعطي شرعية للعملية، فيقوم هذا القائد بالسهر على توفير الموارد اللازمة وتحفيز العاملين والتأثير على سلوكهم والتواصل باستمرار مع أصحاب المصلحة والتنسيق بين الجهود الفردية والجماعية وتقديم التقارير عن فعالية العملية.⁴

¹Roza Redjal, **la veille stratégique –quel réalité pour les entreprises algétènnnes**, colloque international : la transformation numérique des entreprises et les modèles prédictifs sur big data, universsite mohamed boudiaf M'sila , 13-13 novembre 2017

² Soumiya Ladjaizi, **La pratique de la veille stratégique chez les operateurs de la telephonie mobile en Algerie- cas pratique :Mobilis** , revue des sciences commerciales, vol&ç, N2, 2020, p36.

³Equipe de professeurLESCA , **Le duffusion de sens de la méthode LESCAnning**, GERAG Grenoble, France,P2, <https://veille-strategique.org>, date01/09/2021 ,heure15 :48

⁴Marie_ Laurence caron- Fason et Nicolas LESCA, **la veille**, les systèmes d'informaton et les affaires, Vol11, N8, 2005, p641.

المبحث الرابع: دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية

تعتمد المؤسسة لتفعيل ميزتها التنافسية على جملة من آليات والوسائل من بينها اليقظة الإستراتيجية، حيث تعتبر من بين أبرزها كونها تساعد على جمع المعلومات المتعلقة ببيئة المؤسسة والتي يمكن أن تساهم في اقتناص الفرص وتفعيل ميزتها.

المطلب الأول: آليات تشغيل وتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية

من خلال هذا المطلب يتم التطرق إلى آليات تشغيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بالإضافة إلى سبل تفعيلها من خلال تشخيصها وإتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان فعاليتها.

أولاً: آليات تشغيل اليقظة الإستراتيجية

إن اليقظة عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الإستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذي القرارات في المؤسسة، ويمكن أن تشتغل اليقظة وفقاً لآليتين¹:

1. **آلية التحكم:** وتعني بأن الأبحاث تبدأ بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بالطلب السريع والعاجل (الأمر والطلبية) من المسؤول المباشر وهو يعبر عن حاجاته للمعلومات المهمة لمستخدميها.

2. **آلية الإنذار:** وتعني هذه الطريقة بأن عملية البحث عن المعلومات مستمرة من طرف بعض المتابعين، حيث يقومون وبمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر بأنهم قد وجدوا المعلومات مهمة لمن يحتاجها، وتكون المبادرة من طرف منشط اليقظة لهذا الفريق.

ثانياً: تفعيل عملية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

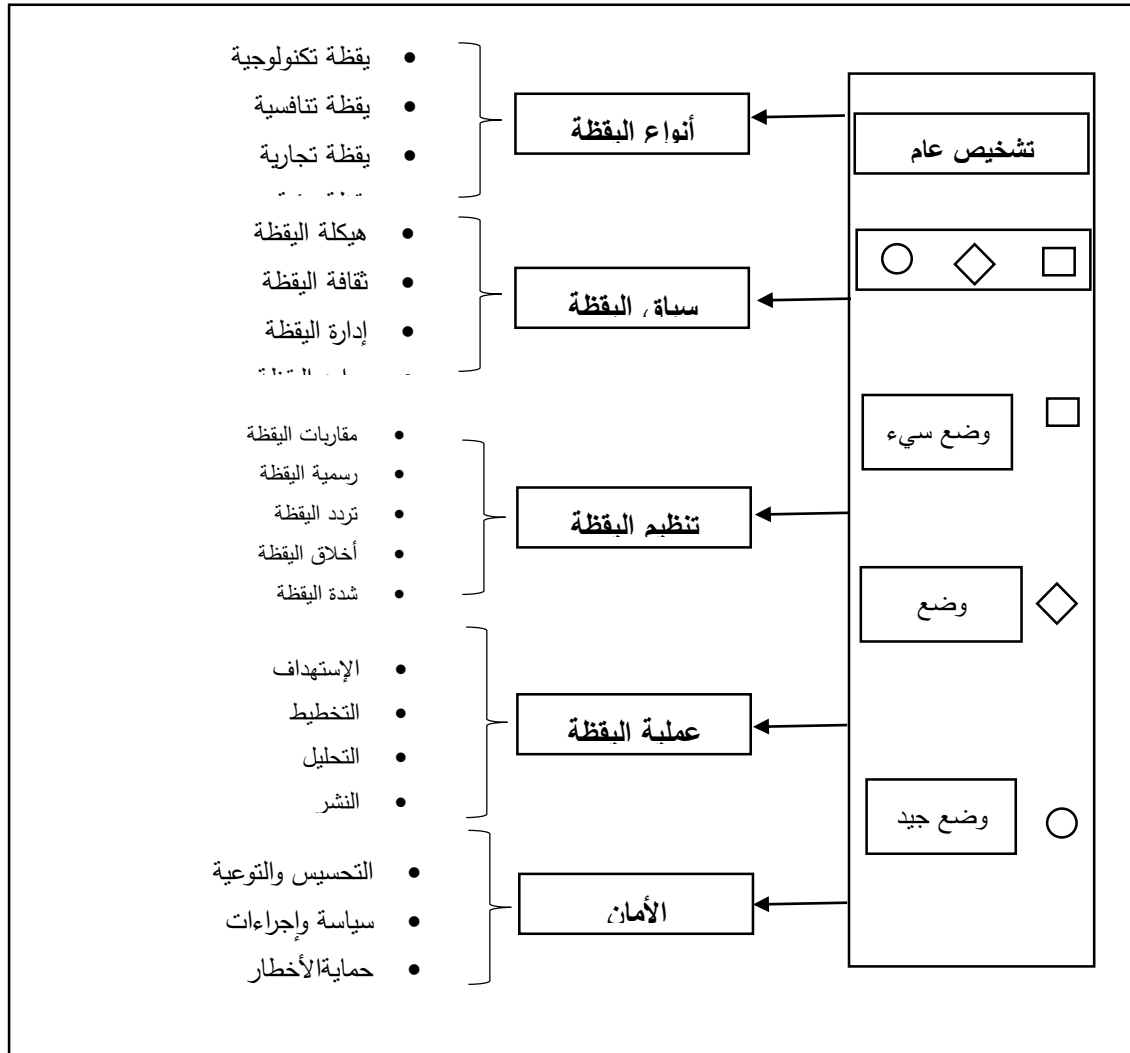
سيتم التطرق إلى كيفية وطرق تفعيل اليقظة الإستراتيجية من خلال تشخيصها والإجراءات التي تتخذها المؤسسة في سبيل ذلك.

¹ جمال بن سعدي وآخرون، اليقظة الإستراتيجية كعامل إستمرارية الأداء، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية للمعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي 16-17 نوفمبر 2017، ص4.

1. تشخيص عمل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

إن وضع خلية لليقظة والقيام بعملياتها والمرور بمختلف مراحلها لا يكفي بل يجب إلحاق ذلك بعملية المتابعة المستمرة حتى تستطيع معرفة الفجوة بين التخطيط والأداء الفعلي لجهاز أو نظام اليقظة، وقد وضع Brouard مخططا يحتوي عدة عوامل لتشخيص اليقظة الإستراتيجية، وهذا ما يبينه الشكل الموالي:¹

الشكل رقم(14): نموذج تشخيص عملية اليقظة الإستراتيجية



المصدر: نورهان قرون وحسام الدين غضبان، مرجع سابق، ص317.

¹ نورهان قرون وحسام الدين غضبان، تشخيص ممارسات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة-، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد14، العدد الثاني، 2020، ص315.

وحسب الشكل يتضح أن عملية التشخيص تشكل تشخيص العوامل الأساسية لليقظة أبرزها أنواعها، تنظيمها داخل المؤسسة، سياقها، مراحلها وأضاف الأمان كأحد أهم العوامل في التشخيص، وتبين نتيجة تشخيص هذه العوامل الوضع العام لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة المستهدفة هل كان في وضعه الجيد، المتوسط أو وضعه سيء، ويحتوي المخطط مجموعة من الرموز في شكل إشارات مرور ألوانها (الأخضر، الأحمر، والأصفر) كرموز للإنذار والتي تدل على مستوى أداء النظام وخطورة تدنيته، ويتعتبر بمثابة التيقظ لعملية اليقظة لمعرفة جوانب القصور فيها.¹

2. شروط تفعيل اليقظة الإستراتيجية

للحصول على نظام يقظة إستراتيجية فعال يجب أن تستوفي المؤسسة مجموعة من الشروط وهي قليلة نسبيا، ويمكن حصرها كالتالي:²

2.1. الإدارة العليا هي داعم لخلية اليقظة الإستراتيجية: يجب أن تكون الإدارة العليا هي الداعمة الأولى لخلية اليقظة الإستراتيجية من خلال توفير جميع الأدوات والوسائل التي تحتاجها ومن الأحسن أن تكون خلية اليقظة قريبة من الإدارة العليا.

2.2. إستخدام الأدوات الصحيحة: كما أشرنا سابقا تحتاج اليقظة الإستراتيجية إلى جملة من الأدوات والوسائل التي تسمح لها بتتبع مختلف مصادر المعلومات، بحيث يجب أن يعمل ممثلي اليقظة على دمج جميع المعلومات حول أداة واحدة للتقليل من التكاليف.

2.3. تقليل كمية المعلومات وزيادة الملاءمة: إن أهم هدف لليقظة الإستراتيجية هو تقليل كمية المعلومات المتلقاة (وليس زيادتها) قد يبدو الأمر متناقضا بعض الشيء ولكن يجب البحث عن الملاءمة من خلال زيادة المعلومات ذات الأهمية الكبيرة والتقليل من المعلومات الزائدة عن الحاجة.

2.4. تتم عملية اليقظة كفريق واحد: تزداد فعالية عملية اليقظة الإستراتيجية عندما يتم تنفيذ مختلف نشاطاتها من قبل فريق يمتلك الخبرة والمؤهلات بحيث يساعد هذا في وضع المعلومات في سياقها الصحيح وتعزيز المشاركة في المؤسسة.

¹نورهان قرون وحسام الدين غضبان، مرجع سابق، ص ص 315 316 .

²Jean –Francois Pelly, PACME : formation en veille stratégique, dancauss(conseil en stratégie d'affaires <https://www.dancause.net>, date 12/08/2021 ,heure 21 :24

2.5. توضيح الاحتياجات من المعلومات: من أجل فعالية اليقظة يجب أن نبدأ بخطة واضحة للمعلومات التي تهم المؤسسة ولا تقع في التشتت.

2.6. الفهم الصحيح للمعلومات: يجب أن تطرح المؤسسة السؤال ما المعنى الذي نعطيه لهذه المعلومات كي تكون مفيدة لنا؟

المطلب الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية وتفعيلها من خلال جملة من العناصر.

أولاً: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات التنافس

تعتمد الميزة التنافسية بشكل كبير على تحليل البيئة المحيطة بها وتشمل هذه البيئة كل ما له علاقة بالموردين، الزبائن، المنافسين وغيرها، ومن خلال الجدول الموالي سيتم عرض تأثير مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية على استراتيجيات التنافس:

الجدول رقم (7): مساهمة معلومات اليقظة في تحديد استراتيجيات التنافس

معلومات اليقظة	الإستراتيجيات
1. اليقظة التجارية: • تحديد فئة الزبائن الحساسة للسعر؛ • معرفة الفئة المتوسطة الدخل من الزبائن ومحاولة إنتاج منتج يلئم احتياجاتهم وفق دخلهم؛ • تحديد بعض عروض المواد الأولية منخفضة السعر لإنتاج منتجات أقل تكلفة. 2. اليقظة التنافسية: • معرفة أسعار المنافسين التي يمكنها التأثير على الفئة المستهدفة. 3. اليقظة التكنولوجية: • جمع المعلومات للوصول إلى إبداع تكنولوجي في التثبيات لإنتاج منتجات بتكلفة أقل؛ • البحث عن اختراعات وابتكارات تقتصد في الطاقة لتخفيض التكاليف. 4. اليقظة البيئية: • معرفة القوانين المتعلقة بالأسعار وكذا أسعار الصرف لتحصيل بعض المواد المستوردة.	إستراتيجية قيادة التكلفة
1. اليقظة التجارية • معلومات عن زبائن يبحثون عن جودة غير عادية؛	إستراتيجية التمييز

• زبائن يرغبون بخدمات ما بعد البيع؛ • معرفة معلومات عن موردين لمواد ذات جودة عالية؛ • وجود زبائن يبحثون عن سمة خاصة في المنتج. 2. اليقظة التنافسية • معرفة تشكيلة المنافسين؛ • دراسة تحليلية لعلاقات المنافسين مع المتعاملين الاقتصاديين؛ • الأسعار المطبقة من طرف المنافسين وكذا أسعار السوق؛ • نظام الإنتاج المتبع. 3. اليقظة التكنولوجية • معلومات عن ابتكارات والاختراعات المتميزة والمتطورة لاستعمالها في المنتجات.	
1. اليقظة التجارية • جمع المعلومات عن الزبائن التي تريد المؤسسة التركيز عليهم. • جمع معلومات عن سوق جغرافي تريد المؤسسة التركيز عليه. 2. اليقظة التنافسية • معرفة عروض المنافسين لهذه الفئة وما تقدمه للزبائن. • الأسعار المطبقة مع هذه الفئة . • طريقة وقنوات التوزيع المعتمدة . 3. اليقظة التكنولوجية • بحث عن إبداعات تكنولوجية في نظم الإنتاج والتسويق 4. اليقظة البيئية • معرفة عادات وتقاليد السوق المستهدف.	إستراتيجية التركيز

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع:

✓ نصر الدين بن نذير، مرجع سابق، ص85؛

✓ علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سابق، ص186؛

✓ ضياء الدين زواو، مرجع سابق، ص104-107.

من خلال الجدول رقم(7) يمكن استنتاج أن مختلف أنواع اليقظة يمكنها أن تساهم في اختيار المؤسسة لاستراتيجيتها التنافسية والتي من خلالها تحقق الميزة التنافسية سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

ثانيا: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق أسس بناء الميزة التنافسية

من خلال ما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تبنى على مجموعة من الأسس ويمكن لليقظة الإستراتيجية توفير المعلومات اللازمة لوضعها، ومن خلال الجدول الموالي سنحاول إبراز مساهمة اليقظة في تحقيق أسس بناء الميزة التنافسية:

الجدول رقم (8):اليقظة الإستراتيجية أداة لبناء أسس الميزة التنافسية

الكفاءة العالية	
اليقظة التجارية	• معلومات عن موردين يبيعون مواد أولية بأسعار منخفضة؛ • عروض جديدة عن مواد أولية بتكلفة أقل؛ • تخفيضات بنسب معتبرة في سوق معين للمواد الأولية؛ • معلومات عن عمال لديهم خبرة في مجال معين .
اليقظة التنافسية	• معلومات عن زيادة المنافسين للأسعار .
اليقظة التكنولوجية	• ظهور آلات جديدة تقتصد في الطاقة.
اليقظة البيئية	• ظهور قوانين لتدعيم المؤسسات.
الجودة العالية	
اليقظة التجارية	• بحث عن موردين يبيعون مواد أولية ذات جودة عالية . • فئة معينة من الزبائن تسعى للحصول على منتجات ذات جودة . • معرفة تركز الفئة المستهدفة .
اليقظة التنافسية	• معرفة تركيبة المنتجات المنافسة وتحليلها للوصول إلى منتجات أحسن . • معرفة مدى سمعة المؤسسات المنافسة في مجال الجودة ومحاولة التفوق عليهم
اليقظة التكنولوجية	• استعمال تكنولوجيات حديثة في التصنيع . • استعمال تكنولوجيات في التسويق خاصة فيما يتعلق بالمظهر الخارجي للمنتج.
اليقظة البيئية	• معرفة عادات وتقاليد المستهلكين المستهدفين . • تأثير المجتمع بالمظاهر الخارجية. • آراء جمعيات حماية المستهلكين اتجاه هذه المنتجات.
الابتكار العالي	
اليقظة التجارية	• وجود فئة معينة من زبائن تهتم بوجود إبتكارات في المنتج .
اليقظة التنافسية	• التكنولوجيا المستعملة من قبل المنافسين؛ • عقود المنافسين مع جمعيات ومراكز البحث.

• وجود إبتكارات عند المنافسين سواء في الإنتاج أو التسويق .	
• معرفة آخر التطورات الحاصلة في مجال براءات الاختراع.	اليقظة التكنولوجية
• إبرام العقود مع مراكز البحث .	
• التجديد المستمر وإدخال تكنولوجيات حديثة على أنظمة الإنتاج والتسويق.	
• القوانين المتعلقة بتكنولوجيات أسعار الصرف في حالة إستيراد تكنولوجيات جديدة	اليقظة البيئية
الإستجابة العالية للزبون	
• التعرف على أهم إحتياجات الزبائن ورغبتهم ودراساتها	اليقظة التجارية
• البحث في السياسات التسويقية للمنافسين؛	اليقظة التنافسية
• خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل المنافسين؛	
• عروض المنافسين المختلفة.	
• البحث عن الطرق الحديثة لترويج المنتجات.	اليقظة التكنولوجية
• نشاطات جمعيات حماية الزبائن؛	اليقظة البيئية
• نشاط مراقبي الجودة؛	
• البحث في تطور عادات الإستهلاك وثقافات المجتمع.	

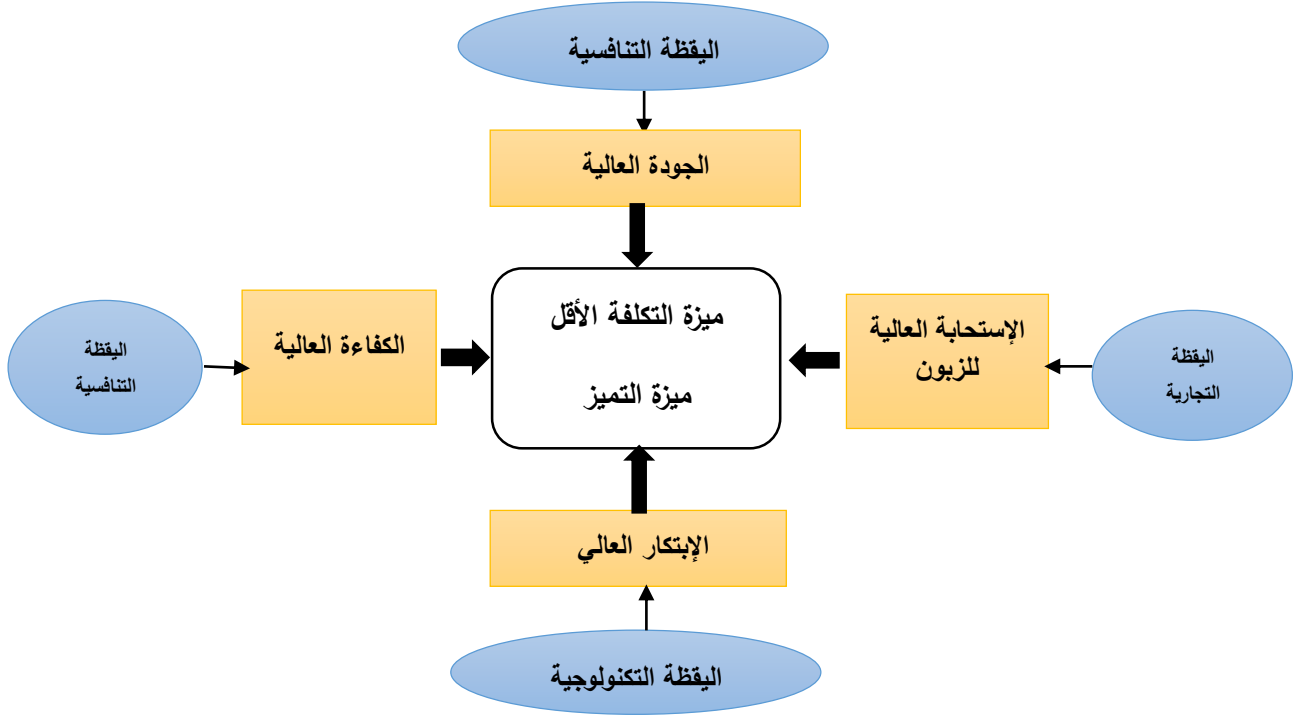
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

من خلال الجدول رقم (8) يتضح أن المؤسسة يمكنها تبني أسس للميزة التنافسية بالاعتماد على المعلومات التي ترصدها اليقظة الإستراتيجية في البيئة التي تنشط فيها.

المطلب الثالث: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية

تم التطرق في المطلب السابق إلى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية من خلال الضغط على أسس بنائها، وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى كيفية تفعيلها للميزة التنافسية، وذلك انطلاقاً من الشكل الآتي:

الشكل رقم(15): تأثير أنواع اليقظة الإستراتيجية على تفعيل وحدات بناء الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

✓ فاضل أحمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 189

✓ ضياء الدين زاو، مرجع سابق، ص 104-107.

من خلال الشكل رقم(15) يمكن استنتاج ما يلي:

أولاً: تأثير اليقظة التجارية على تحقيق الإستجابة العالية للزبون:

لا تحقق الإستجابة العالية إلا إذا أدركت المؤسسة حقيقة وخصائص زبائنها الحاليين والمستقبليين، ولا تنشأ العلاقة التفاعلية بينها وبين زبائنها والتي تعتبر في حد ذاتها ميزة تنافسية للمؤسسة، ولا يمكن الحفاظ عليها في المدى الطويل إلا إذا نظرت المؤسسة إلى العميل بكونه رأس مال واعتبرته أصلاً من أصولها، وبذلت في سبيل ذلك المال والجهد والوقت لدراسة سلوكياته، لمعرفة متطلباته ولتوقع آماله واتجاه تغيرات أذواقه، وهو الأمر الذي تساعد اليقظة الإستراتيجية بصفة عامة والتجارية بصفة خاصة على تحقيقه، بحيث تختص اليقظة التجارية برصد الأحداث وتوقع التطورات التي يمكن أن تحدث في البيئة التجارية، فهي تضع كل الزبائن، الأسواق والمنتجات وأيضاً الموردين تحت المجهر، فتبحث وتجمع معلومات عنهم بصفة دورية ومتجددة، الأمر الذي يسمح بتكوين رصيد معرفي عن صفات وخصائص المحيط التجاري، مما يمكن من التحديد الدقيق لمتطلبات وتطلعات الزبائن بصورة دورية

ومستمرة، وأكثر من ذلك إمكانية التوقع بالتغيرات التي يمكن أن تحدث في نمط استهلاكهم، تفكيرهم أو نظرتهم للمؤسسة.

فالمؤسسة بحاجة إلى اليقظة التجارية لتفعيل ميزتها التنافسية من خلال إحراز التفوق بالإستجابة السريعة للزبون، ولتحديد حاجاته ورغباته وأولوياته، وتلبية أسرع من المنافس، لأنها الوسيلة التي تساعد المؤسسة على تحسين وتطوير تقنياتها التجارية، ووضع حلول مكيّفة ومرنة تتلاءم مع خصائص كل زبون لتفعيل رضاه وتحقيق ولائه وهو الأمر الذي يساهم في تفعيل العلاقة بينهم.¹

ثانياً: تأثير اليقظة التكنولوجية على الابتكار العالي

أصبحت التطورات التكنولوجية حالياً عاملاً حاسماً وفعالاً لا يقل أهمية عن باقي عوامل البيئة المضطربة والمتغيرة، غير أنه محفوف بكثير من المخاطر التي يصعب تصورها أو الإحاطة بها بسبب السرعة المذهلة للمبتكرات التكنولوجية الحديثة مما سمح للبيئة العلمية والتكنولوجية أن تصبح من بين أبرز المؤثرات على المؤسسات وأصبحت قوتها تقاس بدرجات تكيفها مع التطورات التكنولوجية²، وتعتبر اليقظة التكنولوجية من أهم الأدوات التي تسمح بالحصول على مختلف المعلومات في هذه البيئة التكنولوجية، حيث أنها تعمل على ربط المؤسسة بمحيطها التكنولوجي وتجعلها على إطلاع دائم بالتغيرات التي تحصل فيه من خلال جمعها لمختلف المعلومات وتحليلها ومعالجتها وبالتالي تسمح بالوصول لأحدث الابتكارات في مجال نشاطها ومن هنا تصبح ميزتها التنافسية فعالة من خلال:³

✓ رصد الابتكارات التي تستعملها المؤسسات المنافسة في نشاطاتها ومحاولة الحصول على أخرى أكثر تطوراً؛

✓ تمكن المؤسسة من خلال تحقيق التميز من خلال حصولها على الابتكارات التي تساهم في ممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة؛

✓ توفير المعارف الفنية والعملية التي تمكنها من تطوير مختلف منتجاتها وخدماتها وإيجاد حلول للمشاكل المختلفة؛

¹ ضياء الدين زواو، مرجع سابق، ص 104.

² عبد الوهاب بن بريكة و زينب بن تركي، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 12|13 ماي 2011، جامعة البليدة، ص 9.

³ سامر أحمد قاسم وأبهم يوسف إبراهيم، دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية علة المصارف التجارية السورية الخاصة ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 40، العدد 06، 2018، ص ص 169 170 (بتصرف).

✓ يساعد الحصول على الابتكارات في تحسين الإنتاجية والإرتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء.

ثالثا: تأثير اليقظة التنافسية على الكفاءة العالية

تتعرّز كفاءة المؤسسة بنوعيتها والتي يطلق عليها إسم الكفاءة المقارنة (يقصد بها قدرة المؤسسة على إجراء عملياتها التشغيلية بصورة أفضل مقارنة مع أداء منافسيها وعملياتهم على نحو يحقق لها التفوق عليهم)، وتهتم اليقظة التنافسية برصد المحيط التنافسي وتحليل أحداثه خاصة فيما يتعلق بالمنافسين الحاليين والمحتملين، فجمع المعلومات عن إمكانياتهم قدراتهم، هيكل تكاليفهم، محفظة أعمالهم، خصائص منتجاتهم وطبيعة خدماتهم، مستوى كفاءتهم، درجة فعاليتهم توجهاتهم، إستراتيجياتهم كما تحاول توقع ردة فعلهم اتجاه إستراتيجياتها وتحركاتها ومن ثم تحليلها وتخزينها مما يسمح بتكوين رصيد معرفي متجدد عن المنافسين، هذا الرصيد المعرفي هو الذي يساهم في توصيله إلى متخذ القرار في تحقيق الكفاءة العالية للمؤسسة وجودتها لأنه بمقارنة كفاءة المؤسسة الحالية بكفاءة المنافسين، عندها فقط يتم تحديد مقدار الفجوة الموجودة والتعرف على مسبباتها الحقيقية مما يسهل إيجاد آليات لتحسين كفاءة المؤسسة ومنها تحسين جودة المنتجات وأسعارها وبنعكس هذا على ميزتها التنافسية.¹

رابعا: تأثير اليقظة التنافسية على الجودة العالية

تساهم اليقظة التنافسية بشكل عال في تحقيق الجودة العالية وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة والمجموعة في إطار يمس كل ما يؤثر على إستراتيجياتها التنافسية وفي إستمرار أدائها الفعال، وتؤثر اليقظة التنافسية على الجودة العالية من خلال:

✓ تسمح بتحقيق وفورات مالية ، بحيث كل المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من

الخصائص التقنية للمنتج جودته وتخفيض تكلفته؛

✓ تطوير جودة المنتجات المقدمة من خلال تعديلات التي تدخلها إنطلاقا من المعلومات التي تم

رصدها عن المنافسين بغية إحداث التفوق.

¹ضياء الدين زواو، مرجع سابق، ص102.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل اتضح لنا أن الـليقظة الإستراتيجية هي أداة تتمكن المؤسسة من خلالها رصد وتتبع البيئة التي تنشط فيها، والتي تعتبر مرجع تتخذ على أساسه المؤسسة قراراتها وإعداد إستراتيجياتها، ولاتباع نظام لليقظة الإستراتيجية يجب تسخير جملة من الإمكانيات سواء البشرية أو المادية أو مالية ليؤدي هذا النظام عمله بمنتهى الفاعلية في ظل البيئة المتغيرة والمعقدة التي تنشط فيها المؤسسة.

والليقظة الإستراتيجية كنظام تساعد المؤسسة على اختيار إستراتيجيتها التنافسية في ظل الوضع الذي تكون فيه بفضل توفير قاعدة من المعلومات التي تميز محيط الصناعة الذي تنتمي إليه، وبالإضافة إلى استعمال المعلومات في توفير مصادر الميزة التنافسية، فالليقظة الإستراتيجية ترتبط بالميزة التنافسية وتكمن العلاقة بينهم في كون أن الـليقظة الإستراتيجية هي وسيلة لضخ المعلومات وتحليل المعلومات ومعالجتها لاستعمالها في بناء وتفعيل التنافسية للمؤسسة مهما كان نوعها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

الفصل الثالث

المكانة التنافسية لمؤسسة AGRO-SIM في قطاع الصناعات الغذائية الجزائري

تمهيد

تعتبر الجزائر من بين الدول التي تولي اهتماما منقطع النظير لمختلف فروع قطاع الصناعة، وذلك كمحاولة منها لإيجاد قاعدة صناعية صلبة قادرة على مجابهة الطلب المحلي المتزايد، ومن بين هاته الفروع نجد قطاع الصناعات الغذائية الذي أصبح يحتل موقعا مهما في الإستراتيجيات التنموية كونه يشكل الرهان الكبير الذي تعول عليه السلطات للخروج من التبعية المفرطة لقطاع المحروقات خاصة في ظل تقلبات أسعار البترول بالإضافة إلى الإرتفاع الكبير لفاتورة الإستيراد الغذائية.

ومن جهة أخرى أصبحت بيئة الاعمال تتسم بالتقلبات السريعة مما يصعب من التنبؤ بسيرورتها وإرتباطها الشديد بعنصر عدم التأكد، الأمر الذي استدعى ضرورة تبني مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية أسلوب عملي قائم على منهجية مدروسة يمكنها من التحكم في أنشطتها المختلفة، وتعد مؤسسة AGRO-SIM من بين المؤسسات التي تسعى إلى زيادة حصتها السوقية وتنميتها بشتى الطرق والمحافظة على مركزها التنافسي في ظل الأوضاع القائمة.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى المكانة التنافسية لمؤسسة AGRO-SIM في قطاع الصناعات الغذائية الجزائري وتحليل البيئة التي تنشط بها، وهذا من خلال المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: نظرة عامة عن قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر

✓ المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة AGRO-SIM

✓ المبحث الثالث: تنافسية مؤسسة AGRO-SIM وبيئة نشاطها

المبحث الأول: نظرة عامة عن قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر

يعتبر قطاع الصناعات الغذائية قطاع استراتيجي كونه يرتبط بشكل مباشر بالأفراد والمواطنين، والجزائر على غرار باقي الدول بذلت مجهودات معتبرة للنهوض به ويظهر ذلك جليا في مختلف برامجها التنموية، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى واقع هذا القطاع وقدراته التنافسية من خلال جملة من العناصر.

المطلب الأول: ماهية الصناعات الغذائية

مثلما تم الإشارة إليه سابقا يعتبر قطاع الصناعات الغذائية قطاع استراتيجي، ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض أهم العناصر التي تبرز أهمية هذا القطاع وتتمثل في مجموعة من التعاريف والخصائص.

أولا: مفهوم الصناعات الغذائية:

ظهرت الصناعات الغذائية في القديم مع ظهور الزراعة التي ترجع إلى العصر الحديث، وهذا منذ حوالي إحدى عشر ألف سنة، أما فيما يخص الصناعات الغذائية بوضعها الحالي المعاصر فقد ظهر مؤخرا أي في القرن 19 مع تطور الثورة الصناعية وظهور الابتكارات التقنية.¹ وتعتبر القطاع الذي يقوم بتصنيع الخامات النباتية والحيوانية الزائدة من الإستهلاك الطازج وتحويلها إلى صورة أخرى من المنتجات الغذائية وحفظها من الفساد أطول مدة ممكنة لاستخدامها في مواسم غير مواسمها وإستهلاكها في أماكن غير أماكن إنتاجها وتبقى صالحة للاستعمال من الوجهة الصحية والحيوية.² كما تعتبر أيضا مجموعة من عدة أنواع من الصناعات المنتجة لمجموعة متنوعة من المنتجات الغذائية، والتي تؤدي دورا هاما في تحقيق الأمن الغذائي والتنمية المستدامة.³

¹فائزة قش، توجهات ومحركات تطوير الصناعات الغذائية، مجلة دراسات إقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 06، العدد الأول، جوان 2019، ص 143.

²ناصر بوعزيز، الصناعات الغذائية في الجزائر وإشكالية تنويع مصادر الاقتصاد الوطني بين ضعف المساهمة وحتمية النهوض، رماح لبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، العدد 27، سبتمبر 2018، ص 256.

³Mathew N .O.Sadikh and others, **Food Industry an introduction**, International Journal Of Trend in Scientific Research and Development, vol03, issue04, 2019, p128.

كما أنها الفرع الصناعي الذي يقوم بتحويل الخامات الزراعية وفقا لمواصفات محددة، لهذا تعمل هذه الصناعات على بقاء المنتجات الغذائية صالحة للاستعمال أطول ممكنة بفضل طرق التحويل والحفظ والتصبير والتكييف ..إلخ. والاستعمال تماشيا مع الشروط الجديدة للمستهلك والتي يفرضها التطور الحضاري.¹

وهي كذلك تلك الصناعة الحفظية أو التحويلية التي تهدف لتجهيز المنتجات الزراعية وصيد أسماك إلى أغذية للإنسان أو الحيوان سواء كانت منتجات وسيطية أو نهائية.² من خلال ما سبق يمكن اعتبار الصناعات الغذائية القطاع الذي يهتم بتحويل الفائض من المواد الزراعية والحيوانية إلى منتجات غذائية صالحة للاستعمال في مواسم غير مواسمها أطول فترة ممكنة.

ثانيا: خصائص الصناعات الغذائية

تتميز الصناعات الغذائية ب:³

- ✓ إرتباطها مباشرة بالزراعة في الحصول على مدخلاتها من الموارد الأولية أو المواد الوسيطة وغيرها؛
- ✓ غالبية المؤسسات المنتمية إليها هي مؤسسات تحويلية حيث تتشكل ضمن حلقة طويلة تسمى السلسلة الغذائية؛
- ✓ تتميز مخرجاتها بالتنوع والتطور لأنها تعكس تنوع وتطورات إحتياجات المستهلكين ورغباتهم؛
- ✓ يتميز سوق منتجاتها بالتنافس الشديد حيث يكون أساس التنافس قائما على صور مختلفة (الأسعار، العلامات، الأسماء التجارية، العبوات، الأغلفة التجارية).

¹ نبيلة شطارة وسارة لبرش، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية، المجلة المغربية للاقتصاد والمناجمنت، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد7، العدد الأول، مارس2020، ص64.

² حورية حلمي محمد أحمد، تقييم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية في مصر على المستويين المحلي والعالمي، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد55، العدد02، 2018، ص3.

³ أم الخير حمودة وأحمد ببرش، الصناعات الغذائية في الجزائر بين الواقع والأمن الغذائي، مجلة دفاتر إقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد10، العدد الأول، 2019، ص187.

ثالثا: أهمية الصناعات الغذائية

تكمّن أهمية الصناعات الغذائية في ¹:

- ✓ تصنيع وحفظ المواد الغذائية من الموارد الزراعية التي تزيد عن حاجات الإستهلاك في مواسم إنتاجها الطبيعي للإستفادة منها على مدار العام مما يحقق التوازن بين العرض والطلب بالإضافة إلى تقليل الفائض من الخدمات الزراعية؛
- ✓ تصنيع الفائض من المنتجات الزراعية وتحويلها إلى منتجات عالية القيمة الاقتصادية مثل: صناعة الحلوى من التمر أو إنتاج العصائر من الخضروات والفواكه؛
- ✓ زيادة فرص العمل خاصة وأن هذه الصناعة تحتاج إلى عمالة كبيرة كما أنها تعمل على رفع مستوى دخل الأفراد؛
- ✓ قيام صناعات أخرى تكميلية لتصنيع الغذاء مثل صناعة العبوات والإستفادة من المخلفات في منتجات عالية القيمة مثل: إنتاج الخل والخميرة من التمر غير القابلة للتسويق أو مخلفات صناعة الدبس والصناعات القائمة على مخلفات صناعة السكر...إلخ؛
- ✓ تأمين حاجة المجتمع عامة من الأغذية وتقديم منتجات متنوعة وأغذية سريعة التحضير أو سريعة التجهيز أو أغذية الأطفال، وهذا بما يواكب تغير الأنماط المعيشية؛
- ✓ توفير تكاليف تخزين ونقل الخدمات الزراعية وإمكانية تصدير الفائض منها في صورة منتجات محفوظة بما يحقق عائدا للمنتجين بشكل خاص وللوطن بشكل عام.

المطلب الثاني: تطور قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر

اهتمت الدولة الجزائرية بشكل كبير بقطاع الصناعات الغذائية نظرا للأهمية والحساسية الكبيرة التي يتمتع بها سواء خلال تبنيها للنظام الإشتراكي بعد الإستقلال أو في اتباعها للنظام الرأسمالي، ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض ملامح هذا القطاع بالجزائر.

¹وسيلة شكيرو وعمر غزاري، إستراتيجية تطوير القطاع الزراعي-فرع الصناعات الغذائية-في إطار النمو الاقتصادي الجزائري، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والإندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، المجلد 14، العدد 01، 2020، ص 230.

أولاً: مبررات قيام الصناعات الغذائية في الجزائر

نجد مبررات قيام الصناعات الغذائية في الجزائر للأسباب التالية:¹

- ✓ انعدام التوافق الزمني بين العمليات الإنتاجية وعمليات الإستهلاك وعادة ما يكون الإنتاج موسماً محدوداً عكس الإستهلاك الذي يستمر على مدار السنة؛
- ✓ التقلبات العشوائية في الإنتاج نتيجة تعرض هذا الأخير لكثير من الظروف البيئية والجوية فهو بين زيادة ونقصان حسب ظروف الموسم، وعادة ما يتوقع المنتجون موسماً جيداً أو موسماً رديئاً نتيجة الجفاف أو تفشي آفات وأمراض معينة وغير ذلك من المؤثرات الطبيعية التي تنعكس على كمية الناتج ودرجة جودته؛
- ✓ عدم صلاحية بعض المنتجات الزراعية للإستهلاك المباشر وحاجتها إلى ضرورة الخضوع إلى جملة من العمليات والمعاملات الخاصة التي تحولها إلى مستوى القبول وذلك كالتجفيف والتخليل والطحن وغير ذلك؛
- ✓ قصور الطاقة الإستيعابية للوحدات التصنيعية؛
- ✓ ضمان استمرار التشغيل للوحدات التصنيعية فنقوم بجمع وتخزين كميات الموسم الكبيرة ثم توزيع معالجتها على مدار السنة؛
- ✓ الرغبة في المضاربة والإستفادة من تقلبات الأسعار التي تتجه نحو الإرتفاع نتيجة الشح خارج الموسم؛
- ✓ الإحتياط لمواجهة الظروف الاستثنائية المتوقعة وغير المتوقعة كالحروب والكوارث والجفاف وغير ذلك.

ثانياً: خصائص قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر:

تتميز الصناعات الغذائية بالجزائر بجملة من الخصائص يمكن حصرها في ما يلي:²

¹ زيد الخير ميلود، إشكالية الجودة كمحرك لتنافسية مؤسسات الصناعة الغذائية بالجزائر - دراسة ميدانية -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 189.

² أسماء حاجي وناصر بوعزيز، الصناعات الغذائية في الجزائر وطرق النهوض بها لتحقيق الأمن الغذائي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد 18، 2017، ص 103.

- بالنسبة للنوعية في إنتاج الصناعة الغذائية في الجزائر فالمستوى النوعي الذي تقدمه الفئات الرائدة هو فعليا مطابقا للمستويات العالمية، بينما مستوى إنتاج صغار المنتجين يبقى متغير إلى ضعيف من جهة أخرى الأسعار المحلية مجزئة فالتالبيين في السوق الجزائرية أقل تطلبا.
- تحظى الصناعة الغذائية بالجزائر بإمكانية كبيرة وهائلة في بعض الفروع: المطاحن، والمشروبات على عكس بعض الفروع الأخرى التي تعاني من ضعف الإنتاج وعدد منخفض للمؤسسات مثل: تعليب الأسماك، إنتاج المجمدات، المخازن الصناعية، التخفيف، إنتاج الخميرة.
- الإعتماد على الإستيراد في توفير المواد الأولية في بعض الصناعات في حالة صناعة السكر، الزيوت، المارجرين والقهوة التي تستورد تقريبا كل المواد الأولية التي تتطلبها وهي أيضا بنسبة كبيرة حالة مطاحن القمح اللين الذي يعتمد أساسا على القمح المستورد أما بالنسبة للحليب فإن إحتياجاتها مغطاة بنسبة 70% بإستيراد المسحوق وهي تتطور باستمرار، صناعة العصائر تستعمل المواد المركزة المستوردة، صناعة الشرائح على أساس اللحوم المجمدة المستوردة.
- يتعين على بعض شعب القطاع أن تقوم بإدارة توزيع منتجاتها بنفسها لأن شبكات التوزيع في الغالب تقليدية أو مفقودة، سلسلة التبريد غير مسيطر عليها سوى في بعض الشعب مثل: عند كبار منتجي المنتجات الحليبية الفائقة البرودة والتي تكون شبكتها الخاصة وتقوم بمساعدة تجار الجملة المحليين الذين تتعامل معهم.
- العمل الصناعي في العادة يتولى الجودة إلى غاية خروج المنتج من المصنع ولا يتولى التوزيع الذي يعتبر إشكال كبير في نهج الجودة كما ويسعى كبار المنتجين إلى الحصول على شهادات تسمح لهم بالتعامل مع المجمعات الكبيرة وتمويلها خاصة الزبائن الأجانب، بالرغم من هذا تبقى التجارة غير الرسمية أي البيع بدون فواتير تعرقل تطورات القطاع.

ثالثا: تطور الإستثمارات في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر

مرت الإستثمارات في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر بجملة من المراحل:¹

- **مرحلة 1962 - 1967:** شكلت نسبة الإستثمارات في هذه الصناعة 25% من مجمل الإستثمارات المخصصة للصناعة خلال هذه الفترة من القطاع العام وقد بلغت نسبة 9% في القطاع الخاص.

¹ نبيلة شطارة وسارة لبرش، مرجع سابق، ص ص 66 - 67 (بتصرف).

- **مرحلة 1968-1969:** بلغ حجم الإستثمارات المنجزة في القطاع الصناعي خلال هذه الفترة 4.11 مليار دج، وقد كانت نصيب الصناعات الغذائية 519 مليون دج.
 - **مرحلة 1970-1974:** كان نصيب الصناعات الغذائية 1678 مليون دج، وجاء هذا القطاع في المرتبة الثانية من حيث المبالغ المستثمرة في الفروع الصناعية.
 - **مرحلة 1975-1979:** كان نصيب الصناعات الغذائية 3379 مليون دج، فخلال هذه الفترة سجل تراجع لهذا الفرع مقارنة بالفروع الصناعية الأخرى التي تنتمي إلى قطاع الصناعات الخفيفة.
 - **مرحلة 1980-1984:** بلغ حجم الإستثمارات المنجزة في القطاع الصناعي 74.66 مليار دج وكان نصيب الصناعة الغذائية 2.5 مليار دج.
 - **مرحلة 1985-1989:** خصص لفرع الصناعات الغذائية مبلغ 8.7 مليار دج أي 5.1% من إجمالي الإستثمارات الصناعية وهو ما يؤكد اتجاه الدولة على تشجيع الصناعات الغذائية.
 - **مرحلة 1990-1995:** عرفت هذه الفترة اتجاه الدولة نحو اقتصاد السوق بترك المجال للقطاع الخاص تراجع القطاع العام، حيث شهد الإستثمار في قطاع الصناعة الغذائية تراجع ملحوظ من 3250 مليون دج عام 1990 لتصل 1475 مليون دج عام 1995 والذي كان 996 مليون دج عام 1992، وفي المقابل تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في هذا المجال ويرجع ذلك للإجراءات المتخذة كفتح الوكالة ودعم الإستثمار وانطلاق عملية خصوصية المؤسسات العمومية.
 - **مرحلة 1996-2014:** عرفت هذه الفترة مختلف الإصلاحات على كافة المجالات بما فيها مجال الصناعة الغذائية وهذا كآلية لدخول اقتصاد السوق، ففي سنة 2001 صدر القانون التوجيهي من أجل ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإصدار مجموعة من النصوص القانونية المتعلقة بالخصوصية وإنشاء المجلس الوطني للإستثمار، وقد بلغ عدد المشاريع المستثمر في القطاع الصناعي لعام 2014 ب 885 مشروع حيث قدر مبلغ الإستثمار سنتي 2013-2014 ب 58.3 و 165.4 مليار دج على التوالي.
 - **مرحلة 2015-2018:** بلغ عدد المشاريع المصرح بها في قطاع الصناعات الغذائية 613 مشروع عام 2015 لترتفع إلى 711 مشروع عام 2016 لتتخفض مجددا لتصل إلى 575 مشروع عام 2018.
- رابعا: فروع الصناعات الغذائية في الجزائر**
- يقع تحت لواء قطاع الصناعات الغذائية الجزائري مجموعة من الفروع سيتم إبرازها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): فروع قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر

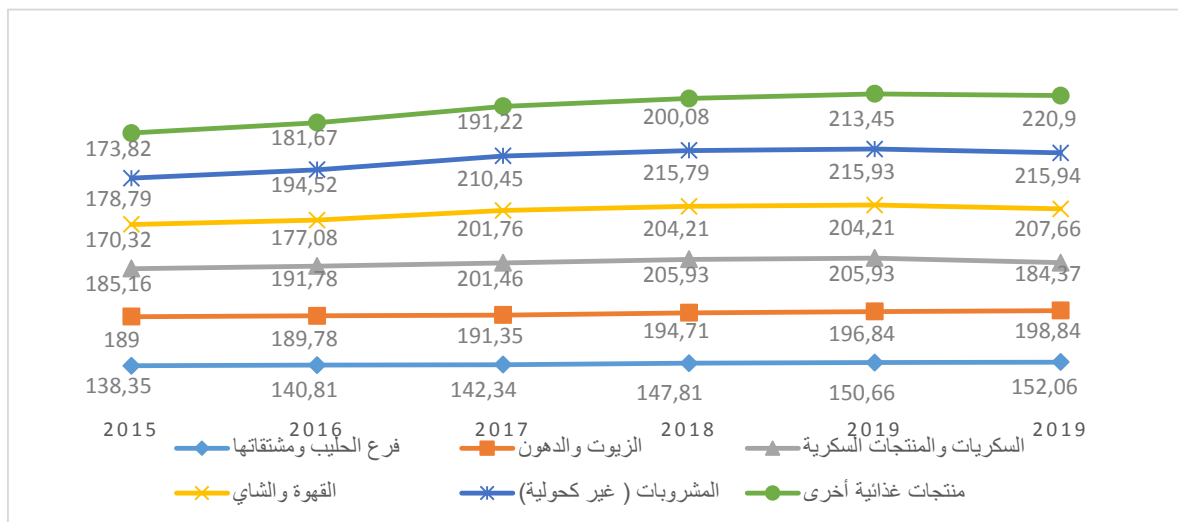
الحليب ومشتقاته	المشروبات	المصبرات	الطحين	المواد الغذائية	السكريات	الزيوت والدهون
الجبن	الصودا	الطماطم	الدقيق	العجائن الغذائية	الشكولاتة	الزيوت
ياغورت	مشروب غازي	الهريسة	القهوة	عطور غذائية	السكريات	لب الزيتون
مواد حليبية	العصير	السمك	علف، خليط	خضر وفواكه	حلويات	زيت زيتون
	شراب غير كحولي (مياه معدنية، مشروبات أخرى)	الخضر		التمور	حلويات	
		الزيتون			جافة	
		المصبرات الأخرى			بسكويت	

المصدر: حميد حملاوي ووسام عمرون، أثر فرع الصناعات الغذائية على الاقتصاد الجزائري وآفاق تطوره- دراسة حالة الجزائر 2000-2015، مجلة دراسات إقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 20، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 26.

ومن خلال الشكل الموالي تظهر مؤشرات الأسعار في مختلف فروع قطاع الصناعات الغذائية الجزائري:

الشكل رقم (16): مؤشرات الأسعار في مختلف فروع الصناعات الغذائية

الوحدة: 1 دج



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

la direction technique chargée des statistiques économiques et du suivi de la conjoncture, **Indice Des Prix a la consommations**, collections statistique N219, ONC, juillet 2021, p14.

الغرض من معرفة مؤشرات الأسعار هو إبراز الاختلاف الذي يميز الأسعار التي يدفعها الزبون مقابل مجموعة من السلع والخدمات المشتراة في المتاجر والأسواق ونقاط البيع، ويقاس هذا المؤشر تطور هاته الأسعار.

- **مؤشر أسعار الحليب ومشتقاته:** يلاحظ ارتفاع طفيف حيث بلغت 138,35 دج عام 2015 لتصل إلى 152,06 دج وهذا راجع إلى ارتفاع أسعار الموارد الأولية المستوردة التي تستعمل في إنتاج الحليب ومشتقاته.
- **فرع الزيوت والدهون:** يلاحظ أن ارتفاع مؤشر الأسعار في هذا الفرع طفيف نوعاً ما، حيث بلغ 189 دج عام 2015 ليصل إلى 198,84 دج عام 2020 وهذا راجع إلى أن هذا الفرع يتميز سوقه بالمنافسة الاحتكارية بالإضافة إلى ارتفاع أسعار موارده الأولية في الآونة الأخيرة.
- **السكريات والمنتجات السكرية:** يلاحظ أن هذا الفرع شهد ارتفاعاً في مؤشر الأسعار حيث قدرت قيمته سنة 2015 بـ 185,16 دج ليصل إلى 205,93 دج عامي 2018 و 2019 لينخفض لـ 184,37 دج عام 2020 وهذا راجع إلى أن هذا السوق كان يتميز بالاحتكار ليدخل منافسين جدد في الآونة الأخيرة.
- **القهوة والشاي:** يلاحظ أن مؤشر الأسعار قد قدر بـ 170,32 دج عام 2015 ليصل إلى 207.66 دج عام 2018 ، وهذا راجع إلى ارتفاع أسعار المواد الأولية.
- **المشروبات الغير كحولية:** وتشمل العصائر والمياه والمشروبات الغازية ويلاحظ أن مؤشر الأسعار قد بلغ 178,79 دج عام 2015 ليرتفع إلى 215,79 دج ويبقى ثابتاً نوعاً ما حيث يتميز هذا السوق بالمنافسة التامة وبالتالي لا يمكن للأسعار أن ترتفع فوق سعر التوازن.
- **منتجات غذائية أخرى:** بلغ مؤشر الأسعار عام 2015 173,82 دج ليرتفع إلى 220,90 دج عام 2020، وهذا الإرتفاع راجع إلى ارتفاع أسعار المواد الأولية القمح في صناعة المعجنات.

المطلب الثالث: دور قطاع الصناعات الغذائية في الاقتصاد الوطني الجزائري

يعتبر قطاع الصناعات الغذائية من بين أهم القطاعات الاستراتيجية كون أن له علاقة مباشرة بإنتاج الغذاء، وسيتم من خلال هذا المطلب دراسة دوره في الاقتصاد الوطني من خلال التطرق لمساهمته في الناتج الخام، القيمة المضافة، الضرائب والصادرات.

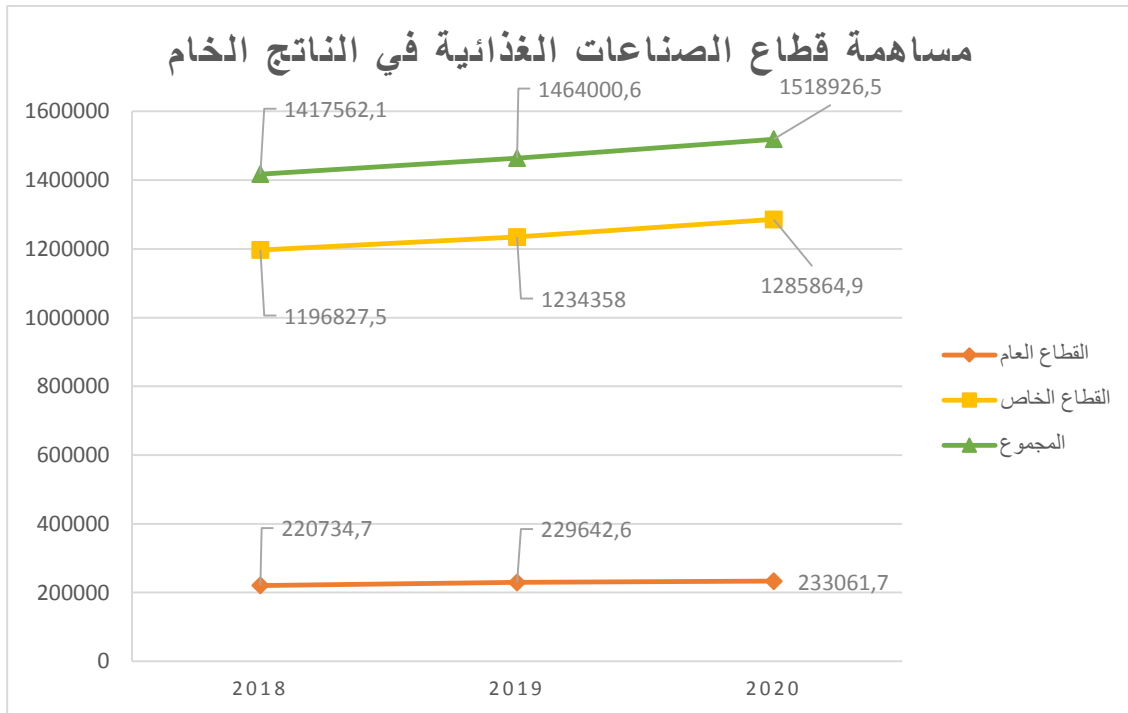
أولاً: مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في الناتج الخام

يمكن توضيح مساهمة قطاع الصناعات الغذائية الجزائري في الناتج الخام انطلاقاً من الشكل

الموالي:

الشكل رقم (17): مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في الناتج الخام

الوحدة: مليون دينار



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Les comptes économique 2018 a2020, N933, ONC Algérie, p 3 -5

يلاحظ من خلال الشكل رقم (17) أن مساهمة الصناعات الغذائية في الناتج الخام قد عرفت ارتفاعاً طفيفاً، حيث بلغت المساهمة 220734,7 مليون دج عام 2018 لتصل إلى 233061,7 مليون دج عام 2020.

وبالنسبة للقطاع الخاص نلاحظ أيضا وجود ارتفاع في المساهمة حيث بلغت قيمتها عام 2018: 119682,5 مليون دج لتصل إلى 1285864,9 مليون دج عام 2020.

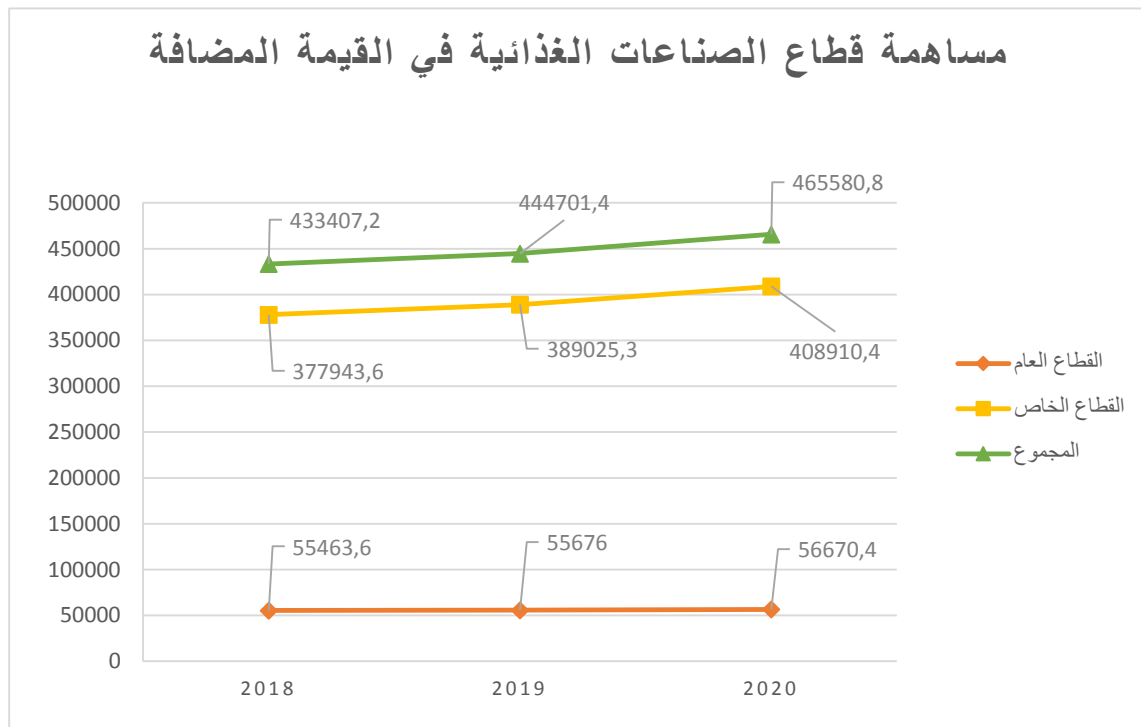
ويلاحظ من خلال ما سبق أن مساهمة القطاع الخاص أكبر من مساهمة القطاع العام وهذا راجع إلى عدة أسباب أبرزها الاهتمام الكبير للدولة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورغبتها في تطويرها بالإضافة إلى خصخصة الكثير من المؤسسات التي كانت تنشط في هذا القطاع سابقا، كما أن المؤسسات الخاصة تعتمد على تكنولوجيات متطورة عكس المؤسسات العامة.

ثانيا: مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في القيمة المضافة

يمكن توضيح مساهمة قطاع الصناعات الغذائية الجزائري في القيمة المضافة انطلاقا من الشكل الموالي:

الوحدة: مليون دينار

الشكل رقم(18): مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في القيمة المضافة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

يلاحظ من خلال الشكل رقم (18) أن مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في القيمة المضافة قد بلغت 55463,6 مليون دج عام 2018 لترتفع سنة 2019 وتصل إلى 55676 مليون دج وتتنخفض عام 2020 لـ 56670,4 مليون دج.

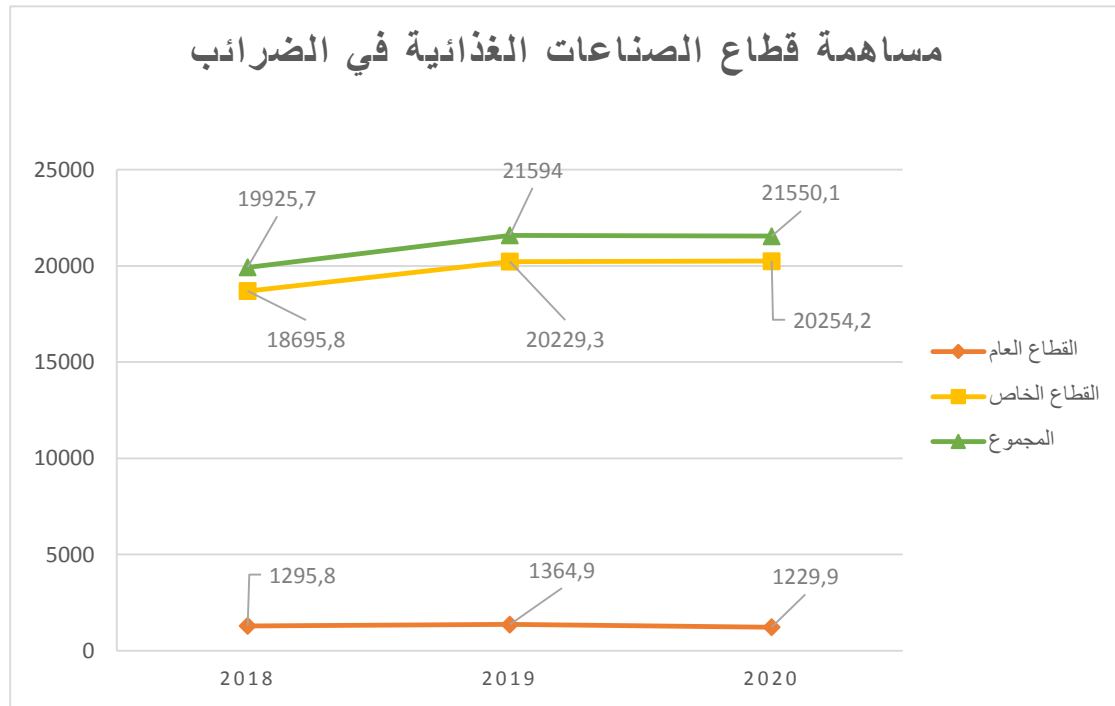
أما مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في القطاع الخاص فبلغت 377943,6 مليون دج لترتفع لـ 389025,3 مليون دج عام 2019 وتصل 408910,4 مليون دج عام 2020.

ثالثا: مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في الضرائب

يمكن توضيح مساهمة قطاع الصناعات الغذائية الجزائري في الضرائب انطلاقا من الشكل الموالي:

الشكل رقم (19): مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في الضرائب

الوحدة: مليون دينار



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

les comptes économique 2018 a2020, N933, ONC Algérie, p 3- 5

يلاحظ من خلال الشكل رقم (19) أن قطاع الصناعات الغذائية يساهم بمعدلات

ضعيفة نوعا في الضرائب حيث بلغت قيمة المساهمة عام 2018 1229,9 مليون دج لترتفع عام 2019 إلى 1364,7 مليون دج لتصل إلى 1295,8 مليون دج عام 2020.

وبالنسبة للقطاع الخاص فقد ساهمت بـ 18695,8 مليون دج عام 2018 لترتفع لتصل إلى 20254,2 مليون دج عام 2019 و 20254,2 مليون دج عام 2020.

ويتم دفع هذه الضرائب وفق معدلات يحددها قانون الضرائب الجزائري، ويلاحظ أن مساهمة القطاع الخاص أكبر من القطاع العام بسبب المؤسسات التي أنشأت في هذا القطاع أبرزها مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وعلى العموم قيمة المساهمة تعتبر ضعيفة نوعا ما وهذا راجع إلى أن الدولة تقدم تحفيزات جبائية لهذا النوع من المؤسسات.

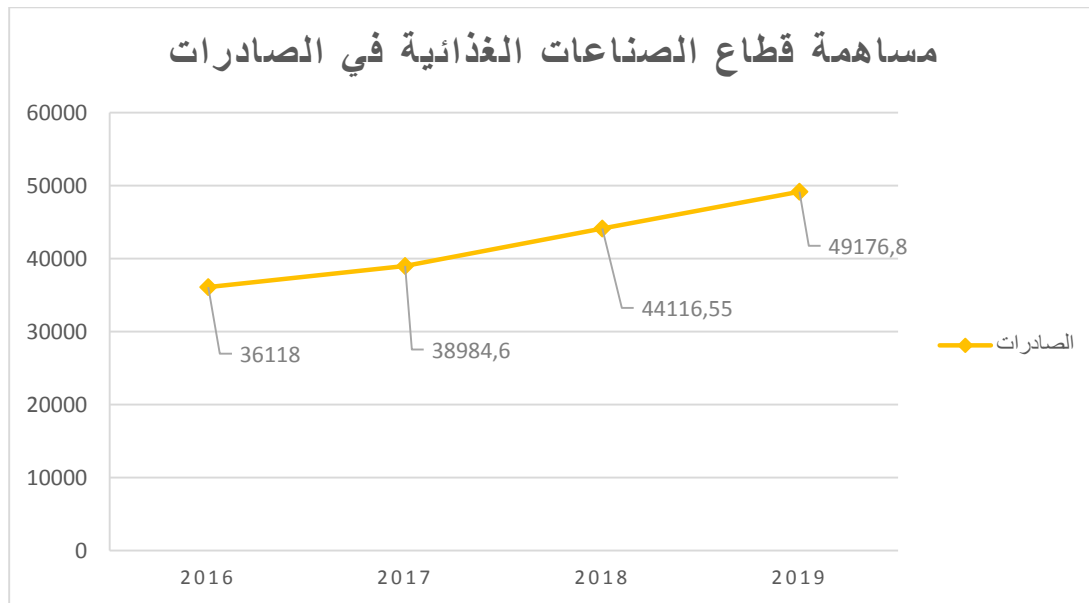
رابعاً: مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في الصادرات

يمكن توضيح مساهمة قطاع الصناعات الغذائية الجزائري في الصادرات انطلاقاً من الشكل

الموالي:

الشكل رقم (20): مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في الصادرات

الوحدة: مليون دينار



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد:

La direction technique chargée du cantabile national, évolution des échanges extérieurs de marchandises de 2014-2019, collections statistiques N220, office national des statistique-Aout2021, p64.

يلاحظ من خلال الشكل رقم (20) أن هناك تطور في مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في الصادرات، حيث بلغت مساهمته عام 2016 بـ 36118 مليون دج لتصل إلى 49176,8 مليون دج عام 2019.

وتعتبر المؤسسات الخاصة المساهم الكبير في ارتفاع نسبة الصادرات وهذا راجع إلى التحفيزات الجبائية والجمركية التي تستفيد منها جراء التصدير، بالإضافة إلى مشاركتها في المعارض الدولية للإنتاج التي تمكنها من التعريف بمختلف خطوط منتجاتها.

من خلال المؤشرات المقدمة يتضح أن قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر لم يساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية رغم الجهود والدعم المقدم من قبل الدولة نظرا لجملة من العراقيل أبرزها البيروقراطية التي تواجه المستثمرين عند رغبتهم في دخول المجال.

المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة AGRO-SIM

تعتبر مؤسسة AGRO-SIM من بين أقدم المؤسسات التي تخصصت في صناعة المعجنات وهي من بين أبرز المنافسين في سوق المعجنات نظرا لمنحنى الخبرة الذي تمتلكه، وفي هذا المبحث سيتم تقديم هاته المؤسسة من خلال جملة من العناصر.

المطلب الأول: تقديم مجمع سيم

تعتبر مؤسسة AGRO-SIM فرع من مجمع سيم الذي ينشط في مجالات متعددة أبرزها الصناعات الغذائية، ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض تقديم لهذا المجمع بمختلف فروع.

أولا: التطور التاريخي للمجمع

تأسست مؤسسة سيم في بداية التسعينات من قبل المرحوم الطيب زغيمي عبد القادر وأبناءه الثلاث، واتسمت بصغر حجمها وطبيعتها كونها مؤسسة عائلية، واختصت في تلك الفترة بتحويل الحبوب، ومع مرور الوقت استطاعت أن تثبت جدارتها نظرا للجودة التي تمتعت بها منتجاتها في تلك الفترة.¹

وتعتبر سنة 1994 الإنطلاقة الحقيقية للمؤسسة، بحيث بلغت قدرتها الإنتاجية بـ 150 طن يوميا، والإستعانة بـ 40 عامل وبرأس مال إجتماعي قدر بـ 9008000 دج فتحوّلت من مؤسسة

¹ معلومات مقدمة من قبل المؤسسة لعام 2021.

ذات مسؤولية محدودة إلى مؤسسة ذات أسهم وأصبحت تحمل سجل تجاري واحد رقمه 00/009-03B0804290¹؛

وفي عام 1997 استطاعت أن تحتل مكان غير محدود في السوق فأصبحت مجمع وقامت بالشراكة مع مؤسسة متعددة الجنسيات (جزائرية إيطالية) في ميدان الصناعة والتموين لقطع الغيار. وتوسعت نشاطات المؤسسة في عام 2000 قامت بالإستثمار في المياه المعدنية والغازية بإنشاء مؤسستين بالإضافة إلى إنشاءها لفرع التغذية الزراعية بمنطقة عين الدفلى، تنس موزاية.² كما قامت بالشراكة مع مؤسسة سونلغاز وسونطراك في ميدان الطاقة المتجددة عام 2002 بالإضافة إلى الشراكة مع بنك القرض الأردن والكويت وليبيا.

وخلال عام 2004 قدر رأسمالها بـ 5665000000 دج مع 991 عامل، وفي سنة 2005 قامت بالشراكة مع مؤسسة جزائرية إسبانية وإنشاء مؤسسة صلصة المتخصصة في إنتاج صلصة الطماطم على إختلاف أنواعها وحصلت في هذه السنة على جائزة أحسن مؤسسة مصدرة. ومع مرور الوقت قامت باستثمارات عديدة في قطاعات مختلفة منها قطاع الصحة وقطاع التعليم والتكوين.³

وفي عام 2015 تمكنت المؤسسة من أن تصدر ما قيمته 4 ملايين دولار مقابل ما يقارب 10 ملايين دولار مسجلة في 2013 وهذا حسب الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية.

ثانيا: فروع مجمع سيم

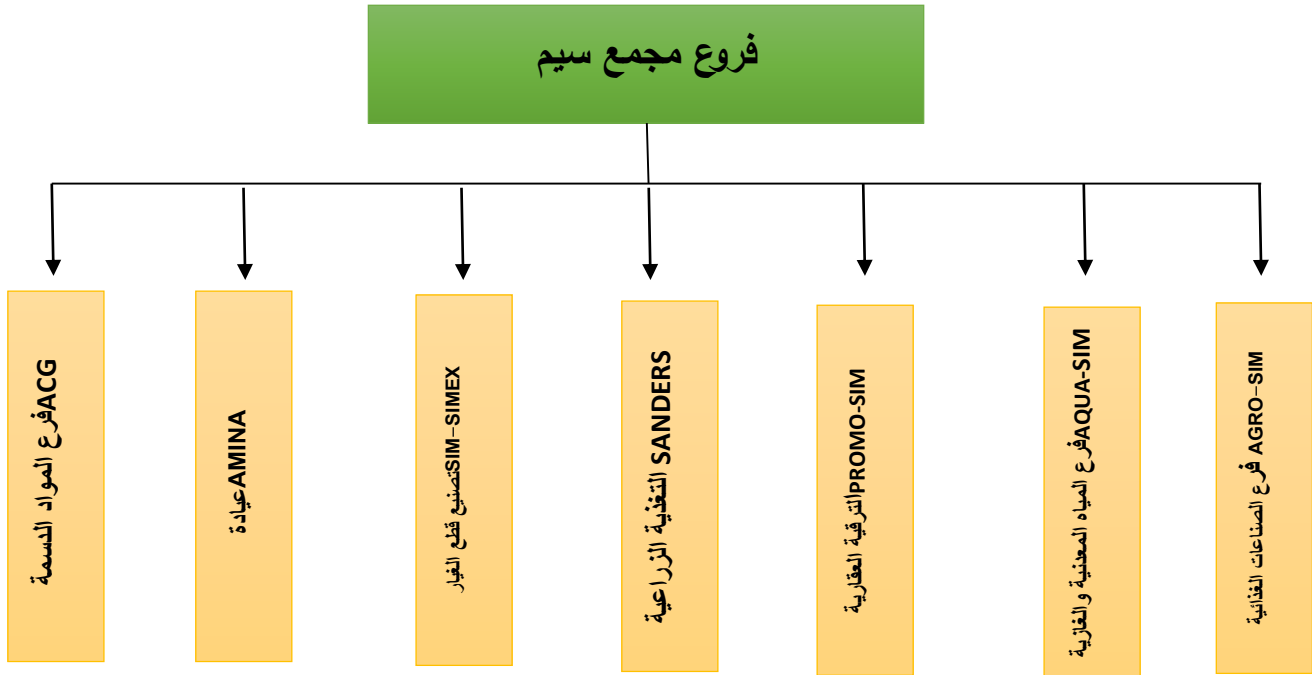
كما تم الإشارة إليه سابقا مؤسسة سيم استثمرت في مجالات عديدة ومن خلال الشكل الموالي يتم توضيح فروعها:

¹معلومات مقدمة من قبل المؤسسة لعام 2021.

²معلومات مقدمة من قبل المؤسسة لعام 2021.

³معلومات مقدمة من قبل المؤسسة لعام 2021.

الشكل رقم(21): فروع مجمع سيم



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل المؤسسة لعام 2021.

من خلال الشكل السابق يتضح أن مجمع سيم يضم الفروع التالية:¹

1. فرع الصناعات الغذائية **AGRO-SIM**: ينشط في هذا الفرع في إنتاج الصناعات الغذائية من عجائن وحبوب، ويحوي على مجموعة من الوحدات موزعة على بعض المناطق، وتعتبر وحدة عين الدفلى هي الوحدة التجارية للقمح المكلفة بالتموين بالحبوب سواء للمؤسسة أو تبيعها بشكل خام، وتم اختيارها كونها تقع في منطقة إستراتيجية كونها قريبة من ميناء تنس ومستغانم.

2. فرع الصناعات المعدنية والغازية **AQUA-SIM** : وينقسم هذا الفرع إلى ثلاث وحدات:

2.1. أكواموزية **AQUA-SIM**: تنشط هذه الوحدة في صناعات المشروبات الغازية والمعدنية بموزاية وهي تحوي على مؤسستين حازتها في إطار عملية الخصخصة وقد وقع على عاتقها إعادة هيكلتها وتطويرها.

2.2. أكوابليدة **AQUA-BLIDA** : تم إنشاء هذه الوحدة عام 2005 بموجب الشراكة مع مؤسسة جزائرية-إسبانية كما تم الإشارة إليه سابقا، وتركز نشاطها على إنتاج

¹معلومات مقدمة من قبل المؤسسة لعام 2021.

المعلبات والمصبرات وصلصلة الطماطم الصناعية الموجهة للإستهلاك العائلي والمطاعم بالإضافة إلى مربى الفواكه ومركز عصير الفواكه.

2.3. أكوا بن هارون **AQUA-BENHAROUNE**: تتواجد هذه الوحدة بولاية البويرة

منطقة بن هارون حيث تعتمد على سدها لإنتاج المياه المعدنية.

3. فرع صناعة قطع الغيارات **SIM-SIMEX**: يتمثل نشاط هذا الفرع في صناعة قطع الغيار والتجهيزات المخصصة للمطاحن ووحدات الإنتاج.

4. فرع صناعة غذاء الأنعام **SIM-SANDERS**: تأسس هذا الفرع بموجب شراكة جزائرية فرنسية ويتمثل نشاطه الأساسي في تصنيع الأغذية الزراعية الموجهة للأنعام.

5. عيادة أمينة **AMINA**: يقع موقع العيادة بشقة بولاية البلدية تحوي على 82 سرير وتسهر على توفير العلاج وتحوي على الوحدات التالية:

- وحدة الفحص الطبي (الطب العام المتخصص)؛
- وحدة الإستشفاء النهاري (HTA، مرض السكري، أمراض الكلى، الطب الداخلي)؛
- وحدة الجراحة ل 3 قاعات عملية وقاعة تطهير؛
- وحدة إستعجالية، وحدة أمراض النساء، وحدة العلاج المكثف، وحدة تصفية الكلى، التصوير الطبي، مخبر التحاليل البيولوجية).

6. فرع الترقية العقارية **PROMO-SIM**: استثمرت المؤسسة في العديد من الميادين في الجانب العقاري حيث قامت ب:

6.1. مجمع عقاري بمدينة البلدية: بحيث يشغل هكتارين ويضم مركب متعدد الخدمات

طابق أرضي +9 طوابق بها 44 مسكن؛ 70 محل متعدد الإستعمال (أكشاك، وكالات، مكاتب، بنوك، تأمينات.... إلخ).

6.2. مركب رياضي بمدينة موزاية: يتربع على 6300م² يحتوي على قاعات متعددة الرياضات، ومسبحين أحدهما نصف أولمبي.

6.3. مدرسة خاصة باية: (إبتدائية ، متوسطة، ثانوية بشارع بوضياف محمد) حاضنة وتحضيري بملحقة عمارة يوسف.

كما خصصت طابقين في مركبها بولاية البلدية (شارع بوضياف) لتكوين خريجي الجامعات للحصول على منصب بأحد فروع مجمع سيم قابل للترقية.

7. فرع المواد الدسمة **ACG**: هو فرع حديث النشأة مقره بولاية وهران يركز على إنتاج الزيوت والزبدة والتي تم طرحها في الأسواق مؤخرا وحظيت بقبول الزبائن.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة **AGRO-SIM**

مؤسسة **AGRO-SIM** مثلما أشرنا إليه سابقا فرع من مجمع سيم تختص بصناعة العجائن ومن خلال هذا المطلب سيتم إعطاء لمحة عنها كونها مؤسسة الدراسة.

أولا: التعريف بمؤسسة **AGRO-SIM**

تقع المطحنة الصناعية سيم بمنتجة في الأطلس البلدي بدائرة موزاية بالمنطقة الصناعية لبلدية عين الرمانة التي تبعد حوالي 14 كلم عن مدينة البليدة، والتي تنشط كما تم الإشارة إليه سابقا في تحويل الحبوب وصناعة الأغذية والعجائن، وتعتبر مؤسسة صناعية تجارية وتعد الأكبر في القطر الوطني، يقع مقرها الاجتماعي ب:¹

Z.I BEN BOULAID BLIDA N° 41

TEL / 025 40 45 99/90

FAX/ 025 40 45 95

أما مقرها الصناعي فيقع ب:

Z.I De Ain Romana BP 51

Mouzaia 09210

Tel/ 025 38 11 06/05.

وتحمل مؤسسة سيم العلامة التالية:

الشكل رقم (22): العلامة التجارية لمؤسسة سيم



المصدر: وثائق مقدمة من قبل المؤسسة لعام 2021.

¹ معلومات مقدمة من قبل المؤسسة لعام 2021.

ترمز ألوان العلامة لـ:

- اللون الأصفر: يرمز للسنبلة.
- اللون الأزرق: يرمز للماء.

وتحمل المؤسسة شعار: الذوق الدائم

ثانيا: مهام وأهداف مؤسسة AGRO-SIM

ككل مؤسسة تسعى AGRO-SIM ككل مؤسسة لتحقيق جملة من الأهداف وذلك من خلال جملة من المهام سيتم إبرازها.

1. مهام المؤسسة

المهمة الأساسية التي أنشأت المؤسسة من أجلها هي المشاركة في تغطية الإنتاج الوطني فيما يخص صناعة العجائن الغذائية المختلفة، كما أنها تساهم في تنمية وتفعيل هذا القطاع وترقية صادراتها، تقوم المؤسسة بتحويل المادة الأولية سواء قمح صلب أم لين إلى مواد استهلاكية ذات نوعية جيدة تحظى بمواصفات الجودة العالمية، مرتكزة في ذلك على محاور أساسية هي¹:

- ✓ استعمال الإنتاج إلى أقصى حد؛
- ✓ تحسين وتطوير التشكيلة حسب الطلب؛
- كما نذكر بعض المهام الأخرى في النقاط التالية:
- ✓ توفير منتجات المؤسسة عبر كامل أنحاء القطر الوطني وتوسيع النشاط في الخارج؛
- ✓ إقامة وحدات جديدة وهذا عن طريق زيادة نسبة الاستثمارات واقتناء أجهزة جديدة وهذا من أجل مضاعفة الإنتاج؛
- ✓ استعمال الإنتاج الزراعي واستغلاله إلى أقصى حد ممكن؛
- ✓ تأمين وتنشيط بيع المنتجات في السوق الوطنية والخارجية؛
- ✓ استغلال الطاقات الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن، وهذا لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين؛
- ✓ تشغيل نسبة معينة من اليد العاملة وبالتالي زيادة القدرة الشرائية للأفراد في المجتمع الجزائري.

¹ معلومات مقدمة من قبل المؤسسة لعام 2021

2. أهداف المؤسسة

للمؤسسة أهمية بالغة لكونها توفر الاحتياجات الضرورية للمستهلكين الذين يتزايدون، فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف في الوقت الحالي، وتنقسم إلى أهداف اقتصادية اجتماعية وأخرى بيئية، على أن يبقى أهم هدف هو البقاء والاستمرار، وهي موضحة كما يلي:¹

2.1. الأهداف الاقتصادية:

- ✓ المحافظة على مركز الريادة في السوق الصناعة الغذائية، في ظل المنافسة الشديدة الحالية، بالحصول على تكنولوجيات حديثة والوصول إلى مركز القيادة في السوق المحلية للعجائن الغذائية؛
- ✓ العمل على تعديل وتطوير المنتجات الموجودة في السوق بالإضافة إلى الرجوع والعودة بمنتجات جديدة مبتكرة توسع تشكيلة منتجات المؤسسة وتساهم في تسويق الحصة السوقية للمؤسسة؛
- ✓ السهر على توفير التكوين الملائم لكل عمال المؤسسة في جميع المستويات وذلك تماشياً مع التطورات التكنولوجية وتقنيات التسيير الحديثة؛
- ✓ تحقيق أكبر رضا للزبائن من خلال التطلع على حاجاتهم ورغباتهم وأنواع أذواقهم المختلفة والعمل على إشباعها مما يؤدي لتحقيق مستوى مقبول من الأرباح والحصول بذلك على حصص المنافسين في السوق؛
- ✓ تكيف منتجاتها مع الطلب المتزايد للمستهلكين؛
- ✓ مضاعفة نشاطها التسويقي الدولي من خلال زيادة تسويق منتجاتها إلى الدول الأجنبية؛
- ✓ المساهمة في توفير العملة الصعبة.

2.2. الأهداف الاجتماعية:

- ✓ تلبية احتياجات السوق الوطني أي تحقيق الاكتفاء الذاتي وطنياً؛
- ✓ رفع المستوى المعيشي للعمال عن طريق فتح فرص عمل لهم وتكوينهم ورفع مستواهم المهني؛

¹ معلومات مقدمة من قبل المؤسسة لعام 2021.

✓ المساهمة في امتصاص البطالة عن طريق فتح أبواب التوظيف أمام الشباب خاصة خريجي الجامعات ؛

✓ المساهمة في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة؛

2.3. الأهداف البيئية:

✓ التعامل بشكل مستدام مع الموارد الطبيعية ومراعاة التوافق البيئي أثناء دورة حياة المنتج بأكملها؛

✓ التصرف بشكل يوفر الطاقة والمواد سواء في المكتب أو في عمليات الإنتاج؛

✓ اختيار المنتجات التي يتم توريدها مع مراعاة تأثيرها على البيئة وعلى غيرها من جوانب الاستدامة ؛

✓ التخلص من النفايات مع مراعاة أسس التجنب، وإعادة المعالجة، وإعادة الاستخدام، وإعادة التدوير والاستخدام المناسب.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة AGRO-SIM

تم تصميم الهيكل التنظيمي لمؤسسة AGRO-SIM لتحقيق مختلف أهدافها المشار إليها سابقاً، فيأخذ الشكل الوظيفي ليحدد العلاقة بين مختلف المديريات الفرعية ومراكز اتخاذ القرار، ومراكز تنفيذها طبقاً لشكل مسار الاتصالات التنظيمية، وتتمثل أهم أقسامه في ما يلي:¹

أولاً: الرئيس المدير العام: يعتبر المسير الأول لجميع نشاطات المؤسسة، وهو المسؤول عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية وإعطاء التعليمات اللازمة لسير العمل.

ثانياً: الأمانة العامة: هي عبارة عن جهاز إداري مهمته إعداد الإرساليات وترقيمها وحفظها بالإضافة إلى تنظيم الاجتماعات ورحلات العمل.

ثالثاً: النظافة والأمن: ويتكون من:

1. **قسم النظافة:** يهتم هذا القسم بنظافة المؤسسة سواء داخل المديريات والورشات أو في المحيط الخارجي.

¹ معلومات مقدمة من قبل المؤسسة لعام 2021.

2. **قسم الأمن الداخلي:** يشرف على هذا القسم رئيس الأمن في المؤسسة والذي يسهر على ضمان الأمن الداخلي من خلال إشرافه على أفراد الأمن والتي تتشكل من فرق تتناوب ليلاً نهاراً طوال أيام الأسبوع.

رابعاً: نظام الإدارة النوعية: يهتم هذا النظام بمراقبة جودة ونوعية المنتجات الموجهة للبيع ومدى موافقتها للمعايير بالإضافة إلى مراقبة جودة المواد الأولية المستعملة في الإنتاج.

خامساً: مديرية التجارة والتسويق: تضم هذه المديرية دائرتين:

1. **دائرة التجارة:** ويندرج تحت لوائها المصالح التالية:

1.1. **مصلحة الفوترة:** تتمثل أعمال هذه المصلحة في وضع الفواتير لمنتجات المؤسسة التي سوف يتم بيعها ، فيقوم الزبون بملء سند الطلبية لطلبية.

1.2. **مصلحة التغطية:** تهتم هذه المصلحة بمتابعة دفع زبائن المؤسسة لديونهم، بالإضافة إلى مراقبة إحترامهم لأجال الدفع كما تسهر على متابعتهم في حالة التخلف عن التسديد.

1.3. **مصلحة التوزيع:** تقوم هذه المصلحة بنقل وتوزيع المواد الأولية بين الوحدات بالإضافة إلى توزيع الطلبيات حسب شروط البيع المتفق عليها مع الزبائن في الوقت المتفق عليه.

2. **دائرة التسويق:** تهتم هذه الدائرة بدراسة السوق المستهدف، الإتصال المباشر مع المستهلكين بالإضافة إلى ترويج المنتجات ووضع الخطة التسويقية للمؤسسة، وتنقسم إلى:

2.1. **مصلحة التصدير:** تهتم بتسويق المنتجات خارج الوطن وذلك بدراسة الأسواق الخارجية المستهدفة بالإضافة إلى ضمان وصول المنتجات.

2.2. **مصلحة الإشهار:** تضمن هذه المصلحة عملية الإشهار بحيث تسعى إلى إقناع الزبائن بجودة منتجات المؤسسة.

سادساً: مديرية الإدارة المالية والمحاسبية: يقع تحت لوائها أربع دوائر:

1. **دائرة المحاسبة:** تهتم هذه الدائرة بإعداد الموازنات التقديرية ومراقبة تنفيذها وتحليلها من أجل

الوقوف على الانحرافات ومعالجتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنقسم إلى:

1.1. **مصلحة المحاسبة العامة:** مكلفة بأعمال المحاسبة العامة (اليومية)؛

1.2. **مصلحة الخزينة:** أهم ما تقوم به هذه المصلحة :

✓ الدفع الفوري لأجور العمال ومساعدتهم بمنحهم تسبيقات؛

✓ مراقبة الرصيد البنكي للمؤسسة ؛

✓ تسيير صندوق الوحدة للحالات الطارئة؛

✓ متابعة حساب الصندوق مدين / دائن ؛

✓ التحصيل النقدي للفواتير المتعلقة بالزيائن.

1.3. **مصلحة الإستثمار:** تهتم بمراقبة تثبيات المؤسسة محاسبيا من خلال بطاقتها ومتابعة

عمرها الإنتاجي وتسجيل الإهلاك في نهاية الدورة المحاسبية.

2. **دائرة الإدارة العملية:** تهتم بتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال قيامها بمختلف الوظائف

وتتكون من:

2.1. **مصلحة الأجور :** تهتم بتحضير أجور العمال والموظفين من خلال الإعتماد على كشوف

الحضور اليومية وسجلات الغيابات، كما تقوم بتحضير العلاوات والمنح والعطل السنوية أو الإستثنائية.

2.2. **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** تسهر على تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية

(التوظيف، الإتصال، الترقية، التكوين ، الترقية، التحفيز)، كما تهتم بالاتصالات الداخلية والخارجية وبالتنظيم والربط بين الوحدات.

2.3. **مصلحة الخدمات الإجتماعية :** مهمته التكفل بالمصالح الإجتماعية للعمال والموظفين

كالتعويضات عن المرض والحوادث المهنية، ومراجعة المنح العائلية كما تهتم بشؤون الموظفين لدى صندوق الضمان الاجتماعي.

2.4. **مصلحة التكوين:** تهتم بتنظيم الدورات التكوينية للعمال والموظفين في المؤسسة والتي يتم

تحديدها من خلال عملية تقييم الأداء، وتلجأ المؤسسة في غالب الأحيان إلى مركز التكوين الذي يملكه المجمع، وفي بعض الأحيان إلى مراكز أخرى.

2.5. **مصلحة العتاد والنقل:** يهتم بتسيير حظيرة السيارات والشاحنات بالإضافة إلى الوسائل العامة.

3. **دائرة المالية:** وتتمثل مهامها في إعداد البرامج والتقارير المالية والإشراف على الوضع المالية للمؤسسة.

4. **دائرة الإعلام الآلي:** تحرص هذه الدائرة على ضمان صيانة الأجهزة وبرامج الإعلام الآلي التي

تعمل بها المؤسسة.

سابعا: مديرية الإنتاج: تتكون من ثلاث دوائر بالإضافة إلى مدير الإنتاج ومساعدته الذي يقع على

عاتقهما تسيير مختلف العمليات الإنتاجية.

1. **دائرة الصيانة:** يشرف عليها مدير الصيانة وتقوم بجميع أشغال الصيانة والترميم وكذلك متابعة الصفقات والأموال واللوازم والتجهيزات التابعة للمؤسسة وتتكون من:

1.1 **صيانة المطاحن:** تقوم بتشغيل العتاد الصناعي والصيانة لوحدة الطحن.

1.2 **صيانة العجائن:** تقوم بتشغيل العتاد الصناعي والصيانة لوحدة العجن.

1.3 **الورشة المركزية:** تهتم هذه الورشة بأعمال الحدادة والخراطة.

2. **دائرة العجائن:** تقوم هذه الدائرة بإنتاج مختلف العجائن بأنواعها وأشكالها وألوانها المختلفة وتنقسم إلى:

✓ عجائن سيدي مداني؛

✓ عجائن سيدي زغلامي؛

✓ عجائن سيدي مالك.

3. **دائرة تحويل الحبوب (المطاحن):** وتقوم هذه الدائرة بتشغيل وحدات إنتاج السميد والفريضة وهي موزعة على أربعة مطاحن:

✓ مطحنة سيدي رابح؛

✓ مطحنة سيدي يخلف؛

✓ مطحنة سيدي براهيم؛

✓ مطحنة سيدي يحيى.

4. **المخبر المركزي:** يتكون من مخبرين:

4.1 **مخبر التحاليل الكيميائية والفيزيائية:** تحليل المواد الأولية (الحبوب) وكل منتجات المؤسسة.

4.2 **المخبر الميكروبيولوجي:** وتجرى فيه التحاليل الميكروبيولوجية للمنتجات.

ثامنا: مديرية التموين : تتكون هذه المديرية من:

1. **دائرة التموين والتخزين:** ويتضمن:

1.1 **مخزن قطع الاستبدال والغيار:** تصليح مختلف التجهيزات المعطلة في المؤسسة.

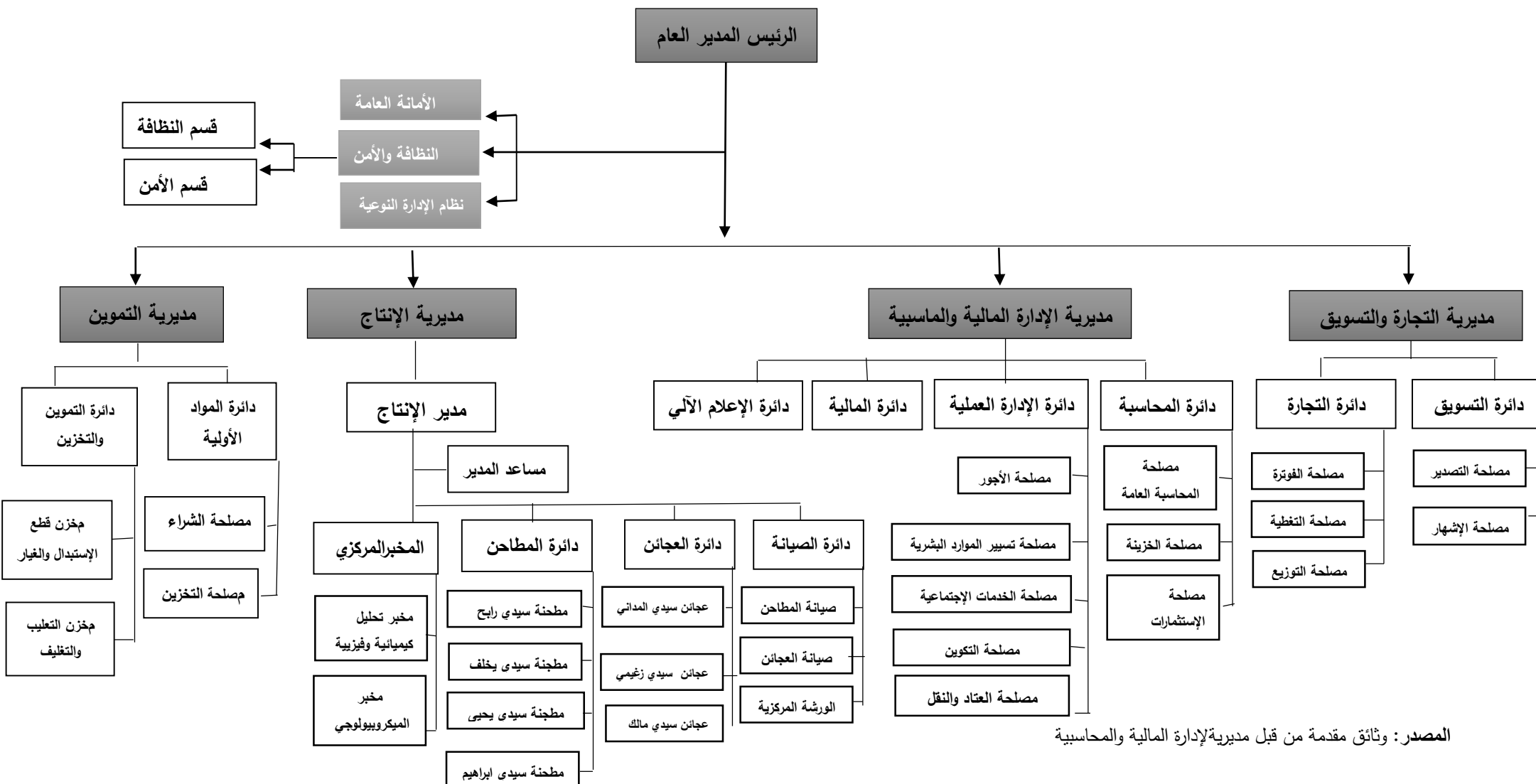
1.2 **مخزن التعليب والتغليف:** يختص في تغليف وتعليب منتجات المؤسسة بمختلف أنواعها.

2. **دائرة المواد الأولية:** وتتكون من:

2.1 **مصلحة الشراء:** تقوم بشراء مختلف التجهيزات والمواد الأولية.

2.2. **مصلحة التخزين:** تقوم بتخزين ما تم شراؤه من تجهيزات ومواد أولية.
والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (23): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة "AGRO-SIM" للصناعة الغذائية



المصدر: وثائق مقدمة من قبل مديرية لإدارة المالية والمحاسبية

المبحث الثالث: تنافسية مؤسسة AGRO-SIM وبيئة نشاطها

تنشط مؤسسة AGRO-SIM في بيئة تتسم بالتغير المستمر، وهذا ما يجبرها أن تكون مرنة للتكيف مع مختلف التغيرات وهذا بغية الحفاظ على ميزتها التنافسية وتعزيزها، ومن خلال هذا المبحث سيتم تحليل بيئة نشاطها بالإضافة للتطرق إلى تنافسياتها.

المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة AGRO-SIM

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل مختلف المتغيرات البيئية التي تواجه مؤسسة AGRO-SIM وذلك بدراسة كل من البيئة الاقتصادية، الثقافية، القانونية، الاجتماعية، التنافسية وهي التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة.

أولاً: البيئة الثقافية

مثل ما هو معروف في المجتمع الجزائري تعتبر العجائن والكسكسي والفرينة والسميد من بين أهم المواد المستعملة في الأطباق الجزائرية، فبالنسبة للأطباق التقليدية فهي تتسم بالتنوع ويرجع سبب ذلك لحملات الإنتداب والإستعمار العديدة التي عاشتها الجزائر، فقد خلف الإنتداب التركي الحلويات المتنوعة والتي تعتمد في إعدادها على مادة الفرينة والسميد، هذا من جهة ومن جهة أخرى تشبعت الجزائر بالعادات الفرنسية في الأكل نظرا لطول مدة الإستعمار فنجد الخبز مرافق لجميع الأطباق اليومية في العائلات الجزائرية بالإضافة إلى مخبوزات وحلويات أخرى، كما أن الكسكس يعتبر الطبق الرئيسي للجزائريين في جميع إحتفالاتهم بالأعياد والمناسبات والولائم، كما أدى ظهور الأنترنت إلى إنفتاح المجتمع الجزائري على عادات الأكل في مختلف دول العالم، وأثر ذلك على ثقافتهم فصارت الحلويات والأطباق العصرية مصاحبة لموائد العائلات الجزائرية كالباستا واللازانيا...

ثانياً: البيئة القانونية

تعتبر الجزائر من بين الدول المشجعة والمساندة للمؤسسات خاصة التي تنشط في مجال الصناعات الغذائية كونه من بين أهم القطاعات المعول عليها للنهوض بالإقتصاد، ويظهر ذلك من خلال التحفيزات الجبائية المقدمة كتخفيض الضرائب، بالإضافة إلى حوافز أخرى يمكن الإستفادة منها عند التصدير.

كما تقوم الدولة ببيع المواد الأولية بأسعار مدعمة، فبالنسبة لصناعة العجائن والدقيق والسميد تبيع القمح للمؤسسات ولكن بالمقابل تلزمها بالبيع بأسعار محددة، فحسب المرسوم التنفيذي رقم 20-

242 المؤرخ في 31 أوت 2020 يحدد أسعار السميد القمح الصلب عند الإنتاج وفي مختلف مراحل توزيعه، وبالنسبة للسميد العادي يحدد سعر خروجه من المصنع ب3250 دج للقطار بهامش ربح بالجملة 150 دج للقطار، وسعر البيع للمستهلكين 3600 دج للقطار، وكيس 25 كلغ ب900 دج، أما فيما يخص السميد الرفيع فكيس 25 كلغ ب1000 دج، أما بالنسبة للفرينة فحسب المرسوم التنفيذي 20-241 فسر بيعها للخبازين 2000 دج للقطار وسعر البيع لتجار التجزئة 2080 دج.¹

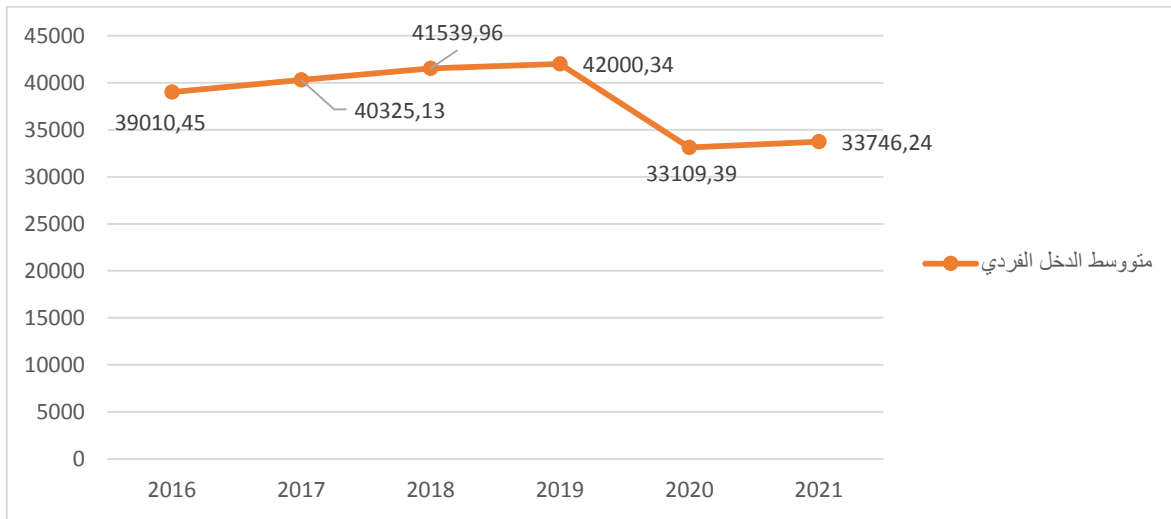
ثالثا: البيئة الاجتماعية

سيتم التطرق للبيئة الاجتماعية من خلال المؤشرات التالية:

1. متوسط الدخل الفردي

يمكن توضيح متوسط الدخل الفردي في الجزائر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (24): متوسط الدخل الفردي في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على موقع نيمبو: <http://www.numbeo.com>

من خلال الشكل السابق يتضح أن متوسط الدخل الفردي في الجزائر عرف تذبذب ملحوظ، فقدر عام 2016 ب: 39,010.45 دج ، ليواصل الإرتفاع ليصل إلى 42,000.34 دج عام 2019 لينخفض حتى 33,109.39 دج عام 2020 وهذا راجع إلى تفشي فيروس كورونا الذي شل النشاط الاقتصادي، ولكن ارتفع بشكل طفيف عام 2021 إلى: 33,746.24 دج.

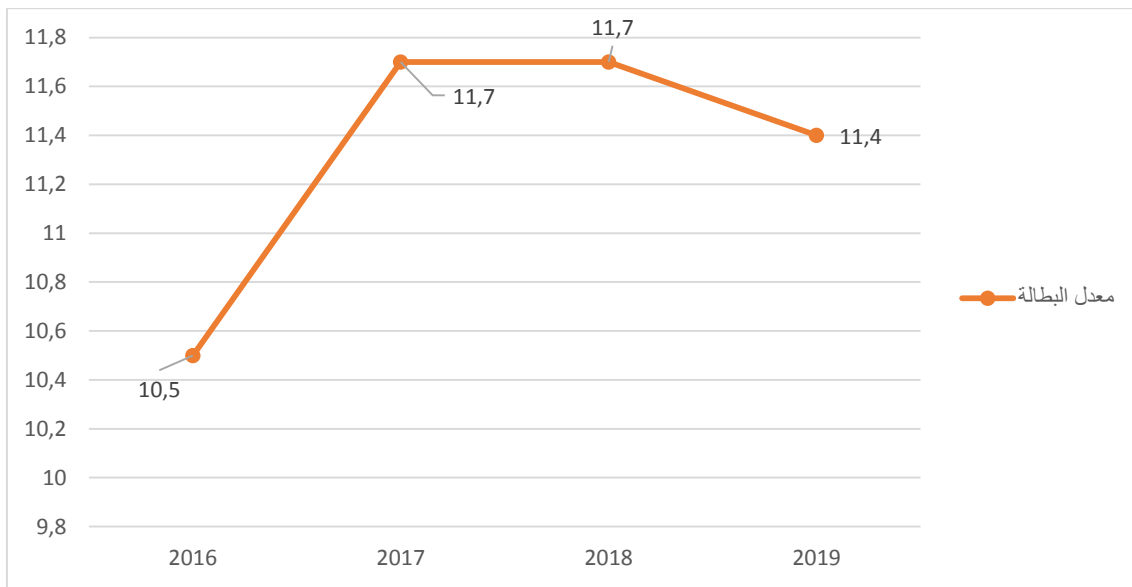
¹ موقع وزارة التجارة: <https://www.commerce.gov.dz>، تاريخ الإطلاع: 12-11-2021، على الساعة 17.12.

وحسب موقع نيمبو الذي قام بتصنيف 104 دولة جاءت الجزائر في المركز 97 عالميا من حيث قيمة الدخل الشهري للفرد الجزائري، ومقارنة بباقي دول العالم يعتبر ضعيف جدا، لهذا يجب على المؤسسة أن تقدم منتجات ذات سعر معقول ليتمكن الفرد من إقتنائها، وذلك بالضغط على تكاليفها ومحاولة تخفيضها بالإستعانة بخبرتها وهنا تحقق ميزة التكلفة الأقل.

2. معدل البطالة

يمكن توضيح معدل البطالة في الجزائر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(25): معدل البطالة في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على : صندوق النقد العربي، تقرير التنافسية الاقتصادية العربية، العدد04، 2020، ص35

يلاحظ من خلال الشكل رقم(25) أن معدل البطالة في الجزائر قدر ب10,5 % عام 2016 ليرتفع ل11,7 % عامي 2017 و2018 وتنخفض ل11,4 % عام 2019، ويرجع هذا الإرتفاع إلى تخلي العديد من المؤسسات عن الموظفين والعمال أصحاب العقود الذي تم توظيفهم عن طريق مكاتب التوظيف الحكومية.

وتعكس البطالة بشكل كبير على انخفاض القدرة الشرائية للفرد الجزائري التي يجب على المؤسسة أن تضعها بعين الاعتبار عند تحديد أسعار منتجاتها.

رابعاً: البيئة التكنولوجية

لم تهتم المؤسسات الناشطة بقطاع الصناعات الغذائية بسياسات البحث والتطوير بل تقوم بشراء التكنولوجيات والآلات الصناعية من البلدان المتقدمة، وقد فكرت الجزائر بإنشاء مجموعات من العناقيد الصناعية تتألف من منظمات بحثية في المجال الزراعي وشركات في قطاع الزراعة والأغذية الزراعية والمؤسسات العامة والتي تهدف إلى تعزيز الابتكار وتحسين تشارك المعرفة وتعزيز القدرة التنافسية للصناعات الزراعية الغذائية، وهناك بعض العناقيد باشرت نشاطها كمجموعة الحليب ومشتقاته بولاية سطيف ومجموعة المشروبات التي تم إنشاءها بولاية بجاية.¹

كما تم حسب المرسوم التنفيذي رقم 12-98 المؤرخ في 01 مارس 2012 إنشاء المركز التقني للصناعات الغذائية الذي يهدف إلى تحسين تنافسية المؤسسات، حيث يعمل على تسخير كل الموارد للقيام بأعمال البحث والتطوير في قطاعات النشاطات الصناعية من أجل عصنة طرق الإنتاج، وهذا المركز هو همزة الوصل بين المؤسسات ومخابر البحث التابعة للمؤسسات وهيئات البحث العلمي، بحيث تعمل المراكز التقنية على ضمان تثمين نتائج البحث العلمي وجعلها في خدمة التنمية، كما تساهم هذه المراكز في ضمان اليقظة التكنولوجية في الداخل والخارج.²

ومثل ما هو معروف يتميز المجتمع الجزائري بارتفاع نسبة الشباب، ونسبة كبيرة منهم من خريجي الجامعات والمعاهد، فحسب الديوان الوطني للإحصاء بلغ عدد حاملي الشهادات عام 2016 بـ 301000 شخص، أما نسبة المسجلين في التدرج وما بعد التدرج فبلغ عددهم عام 2018 بـ 1449106 و 81847 طالب على التوالي، وهذا ما يمكن أن ينتج عنه رأس مال بشري ذو كفاءة قادر على التجديد والابتكار يمكن الإستثمار فيه والاستفادة من أبحاثه لتحقيق التميز وتحقيق التفوق على المنافسين.

خامساً: البيئة الاقتصادية

يمكن دراسة تأثير البيئة الاقتصادية من خلال عاملين أساسيين يتمثلان في:

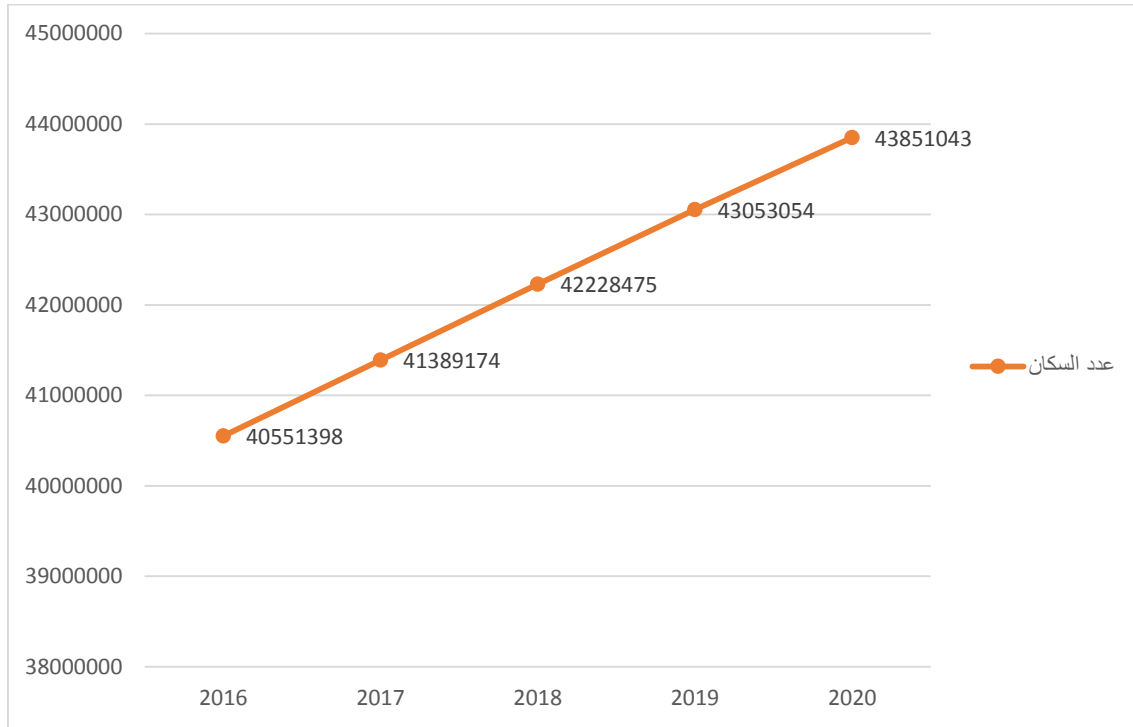
1. حجم السوق: والتي سنستند في تحليلها على مؤشر تعداد السكان:

¹ نورهان قرون، قطاع الصناعات الغذائية الزراعية في الجزائر-دراسة تحليلية (هيكل-سلوك)، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2017، ص 173.

² موقع: <https://ctiaa.dz> تاريخ الإطلاع: 2021-11-25 على الساعة 14.11

إنطلاقاً من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (26): تطور تعداد السكان بالجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نشرية البنك الدولي لعام 2021:
databank.abankadouali.or

يلاحظ من خلال الشكل رقم (26) عدد السكان في الجزائر يتزايد من عام لآخر ففي عام 2016 قدر عددهم بـ 40.551.398 نسمة ليصل لعام 2020 لـ 43.851.043 نسمة، ومن بين أسباب هذا التزايد ارتفاع معدل الزواج الذي وصل إلى 7,79 عام 2018 حسب الديوان الوطني للإحصاء وبصاحب هذا الارتفاع زيادة عدد الأسر بالجزائر والذي يرتبط به زيادة عدد المستهلكين التي يمكن تستهدفه المؤسسة ليكونوا زبائن دائمين لها.

2. **طبيعة السوق:** يمكن حصر طبيعة سوق صناعة العجائن بالجزائر على مجموعة من الخصائص:

1.2. **البنية الطبيعية:** تتميز الجزائر بامتلاكها لإحتياجات طاقة مهمة (كهرباء، وقود،...) وبالتالي تكون أسعارها منخفضة وهذا ما ينعكس على تكاليف منتجات المؤسسات، كما أن تنوع المناخ يلزم على المؤسسات مراعاة تغليفها لمنتجاتها لحفظها من التلف.

2.2. **البنية الأساسية والتحتية:** والتي تشمل:

1.2.2. **الطرق والمواصلات:** انطلاقاً من الجدول الموالي:

الجدول رقم(10): حركة نقل البضائع في الجزائر

2018	2017	2016	الوحدة	
2892	3250	2727	10 ⁶ طن/كلم	النقل البري
44730	47993	43361	طن	النقل الجوي
75,3	74,5	77.0	10 ⁶ طن	النقل البحري
1025	1009	885	10 ⁶ طن/كلم	النقل بالسكك الحديدية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: الديوان الوطني للإحصاء، الجزائر بالأرقام - نتائج

2016-2018، نشرة 2021، رقم 49، ص ص 43 44.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن هناك شبكة نقل يمكن للمؤسسة أن توزع منتجاتها عبرها سواء داخل الوطن أو خارجه خاصة لكبر مساحة البلاد، فالطريق الرابط بين الشمال والجنوب يمر على سبع دول من شرق إفريقيا (تونس، مالي، نيجر، تشاد، نيجيريا، الصحراء الغربية، ليبيا) يمكن للمؤسسة من توسيع نشاطها وتخفيض تكاليفها خاصة إذا تم الإستعانة بمؤسسات النقل الخاصة بالبضائع، كما أن الجزائر تمتلك 11 ميناء تجاري و 35 مطار يمكن توزيع البضائع عبره كما هو موضح في الجدول السابق.

2.2.2. الاتصالات: انطلاقا من الجدول الموالي:

الجدول رقم(11): تطور شبكات الاتصالات بالجزائر

تطور كثافة الهاتف النقال (نسبة الولوج إلى الشبكات)	عدد مشتركى الأنترنت	عدد مشتركى الأنترنت الهاتف النقال	
109,62%	1599538	8509053	2014
107,40%	2262259	16684697	2015
112,20%	2859551	25692619	2016
109,95%	3202505	31460534	2017
122,01%	3063835	39860900	2018

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نشرة وزارة البريد والاتصالات السلكية ولا سلكية

لسنة 2020

من خلال الجدول رقم(11) يلاحظ تطور ملحوظ في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، وكانت القفزة النوعية عام 2014 عند إطلاق خدمات الجيل الثالث وتلتها خدمات الجيل

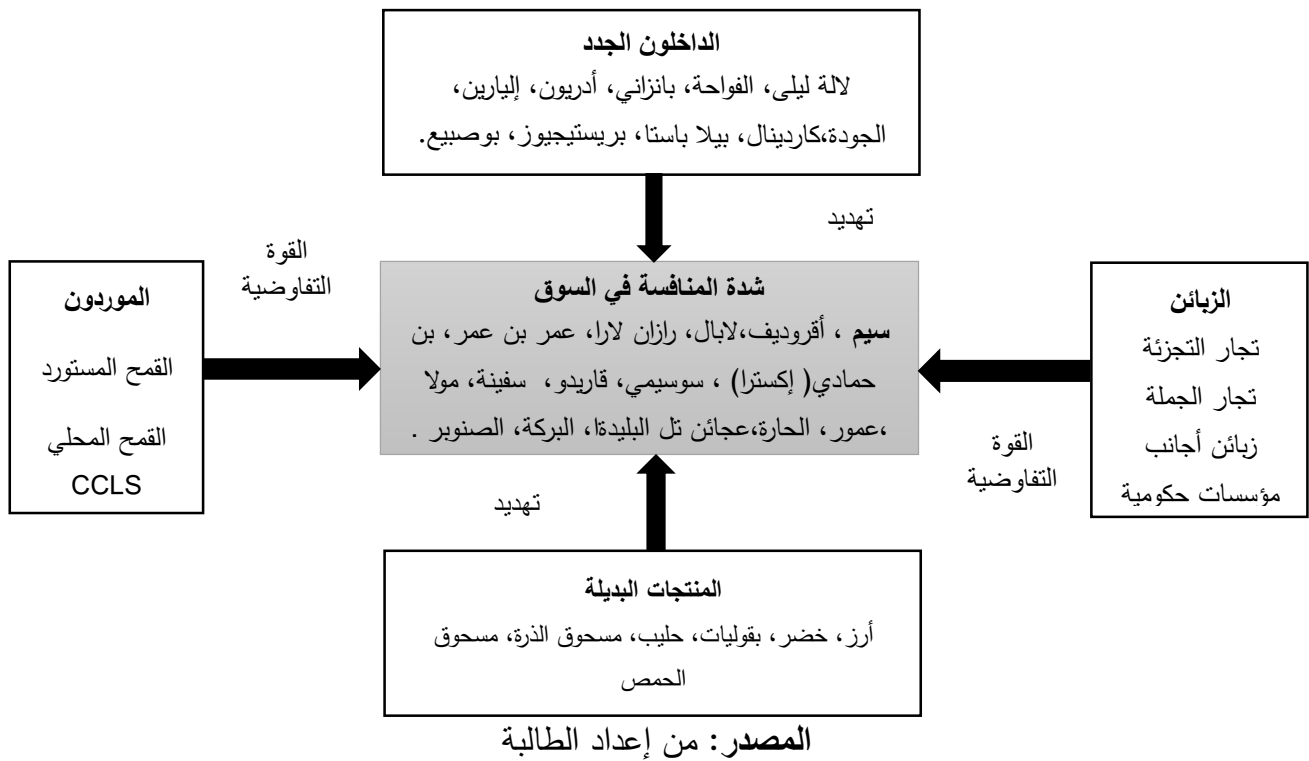
الرابع وهي في تزايد مستمر، ففي عام 2018 بلغ عدد مشتركى الأنترنت في الهاتف النقال والثابت 39860900 و 3063835 مشترك على التوالي، أما نسبة الولوج إلى الشبكات فبلغت 122 بالمئة، ويمكن للمؤسسة الإستفادة من هذا التطور في التركيز على التسويق الإلكتروني كالإستعانة بالمؤثرين في شبكات التواصل الاجتماعي ومحركات البحث والتطبيقات المختلفة.

سادسا: البيئة التنافسية

سيتم تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة AGRO-SIM حسب نموذج بورتر إنطلاقا من

الشكل الموالي:

الشكل رقم (27): تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة AGRO-SIM حسب نموذج بورتر الخماسي



إنطلاقا من الشكل رقم (27) يمكن تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة AGRO-SIM كمايلي:

1. **شدة المنافسة في السوق:** إن تواجد هذا العدد المعتبر من المؤسسات الناشطة في قطاع صناعة العجائن والفرينة والسميد والكسكس بالجزائر يستلزم حدة المزاومة بين المنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية والوصول إلى أكبر عدد من الزبائن وتحقيق رضاهم، ولهذا تسعى المؤسسة لطرح منتجاتها بشكل يضمن لها التفوق أي تحقيق ميزة تنافسية سواء

في تدنية التكاليف لضمان البيع بأسعار تنافسية أو تحقيق الجودة العالية، وأسباب شدة المنافسة تعود إلى:

- ✓ التزايد المستمر لنمو السوق بسبب ارتفاع أسعار المواد الإستهلاكية الأخرى (لحوم، خضر.....)، وبالتالي يجد المستهلكين أصحاب الدخل المتوسطة والضعيفة أنفسهم أمام المعجنات والكسكس، وتزايد المؤسسات يضع الزبائن أمام تشكيلات مختلفة من المنتجات يمكن المفاضلة بينهم من حيث السعر والجودة.
- ✓ تتمركز المؤسسات في مختلف المناطق الجغرافية للوطن ولكنها تمتلك شبكات وقنوات توزيع تمكنها من تصريف منتجاتها.
- ✓ تمتلك مؤسسة AGRO-SIM سمعة ومركزا في السوق بالإضافة إلى أن منتجاتها تحت علامة مسجلة ومعروفة لدى المستهلك الجزائري.
- ✓ التنافس الشديد في هاته السوق يكون بشكل كبير على السعر، وبالتالي تسعى كل مؤسسة للضغط على تكاليفها، سواء عن طريق الضغط على التكاليف من خلال منحنى التجربة والخبرة، أو إبداع وابتكار طرق جديدة في الإنتاج.

2. **القوة التفاوضية للموردين:** تشكل تهديد كبير للمؤسسة خاصة من الضغط الذين يمارسونه سواء برفع الأسعار أو تدنية الجودة، وتعتمد AGRO-SIM على إستيراد القمح أو شراؤه من التعاونية الوطنية للحبوب CCLS، فتحصل على القمح من التعاونية بأسعار مدعمة، ولكن في بعض الأحيان تكون الجودة منخفضة، ولكن عند إستيراده تحصل عليه بسعر السوق بالإضافة إلى مصاريف النقل والرسوم الجمركية، ووحدة عين الدفلى هي المسؤولة تخزين القمح المستورد وتموين المؤسسة بالحبوب كونها تقع في منطقة إستراتيجية (قريبة من ميناء تنس ومستغانم).

3. **القوة التفاوضية للزبائن:** مثل ما تم الإشارة إليه سابقا بقاء أي مؤسسة يعتمد في الأساس على محافظتها على زبائنها باعتبارهم محور نشاطها، ومن خلاله تضمن تحقيق الأرباح والمحافظة على حصتها السوقية وتنميتها، وينقسم زبائن AGRO-SIM إلى:

- ✓ **تجار الجملة:** وهم الذين يبيعون المنتجات لتجار التجزئة ومن خلالهم تصل للمستهلك النهائي، ويتميزون بمفاوضتهم الشديدة للسعر للحصول على الأرباح.
- ✓ **تجار التجزئة:** هنا تقوم مؤسسة AGRO-SIM بالتوزيع بنفسها لتجار التجزئة ويساعدها على هذا إمتلاكها لوحدات مختلفة منتشرة عبر التراب الوطني.
- ✓ **زبائن أجنب:** تقوم المؤسسة بتصدير منتجاتها للخارج.

✓ **المؤسسات الحكومية:** وتشمل المطاعم المدرسية، الجامعات، المؤسسات العسكرية. وجود مؤسسات منافسة للمؤسسة وبيعون بأسعار تنافسية يزيد من القوة التفاوضية للزبائن، وبالتالي يلزم عليها المحافظة عليهم وحاوله كسب زبائن المؤسسات المنافسة بالضغط على تكاليفها والبيع بأسعار تنافسية.

4. **تهديدات المنتجات البديلة:** المنتجات البديلة هي التي تحقق إشباع حاجات الزبون وتكون بنفس أسعار منتجات المؤسسة أو أقل، وفي مجال الصناعات الغذائية هناك منتجات كثيرة يمكن أن تكون بديلة للعجائن والكسكس الفرينة والسميد كالأرز والخضر ومسحوق الذرة ومسحوق الشوفان.....

5. **تهديدات الداخلين الجدد:** يشكل الداخلين الجدد للسوق تهديدا للمؤسسة، ويمكن أن يصنفوا من المنافسين في حالة إستعمالهم لطرق إنتاجية إبداعية ومبتكرة تمكنهم من طرح منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة، بالإضافة إلى رغبتهم في إمتلاك حصة سوقية وهذا ما يؤثر على حصة المؤسسة السوقية خاصة في ظل الدعم والحوافز المقدمة لهم من مختلف أجهزة دعم الإستثمار.

المطلب الثاني: تحليل SWOT لمؤسسة AGRO-SIM

يهدف هذا المطلب إلى تبيان نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة بالإضافة إلى الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.

أولاً: نقاط القوة

تتدرج أهم نقاط قوة مؤسسة AGRO-SIM فيما يلي:

1. **الخبرة المكتسبة:** تعتبر مؤسسة AGRO-SIM من بين أقدم المؤسسات في سوق العجائن والكسكس والفرينة والسميد، فمثل ما تم الإشارة إليه سابقا بدأت نشاطها في هذا المجال سنوات التسعينات وبالتالي تشكل لديها ما يسمى بمنحنى الخبرة الذي يسمح لها بالسيطرة على تكاليفها غير المباشرة وتقليل تكاليف البحث والتطوير، فمنتجاتها مصممة بطريقة تضمن سهولة التصنيع للحفاظ على التكاليف منخفضة.

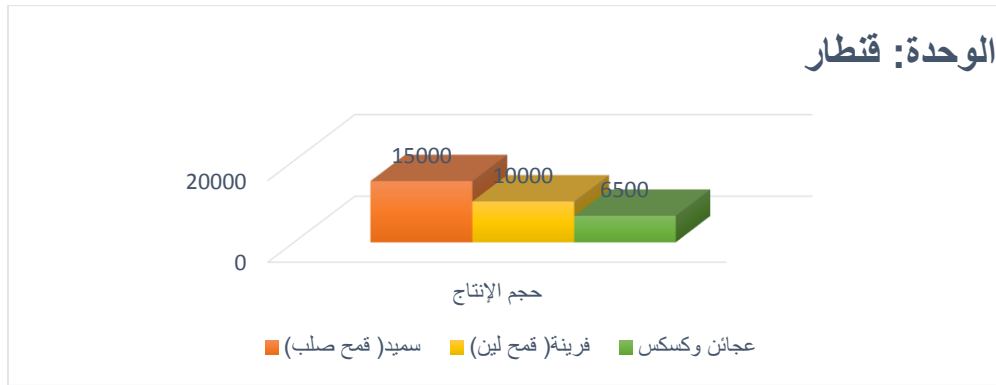
2. **التكنولوجيا المستخدمة:** تظهر في الآلات المستعملة في مختلف مراحل الإنتاج بالإضافة إلى التعبئة والتغليف، كما تمتلك المؤسسة مخبر مركزي على مستوى مديرية الإنتاج يتفرع إلى مخبرين: مخبر التحاليل الكيميائية والفيزيائية: يهتم بتحليل المواد الأولية والمنتجات

ومخبر التحاليل الميكروبيولوجي، كما تمتلك المؤسسة لنظام الإدارة الفرعية الذي يهتم بمراقبة جودة ونوعية المنتجات الموجهة للبيع ومدى موافقتها للمعايير.

3. الإمكانيات المادية:

تتوزع المؤسسة على مساحة 12000 متر مربع وقدرة إنتاجية تصل إلى 31500 قنطار في اليوم موزعة كما يلي:

الشكل رقم (28): الطاقة الإنتاجية اليومية لمؤسسة AGRO-SIM

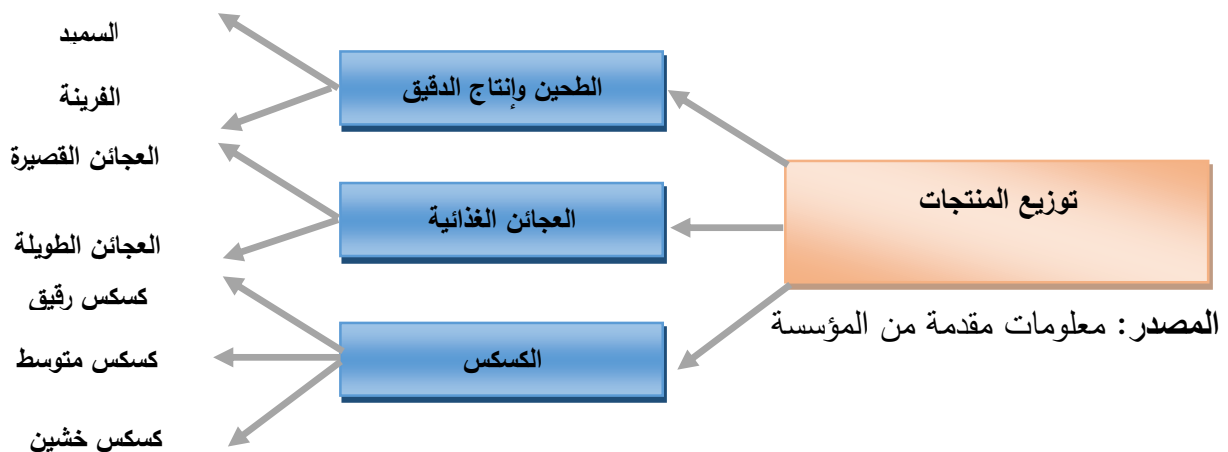


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات المقدمة من مديرية الإدارة المالية والمحاسبية ويتكفل بهذا الإنتاج :

- ✓ 03 مطاحن للدقيق و 04 مطاحن للفرينة؛
- ✓ 04 خطوط لإنتاج العجائن القصيرة و 03 خطوط لإنتاج العجائن الطويلة؛
- ✓ 04 خطوط لإنتاج الكسكس؛
- ✓ صوامع تخزينية بسعة 85000 طن.

4. تشكيلة منتجات مؤسسة AGRO-SIM: وتتوزع خط منتجات مؤسسة AGRO-SIM كما يلي:

الشكل رقم (29): توزيع منتجات مؤسسة AGRO-SIM



وتصنف منتجات AGRO-SIM وفق التشكيلات التالية:

الجدول رقم (12): تشكيلة منتجات مؤسسة AGRO-SIM

تشكيلة العجائن	العجائن المنكهة	تشكيلة الفرينة	تشكيلة الدقيق	تشكيلة الكسكس
حلزون	لؤلؤ 320 غ	فرينة 5-1 كلغ	دقيق رطب 1-5_25-50 كلغ	كسكس رقيق
فراشة	ريشة 320 غ	فرينة للتوريق	دقيق متوسط 1-5_25-50 كلغ	كسكس متوسط
حروف أبجدية	لازانيا 500 غ	فرينة تحضير معارك	دقيق خشن 1-2-5-25-50 كلغ	كسكس خشن
قبعة		فرينة تحضير بيتزا 1-5 كلغ		كسكس بالخضر
				طعامي رقيق
				طعامي متوسط
				طعامي خشن
تريدة		فرينة تحضير البريوش		
معكرون صغيرة		فرينة تحضير الحلويات		
معكرون متوسطة				
معكرون كبيرة				
تليتلي				
سباغيتي				
محمصة صغيرة				
لسان طير				
شعيرات				
لؤلؤ				
أنبوب متري				

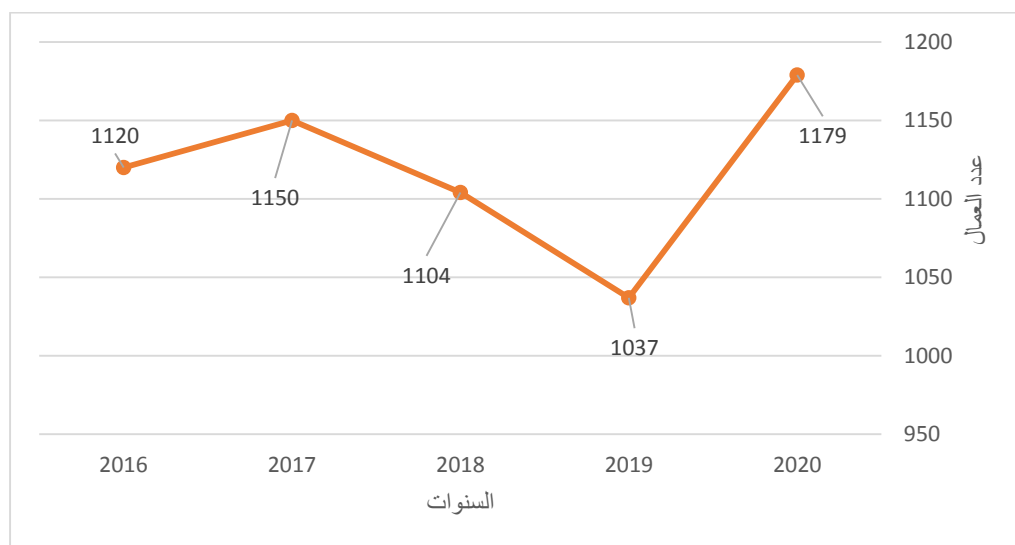
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات مقدمة من قبل المؤسسة لعام 2021

5. **الإمكانيات البشرية:** نظرا لكبر حجم مؤسسة AGRO-SIM وتفرع نشاطاتها تحتاج إلى

عمال وموظفين أصحاب كفاءة عالية سواء من الناحية العلمية أو المهنية وسيتم عرض

تطور اليد العاملة في المؤسسة خلال الخمس سنوات الأخيرة:

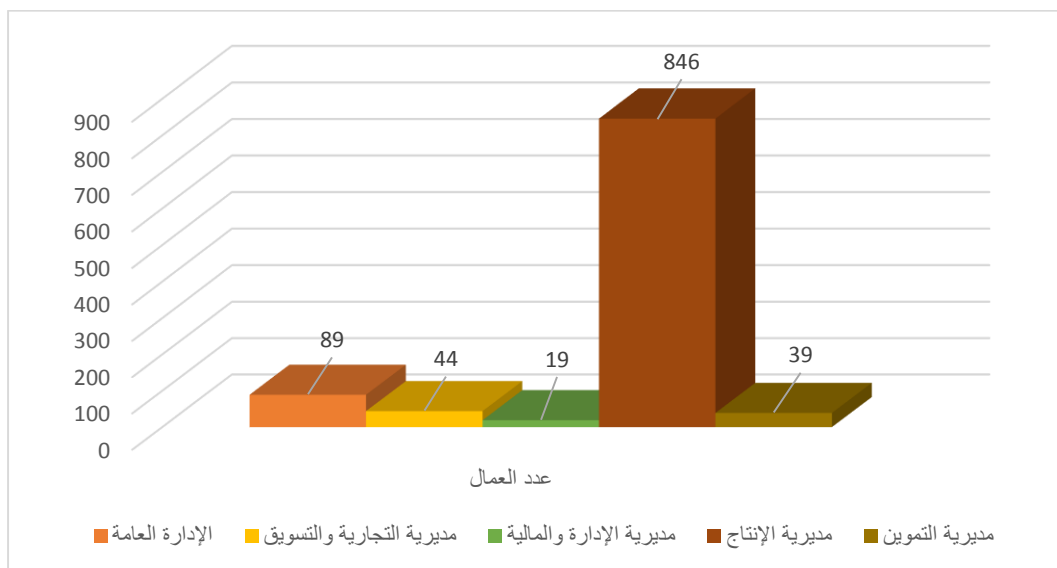
الشكل رقم (30): تطور تعداد عمال مؤسسة AGRO-SIM



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات المقدمة من مديرية الإدارة المالية والمحاسبية يلاحظ من خلال الشكل رقم (30) تطور تعداد العمال بالمؤسسة، بحيث إنخفض سنتي 2018 و 2019 ليرتفع عام 2020 ليصل إلى 1179 عامل.

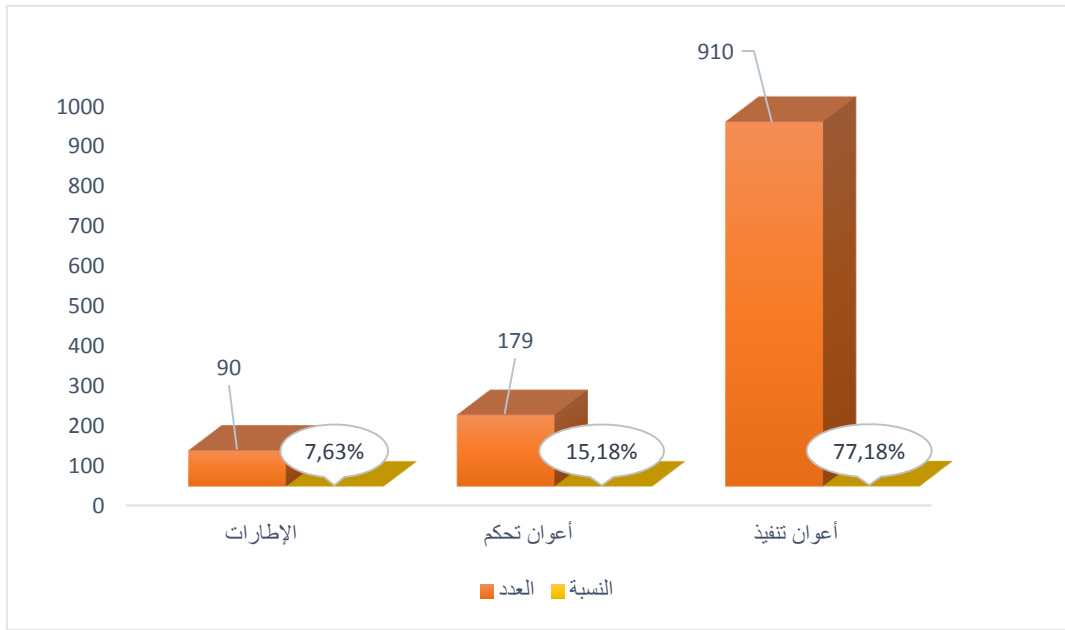
ويتوزع عمال وموظفي مؤسسة AGRO-SIM على المصالح في المؤسسة كما يلي (سنة 2020):

الشكل رقم (31): توزيع عمال مؤسسة AGRO-SIM على المديريات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من مديرية الإدارة المالية والمحاسبية من خلال الشكل رقم (31) يلاحظ أن العمال يتمركزون في قسم الإنتاج، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الإنتاجي والذي يعتمد على المنفذين بشكل كبير. ويصنف الموظفين والعمال في مؤسسة AGRO-SIM على النحو التالي:

الشكل رقم (32): تصنيف عمال وموظفي مؤسسة AGRO-SIM



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات المقدمة من مديرية الإدارة المالية والمحاسبية
 يلاحظ من خلال الشكل رقم (32) أن نسبة أعوان التنفيذ هي الغالبة وهذا راجع إلى أن
 نشاط المؤسسة يحتاج إليهم خاصة في قسم الإنتاج.

6. الجودة: تحصلت مؤسسة AGRO-SIM على شهادة الإيزو 9000 (ISO9000)، وهي
 تمثل معايير الإيزو بأكملها، وهي في مفاوضات للحصول على شهادة إيزو 9001 وشهادة
 HACCP الخاصة بالبيئة.

7. المزيج التسويقي:

- **بالنسبة للمنتج:** تنتج مؤسسة AGRO-SIM كما وضح في الشكل
 (29) والجدول (12)، وتصمم أغلفة منتجاتها وفق علامتها التجارية باللونين الأزرق
 والاصفر، ويحوي على القيمة الغذائية للمنتجات ومكوناته بالإضافة إلى رقم خاص
 بالزئائن، وهذا وفقا لأحكام القانون رقم 09-03 الصادر في 25 فيفري 2009
 الخاص بحماية المستهلك وقمع الإحتيال.
- **بالنسبة للأسعار:** أسعار منتجات سيم غير ثابتة وتخضع لقوانين العرض والطلب
 بالإضافة إلى أسعار المواد الأولية، ويوضح الجدول الموالي أسعار المؤسسة
 (الأسعار الموجهة للمستهلك النهائي) في أواخر ديسمبر 2021 :

الجدول رقم(13): أسعار مؤسسة AGRO-SIM

المنتجات	فروع منتج	السعر
العجائن	مختلف الأنواع	90 دج
الفرينة	1 كلغ	90 دج
	5 كلغ	340 دج
السميد	دقيق رطب 5-10-25-50 كلغ	160 دج-430 دج-950 دج-2500 دج
	دقيق متوسط 2-5-10-25-50 كلغ	180 دج-330 دج-740 دج-1550 دج-3100 دج
	دقيق خشن 5-10-25-50 كلغ	390 دج-800 دج-2100 دج-4500 دج
الكسكس	كسكس (رقيق - متوسط - خشن - بالخضر)	170 دج
	طعامي (رقيق - متوسط - خشن)	165 دج

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل المؤسسة لعام 2021

- **بالنسبة للتوزيع:** تمتلك مؤسسة AGRO-SIM مجموعة من الوحدات منتشرة عبر

البلد، وهي بذلك تضمن توزيع منتجاتها عبر كامل التراب الوطني، كما أنها تمتلك معدات نقل للتوصيل المباشر لتجار التجزئة.

- **بالنسبة للترويج:** تعتمد مؤسسة AGRO-SIM سياسة ترويج ناجحة تدمج بين

الإعلان بمختلف فروعها، كما تسعى لإقامة علاقات جيدة مع زبائنها من خلال المساعدات (مساعدات في أزمة كورونا وحرائق تيزي وزو) بالإضافة إلى رعايتها للنظواهرات العلمية والثقافية، كما أصبحت تعتمد على الترويج الرقمي من خلال المؤثرين عبر مواقع التواصل الاجتماعي (أم وليد ، شاف هشام).

ثانيا: نقاط الضعف

تتدرج أهم نقاط ضعف مؤسسة AGRO-SIM فيما يلي:

✓ **إعتماد إستراتيجية التصدير وعدم الإستثمار في الأسواق الدولية:** بحيث تركز المؤسسة على تصريف منتجاتها في أسواق أجنبية ولا تحبذ الإستثمار في أسواق دولية كالإستثمار في دول إفريقيا.

✓ **إهمال التعاقد مع المؤسسات الجامعية ومراكز البحث الخاصة بالأبحاث التكنولوجية:**

بحيث تساعد هذه المراكز في تقديم آخر التطورات التكنولوجية الحديثة المتعلقة بنشاط

المؤسسة، كما أن التعاقد مع الجامعات يضمن لها الحصول على كفاءات بشرية مؤهلة يمكن الإستثمار فيها لتحقيق التميز.

✓ غياب خلية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة: يعتمد نشاط هذه الخلية على جمع مختلف المعلومات من محيط المؤسسة وتحليلها، بحيث تمكنها من الإطلاع على مختلف التطورات في السوق.

ثالثا: الفرص

✓ الطلب الزائد على العجائن الغذائية في ظل ارتفاع أسعار المواد الإستهلاكية كالخضر واللحوم؛

✓ الشراكة مع المؤسسات المتعددة الجنسيات والإستثمار في الأسواق الدولية؛

✓ التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات تنشط في نفس القطاع؛

✓ الإمتيازات الضريبية والجبائية المقدمة عند التصدير.

رابعا: التهديدات

✓ الداخلون الجدد للمنافسة والذين يشكلون تهديدا للمؤسسة كونهم يسعون لضمان توقعهم وكسب حصة سوقية؛

✓ المنافسة الشديدة مع المؤسسات المتواجدة في السوق؛

✓ ضعف الإنتاج الزراعي الوطني مما يلزم على المؤسسة إستيراد المواد الأولية؛

✓ الزيادة في الضرائب والرسوم الجمركية.

عند القيام بتحليل SWOT لمؤسسة AGRO-SIM نجد أنفسنا أمام أربع حالات:

الحالة الأولى: (فرص - نقاط القوة):

✓ يمكن للمؤسسة أن تستفيد من الخبرة التي تمتلكها بالضغط على تكاليفها لزيادة الإنتاج وتقديم منتجات بأسعار منخفضة في ظل الطلب الزائد على العجائن مع الإرتفاع الذي تشهده أسعار المواد الإستهلاكية الأخرى؛

✓ إمتلاك المؤسسة لشهادة ISO9000 يخولها أن تقوم بالشراكة مع مؤسسات أجنبية تنشط في نفس القطاع وبالتالي الإستثمار في سوق أجنبي؛

الحالة الثانية: (تهديد-نقاط القوة):

- ✓ يمكن للمؤسسة أن تتصدى للمنافسين الحاليين والداخلين الجدد من خلال سمعتها وصورتها التي تمتلكها بالإضافة إلى قوة استراتيجياتها الترويجية؛
- ✓ إمتلاك المؤسسة لصوامع إيدار ذات سعة كبيرة تمكنها من إيدار القمح.

الحالة الثالثة: (فرص - نقاط الضعف):

- ✓ غياب خلية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة التي تهتم برصد التطورات في بيئة المؤسسة قد تقوت على المؤسسة فرص موجودة في السوق كالحصول على براءات إختراع في مجال الإنتاج.

الحالة الرابعة: (تهديد - نقاط الضعف)

- ✓ غياب خلية اليقظة التي ترصد التطورات في بيئة المؤسسة قد يفوت على المؤسسة معلومات متعلقة بالمنافسين في السوق أو الداخلين الجدد.

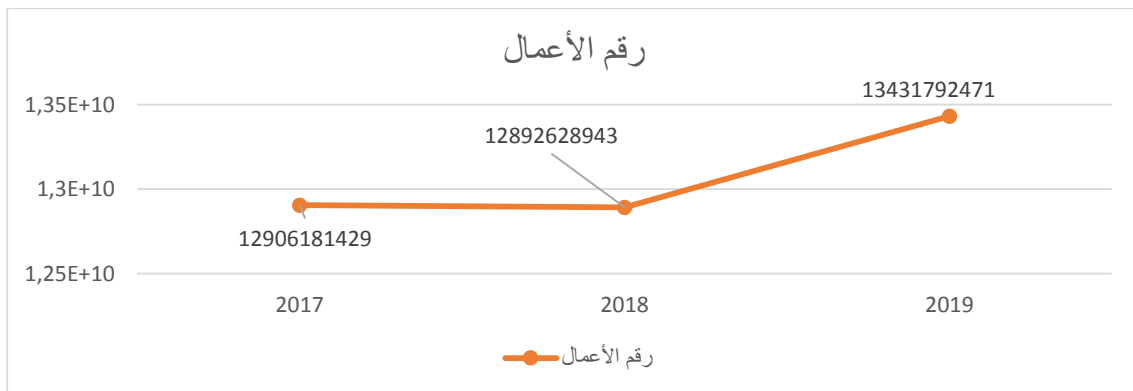
المطلب الثالث: تنافسية مؤسسة AGRO-SIM

تتمثل تنافسية المؤسسة في قدرتها على البقاء في السوق الذي تنشط فيه، ويمكن قياسها إستنادا على مجموعة من المؤشرات، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب بحيث سنتناول من خلاله تنافسية مؤسسة AGRO-SIM من خلال تطور رقم أعمالها ونتيجتها الصافية وحصتها السوقية.

أولا: تطور رقم أعمال مؤسسة AGRO-SIM

سيتم التطرق إلى تطور رقم أعمال المؤسسة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(33):تطور رقم أعمال مؤسسة AGRO-SIM



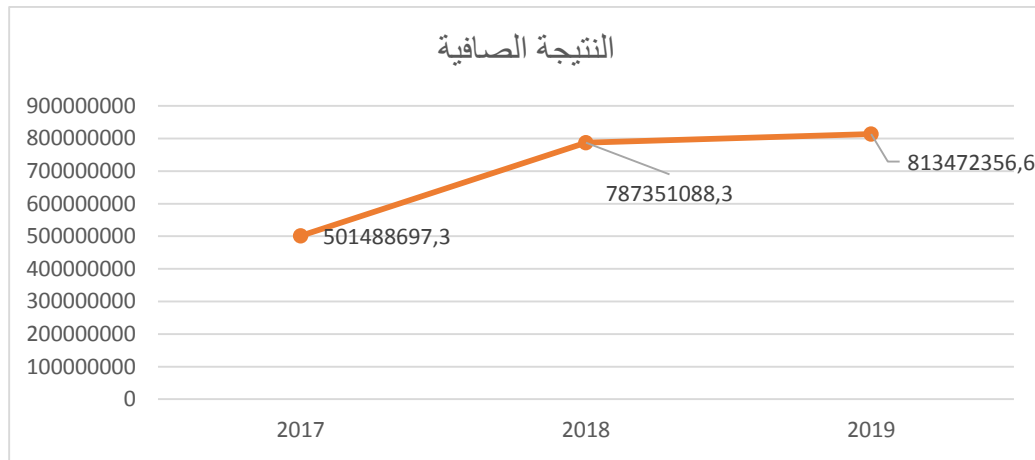
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من مديرية الإدارة المالية والمحاسبية.

يلاحظ من خلال الشكل رقم (33) تطور رقم أعمال مؤسسة AGRO-SIM، ويرجع هذا التطور إلى أن المؤسسة تعتبر أقدم المؤسسات الناشطة في هذا القطاع وعلامتها معروفة لدى المستهلكين وتحظى بالقبول لديهم وبالتالي تمتلك زبائن دائمين لها، كما أنها تمتلك زبائن من أصحاب المؤسسات خاصة الحكومية منها.

ثانيا: الربحية:

سيتم التطرق إلى ربحية المؤسسة من خلال نتيجتها الصافية وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (34): النتيجة الصافية لمؤسسة AGRO-SIM



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من مديرية الإدارة المالية والمحاسبية. يلاحظ من خلال الشكل رقم (34) تطور في النتيجة الصافية لمؤسسة AGRO-SIM، ويرجع هذا التطور إلى أن المؤسسة تحقق رقم أعمال يغطي تكاليفها خاصة أنها تمتلك الخبرة التي تساعدها في التحكم في هذه التكاليف.

ثالثا: الحصة السوقية

بالإعتماد على المعلومات المقدمة من دائرة التسويق تم صياغة مجموعة من الجداول توضح موقع مؤسسة AGRO-SIM في السوق من خلال حصتها السوقية.

1. مساهمة منتجات مؤسسة AGRO-SIM في حصتها السوقية.

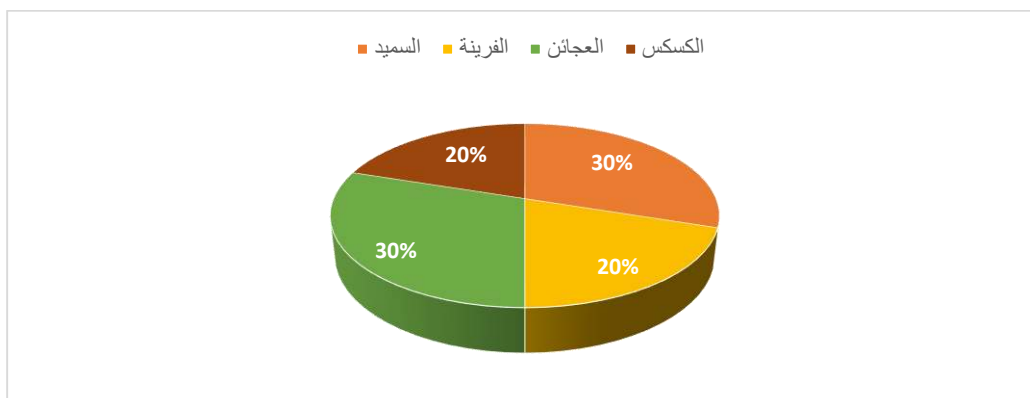
إنطلاقا من الجدول والشكل الموالي:

الجدول رقم(14): مساهمة منتجات AGRO-SIM في حصتها السوقية

المنتجات	الفرينة	السميد	العجائن	الكسكس
الحصة السوقية	30%	20%	30%	20%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من دائرة التسويق.

الشكل رقم(35): مساهمة منتجات AGRO-SIM في حصتها السوقية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من دائرة التسويق

يلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني السابقين أن كل منتجات مؤسسة AGRO-SIM تساهم في حصتها السوقية، وبدرجة أولية الفرينة والعجائن كونها تتميز بالتنوع، فنجد فرينة مخصصة للحلويات وللمخبوزات للبيتزا وغير ذلك (موضحة في الجدول رقم) ونفس الأمر بالنسبة للعجائن، أما السميد والكسكس بدرجة أقل كون أن هناك مؤسسات تنافس بشدة وتتخصص في هذا المجال.

2. موقع مؤسسة AGRO-SIM في السوق

سنتطرق إلى الحصة السوقية لمؤسسة AGRO-SIM في مختلف الأسواق التي تنشط فيها.

2.1. موقع مؤسسة AGRO-SIM في سوق الكسكس

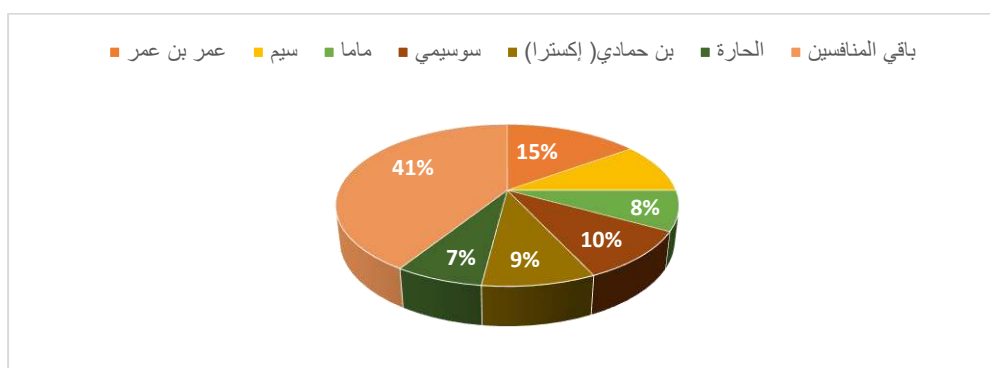
إنطلاقاً من الجدول والشكل الموالي:

الجدول رقم(15): موقع مؤسسة AGRO-SIM في سوق الكسكس

أهم المنافسين	الحصة السوقية من كسكس
عمر بن عمر	15%
سيم	10%
ماما	8%
بن حمادي (إكسترا)	10%
سوسيمي	9%
الحارة	7%
باقي المنافسين	41%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من دائرة التسويق.

الشكل رقم(36):موقع مؤسسة AGRO-SIM في سوق الكسكس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من دائرة التسويق.

من خلال الجدول والشكل السابقين يلاحظ أن مؤسسة عمر بن عمر تمتلك أكبر حصة سوقية في صناعة الكسكس، أما **AGRO-SIM** فبلغت حصتها السوقية 10%، وتعتبر عمر بن عمر من أكبر المنافسين للمؤسسة كونها تمتلك تكنولوجيات متطورة بالإضافة إلى خبرتها في الميدان، نفس الأمر بالنسبة لمؤسسة سوسيمي وماما والحارة وبن حمادي فكل منها تسعى لكسب أكبر عدد من الزبائن من خلال السياسات الترويجية المتبعة ومحاولاتها الضغط على أسعارها، باعتبار أن المستهلك الجزائري حساس من جانب السعر، كما شهد السوق دخول منافسين جدد يحاولون التفوق وكسب حصص سوقية أعلى.

2.2. موقع مؤسسة AGRO-SIM في سوق الفريضة

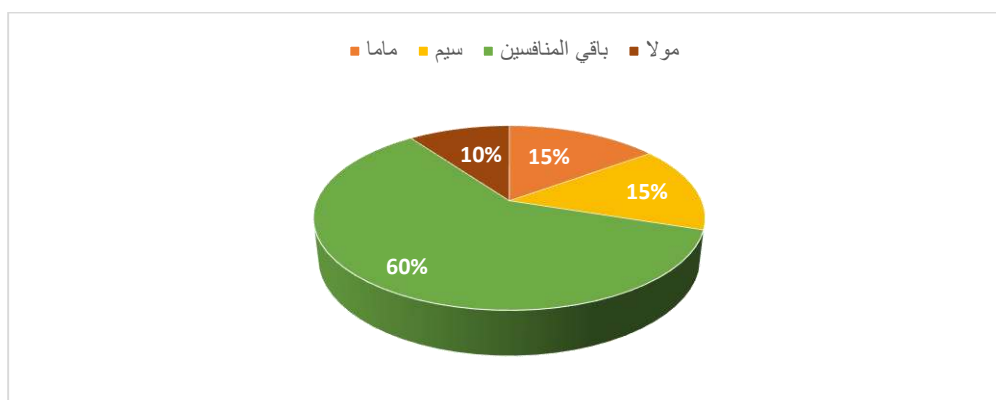
إنطلاقاً من الجدول والشكل الموالي:

الجدول رقم (16): موقع مؤسسة AGRO-SIM في سوق الفريضة

أهم المنافسين	الحصة السوقية من الفريضة
ماما	15%
سيم	15%
مولا	10%
باقي المنافسين	60%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من دائرة التسويق.

الشكل رقم (37): موقع مؤسسة AGRO-SIM في سوق الفريضة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من دائرة التسويق.

من خلال الجدول والشكل السابقين يلاحظ أن مؤسسة ماما وسيم هما اللتان تمتلكان أكبر حصة سوقية وهذا راجع إلى الخبرة التي يمتلكانها في القطاع بالإضافة إلى السياسة الترويجية المنتهجة من قبلهم وأسعارهم التنافسية، كما أن مؤسسة سيم تقدم تشكيلة متنوعة من الفريضة عكس المؤسسات الأخرى وهذا ما يجعلها تحظى بالقبول لدى الزبائن.

2.3. موقع مؤسسة AGRO-SIM في سوق الدقيق

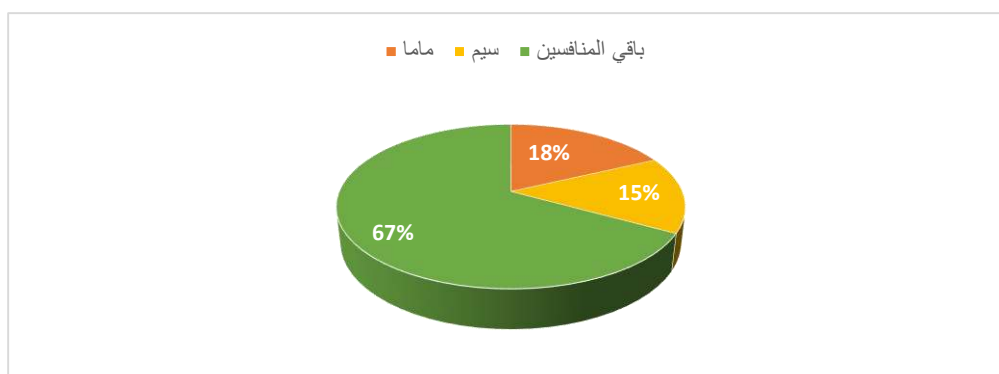
إنطلاقاً من الجدول والشكل الموالي:

الجدول رقم(17): موقع مؤسسة AGRO-SIM في سوق الدقيق

أهم المنافسين	الحصة السوقية من الدقيق
ماما	18%
سيم	15%
باقي المنافسين	67%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من دائرة التسويق.

الشكل رقم(38):موقع مؤسسة AGRO-SIM في سوق الدقيق



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من دائرة التسويق.
من خلال الجدول والشكل السابقين يلاحظ أن مؤسسة سيم تمتلك حصة سوقية معتبرة في سوق الدقيق وبلغت حسب معلومات مدير التسويق: 15% تنافسها مؤسسة ماما بـ 18%، أما النسبة الباقية تعود لمنافسين آخرين، ويعود هذا إلى السمعة والخبرة التي تمتلكها المؤسسة في هذا المجال، كما أنها تعتمد على مواد أولية ذات جودة عالية وتكنولوجيا متطورة في الإنتاج .

2.4. موقع مؤسسة AGRO-SIM في سوق العجائن

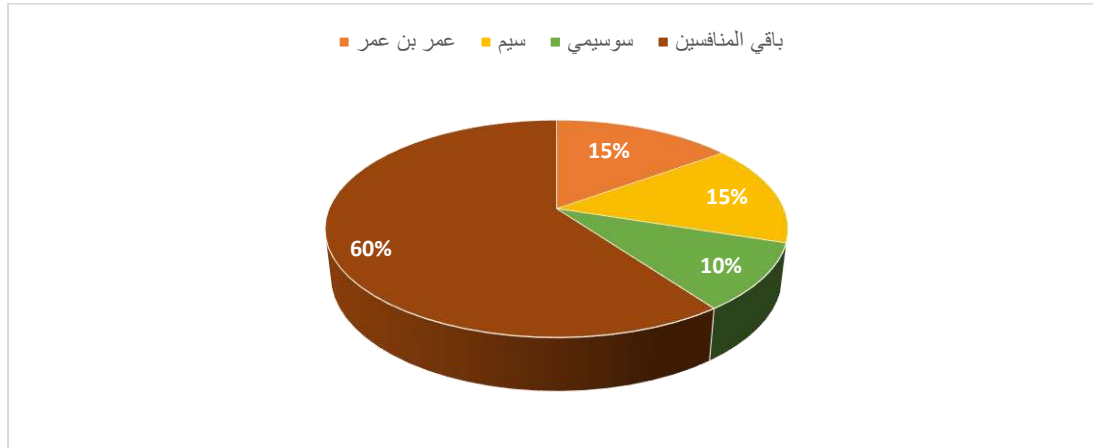
إنطلاقاً من الجدول والشكل الموالي:

الجدول رقم(18): موقع مؤسسة AGRO-SIM في سوق العجائن

أهم المنافسين	الحصة السوقية من العجائن
عمر بن عمر	15%
سيم	15%
سوسيمي	10%
باقي المنافسين	60%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من دائرة التسويق.

الشكل رقم (39): موقع مؤسسة AGRO-SIM في سوق العجائن



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من دائرة التسويق. من خلال الجدول والشكل السابقين يلاحظ أن مؤسسة عمر بن عمر هي المنافس الأبرز لمؤسسة سيم في صناعة العجائن كونها تمتلك الخبرة في هذا المجال، كما أنها تعتمد في إنتاجها على تكنولوجيات متطورة، ونفس الشيء بالنسبة لمؤسسة سيم.

وحسب الوكالة الوطنية لتطوير التجارة الخارجية تتمثل صادرات مؤسسة سيم في منتوجين:

العجائن الغذائية: تمثل 83% من صادرات سيم أي ما قيمته 3,5 مليون دولار.

الكسكي: والذي يمثل 17% من صادرات سيم بقيمة قدرت بـ 0,7 مليون دولار.

وتعتبر الأسواق التي تصدر نحوها للمؤسسة سيم منتجات العجائن الغذائية هي: موريطانيا

56 % والنيجر 40 % والسينغال 3 % أما بخصوص الكسكي فيتم تصديره أساسا نحو موريطانيا

67 % ساحل العاج 51 % كندا بنسبة 3%.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أن قطاع الصناعات الغذائية من بين أهم فروع الإنتاج الصناعي التحويلي على المستوى العالمي، نظرا لدوره المهم في تحقيق التنمية الاقتصادية، والجزائر على غرار باقي الدول أولت اهتماما كبيرا له من خلال تقديمها لجملة من التحفيزات لتشجيع الإستثمار المحلي والأجنبي فيه، ورغم تنوع فروع قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر لم يرتقي إلى المستوى الذي يغطي حاجات المواطنين بالنظر لمساهمة في الناتج الخام، القيمة المضافة، التشغيل والتصدير التي تعتبر مساهمة ضعيفة وبعيدة عن الأهداف المسطرة.

وتعتبر مؤسسة AGRO-SIM من بين المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية فرع صناعة العجائن والطحين، وتعد رائدة في هذا الفرع نظرا للخبرة التي تمتلكها في هذا المجال بالإضافة إلى علاماتها المسجلة لدى كل مستهلك جزائري، وككل المؤسسات تسعى لضمان حصتها السوقية ومحاولة تنميتها في بيئة تتسم بالتغير المستمر، سواء تعلق الأمر بالبيئة التنافسية أو البيئة القانونية، الاقتصادية.....، ولهذا وجب عليها أن تكون مرنة وتستجيب لهاته التغيرات وهذا يكون بتبني نظام لليقظة الإستراتيجية يساعدها على رصد مختلف التقلبات للتعامل معها، وهذا ما سيتم التطرق له في الفصل الرابع.

الفصل الرابع

أثر اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة AGRO-SIM

تمهيد

بعدما تم استعراض أهم المداخل النظرية والمفاهيمية الخاصة بمختلف متغيرات الدراسة في الفصول السابقة والتي أكدت على أهمية أثر ممارسة اليقظة الاستراتيجية على تفعيل الميزة التنافسية في ظل القطاع الذي تنشط فيه مؤسسة AGRO-SIM، سنحاول في هذا الفصل إبراز هذه العلاقة تطبيقياً من خلال إيجاد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز ما تم الوصول إليه نظرياً، وذلك بتوزيع الاستبيان الذي تم اختياره كأداة للدراسة على إطارات المؤسسة لمعرفة واقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة AGRO-SIM بالإضافة إلى إهتمامها بتفعيل ميزتها التنافسية، وقمنا بتقسيم الفصل للمباحث التالية :

- ✓ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛
- ✓ المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لقائمة الاستقصاء؛
- ✓ المبحث الثالث: دراسة تأثير أبعاد اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة AGRO-SIM.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

لدراسة تأثير اليقظة الإستراتيجية على تفعيل الميزة التنافسية بمؤسسة AGRO-SIM تم اعتماد منهجية محددة للوصول إلى أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق لها من خلال جملة من العناصر.

المطلب الأول: منهجية وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب نوضح المنهجية التي اعتمد عليها في هذه الدراسة بالإضافة إلى العينة التي تم استعمالها في الدراسة.

أولاً: منهجية الدراسة

يعرف عبد الهادي الجوهري منهجية الدراسة على أنها: الطريقة التي يعتمد عليها الباحث لدراسة مشكلة من المشاكل أو بمعنى آخر فإنها تشير إلى التفكير المنظم والكيفية التي يصل بها الباحث إلى أهدافه¹.

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على منهجين :

✓ **المنهج الوصفي** الذي يعتمد على وصف الأساليب المستخدمة في الدراسة.

✓ **المنهج التحليلي** الذي يحلل البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات الموزعة.

كما تم الاعتماد على مصدرين للبيانات:

✓ **بيانات أولية:** وذلك انطلاقاً من الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة والتي تم استعمالها

لتحديد تأثير اليقظة الإستراتيجية على تفعيل الميزة التنافسية في مؤسسة AGRO-SIM .

✓ **بيانات ثانوية:** والتي تمثلت في الكتب والمذكرات التي تطرقت إلى موضوعات مشابهة وذلك

لتوضيح الصورة، بالإضافة إلى مجموعة من الأدوات الإحصائية التي سوف يتم الاعتماد

عليها في هذه الدراسة.

¹قاسي ياسين، دور التسويق الاجتماعي في تنمية المراكز الاستشفائية الجامعية _دراسة حالة مستشفى فرانسوا فانون بالبلدية _، أطروحة دكتوراه في التسويق، جامعة الجزائر 3 ، 2012، ص335.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يمكن تعريف مجتمع الدراسة على أنه مجموعة متكاملة من الأفراد لها خاصية مشتركة يمكن ملاحظتها وتحليلها، وينقسم مجتمع الدراسة إلى مجتمع منته وهو الذي يمكن حصر جميع أفرادها، ومجتمع غير منته وهو الذي لا يمكن حصر أفرادها.¹

ومجتمع الدراسة في هذه الدراسة هو عبارة عن الإطارات ورؤساء المديريات في مؤسسة AGRO-SIM والذي تم الإشارة إليهم سابقاً في الفصل الثالث الشكل رقم (32).

ثالثاً: عينة الدراسة

عينة الدراسة هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم إختيارها وفق طريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.²

وفي هذه الدراسة اعتمد مجتمع الدراسة بأكمله كعينة وهذا راجع إلى كونه مجتمع صغير بالإضافة إلى أنه سيمكننا من الوصول إلى نتائج ذات دقة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): توزيع الإستمبيانات الموزعة

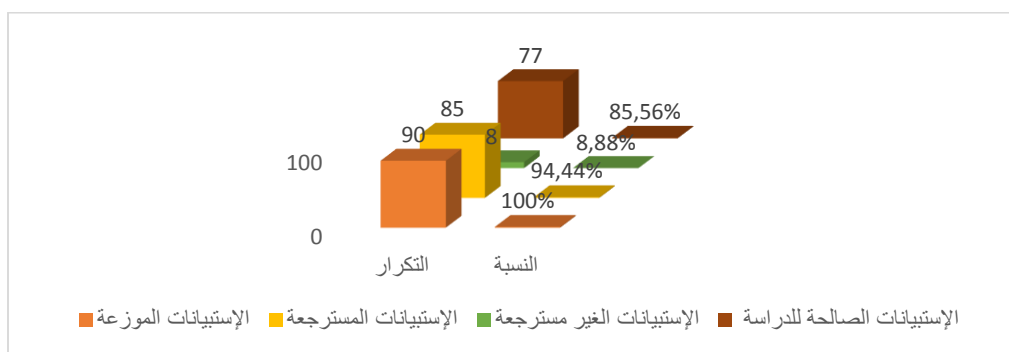
البيان	الإستمبيانات الموزعة	الإستمبيانات المسترجعة	الإستمبيانات الغير صالحة للدراسة	الإستمبيانات الصالحة للدراسة
التكرار	90	85	08	77
النسبة	%100	%94,44	%8,88	%85,56

المصدر: من إعداد الطالبة

¹ عزام صبري، الإحصاء الوصفي ونظام spss ، جدار للكتاب العالمي وعالم المكتب الحديث، (ط1)، الأردن، 2006، ص16.

² محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي - القواعد، المراحل والتطبيقات -، دار الوائل للنشر والتوزيع، (ط1)، الأردن، 1999، ص84.

الشكل رقم(40): توزيع الإستبيانات الموزعة



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يتضح أن ما نسبته 85,56% بالمئة من الإستبيانات الموزعة هي نسبة الإستبيانات الصالحة للدراسة. وتتسم عينة الدراسة بالخصائص التالية: (من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة).

1. توزيع العينة حسب الجنس

يوضح ذلك من خلال الجدول والرسم البياني التالي:

الجدول رقم(20): توزيع العينة حسب الجنس

البيان	العدد	النسبة
ذكر	56	72,7%
أنثى	21	27,3%
المجموع	77	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22

الشكل رقم(41): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

من خلال الجدول وللشكل السابقين 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 هذا من جهة ومن جهة أخرى الذكور قليلي العطل عكس الإناث (عطل الأمومة وغيرها)، وهذا الانقطاع يمكن أن يؤثر على نشاط المؤسسة.

2. توزيع عينة الدراسة حسب السن

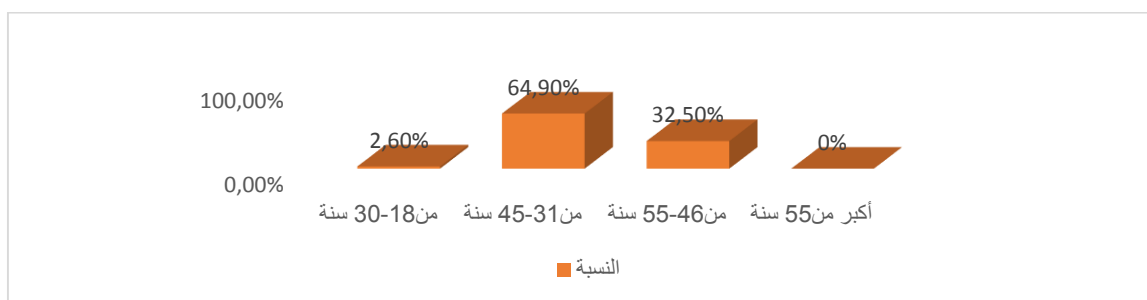
يوضح ذلك من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب السن

البيان	التكرار	النسبة
من 18-30 سنة	2	2,6%
من 31-45 سنة	50	64,9%
من 46-55 سنة	25	32,5%
أكبر من 55 سنة	00	00%
المجموع	77	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22

الشكل رقم(42): توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

خلال الجدول والشكل السابقين 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.

ومن خلال هذا الجدول نستنتج أن أغلب الإطارات بمؤسسة AGRO-SIM كبار في السن وهذا راجع إلى أنهم أصحاب الخبرة، فهم يمتلكون المعرفة الكبيرة بسوق العجائن والسميد والفريضة، بالإضافة إلى أنهم على إطلاع بمختلف عروض المنافسين، كما أن لديهم القدرة على المراقبة الجيدة للسوق وهذا ما يخولهم لممارسة اليقظة الإستراتيجية بشكل كفاء، خاصة في ظل المنافسة التي يشهدها السوق بدخول منافسين جدد للسوق، هذا من جهة ومن جهة أخرى شغل منصب إطار بالمؤسسة يتطلب امتلاك الموظف خبرة معتبرة.

3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

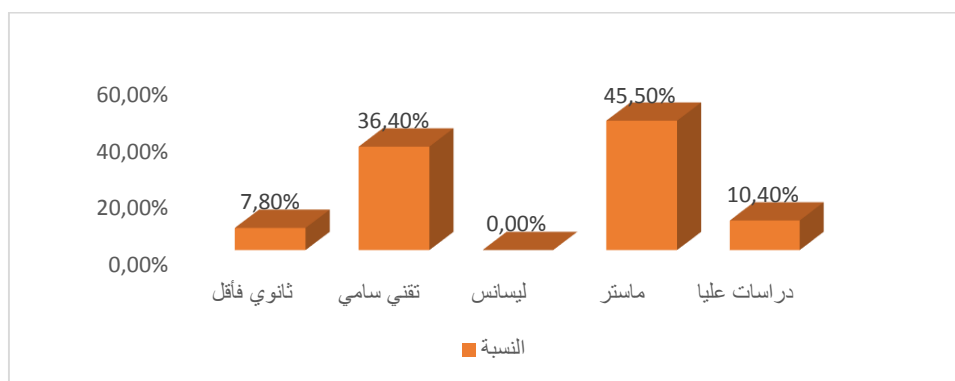
يوضح ذلك من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم(22): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

البيان	التكرارات	النسبة
ثانوي فأقل	6	7,8%
تقني سامي	28	36,4%
ليسانس	0	00,0%
ماستر	35	45,5%
دراسات عليا	8	10,4%
المجموع	77	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22

الشكل رقم(43): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

من خلال الجدول والشكل السابقين يلاحظ أن نسبة أصحاب مستوى ماستر هم الفئة الغالبة بنسبة بلغت 45,5% ويعتبر هذا المستوى الذي يجب أن يمتلكه الإطار نظراً أن المؤسسة تحتاج لأشخاص ذوي معرفة علمية لضمان السير الحسن للعمل، أما أصحاب مستوى التقني السامي فبلغت نسبتهم 36,4% وهم خريجي معاهد التكوين المهني ويمتلكون خبرة نظراً لأن دراستهم تعتمد على تكوين تطبيقي أكثر منه نظري، أما نسبة أصحاب المستوى الثانوي فأقل حيث بلغت 7,8%، أما النسبة المتبقية والتي قيتها 10,40% فهي لأصحاب مستوى الدراسات العليا.

4. توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

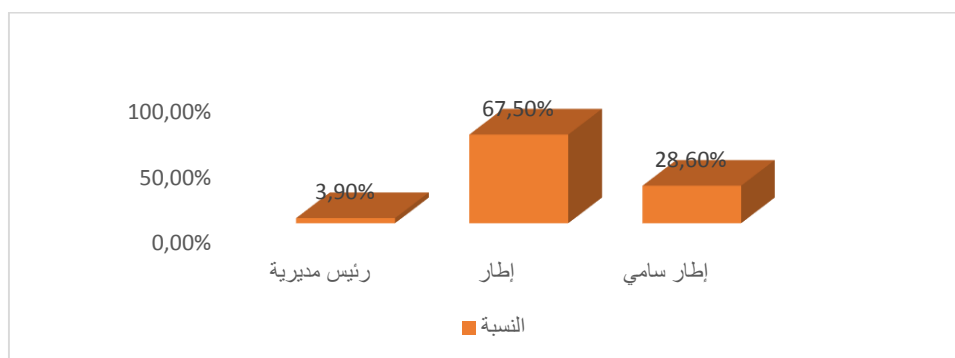
يوضح ذلك من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم(23): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

البيان	التكرارات	النسبة
رئيس مديرية	3	3,9%
إطار	52	67,5%
إطار سامي	22	28,6%
المجموع	77	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22

الشكل رقم (44): توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

تنقسم الإطارات في المؤسسة إلى إطارات سامية وإطارات ورؤساء المديريات، ومن خلال الجدول والشكل السابقين يلاحظ أن نسبة الإطارات هم الفئة الغالبة بنسبة بلغت 67,5%، وبلغت نسبة الإطارات السامية 28,6%، أما نسبة 3,9% فهي نسبة رؤساء المديريات.

ويرجع السبب في ذلك أن رؤساء المديريات أقل من الإطارات السامية والإطارات السامية أقل من الإطارات.

5. توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

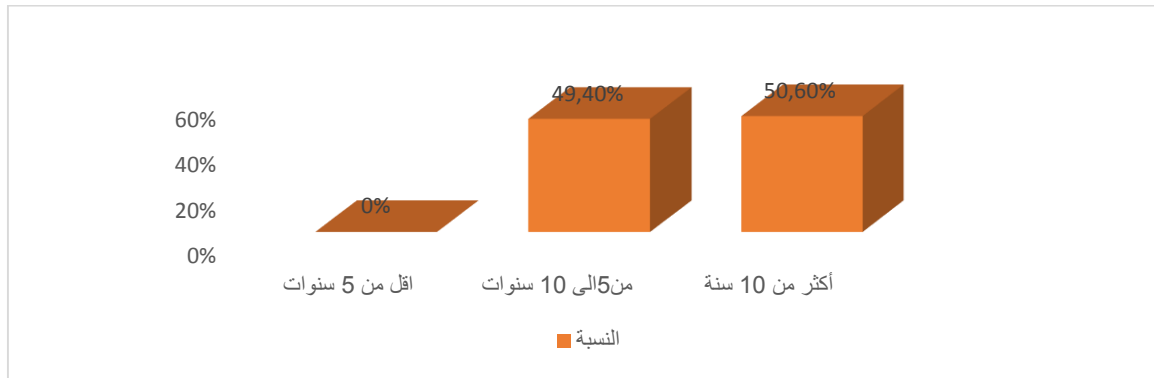
يوضح ذلك من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

البيان	التكرارات	النسبة
أقل من 5 سنوات	00	00%
من 5 إلى 10 سنوات	38	49,4%
أكثر من 10 سنة	39	50,6%
المجموع	77	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22

الشكل رقم(45): توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين 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 ف خبرتهم 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 مساعدة على التيقظ بمختلف مستجدات المحيط وجمع المعلومات المساعدة.

المطلب الثاني: شرح أداة وأساليب الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى شرح أداة الدراسة وهي عبارة عن الإستبيان، كما سيتم عرض مجموعة من التعاريف للأساليب التي ستستخدم.

أولاً: شرح أداة الدراسة

تم الإعتماد على الاستبيان لجمع البيانات والذي يعرف على أنه نموذج يضمن مجموعة من الأسئلة والعبارات المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في إستمارة تسلم لأشخاص معينين بالإجابة عليه سواء يتم تسليمه بالبريد أو باليد وهذا بغية الحصول على أجوبة على الأسئلة الواردة فيها.¹

¹ أعمار بوحوش وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في البحوث الاجتماعية، المركز الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، ألمانيا، 2019، ص71.

وتم تصميم سبتيان الدراسة بالاعتماد على الأطر النظرية للدراسة والتي تشمل الدراسات السابقة 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 الإستراتيجية في المؤسسة؛

○ المحور الثاني: تفعيل الميزة التنافسية.

• **القسم الثاني: البيانات الشخصية**

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(25): متغيرات وأبعاد إستبيان الدراسة

الأقسام	المحاور	الأبعاد	الفقرات
القسم الأول: متغيرات الدراسة	المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة	اليقظة التكنولوجية	3-1
		اليقظة التنافسية	7-4
		اليقظة التجارية	11-8
		اليقظة البيئية	14-12
	المحور الثاني: تفعيل الميزة التنافسية	الجودة العالية	18-15
		الكفاءة	22-19
		الإبتكار	26-23
		الإستجابة العالية للزبون	30-27
القسم الثاني: البيانات الشخصية	الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة		

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد تم تصميم إجابات هذا الإستبيان لتكون وفق سلم ليكارت الخماسي، والتي يمكن توضيحها

في الجدول الموالي:

الجدول رقم(26): سلم ليكارت الخماسي

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: سعد عبد الرحمن، القياس النفسي - النظرية والتطبيق، هبة النيل للنشر والتوزيع،

مصر، 2008، ص386

بعد إختيار سلم ليكارت الخماسي وبإعطاء درجة لكل عبارة تم تحديد مجال لقيمة الوسط الحسابي

المرجح المناسبة لكل درجة وذلك كالتالي:

- حساب المدى: $5_4 = 1$ ؛
- قسمة المدى العام على عدد الدرجات: $0,8 = 4/5$
- إضافة هذه القيمة للحد الأدنى للدرجة حتى نحصل على الحد الأعلى لها، ويمكن ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(27): المتوسطات المرجحة والإتجاه العام لها

الإتجاه العام	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي المرجح	[1,8-1]	[2,6-1.8]	[3,4-2,6]	[4,2-3,4]	[5-4,2]

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للاوصول للعلاقة التأثيرية بين متغيرات وأبعاد الدراسة تم الإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss النسخة 22، بالإضافة إلى برنامج smart pls (سيتم التطرق إلى الأساليب المستعملة فيه بشكل مفصل في المطلب الأول للمبحث الثالث)، وذلك بالاستعانة بجملة من مقاييس التحليل الوصفي والإستدلالي وهي كالتالي:

1. المتوسط الحسابي: يعتبر من أكثر مقاييس النزعة المركزية إستعمالا وشيوعا وذلك لتمييزه

بالسهولة في طريقة حسابه، وهو عبارة عن حاصل قسمة مجموع قيم البيانات على عددها.¹

¹ سعيد السيد علي إسماعيل، مبادئ الإحصاء الوصفي التطبيقي، مؤسسة الحورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص25.

2. **الإنحراف المعياري:** تم إقتراحه من قبل كارل بيرسون عام 1893، ويتعبر من بين أهم مقاييس التشتت وأكثرها إستخداما ويرمز له في حالة العينات بالرمز s ، ويقيس الإنحراف المعياري حجم الإختلاف في المشاهدات بالإنحراف عن المتوسط الحسابي.¹

3. **معامل ألفا كرومباخ:** يعتبر معامل الإعتمادية أو المصدقية يقيس الإتساق الداخلي لسلم القياس المبني على مجموعة من العبارات والمركبات، ويختلف معدل قبول ألفا كرومباخ حسب هدف الدراسة وعلى العموم تتلخص قيمته كالتالي:²

- أقل من 0,6 ضئيل؛
- من 0,6-0,65 غير كاف؛
- من 0,65-0,7 مقبول؛
- من 0,7-0,8 جيد؛
- من 0,8-0,9 جيد جدا؛
- أكبر من 1 يجب إعادة النظر في المركبات.

4. **معامل سبيرمان:** يستخدم في إيجاد قيمة الارتباط بين المتغيرات وتتراوح قيمته ما بين 1 و -1.³

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة

يقصد بالصدق شمولية الاستمارة لكل العناصر أي وضوح الفقرات ومفرداتها وتكون مفهومة لكل أفراد العينة، ومن خلال هذا المطلب سنقوم بالتأكد من الارتباط بين الفقرات بالإضافة إلى ثبات الاستبيان وصدقه.

¹ شفيق أحمد العتوم، طرق الإحصاء باستخدام **spss**، دار المناهج للنشر والتوزيع، (ط3)، الأردن، 2008، ص161.

² صبرينة خليل، تطور كفاءات المسيرين وأثره على إدارة المؤسسات الإستشفائية - دراسة عينة من المؤسسات الإستشفائية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة 2، 2014-2015، ص234.

³ محمد شامل بهاء الدين فهمي، الإحصاء باللامعانة- مفاهيم وتطبيقات باستخدام برنامج **spss**، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 1426هـ، ص542.

أولاً: **الصدق الظاهري**: تم صياغة الاستبيان بالاستعانة بالدراسات السابقة وبمساعدة من المشرف، كما تم عرضه بصورة أولية على عدد من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة والتي حددت أسماءهم في (الملحق رقم 4).

ثانياً: دراسة الارتباط بين الفقرات

من خلال الاعتماد على مقياس سبيرمان الذي يقوم على حساب بالنسبة الدرجة الكلية لجميع فقرات المحور وعناصره، وذلك بالنسبة لمحور المتغير التابع والمتغير المستقل، ونحن سنفرض أنه يوجد ارتباط بين الفقرات المحور ودرجات المحور ككل ونكون أمام فرضيتين:

• الفرضية الصفرية $H_0: r \neq [-1; 1]$

• الفرضية البديلة $H_1: r = [-1; 1]$

عند مستوى المعنوية 0.05.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار سبيرمان للمتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية)

الفقرات	معامل سبيرمان	القيمة الإحتمالية
تتابع مؤسستكم كل ما هو جديد ومتعلق ببراءات الاختراع والتطورات التكنولوجية	0,761**	0,000
تحرص مؤسستكم على الاطلاع الدائم على التكنولوجيات المستعملة من قبل المنافسين	0,770**	0,000
تهتم المؤسسة برصد مختلف الإصدارات الجديدة لمعدات الإنتاج التي تستعملها في نشاطها	0,745**	0,000
تقوم المؤسسة بجمع المعلومات الخاصة بزيائنها بشكل دوري (تحديث قاعدة بيانات الزبائن)	0,428**	0,000
تهتم المؤسسة بدراسة مختلف التغيرات والتطورات التي تطرأ في السوق	0,564**	0,000
تتابع المؤسسة باستمرار تغيرات أسعار الموارد الأولية	0,486**	0,000
المؤسسة على إطلاع بالمعلومات الخاصة بالقدرات الإنتاجية لمورديها كي تضمن تزويدها بالمواد الأولية في الوقت المناسب	0,685**	0,000
تراقب المؤسسة باستمرار أسعار منتجات منافسيها	0,648**	0,000

0,000	0,628**	تهتم المؤسسة برصد كل التغيرات التي تطرأ على منتجات منافسيها (تغير الغلاف، المواد الأولية المستعملة)
0,000	0,464**	المؤسسة على اطلاع دائم بالسياسات التسويقية المنتهجة من قبل منافسيها
0,000	0,529**	تقوم المؤسسة بالبحث في احتمالية دخول منافسين جدد للسوق
0,000	0,653**	تتابع مؤسستكم مختلف القوانين التي تمس ميدان نشاطها (قانون المالية)
0,000	0,711**	مؤسسة سيم على إطلاع دائم بنشاطات جمعيات حماية المستهلك
0,000	0,669**	تهتم مؤسستكم برصد التغيرات التي تحدث في ثقافات وعادات المجتمع.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22

**الارتباط دال عند مستوى المعنوية 0,01.

حسب النتائج الملاحظة في الجدول أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين فقرات المتغير المستقل والمحور ككل محصورة بين 1- و 1، أي نقبل فرضية البديل ونرفض فرضية العدم ومنه يوجد هناك ارتباط بين فقرات عند مستوى المعنوية 0.05.

وسنقوم كذلك باختبار سبيرمان بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور، وهذا ما سنبينه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار معامل الارتباط بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية

الأبعاد	اختبار سبيرمان	القيمة الإحصائية
اليقظة التكنولوجية	0,462**	0,000
اليقظة التنافسية	0,491**	0,000
اليقظة التجارية	0,685**	0,000
اليقظة البيئية	0,699**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22

**الارتباط دال عند مستوى المعنوية 0,01.

حسب النتائج الملاحظة في الجدول أن قيمة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمحور ككل محصورة بين 1- و 1، أي نقبل فرضية البديل ونرفض فرضية العدم ومنه يوجد هناك ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (30): نتائج اختبار سبيرمان للمتغير التابع (الميزة التنافسية الفعالة)

الفقرات	معامل سبيرمان	القيمة الاحتمالية
تعتمد المؤسسة في إنتاجها على مواد أولية عالية الجودة	0,462**	0,000
تسعى المؤسسة لتقديم منتجات تطابق المواصفات المطلوبة من طرف زبائنها	0,491**	0,000
يوجد قسم بالمؤسسة يهتم بمراقبة جودة المنتجات من خلال معالجته للاختلالات وتقديم الحلول لمعالجتها	0,658**	0,000
تسعى المؤسسة لتخفيض نسبة العيوب في منتجاتها باستمرار	0,689**	0,000
يتمتع الإطار والمديرين في مؤسسة سيم بكفاءة عالية	0,678**	0,000
تمتلك مؤسسة سيم الخبرة الكافية التي تسمح لها بتكثيف عملياتها الإنتاجية لإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبتكاليف أقل.	0,558**	0,000
تعتمد مؤسسة سيم أدوات تسييرية حديثة	0,582**	0,000
تحصل مؤسسة سيم على موادها الأولية بأسعار منخفضة (تمتلك القدرة على التفاوض)	0,531**	0,000
تهتم مؤسسة سيم بتطوير منتجاتها بشكل دائم	0,546**	0,000
تسعى مؤسسة سيم للتطوير طرق وعمليات الإنتاج	0,486**	0,000
تمتلك مؤسستكم مصلحة بحث وتطوير	0,514**	0,000
تتعاقد مؤسستكم مع مراكز البحث العلمي	0,505**	0,000
منتجات مؤسستكم مصممة وفق رغبات وتطلعات زبائنها	0,460**	0,000
أغلفة منتجات مؤسسة سيم مزود برقم خاص بخدمة المستهلك (مصلحة المستهلك)	0,510**	0,000
تأخذ المؤسسة وقت كبير لتلبية حاجات زبائنها	0,370**	0,001
توفر المؤسسة خدمات ما بعد البيع لزبائنها	0,498**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22

**الارتباط دال عند مستوى المعنوية 0,01.

حسب النتائج الملاحظة في الجدول أن قيمة الارتباط بين فقرات المتغير التابع والمحور ككل

محصورة بين 1- و 1، أي نقبل فرضية البديل ونرفض فرضية العدم ومنه يوجد هناك ارتباط بين

فقرات عند مستوى المعنوية 0.05.

وسنقوم كذلك باختبار سبيرمان بين أبعاد المتغير التابع والدرجة الكلية للمحور ، وهذا ما سنبيّنه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية الفعالة)

الأبعاد	إخبار سبيرمان	القيمة الإحتمالية
الجودة	0,732**	0,000
الكفاءة	0,791**	0,000
الابتكار	0,691**	0,000
الاستجابة العالية للزبون	0,704**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22

**الارتباط دال عند مستوى المعنوية 0,01.

حسب النتائج الملاحظة في الجدول أن قيمة الارتباط بين أبعاد المتغير التابع والمحور ككل محصورة بين 1- و 1، أي نقبل فرضية البديل ونرفض فرضية العدم ومنه يوجد هناك ارتباط بين أبعاد المتغير التابع عند مستوى المعنوية 0.05.

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة

هنا يجب التأكد من صدق الأداة وعدم تناقضها أي تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة بنفس الشروط لهذا قمنا بحساب معامل ألفا كرومباخ الكلي ألفا كرومباخ للمحاور والأبعاد، وقمنا بصياغة الفرضيتين التاليتين:

• الفرضية الصفرية H_0 : $CA < 0.6$

• الفرضية البديلة H_1 : $CA \geq 0.6$

وهذا عند مستوى المعنوية 0.05.

ويمكن إيضاح ما توصلنا إليه من خلال هذا المعامل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(32): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المتغيرات	الأبعاد	المعامل ألفا كرونباخ	الثبات *	ألفا كرونباخ للمحاور	الثبات *
المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية	اليقظة التكنولوجية	0,925	0,961	0,917	0,957
	اليقظة التجارية	0,671	0,819		
	اليقظة التنافسية	0,812	0,901		
	اليقظة البيئية	0,911	0,954		
المتغير التابع: الميزة التنافسية الفعالة	الجودة العالية	0,845	0,919	0,882	0,939
	الكفاءة	0,779	0,882		
	الابتكار	0,673	0,820		
	الاستجابة العالية للزبون	0,619	0,786		
ألفا كرونباخ الكلي				0,927	0,962

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22

*الثبات = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الكلي ألفا كرونباخ المحاور والأبعاد أكبر من 0.6 أي أن عبارات الإستبيان تتمتع بالثبات أن البيانات تتمتع بالمصداقية، ومعامل ألفا كرونباخ الكلي أكبر من 0.8 إذن أداة الدراسة تتمتع بثبات جيد جدا.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لقائمة الاستقصاء

مثل ما تم الإشارة إليه سابقا تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاه الإجابات حول متغيرات الدراسة، ومن خلال هذا المبحث سنحاول تحليل واقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة AGRO-SIM بالإضافة إلى ميزتها التنافسية استنادا لهاته الإجابات.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي للمتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية)

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى واقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها بمؤسسة الدراسة وذلك بتحليل عبارات الإستبيان الموزع.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور اليقظة الإستراتيجية 3,94 وهو يصب في خانة الموافقة وبلغ الانحراف المعياري 0,667 وهو يدل على أنه تشتت ضعيف نوعا ما، وهذه النتائج تؤكد على أن المؤسسة تمارس اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها وسيتم التفصيل أكثر كما يلي:

أولاً: اليقظة التكنولوجية

سيتم التطرق من خلال هذا العنصر إلى واقع ممارسة اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة وهذا انطلاقاً من الجدول الموالي:

الجدول رقم(33): التحليل الإحصائي لبعد اليقظة التكنولوجية

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرارات					العبارات
			أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	
موافق	3.70	0.933	9	51	3	14	01	تتابع مؤسستكم كل ما هو جديد ومتعلق ببراءات الاختراع والتطورات التكنولوجية
موافق	3.81	1.064	20	38	4	19	01	تحرص مؤسستكم على الاطلاع الدائم على التكنولوجيات المستعملة من قبل المنافسين
موافق	3.71	1.157	21	34	2	7	00	تهتم المؤسسة برصد مختلف الإصدارات الجديدة لمعدات الإنتاج التي تستعملها في نشاطها
موافق	3.7403	0.97876	اليقظة التكنولوجية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات عينة الدراسة كانت تتجه إلى الموافقة وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي الذي بلغ 3,74، وهذا بتشتت متوسط نوعاً ما بينه الانحراف المعياري الذي بلغ 0,978 وهذا يثبت أن مؤسسة AGRO-SIM تهتم باليقظة التكنولوجية وتمارسها.

فبالنسبة للفقرة الأولى " تتابع مؤسستكم كل ما هو جديد ومتعلق ببراءات الاختراع والتطورات التكنولوجية " بلغ متوسطها الحسابي 3.70 وهو يصب في مجال الموافقة بتشتت متوسط بينه الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته 0,933 أي أن البعض من عينة الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تهتم برصد مختلف براءات الاختراع والتطورات التكنولوجية الحاصلة في ميدان نشاطها والبعض الآخر يرى عكس هذا، ويرجع سبب هذا الاختلاف إلى أن المؤسسة تهتم أكثر بالتطورات الحاصلة في آلات الإنتاج والتغليف عكس تكنولوجيات المعلومات والاتصال وبرامج الحاسوب الخاصة بالعمل الإداري.

أما الفقرة الثانية " تحرص مؤسستكم على الاطلاع الدائم على التكنولوجيات المستعملة من قبل المنافسين " بلغ متوسطها الحسابي قيمته 3.81 وهو يدل على موافقة عينة الدراسة على هذه

الفقرة أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 1.064 وهو يدل على تشتت كبير نوعاً، فالمؤسسة حسب البعض تهتم برصد والبحث في التكنولوجيات المستعملة من قبل المنافسين خاصة في الإنتاج والتعبئة والتغليف كون أن حيازة المنافس لتكنولوجيا حديثة تمكنه من تخفيض تكاليفه وبالتالي تخفيض سعر البيع والتأثير على زبائن المؤسسة.

وفي الأخيرة الفقرة " تهتم المؤسسة برصد مختلف الإصدارات الجديدة لمعدات الإنتاج التي تستعملها في نشاطها " بلغ متوسطها 3.71 وهو يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت تتجه نحو الموافقة أما الانحراف المعياري فبلغ 1,157 وحسبهم المؤسسة تهتم بكل ما هو جديد في معدات الإنتاج الخاصة بنشاطها كون أن امتلاك تكنولوجيات حديثة غير متوفرة لدى المنافسين يمكن أن يخلق ميزة تنافسية سواء بتخفيض التكاليف الذي ينعكس على الأسعار، وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو زيادة جودة المنتج وتحقيق ميزة التميز.

ثانياً: اليقظة التجارية

سيتم التطرق من خلال هذا العنصر إلى واقع ممارسة اليقظة التجارية بالمؤسسة وهذا انطلاقاً من الجدول الموالي:

الجدول رقم (34): التحليل الإحصائي لبعد اليقظة التجارية

العبارة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
تقوم المؤسسة بجمع المعلومات الخاصة بزبائنها بشكل دوري (تحديث قاعدة بيانات الزبائن)	00	07	08	41	21	0.866	3.99	موافق
تهتم المؤسسة بدراسة مختلف التغيرات والتطورات التي تطرأ في السوق	00	07	06	38	24	0.932	4.00	موافق
تتابع المؤسسة باستمرار تغيرات أسعار الموارد الأولية	02	08	11	40	16	0.982	3.78	موافق
المؤسسة على إطلاع بالمعلومات الخاصة بالقدرات الإنتاجية والتخزينية لمورديها كي تضمن تزويدها بالمواد الأولية في الوقت المناسب	02	13	03	34	25	1.128	3.87	موافق
اليقظة التجارية								
						0.6917	3.9091	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22

يتضح من خلال الجدول السابق أن إجابات عينة الدراسة كانت تتجه إلى الموافقة وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي الذي بلغ 3,90 وهذا بنتشتت ضعيف بينه الانحراف المعياري الذي بلغ 0,691، وهذا يثبت أن مؤسسة AGRO-SIM تمارس اليقظة التجارية وتهتم بها كونها تبحث برصد كل ما هو متعلق بالزبائن والموردين والذان يمتلكان قوة تفاوضية يمكن أن تؤثر على نشاطها. فبالنسبة للفقرة الأولى " تقوم المؤسسة بجمع المعلومات الخاصة بزبائنها بشكل دوري (تحديث قاعدة بيانات الزبائن) " بلغ متوسطها الحسابي 3.99 وهو يصب في مجال الموافقة بنتشتت متوسط نوعا ما بينه الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته 0,866 أي أن المؤسسة تهتم بزبائنها ورغباتهم وأذواقهم وتغييراتها المستمرة، فالأذواق في فترة الصيف على سبيل المثال غير فترة الشتاء وهذا ما يجب أن تأخذه في الحسبان عند تحديد كميات الإنتاج هذا من جهة.

أما الفقرة الثانية " تهتم المؤسسة بدراسة مختلف التغيرات والتطورات التي تطرأ في السوق " بلغ متوسطها الحسابي 4,00 وهو يصب في مجال الموافقة بنتشتت متوسط بينه الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته 0,932 أي أن المؤسسة حسب إجابات عينة الدراسة تهتم برصد مختلف التغيرات التي تطرأ في سوق المعجنات والسميد والفريضة كزيادة الأسعار أو ظهور منافسين جدد يمكن أن يشكلوا تهديدا لها، كما أن انخفاض أسعار المنتجات البديلة والتي هي كثيرة يشكل تهديدا كذلك، كما تتمكن المؤسسة من خلال رصدها ومراقبتها للسوق أن تجد فرص عديدة كوجود زبائن يمكن أن تكسبهم.

والفقرة الثالثة والتي تنص على " تتابع المؤسسة باستمرار تغيرات أسعار الموارد الأولية " بلغ متوسطها الحسابي قيمته 3.78 وهو يدل على موافقة عينة الدراسة أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.982 وهو يدل على تشتت متوسط، فكما تم الإشارة إليه سابقا تحصل المؤسسة على موادها الأولية من موردين محليين وأجانب، لهذا تهتم بمختلف التغيرات التي تحدث على أسعارها كون أي تغير فيها يؤثر على سعر منتجاتها، فعند انخفاض أسعارها يمكن أن تحصل على كميات كبيرة منها وتقوم بتخزينها خاصة أنها تمتلك الإمكانيات اللازمة لذلك.

وفي الفقرة الأخيرة " المؤسسة على إطلاع بالمعلومات الخاصة بالقدرات الإنتاجية والتخزينية لمورديها كي تضمن تزويدها بالمواد الأولية في الوقت المناسب " بلغ متوسطها 3.87 وهو يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت تتجه نحو الموافقة أما الانحراف المعياري فبلغ 1,128 فحسب عينة الدراسة تسعى المؤسسة للاطلاع على القدرات الإنتاجية والتخزينية لمورديها لأن أي

انقطاع في تزويدها بالمواد الأولية سيؤثر على نشاطها الإنتاجي، ولكن لا يمكن أن تتحصل على المعلومات الكافية خاصة عندما يتعلق الأمر بالموردين الأجانب عكس الموردين المحليين الذي يمكن رصد المعلومات اللازمة عنهم.

ثالثاً: اليقظة التنافسية

سيتم التطرق من خلال هذا العنصر إلى واقع ممارسة اليقظة التنافسية بالمؤسسة وهذا انطلاقاً من الجدول الموالي:

الجدول رقم(35): التحليل الإحصائي لبعد اليقظة التنافسية

العبارة	التكرارات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً			
تراقب المؤسسة باستمرار أسعار منتجات منافسيها	00	05	02	39	31	0.797	4.25	موافق تماماً
تهتم المؤسسة برصد كل التغيرات التي تطرأ على منتجات منافسيها (تغير الغلاف، المواد الأولية المستعملة)	00	07	02	44	24	0.836	4.10	موافق تماماً
المؤسسة على إطلاع دائم بالسياسات التسويقية المنتهجة من قبل منافسيها	00	07	01	50	19	0.793	4.05	موافق تماماً
تقوم المؤسسة بالبحث في احتمالية دخول منافسين جدد للسوق	00	04	02	44	27	0.737	4.22	موافق تماماً
اليقظة التنافسية								
						0.63225	4.1558	موافق تماماً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات عينة الدراسة كانت تتجه إلى الموافقة وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي الذي بلغ 4,15 وهذا بتشتت ضعيف بينه الانحراف المعياري الذي بلغ 0,632 وهذا يثبت أن مؤسسة AGRO-SIM تمارس اليقظة التنافسية وتهتم بها كونها تبحث برصد المعلومات عن المنافسين وتحركاتهم.

فبالنسبة للفقرة الأولى " تراقب المؤسسة باستمرار أسعار منتجات منافسيها " بلغ متوسطها الحسابي 4,25 وهو يصب في مجال الموافقة بشدة بتشتت ضعيف بينه الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته 0,797 أي أن المؤسسة تهتم بشكل كبير برصد وتتبع التغيرات التي تحدث في أسعار

منافسيها سواء تعلق الأمر برفع الأسعار أو تخفيضها، فعند رفع الأسعار يمكن للمؤسسة الاستفادة من منحنى الخبرة وتخفيض أسعارها وبالتالي التأثير على زبائن المؤسسات المنافسة، ونفس الشيء إذا تعلق الأمر بتخفيض الأسعار، كما تبحث المؤسسة في التخفيضات التي يقوم بها منافسوها.

أما الفقرة الثانية " تهتم المؤسسة برصد كل التغيرات التي تطرأ على منتجات منافسيها (تغير الغلاف، المواد الأولية المستعملة) " بلغ متوسطها الحسابي 4,10 وهو يصب في مجال الموافقة بتشتت متوسط نوعا ما بينه الانحراف المعياري الذي بلغت 0,836 أي أن المؤسسة حسب إجابات عينة الدراسة تهتم برصد مختلف التغيرات التي تطرأ في منتجات منافسيها سواء في الشكل الخارجي أو مكونات المنتجات، فالشكل الخارجي يمكن أن يؤثر على الزبائن خاصة إذا كان مشابها لغلاف المؤسسة، كما تبحث المؤسسة في المكونات التي تستعملها المؤسسات المنافسة عند صناعة المعجنات.

أما الفقرة الثالثة " المؤسسة على إطلاع دائم بالسياسات التسويقية المنتهجة من قبل منافسيها " بلغ متوسطها الحسابي قيمته 4,05 وهو يدل على موافقة عينة الدراسة أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0,793 وهو يدل على تشتت ضعيف نوعا ما، فمؤسسة AGRO-SIM تطلع بشكل مستمر على السياسات التسويقية المعتمدة من قبل منافسها، فبالنسبة لسياسة المنتج تبحث في مختلف خطوط منتجات المؤسسات المنافسة، أما سياسة التسعير فتبحث في الطرق المستعملة من قبلهم لتحديد الأسعار والتي غالبا ما تكون أسعار السوق نظرا لأنهم ينشطون في ظل المنافسة التامة، أما سياسة التوزيع فتبحث في قنوات التوزيع المعتمدة من قبلهم، وفي الأخير سياسة الترويج فتتطلع المؤسسة على مختلف الأساليب والطرق التي يعتمدونها المنافسون للترويج لمنتجاتهم.

وفي الأخيرة الفقرة " تقوم المؤسسة بالبحث في احتمالية دخول منافسين جدد للسوق " بلغ متوسطها 4,22 وهو يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت تتجه نحو الموافقة بشدة أما الانحراف المعياري فبلغ 0,737 وهو يدل على تشتت ضعيف فحسب عينة الدراسة المؤسسة تكون دائما على إطلاع بما يجري في السوق وعند دخول أي منافس جديد تبحث عن المعلومات المتعلقة به من منتجاته وأسعاره وإمكانياته المختلفة سواء الإمكانيات المادية والبشرية والمالية، كون أن المنافس الجديد يمكن أن يشكل تهديد للمؤسسة.

رابعاً: اليقظة البيئية

سيتم التطرق من خلال هذا العنصر إلى واقع ممارسة اليقظة البيئية بالمؤسسة وهذا انطلاقاً من الجدول الموالي:

الجدول رقم(36): التحليل الإحصائي لبعء اليقظة البيئية

العبارة	التكرارات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً			
تتابع مؤسساتكم مختلف القوانين التي تمس ميدان نشاطها (قانون المالية)	01	11	03	35	27	1.045	3.99	موافق
مؤسسة أفرسيم على إطلاع دائم بنشاطات جمعيات حماية المستهلك	01	13	03	38	22	1.056	3.87	موافق
تهتم مؤسساتكم برصد التغيرات التي تحدث في ثقافات وعادات المجتمع.	01	11	03	38	24	1.025	3.95	موافق
اليقظة البيئية						0.9597	3.9351	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات عينة الدراسة كانت تتجه إلى الموافقة وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي الذي بلغ 3,93 وهذا بتشتت متوسط نوعاً ما بينه الانحراف المعياري الذي بلغ 0,959 وهذا يثبت أن مؤسسة AGRO-SIM تهتم بممارسة اليقظة البيئية وتسعى للاطلاع على مختلف ما يحدث في بيئتها ويمكن أن يؤثر على نشاطها.

فبالنسبة للفقرة الأولى "تتابع مؤسساتكم مختلف القوانين التي تمس ميدان نشاطها (قانون المالية)" بلغ متوسطها الحسابي 3.99 وهو يصب في مجال الموافقة بتشتت متوسط بينه الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته 1,045، أي أن البعض من عينة الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تهتم بالاطلاع على القوانين التي تمس نشاطها كقانون المالية الذي يصدر كل سنة ويحدد الضرائب التي تدفعها، والذي يبرز كذلك التحفيزات الجبائية التي يمكن أن تستفيد منها.

أما الفقرة الثانية "مؤسسة سيم على إطلاع دائم بنشاطات جمعيات حماية المستهلك" بلغ متوسطها الحسابي 3,87 وهو يدل على موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة أما الانحراف المعياري

فبلغت قيمته 1.056 وهو يدل على تشتت كبير نوعا، فالمؤسسة حسب عينة الدراسة تهتم بنشاطات جمعيات حماية المستهلك كونها تمثل النقابة الناطقة باسمه.

وفي الأخيرة الفقرة " تهتم مؤسستكم برصد التغيرات التي تحدث في ثقافات وعادات المجتمع." بلغ متوسطها 3.95 وهو يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت تتجه نحو الموافقة، أما الانحراف المعياري فبلغ 1,025 فحسب عينة الدراسة تهتم المؤسسة برصد التغيرات التي تحدث في ثقافات وعادات المجتمع، فعلى سبيل المثال كميات إنتاج الكسكس في المواسم تكون أكبر من الأيام العادية.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للمتغير التابع (الميزة التنافسية الفعالة)

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى فعالية الميزة التنافسية بمؤسسة AGRO-SIM من خلال تحليل عبارات الاستبيان المقسمة على الأبعاد التي تم اختيارها مثلما تم الإشارة إليه سابقا. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية الفعالة 3,80 وهو يصب في خانة الموافقة وبلغ الانحراف المعياري 0,509 وهو يدل على أنه تشتت ضعيف نوعا ما، وهذه النتائج تؤكد على أن المؤسسة تسعى لتفعيل ميزتها التنافسية من خلال الأبعاد المختارة وسيتم التفصيل أكثر كما يلي:

أولا: الجودة

سيتم التطرق من خلال هذا العنصر إلى الجودة العالية لمنتجات المؤسسة وهذا انطلاقا من الجدول الموالي:

الجدول رقم(37): التحليل الإحصائي لبعد الجودة

العبارة	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
تعتمد المؤسسة في إنتاجها على مواد أولية عالية الجودة	01	03	04	51	18	0.749	4.06	موافق
تسعى المؤسسة لتقديم منتجات تطابق المواصفات المطلوبة من طرف زبائننا	01	08	03	40	25	0.952	4.04	موافق
يوجد قسم بالمؤسسة يهتم بمراقبة جودة المنتجات من خلال معالجته للاختلالات وتقديم الحلول لمعالجتها	00	04	07	43	23	0.771	4.10	موافق
تسعى المؤسسة لتخفيض نسبة العيوب في منتجاتها باستمرار	00	04	13	37	23	0.827	4.03	موافق
الجودة						0.6845	4.0584	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات عينة الدراسة كانت تتجه إلى الموافقة وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي الذي بلغ 4,05 وهذا بتشتت ضعيف بينه الانحراف المعياري الذي بلغ 0,684 وهذا يثبت أن منتجات مؤسسة AGRO-SIM تتمتع بجودة عالية.

فبالنسبة للفقرة الاولى " تعتمد المؤسسة في إنتاجها على مواد أولية عالية الجودة " بلغ متوسطها الحسابي 4,06 وهو يصب في مجال الموافقة بشدة بتشتت ضعيف نوعا ما بينه الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته 0,749، أي أن المؤسسة تحرص على اقتناء المواد الأولية الجيدة كما أنها تمتلك مخبر التحاليل الكيميائية والفيزيائية الذي يهتم بتحليلها قبل توجيهها للتصنيع.

أما الفقرة الثانية " تسعى المؤسسة لتقديم منتجات تطابق المواصفات المطلوبة من طرف زبائننا " بلغ متوسطها الحسابي 4,04 وهو يصب في مجال الموافقة بتشتت متوسط بينه الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته 0,952 فالمؤسسة حسب عينة الدراسة تملك اسم معروف في السوق وهذا راجع إلى سهرها على توفير منتجات تطابق رغبات زبائننا وتكون ذات جودة عالية وما يثبت ذلك حصولها على شهادة ISO1001.

أما الفقرة الثالثة " يوجد قسم بالمؤسسة يهتم بمراقبة جودة المنتجات من خلال معالجته للاختلالات وتقديم الحلول لمعالجتها" بلغ متوسطها الحسابي قيمته 4,10 وهو يدل على موافقة عينة الدراسة أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0,771 وهو يدل على تشتت ضعيف، فمؤسسة AGRO-SIM تهتم بشكل كبير بمراقبة جودة منتجاتها ويظهر ذلك من خلال وضعها لمخبرين: مخبر التحاليل الكيميائية والبيولوجية والمخبر الميكروبيولوجي حيث يعملان على مراقبة المواد الأولية والمنتجات وتحليلها للوقوف على مختلف الاختلالات ومعالجتها قبل أن تصل للزبون.

وفي الأخيرة الفقرة " تسعى المؤسسة لتخفيض نسبة العيوب في منتجاتها باستمرار" بلغ متوسطها 4,03 وهو يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت تتجه نحو الموافقة أما الانحراف المعياري فبلغ 0,827 وهو يدل على تشتت ضعيف نوعا ما، فمؤسسة AGRO-SIM تسعى دائما لتحقيق التميز والمحافظة على زبائنها ومحاولة كسب زبائن آخرين، لهذا تقوم بمراقبة منتجاتها بشكل مستمر وتبحث عن تخفيض نسبة العيوب بها، كما أنها تمتلك الخبرة اللازمة في الميدان التي تجعلها تتفادى الوقوع في إنتاج منتجات معيبة.

ثانيا: الكفاءة

سيتم التطرق من خلال هذا العنصر إلى بعد الكفاءة وهذا انطلاقا من الجدول الموالي:

الجدول رقم(38): التحليل الإحصائي لبعد الكفاءة

العبارة	التكرارات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما			
يتمتع الإطار والمديرين في مؤسسة أقروسم بكفاءة عالية	00	08	06	39	24	0.903	4.03	موافق
تمتلك مؤسسة أقروسم الخبرة الكافية التي تسمح لها بتكثيف عملياتها الإنتاجية لإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبتكاليف أقل.	00	04	03	51	19	0.699	4.10	موافق
تعتمد مؤسسة أقروسم أدوات تسييرية حديثة	03	07	02	40	25	1.039	4.00	موافق
تحصل مؤسسة أقروسم على موادها الأولية بأسعار منخفضة (تمتلك القدرة على التفاوض)	00	06	02	38	31	0.837	4.22	موافق
الكفاءة						0.68076	4.0877	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات عينة الدراسة كانت تتجه إلى الموافقة وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي الذي بلغ 4,08 وهذا بنتشتت ضعيف بينه الانحراف المعياري الذي بلغ 0,680 وهذا يثبت أن مؤسسة AGRO-SIM تمتلك الكفاءة اللازمة للمحافظة على ميزتها التنافسية والمحافظة عليها.

فبالنسبة للفقرة الاولى " يتمتع الإطار والمديرين في مؤسسة سيم بكفاءة عالية " بلغ متوسطها الحسابي 4,03 وهو يصب في مجال الموافقة بنتشتت متوسط نوعا ما بينه الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته 0,903، أي الإطار والمدرء الموظفين يمتلكون الكفاءة اللازمة التي تخولهم لتسيير مختلف الوظائف بمؤسسة AGRO-SIM ، بالإضافة إلى امتلاكهم أيضا للمستوى التعليمي والخبرة الكافية لتوليهم هاته المناصب.

أما الفقرة الثانية " تمتلك مؤسسة أقروسيم الخبرة الكافية التي تسمح لها بتكثيف عملياتها الإنتاجية لإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبتكاليف أقل " بلغ متوسطها الحسابي 4,10 وهو يصب في مجال الموافقة بنتشتت ضعيف بينه الانحراف المعياري الذي بلغ 0,699 فمؤسسة AGRO-SIM تنشط في هذا المجال منذ التسعينات واستطاعت أن تحقق اسم في السوق، فالخبرة التي اكتسبتها تسمح لها بالاستفادة من منحنى التجربة لإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل.

أما الفقرة الثالثة " تعتمد مؤسسة سيم أدوات تسييرية حديثة " بلغ متوسطها الحسابي قيمته 4,00 وهو يدل على موافقة عينة الدراسة أما الانحراف معياري فبلغت قيمته 1,039، فمؤسسة AGRO-SIM تسعى دائما للحفاظ على مكانتها في السوق وترقيتها، فكما تبحث في تطوير أساليب إنتاجها تهتم أيضا بتطوير أساليب التسيير وذلك بتبني أدوات حديثة هذا من وجهة نظر البعض من عينة الدراسة، أما البعض الآخر فيرون عكس ذلك.

وفي الفقرة الأخيرة " تحصل مؤسسة سيم على موادها أولية بأسعار منخفضة (تمتلك القدرة على التفاوض) " بلغ متوسطها 4,22 وهو يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت تتجه نحو الموافقة بشدة أما الانحراف المعياري فبلغ 0,837 وهو يدل على تشتت ضعيف نوعا ما فحسب عينة الدراسة إطار المؤسسة أصحاب كفاءة عالية تسمح لهم بالتفاوض للحصول على المواد الأولية بأسعار منخفضة، كما أن المؤسسة في حد ذاتها تمتلك الاسم والخبرة التي تجعلها زبون مفضل لدى الموردين.

ثالثاً: الابتكار

سيتم التطرق من خلال هذا العنصر إلى درجة اهتمام المؤسسة بالابتكار والذي يعتبر من أهم العناصر المساعدة على تفعيل ميزتها التنافسية وهذا انطلاقاً من الجدول الموالي:

الجدول رقم (39): التحليل الإحصائي لبعد الابتكار

العبارة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
تهتم مؤسسة أفروسيم بتطوير منتجاتها بشكل دائم	00	04	02	43	28	0.742	4.23	موافق
تسعى مؤسسة أفروسيم للتطوير طرق وعمليات الإنتاج	00	05	02	45	25	0.817	4.13	موافق
تمتلك مؤسستكم مصلحة بحث وتطوير	00	10	02	45	20	1.093	3.74	موافق
تتعاقد مؤسستكم مع مراكز البحث العلمي	04	08	05	39	21	1.101	3.84	موافق
الإبتكار						0.67607	3.9870	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات عينة الدراسة كانت تتجه إلى الموافقة وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي الذي بلغ 3,987 وهذا بتشتت ضعيف بينه الانحراف المعياري الذي بلغ 0,676 وهذا يثبت أن مؤسسة AGRO-SIM تهتم بالابتكار باعتباره من أهم العناصر التي تساعد على تفعيل ميزتها التنافسية.

فبالنسبة للفقرة الأولى " تهتم مؤسسة سيم بتطوير منتجاتها بشكل دائم " بلغ متوسطها الحسابي 4,23 وهو يصب في مجال الموافقة بشدة بتشتت ضعيف بينه الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته 0,742 أي أن المؤسسة تهتم بشكل كبير بتطوير منتجاتها بشكل دائم خاصة في ظل المنافسة التي يشهدها هذا السوق.

أما الفقرة الثانية " تسعى مؤسسة سيم لتطوير طرق وعمليات الإنتاج " بلغ متوسطها الحسابي 4,13 وهو يصب في مجال الموافقة بتشتت متوسط نوعاً ما بينه الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته 0,817 أي أن المؤسسة تهتم بتطوير طرق الإنتاج، وذلك باهتمامها بإصدارات الآلات الحديثة ومحاولة الحصول عليها، كما تهتم بتطوير آلاتها الإنتاجية وصيانتها بشكل دوري.

أما الفقرة الثالثة " تمتلك مؤسستكم مصلحة بحث وتطوير " بلغ متوسطها الحسابي قيمته 3,74 وهو يدل على موافقة عينة الدراسة أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 1,039 وهو يدل على

تشنت كبير نوعا ما، فحسب أفراد العينة المخبرين اللذين تمتلكهما المؤسسة هما المسؤولان عن تطوير المنتجات، أما البعض الآخر فيرون أن المؤسسة لا تمتلك مصلحة خاصة بالبحث والتطوير والمخبرين مهمتها مراقبة الجودة.

وفي الأخيرة الفقرة " تتعاقد مؤسستكم مع مراكز البحث العلمي " بلغ متوسطها 3,84 وهو يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت تتجه نحو الموافقة بشدة أما الانحراف المعياري فبلغ 1,101 وهو يدل على تشنت كبير نوعا ما، فمؤسسة AGRO-SIM تتعاقد مع الجامعات فقط لتكوين موظفيها، ولا تتعاقد مع مراكز البحث خاصة التكنولوجية منها والتي يمكن أن تساعد على تطوير آلات إنتاجها.

رابعا: الاستجابة العالية للزبون

سيتم التطرق من خلال هذا العنصر إلى درجة استجابة AGRO-SIM لزيائنها بغية تفعيل ميزتها التنافسية، وهذا انطلاقا من الجدول الموالي:

الجدول رقم(40): التحليل الإحصائي لبعد الاستجابة العالية للزبون

العبارة	التكرارات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما			
منتجات مؤسستكم مصممة وفق رغبات وتطلعات زبائنها	01	02	01	49	24	0.713	4.21	موافق
أغلفة منتجات مؤسسة أفروسيم مزود برقم خاص بخدمة المستهلك (مصلحة المستهلك)	00	05	02	45	25	0.768	4.17	موافق
تأخذ المؤسسة وقت كبير لتلبية حاجات زبائنها	02	45	30	00	00	0.903	2.37	غير موافق
توفر المؤسسة خدمات ما بعد البيع لزيائنها	02	03	02	50	20	0.670	4.07	موافق
الاستجابة العالية للزبون						0.5404	4.1299	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات عينة الدراسة كانت تتجه إلى الموافقة وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي الذي بلغ 4,12 وهذا بتشتت ضعيف بينه الانحراف المعياري الذي بلغ 0,540، وهذا يثبت أن مؤسسة AGRO-SIM تهتم بالاستجابة لزيائنها مما يساعدها على تفعيل ميزتها التنافسية.

فبالنسبة للفقرة الاولى "منتجات مؤسستكم مصممة وفق رغبات وتطلعات زبائننا" بلغ متوسطها الحسابي 4,21، وهو يصب في مجال الموافقة بشدة بتشتت ضعيف نوعا ما بينه الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته 0,713 أي أن المؤسسة تضع منتجاتها وفق ما يرغب به زبائننا، فعلى سبيل المثال قامت المؤسسة بإنتاج أنواع مختلفة من الفرينة: فرينة البيتزا، فرينة الحلويات....وهذا لتلبية رغباتهم المختلفة.

أما الفقرة الثانية " أغلفة منتجات مؤسسة سيم مزودة برقم خاص بخدمة المستهلك (مصلحة المستهلك)" بلغ متوسطها الحسابي 4,17 وهو يصب في مجال الموافقة بتشتت ضعيف نوعا ما بينه الانحراف المعياري الذي بلغت 0,768 فمؤسسة سيم تضع رقم خاص للزبائن للاتصال بها وتزويدها بملاحظاتهم.

أما الفقرة الثالثة " تأخذ المؤسسة وقتا كبيرا لتلبية حاجات زبائننا " بلغ متوسطها الحسابي قيمته 2,37 وهو يدل على أن عينة الدراسة غير موافقة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0,903 وهو يدل على تشتت متوسط، فمؤسسة AGRO-SIM ترى ان الزبون هو محور نشاطها وبالتالي تسعى لكسب رضاه، كما أنها تمتلك مخازن منتشرة عبر مناطق مختلفة من التراب الوطني والتي من خلالها تضمن وصول المنتجات لمختلف زبائننا.

وفي الأخيرة الفقرة " توفر المؤسسة خدمات ما بعد البيع لزبائننا " بلغ متوسطها 4,07 وهو يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت تتجه نحو الموافقة أما الانحراف المعياري فبلغ 0,670 وهو يدل على تشتت ضعيف فالمؤسسة تسعى لرضا زبائننا وتقديم لهم خدمات ما بعد البيع خاصة عند وجود عيوب بالمنتجات.

المطلب الثالث: نموذج مقترح لخلية اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة AGRO-SIM

من خلال هذا المطلب سيتم تصور نموذج لليقظة الاستراتيجية مصمم حسب نموذج LESCA يمكن اعتماده مؤسسة AGRO-SIM.

أولا: الشروط الواجب توافرها لاعتماد خلية اليقظة الإستراتيجية مصممة حسب نموذج LESCA

لاعتماد خلية يقظة استراتيجية بأي مؤسسة يجب توفير جملة من الشروط، وسنتم توضيح الشروط الواجب أن توفرها مؤسسة AGRO-SIM لبناء خلية يقظة استراتيجية حسب نموذج LESCA:

✓ **نظام اليقظة لا يجب أن يكون مكلف:** تقوم المؤسسة بتكليف أفراد يرصدون البيئة في إطار الوظيفة التي يشغلونها وهم: (المدير التجاري، مدير التسويق، المدير المالي، مدير التموين، مدير الإنتاج) وتعيين نائب المدير العام كقائد لعملية اليقظة؛

✓ **طريقة عمل خلية اليقظة تكون بسيطة:** يجب أن تكون طريقة العمل مفهومة لدى العاملين، وتكمن الطريقة في وضع أربعة لجان لليقظة (لجنة اليقظة التجارية، لجنة اليقظة التنافسية، لجنة اليقظة التكنولوجية، لجنة اليقظة البيئية) بحيث تجتمع في المرة الأولى لتحديد المواضيع المراد البحث فيها وتحديد الأشخاص المكلفين بالبحث عن كل موضوع، وبعد تعقب المعلومات ورصدها وتخزينها يتم إجراء اجتماع ثاني لمعالجة المعلومات المتحصل عليها للوصول إلى حلول.

✓ **الذكاء الجماعي:** تحليل المعلومات المتحصل عليها من عملية التعقب والرصد تكون بكل جماعي لخلق المعاني؛

✓ **التحفيز:** وضع منحة خاصة للأفراد الذين يشكلون نظام اليقظة.

ثانيا: مكونات النموذج المقترح لخلية اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة AGRO-SIM

يتكون الجهاز المقترح من أربع لجان، لجنة اليقظة التجارية، لجنة اليقظة التنافسية، لجنة اليقظة التكنولوجية ولجنة اليقظة البيئية، ويمكن التفصيل أكثر كما يلي:

1. **لجنة اليقظة التجارية:** تهتم هذه اللجنة بدراسة الزبائن والموردين وتقع مسؤولياتها على عاتق مدير التسويق المدير التجاري ومدير التموين ومدير المالية وتكون مهمتهم البحث في:

1.1. من جانب الزبائن:

✓ تطورات احتياجات الزبائن على المدى القصير والطويل وتطور علاقتهم مع المؤسسة؛

✓ وضع قاعدة معطيات تتضمن معالجة المعلومات المتعلقة باحتياجات الزبائن ومتطلباتهم؛

✓ تكليف رجال البيع بجمع المعلومات في شكل تقارير توضح وضعية علاقة الزبائن بالمؤسسة؛

✓ تتبع إحصائيات مبيعات المؤسسة بشكل دوري؛

✓ دراسة رقم الأعمال من حيث الكميات المباعة للقيام بدراسات تنبؤية.

1.2. من جانب الموردين:

- ✓ الاهتمام بتطورات منتجات الموردين وعروضهم المختلفة؛
- ✓ البحث عن المواد الأولية بأسعار أقل؛
- ✓ مدى التزام الموردين بآجال وفترات التسليم؛
- ✓ وضع ملف خاص بالقدرات الإنتاجية للموردين وزبائنهم.

2. لجنة اليقظة التنافسية: تهتم هذه اللجنة بدراسة السوق والمنافسين الحاليين والمحتملين

للمؤسسة وكذا البحث في استراتيجياتهم ومشاريعهم، وتتكون هذه اللجنة من المدير التجاري، المدير المالي ومدير الإنتاج ويقع على عاتقهم المهام التالية:

2.1. مدير الإنتاج: يقوم بالبحث في:

- ✓ القدرات الإنتاجية للمنافسين؛
- ✓ القدرة الاستيعابية لمخازنهم؛
- ✓ نوعية المواد المستعملة في منتجاتهم.

2.2. المدير التجاري: يقوم بالبحث في:

- ✓ مراقبة تطورات أسعار منتجات المنافسين؛
- ✓ مراقبة تطورات أسعار المنتجات البديلة؛
- ✓ مراقبة نقاط بيع المنافسين وقنوات توزيعهم؛
- ✓ الخدمات المقدمة من قبل المنافسين.

2.3. المدير المالي: يبحث في:

- ✓ تتبع حواجز دخول المنافسين المحتملين.

3. لجنة اليقظة التكنولوجية: تقع مسؤوليتها على عاتق مدير الإنتاج، مدير التموين ومدير

المالية:

- ✓ متابعة التقنيات المستخدمة من قبل المنافسين؛
- ✓ متابعة الإصدار الحديثة في معدات الإنتاج؛
- ✓ متابعة تطور آلات التعبئة والتغليف ومعدات المخابر؛
- ✓ متابعة تطورات البرامج وتكنولوجيات الاتصال.

4. لجنة اليقظة البيئية: تقع مسؤولياتها على عاتق مدير الإنتاج، مدير التمويل، مدير المالية

ومدير التسويق والمدير التجاري ويهتمون برصد:

✓ متابعة القوانين الصادرة كقانون المالية؛

✓ تحليل قوانين الشراكة المحلية والأجنبية؛

✓ متابعة التطور الديمغرافي، عادات الاستهلاك، القدرة الشرائية؛

✓ متابعة القوانين المنظمة للتصدير في الدول التي تقتني منها المواد الأولية.

ثالثا: مراحل عمل نظام اليقظة الإستراتيجية المقترح:

يمر عمل نظام اليقظة الإستراتيجية المقترح بالمراحل التالية:

1. مرحلة الاستهداف: في هذه المرحلة تقوم اللجان الأربعة بعقد اجتماع لتحديد الأهداف

المشتركة التي سيتم وضعها تحت المراقبة وتحديد المواضيع التي سيتم رصدها وتحديد

مصادر المعلومات المحتملة والشكل التي تكون عليه وهذا بوضع جدول يساعد على ذلك:

الجدول رقم(41): بطاقة أداء استهداف المعلومات في نموذج اليقظة المقترح

قائد عملية اليقظة	مدير التمويل	مدير الإنتاج	المدير المالي	المدير التجاري	المدير التسويقي	
			+	+	+	الموضوع الأول: تطور مبيعات المنافسين
			+			الموضوع الثاني: صدور قانون المالية 2022
				+	+	الموضوع الثالث: تطور أسعار المنافسين
						N

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

يتم صياغة المواضيع المراد رصدها والبحث فيها وتحديد الممثلين المكلفين بمتابعتها سواء كان

متتبع واحد أو أكثر من ذلك وهذا تحت إشراف قائد اليقظة الذي يعتبر المنشط للعملية، وتتم نفس

العملية على مستوى لجان اليقظة أيضا.

2. مرحلة التعقب

يتم من خلالها البحث عن المعلومات التي تم استهدافها في المرحلة السابقة والتي يفضل أن تكون استباقية ويتم على مستوى لجان اليقظة، وهذا باستعمال جهازين:

الجدول رقم (42): أجهزة التعقب المستعملة في نظام اليقظة المقترح

أجهزة التعقب المستمرة	أجهزة التعقب الميدانية
الأفراد العاملين في المؤسسة بحيث يكلف كل ممثل لليقظة أفراد يعملون تحت أمره بمتابعة المعلومات من خلال قواعد البيانات أو الانترنت.	تكليف أفراد للتنقل للبحث عن المعلومات المراد الوصول إليها: رجال البيع للتواصل مع فئات الزبائن المختلفة؛ المكلفين بالمشتريات للبحث عن معلومات من الموردين؛ أفراد للبحث عن معلومات عن المنافسين والتنقل للمعارض للبحث في منتجات المنافسين؛ (تتميز المعلومة بشكل حسي أو بصري)

المصدر: من إعداد الطالبة

بعد الحصول على المعلومات تقوم كل لجنة بتبويبها وتصنيفها، والجدول الموضح يوضح

ذلك:

الجدول رقم (43): شبكة تصنيف المعلومات المتحصل عليها

ترميزها	تصنيف المعلومات
	مهمة جدا
	مثيرة للاهتمام
	مفيدة في بعض الأحيان
	ربما غير ضرورية

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول رقم (43) أنه تم وضع أشكال ذات ألوان محددة ترمز للمعلومات المتحصل عليها حسب درجة أهميتها (مهمة جدا، مثيرة للاهتمام، مفيدة في بعض الأحيان، ربما غير ضرورية)، فتستعمل المؤسسة المعلومات المفيدة وتحتفظ بالبقية حتى ولو كانت غير ضرورية لاستعمالات لاحقة خاصة أن المعلومات الاستباقية يمكن أن تكون غامضة في بداية الأمر وتنمو تدريجيا ويتم إثرائها للحصول على إشارة قوية.

3. صعود المعلومات:

بعد استهداف المعلومات وتعقبها تتم مرحلة صعود المعلومة وهذا بجمعها من المتعقبين وتكون هذه المرحلة على مستوى اللجان كل حسب نوع اليقظة التي يمارسها والمواضيع المراد البحث فيها، وترسل بعد ذلك للمستخدمين للمعلومات وللأشخاص المسؤولين عن عملية الحفظ.

4. تخزين المعلومات:

تعتبر عملية مهمة للغاية بحيث يتم تخزين المعلومات المتحصل عليها والتي تمت معالجتها، ولفعالية العملية يجب أن يضيف عليها طابع الرسمية بوضع قاعدة بيانات ذات نموذجين: نموذج مركزي: يتم وضعه على مستوى خلية اليقظة ويحتوي على جميع البيانات والمعلومات والتي يجب أن تخزن بطريقة تسمح بالحصول عليها بسهولة وفي أي وقت من طرف الأشخاص المرخص لهم، كما يجب أن يزود بنظام حماية لحفظها من الضياع والسرقة. نموذج موزع: كل فرع في المؤسسة يتحصل على المعلومات التي تهمه وتتدخل ضمن نشاطه.

5. الإستحداث الجماعي للمعاني:

بعد تجميع المعلومات التي تخص المواضيع التي تم طرحها خلال مرحلة الاستهداف وتخزينها من قبل لجان اليقظة، يتم عقد اجتماعات لخلق المعاني للمعلومات وهذا عن طريق التفاعل بين ممثلي عملية اليقظة، وتتم خلال هذه المرحلة:

- ✓ إعداد لوحات لعرض المعلومات: كل خلية تقدم المعلومات المجمعة التي تخص المواضيع المطروحة في مرحلة الاستهداف؛
- ✓ وضع جدول أعمال يحوي الأهداف المسطرة؛
- ✓ القيام بعملية التفكير الجماعي؛
- ✓ وضع فرضيات تخص كل موضوع مطروح؛
- ✓ وضع الإجراءات الواجب اتخاذها حيال كل موضوع.

6. نشر المعلومات:

بعد خلق المعاني وتحديد الإجراءات المتخذة يجب أن تنتشر هذه الإجراءات والتي تكون في شكل معلومات، ويبحث المسؤول عن خلية اليقظة عن:

- ✓ الأشخاص التي يجب أن تتلقى المعلومة؛

✓ الهدف من نشرها؛

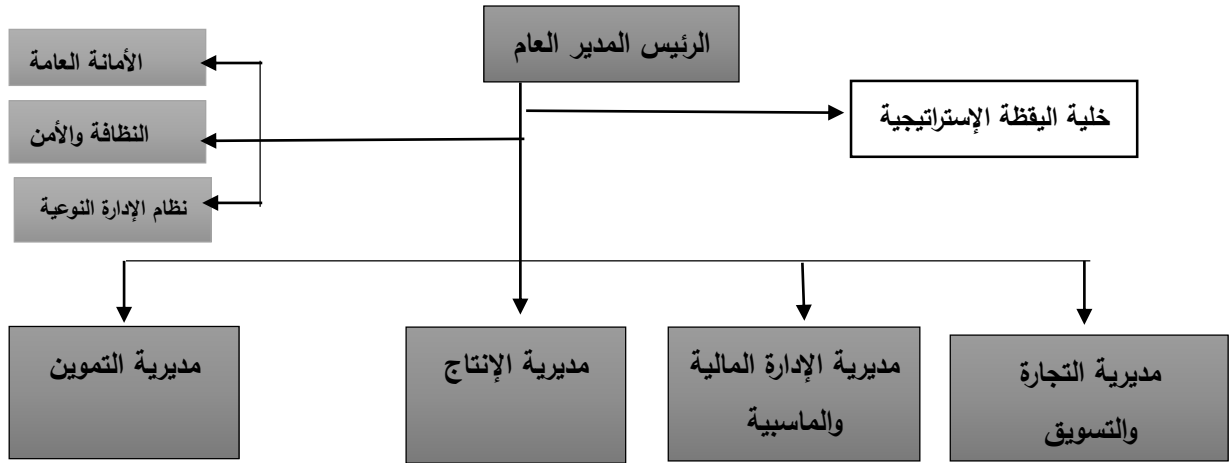
✓ قناة الاتصال المستعملة (بريد إلكتروني، فاكس....)

✓ إزالة العراقيل التي قد تعترض المعلومة.

7. **تنشيط عملية اليقظة:** المسؤول عن هذه المرحلة هو القائد الدائم لعملية اليقظة (نائب المدير) والذي يسهر على توفير الموارد اللازمة للعملية والتنسيق بين لجان اليقظة وتقديم التقارير للمدير العام.

ويمكن توضيح موقع خلية اليقظة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (46): موقع خلية اليقظة المقترحة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة AGRO-SIM



المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

من خلال الشكل رقم (46) يتضح أن موقع خلية اليقظة المقترحة يجب أن تكون أقرب من الرئيس المدير العام باعتباره المسؤول الأول عن المؤسسة، كما أنه المخول باتخاذ القرارات الاستراتيجية لهذا يجب أن يكون على اطلاع بالوضع بالمؤسسة والسوق التي ينشط فيها من خلال التقارير الدورية المقدمة من قبل الخلية.

المبحث الثالث: دراسة تأثير أبعاد اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة

AGRO-SIM

من خلال هذا المبحث سيتم دراسة تأثير أبعاد اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة الدراسة وذلك باستعمال نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية.

المطلب الأول: مدخل إلى نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى

الجزئية SEM-PLS

سيتم في هذا المطلب شرح ماهية نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية وكيفية استعمالها في اختبار الفرضيات.

أولاً: ماهية نمذجة المعادلات البنائية

نمذجة المعادلات البنائية هي عبارة عن تحليل البيانات المتعددة المتغيرات من الجيل الثاني، بحيث يتمكن الباحث من خلال هذه الطريقة من فحص العلاقات الموجودة بين المتغيرات وتحديد الأولويات، كما يتمكن من استخدام المتغيرات الكامنة غير قابلة للرصد والتي يصعب قياسها، مما يجعلها مثالية لمعالجة مشاكل البحث في مجال الأعمال.¹

وتهدف هذه الطريقة إلى تحديد مدى ملاءمة ومطابقة النموذج النظري الذي يتم افتراضه مع البيانات الميدانية وقدرة الأخيرة على تأييد ومطابقة النموذج النظري للعلاقات بين المتغيرات والعناصر.²

وتتميز طريقة المعادلات البنائية بمجموعة من الخصائص:³

✓ المعادلات البنائية تستعمل لاختبار العلاقات بين المتغيرات من منظور تثبتي أو توكيدي وليس من منظور استطلاعي أو اكتشافي؛

¹ Ken Kwong-Kay Wong, **Partial Lest Squares Structural Equation Modeling(PLS-SEM) Techniques Using Smart PLS**, Marketing Bulletin, N24, January 2013, p1.

² عبد الله صحراوي وعبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية SEM ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية- نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2016، ص 67.

³ عقيلة صدوقي، تطبيق منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية وتقييمها في مجال التسويق - حالة البوابة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة جيلالي بونعامة الخميس، الجزائر، المجلد 12، العدد 04، 2021، ص 791.

- ✓ تستهدف المعادلات البنائية اختبار صحة النماذج التي تتطوي في الغالب على العلاقات بين المتغيرات الكامنة؛
 - ✓ تأخذ النمذجة بالمعادلات البنائية في حسابها القياس في التحليل وهو ما لا تفترضه الأساليب الإحصائية التقليدية؛
 - ✓ تمكن المعادلات البنائية من نمذجة الأخطاء على خلاف الطرق الإحصائية الأخرى. وتهدف طريقة المعادلات الهيكلية البنائية إلى:¹
 - ✓ معالجة التأثيرات الخطية الموجودة بين المتغيرات الكامنة؛
 - ✓ قياس صحة الصياغة النظرية ووسائل الدراسة مثل الاستمارة أو القياسات الخطية؛
 - ✓ معالجة التقديرات المتزامنة للعديد من العلاقات التبعية المترابطة فيما بينها؛
 - ✓ تساهم في إدماج أخطاء القياس في عملية التقدير المباشرة؛
 - ✓ توفير إمكانية التقييم الشامل لنموذج البحث المدروس؛
 - ✓ قياس الآثار المقدرة للعديد من المحددات حول مجموعة من الأسباب.
- وتنقسم نمذجة المعادلات البنائية إلى نوعين:

الشكل رقم (47): أنواع نمذجة المعادلات البنائية



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ حراز الأخضر وآخرون، التقييس والإبتكار في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية بغستخدام المعادلات الهيكلية تحليل المسارات - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة أساسيات الاقتصاد في الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2017، ص 183.

من الشكل الموالي يتضح أن نمذجة المعادلات البنائية تنقسم إلى:¹

1. **نمذجة المعادلات البنائية القائمة على التغيرات المشترك CB-SEM:** تستعمل للتأكيد ورفض نظريات البحث (هي علاقات يمكن إختبارها عمليا) من خلال تحديد مدى قدرة النموذج المقترح في الدراسة على تقدير مصفوفة التغيرات.
2. **نمذجة المعادلات البنائية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM:** تسمى أيضا نمذجة المسار PLS استعملت لتطوير النظريات في البحوث الإستكشافية من خلال التركيز على شرح التغيرات في المتغيرات التابعة عند فحص نموذج البحث.

ثانيا: نمذجة المعادلات البنائية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM

يعتبر مدخل المربعات الصغرى الجزئية في نمذجة المعادلات البنائية (نموذج المسار بطريقة المربعات الصغرى الجزئية) بديلا بارزا على النمذجة المعتمدة على التباين المشترك، حيث يقوم المدخل المعتمد على التغيرات على تناقضات في تقدير معلمات النموذج بين التقدير وتدنية مصفوفة تغيرات العينة، بينما في نموذج المسار باستخدام المربعات الصغرى الجزئية لتعظيم التباين المفسر للمتغيرات الكامنة الداخلية من خلال تقدير علاقات النموذج الجزئية في التسلسل التكراري للمربعات الصغرى العادية.²

ووفقا لهذا الأسلوب عملية التقدير تتم بإستخدام المربعات الصغرى، حيث تقسم معلمات النموذج إلى معلمات جزئية وتتم باستخدام الإنحدار البسيط والمتعدد، ويستخدم الأسلوب التكراري في التقدير لمجموعات جزئية، وهناك ثلاث أنماط أكثر استخداما في النمذجة بطريقة PLS:³

1. **النمط الانعكاسي:** كل متغير مقياس مرتبط بمتغيره الكامن بواسطة الإنحدار البسيط؛
2. **النمط التكويني:** وهو أقل استخداما من الأول حيث نفرض أن كل متغير كامن هو توليفة خطية مع متغيراته المقاسة المناظرة له.

¹ جوزيف ف هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخماسة، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM، مركز الكتاب الأكاديمي، طبعة الأولى، الأردن، 2020، ص ص 43 44.

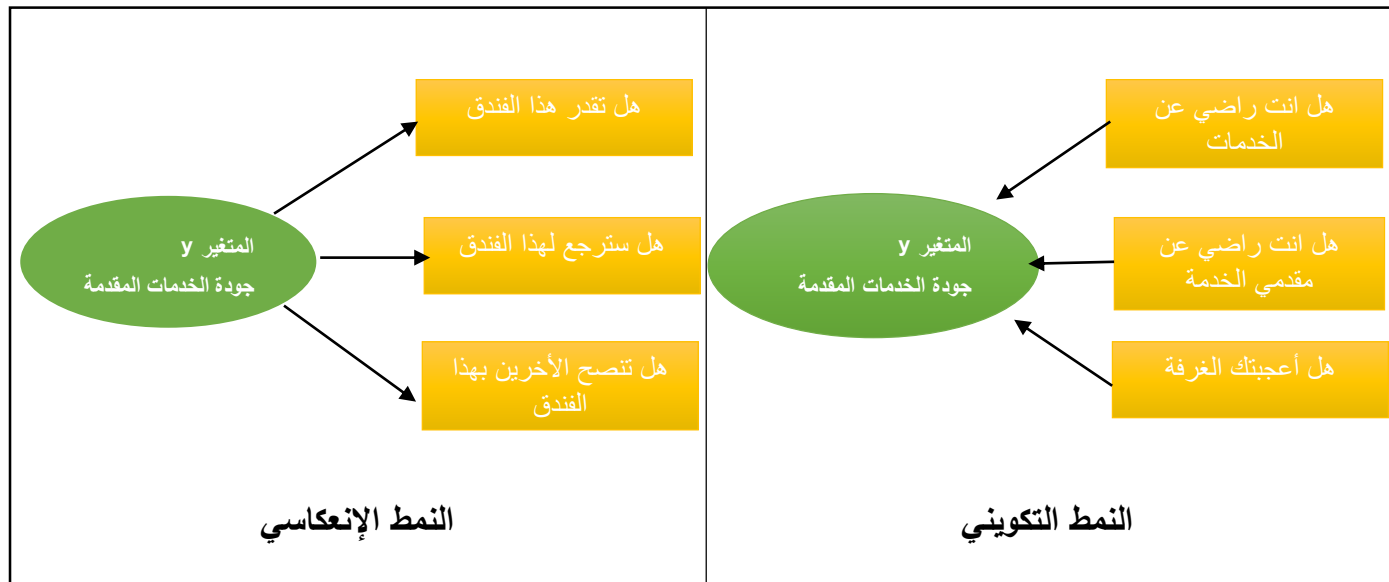
² الشيخ ساوس ومحمد فودو، نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية مثال تطبيقي باستخدام R في البحوث المحاسبية والتدقيق، مجلد معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر المجلد 22، العدد 01، 2019، ص183.

³ محمد بداوي، النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد03، العدد05، ديسمبر2016، ص ص 23 24.

النمط الثالث يجمع بين النمطين الأول والثاني.

ويمكن إضاح مثال عن النمطين، والمثال عبارة عن أن المتغير الكامن هو جودة الخدمات المقدمة في فندق:

الشكل رقم(48): مثال عن الفرق بين النمط التكويني والنمط الإنعكاسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

Mostafa Rasoolimanesh, **Partial least Squares Structural Equation Modeling(PLS-SEM)-Using Smart PLS3**, the training course in the ZOOM, School of Hospitality Tourism and Events, Taylor's University, 11th June-2nd July 2020.

وتتميز نمذجة المعادلات الهيكلية الصغرى الجزئية PLS-SEM :

1. خصائص البيانات:

يمكن توضيحها انطلاقاً من الجدول الموالي:

الجدول رقم(44):خصائص البيانات في نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى

الجزئية PLS-SEM

✓ إشكاليات صغر حجم العينة غير مطروح؛ ✓ يمكن الحصول على قوة إحصائية معتبرة بعينة صغيرة الحجم؛ ✓ العينات الكبيرة تزيد من دقة تقديرات النمذجة	حجم العينة
✓ لا تحتاج إلى افتراضات توزيع البيانات لأن نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية هي طريقة غير معلمية.	توزيع البيانات
✓ يكون النموذج متينا جدا عندما تكون القيم المفقودة لا تتعدى المستوى المقبول.	القيم المفقودة
✓ يعمل مع البيانات القياسية، شبه القياسية (ترتيبية- رتبية)، بيانات مقيسة، بيانات مرقمة ثنائيا (مع بعض القيود)؛ ✓ بعض القيود عند استعمال بيانات تصنيفية لقياس متغيرات داخلية كامنة.	سلم القياس

المصدر: جوزيف ف هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخماسة، مرجع سابق، ص43.

مثل ما تم الإشارة إليه في الجدول رقم(44) تنقسم خصائص البيانات في نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى إلى خصائص تخص حجم العينة، توزيع البيانات، القيم المفقودة وسلم القياس.

2. خصائص النموذج

يتميز النموذج في نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(45):خصائص النموذج في نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية

PLS-SEM

✓ يعالج مباني متعددة العناصر أو أحادية العناصر	عدد العناصر في كل مبنى من مباني نموذج القياس
✓ يقبل بإدراج متغيرات عاكسة أو متغيرات تكوينية بسهولة في نماذج القياس	العلاقات بين المباني وبين مؤشراتها
✓ يعالج نماذج معقدة بعدة متغيرات وعلاقات بينهما	تعقيد النموذج
✓ لا يعالج علاقات تحتوي على حلقات سببية أو دائرية في نماذج الهيكل	إنشاء النموذج

المصدر: جوزيف ف هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخماسة، مرجع سابق، ص43.

مثل ما هو مذكور في الجدول السابق تنقسم خصائص النموذج في نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى إلى خصائص تخص عدد العناصر في كل مبنى من مباني نموذج القياس، العلاقات بين المباني وبين مؤشراتنا، تعقيد النموذج وإنشاء النموذج.

3. خصائص خوارزمية النمذجة:

انطلاقاً من الجدول الموالي يتم توضيح خصائص خوارزمية النمذجة:

الجدول رقم(46):خصائص خوارزمية النمذجة في المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى

الجزئية PLS-SEM

الهدف	✓ التقليل من التباين غير المفسر (وتعظيم قيمة R^2)
الفعالية	✓ يحصل تقارب النموذج بعد عدة تكرارات (حتى في الحالات ذات النماذج المعقدة أو التي تحتوي على مجموعة كبيرة من البيانات) بسبب فعالية الخوارزمية.
طبيعة المباني	✓ تؤخذ على أنها وكيلة للمفاهيم الكامنة قيد البحث، ممثلة في المتغيرات المركبة.
ناتج مجموع المبنى	✓ تقدر كمجموعات خطية لمؤشراتنا؛ ✓ طبيعتها محددة؛ ✓ تستخدم لأغراض تنبؤية؛ ✓ يمكن استخدامها كمعطيات لتحليلات لاحقة؛ ✓ لا تتأثر بتناقص البيانات.
تقدير العوامل	✓ علاقات نموذج الهيكل أقل من تقديراتها المفترضة وعلاقات نموذج القياس أكبر من تقديراتها المفترضة عندما تقدر البيانات من نموذج العوامل المشتركة؛ ✓ متماسكة بشكل عام؛ ✓ تتميز بمستويات عالية من القوة الإحصائية.

المصدر: جوزيف ف هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخماسة، مرجع سابق، ص ص 43 44.

مثل ما هو مذكور في الجدول أعلاه تنقسم خصائص خوارزمية نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى إلى خصائص تخص الهدف، الفعالية، طبيعة المباني، ناتج مجموع المبنى وتقدير العوامل.

كما تم الإشارة إليه سابقا نمذجة PLS_SEM لا تقتصر على العينات الكبيرة بل تستخدم للعينات الصغيرة وهذا المبرر الذي يقدم غالبا في استعمالها، ولكن قد يساء استخدامه بحيث يجب أن يؤخذ البعد التقني لحجم العينة بعين الاعتبار، فيلزم أن يضمن الحد الأدنى لحجم العينة وجود قوة إحصائية كافية في نتائج نمذجة PLS_SEM وان تكون هذه النتائج متينة، كما يجب أن يكون النموذج قابلا للتعميم، وتشير الدراسات إلى ان حجم العينة يجب أن يكون:¹

- أكبر بعشرة أضعاف من أكبر عدد من المؤشرات التكوينية المستخدمة لقياس مبنى واحد؛
- او أكبر بعشر أضعاف من أكبر عدد من المسارات الهيكلية الموجهة إلى مبنى معين في النموذج الهيكلية.

وتقوم الدراسة باستخدام منهجية PLS على خطوتين أساسيتين:

1. تقييم النموذج القياسي (الخارجي):

تتم في هذه المرحلة دراسة العلاقة بين المتغيرات الكامنة والمؤشرات الخاصة بها (الأسئلة) التي تنتشع عليها²، ولتقييم جودة النموذج القياسي يجب التحقق من:

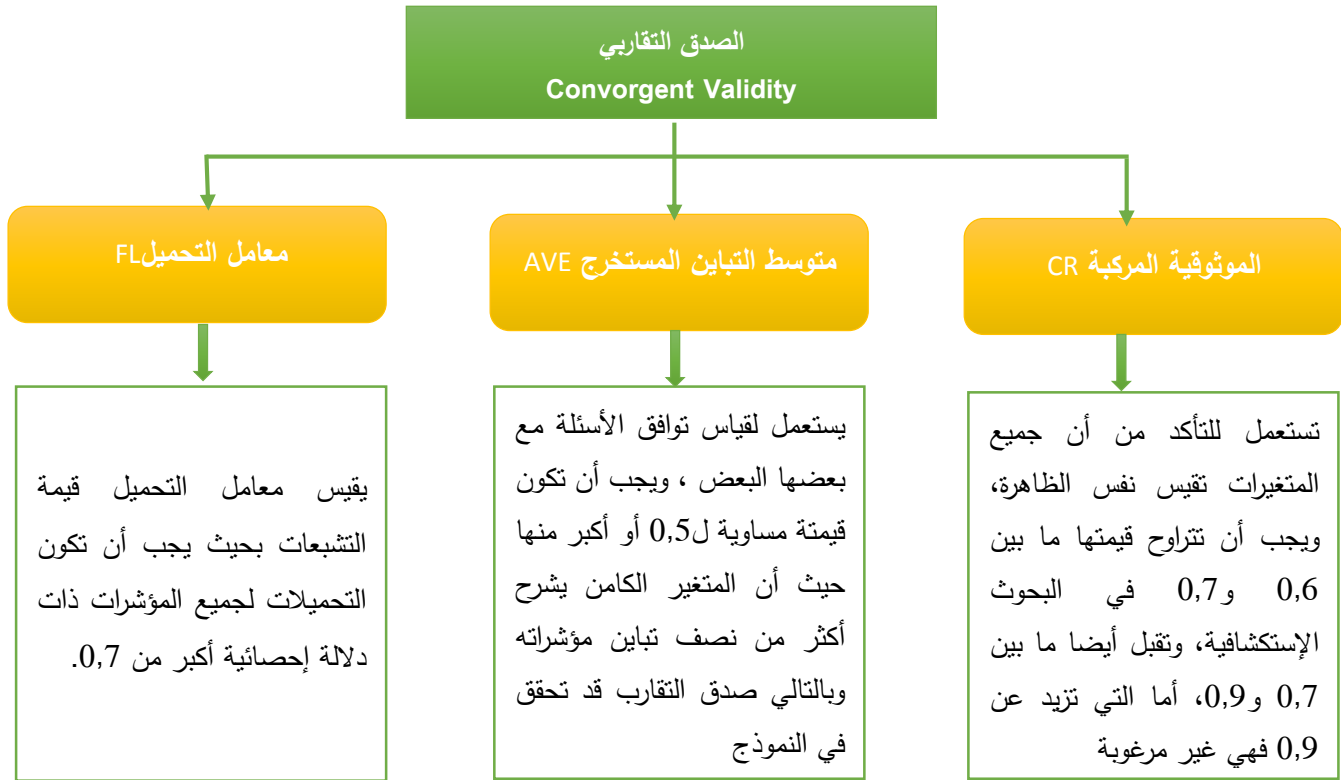
1.1. **الصدق التقاربي:** يحدد الصدق التقاربي موثوقية وصدق المؤشرات من ناحية تقارب الأسئلة مع بعضها البعض في تفسير المتغيرات الكامنة³، والشكل الموالي يوضح المعايير المستخدمة:

¹ جوزيف ف هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، مرجع سابق، ص ص 49 50 (بتصرف)

² فؤاد بوجبانة والشيخ الداوي، قياس اثر الإستراتيجية الإتصال التسويقي في توليد الكلمة المنطوقة الإيجابية لدى عملاء مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية PLS-SEM، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 05، العدد 04، ديسمبر 2021، ص 254.

³ المرجع نفسه، ص 254.

الشكل رقم (49): المعايير المستخدمة في اختبار الصدق التقاربي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: يوسف زكرياء الرحماني، مرجع سابق، ص ص 26 27.

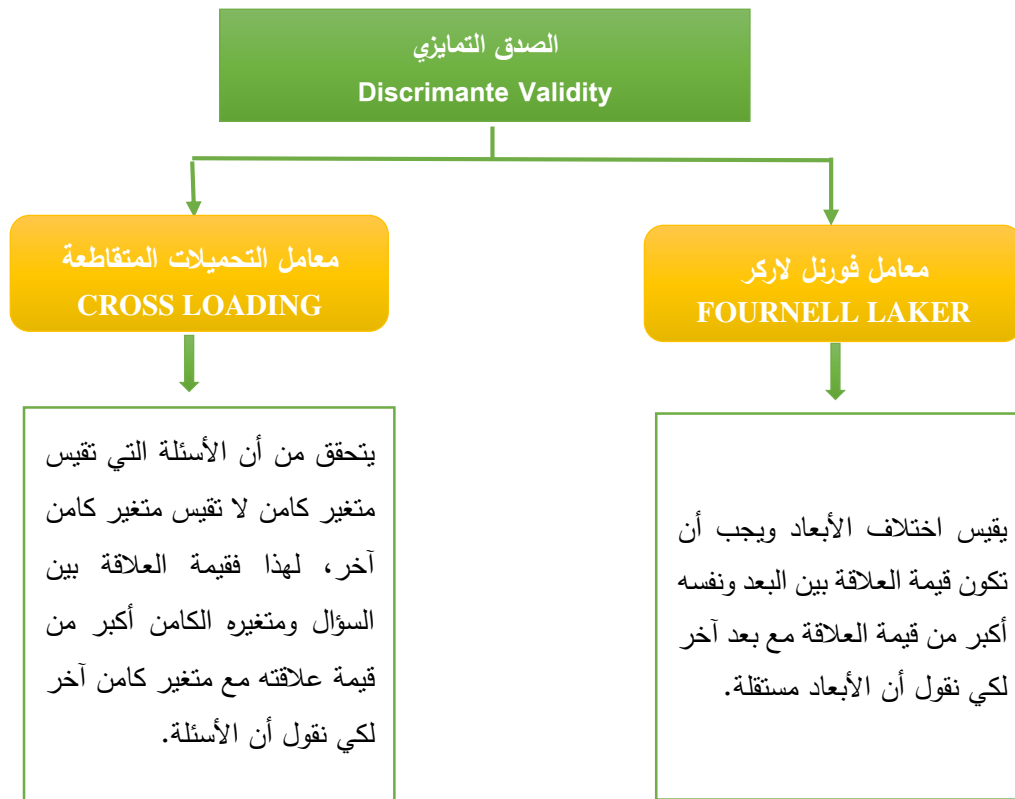
من خلال الشكل السابق يضح أن اختبار الصدق التقاربي يتم عبر ثلاث معاملات: الموثوقية المركبة، متوسط التباين المستخرج، معامل التحميل.

2.1. الصدق التمايزي: يحدد مدى تميز كل متغير كامن عن الآخر أي استقلالية المؤشرات

وعدم تدخل كل مؤشر في تفسير المتغير الآخر¹، والشكل الموالي يوضح المعايير المستخدمة:

¹فؤاد بوجبانة والشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 254.

الشكل رقم(50): المعايير المستخدمة في اختبار الصدق التمايزي



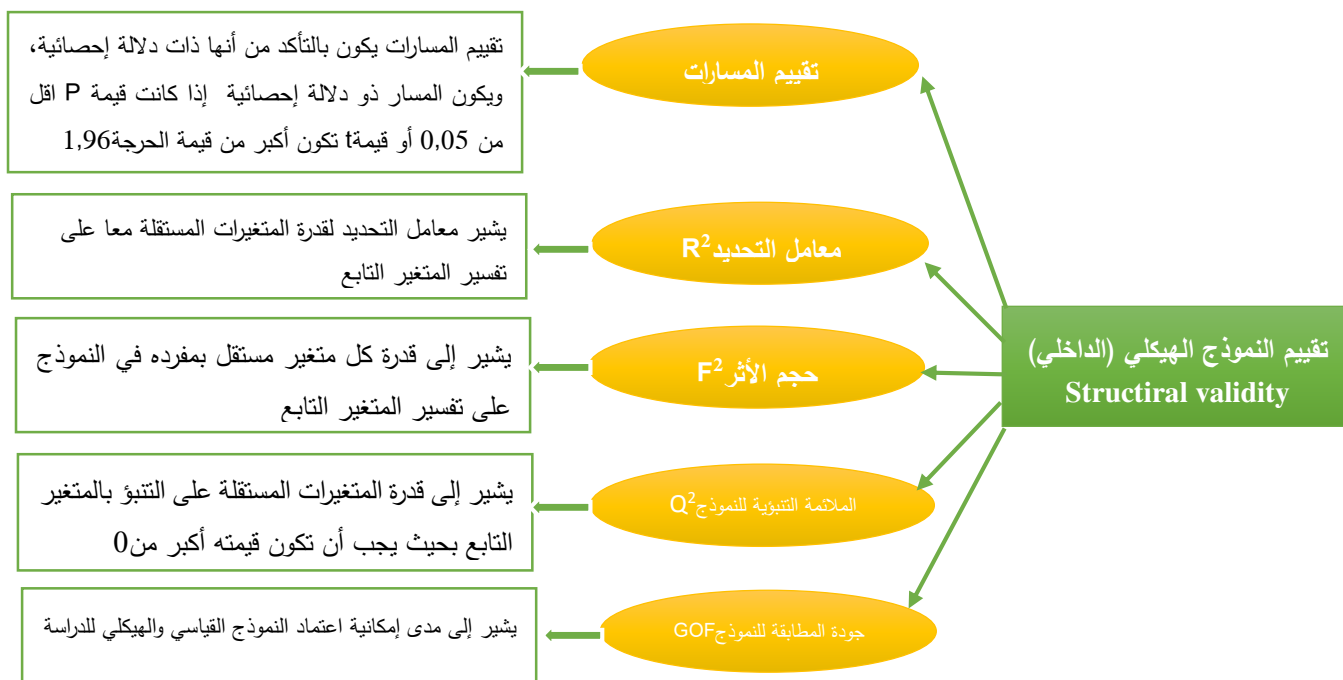
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: يوسف زكرياء الرحماني، مرجع سابق، ص ص 27
28.

من خلال الشكل السابق يضح أن اختبار الصدق التمايزي يتم عبر معامليين: معامل فورنل لاركر ومعامل التحميلات المتقاطعة.

2. تقييم النموذج الهيكلي (الداخلي):

بعد التأكد من أن مقاييس المتغيرات الكامنة تتمتع بالمصداقية والموثوقية، نصل إلى المرحلة الثانية وهي تقييم النموذج الهيكلي بدراسة العلاقة بين المتغيرات الكامنة في النموذج البحثي، ويتم التقييم من خلال جملة من الاختبارات يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم(51): الإختبارات المستخدمة في تقييم النموذج الهيكلي (الداخلي)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: فؤاد بوجبانه والشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 259 262

من خلال الشكل السابق يضح أن تقييم النموذج الهيكلي (الداخلي) يقوم على جملة من المعاملات: تقييم المسارات، معامل التحديد، حجم الأثر، القدرة التنبؤية للنموذج وجودة المطابقة للنموذج.

المطلب الثاني: تقييم النموذج القياسي (الخارجي) للدراسة

مثل ما تم الإشارة إليه سابقا يتم تقييم النموذج القياسي (الخارجي) من خلال اختبار الصدق التقاربي والصدق التمايزي وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب، ولكن قبل ذلك سيتم توضيح الرموز المستعملة للعبارات ونموذج الدراسة.

أولاً: متغيرات البحث والعبارات المقابلة لها

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

الجدول رقم(47): متغيرات البحث و العبارات المقابلة لها.

متغيرات البحث	الإسم	عدد العبارات	ترميز العبارات المقابلة
اليقظة التكنولوجية	VT	03	VT1,VT2,VT3
اليقظة التنافسية	VCn	04	VCn1, VCn2,VCn3,VCn4
اليقظة التجارية	VCm	04	VCm1,VCm2,VCm3, VCm4
اليقظة البيئية	VE	03	VE1,VE2,VE3
الميزة التنافسية	AC	04	ACA,ACC,ACD,ACQ

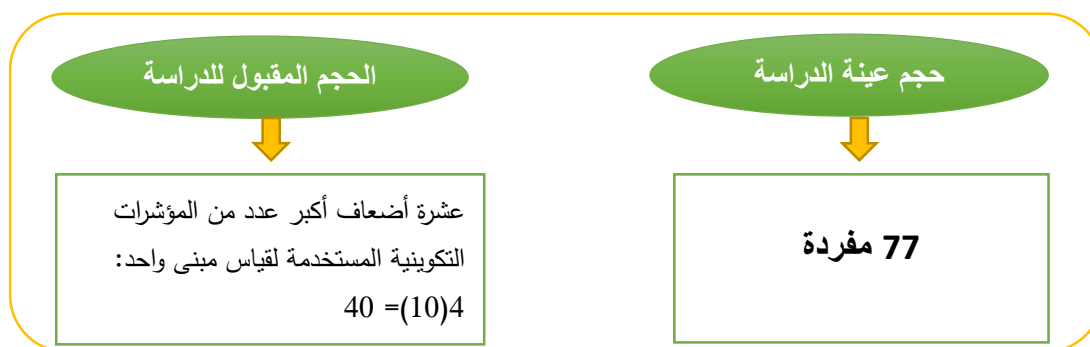
المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول السابق يتضح الرموز التي تم استعمالها للمتغيرات الدراسة والعبارات المقابلة لها، وفيما يخص متغير الميزة التنافسية فتم جمع العبارات الخاصة بكل بعد فيه وجعلها في عبارة واحدة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

ثانيا: ملائمة 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 :

الشكل رقم(52): ملائمة حجم العينة للدراسة



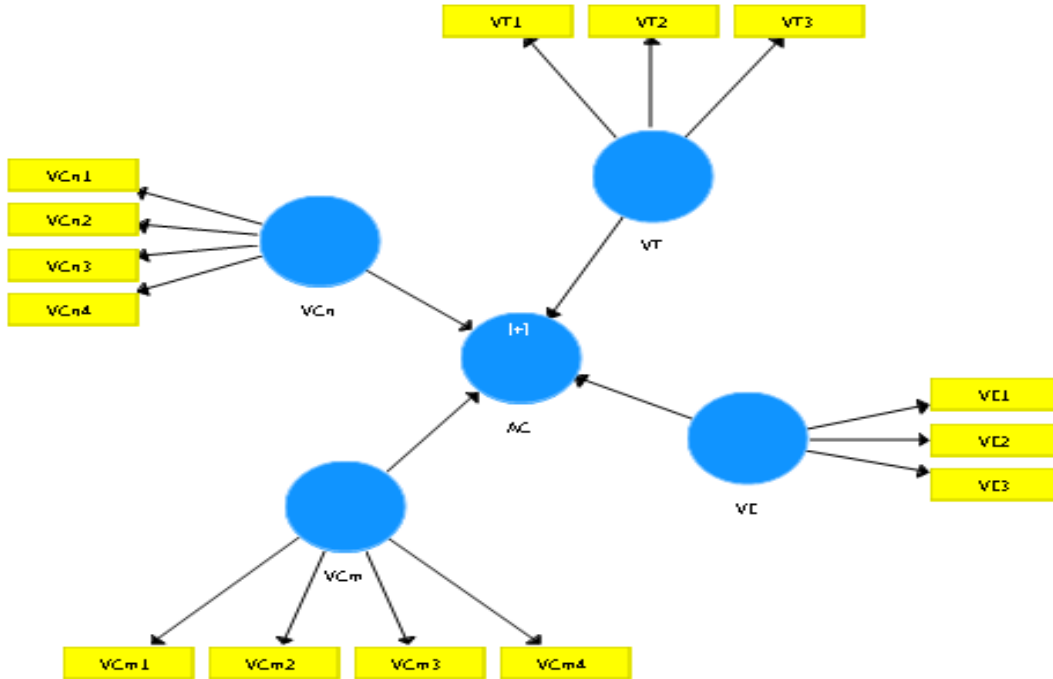
المصدر: من إعداد الطالبة

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

ثالثاً: نموذج الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات البنائية SEM-PLS

من خلال هذا الجزء يتم عرض نموذج الدراسة المقترح والمصمم باستخدام نمذجة المعادلات البنائية SEM-PLS، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (53): نموذج الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات البنائية SEM-PLS



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج smart PLS3

يبني نموذج الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات البنائية SEM-PLS على نموذجين نموذج هيكلي ونموذج قياسي:

- **النموذج الهيكلي:** ويتكون من:

➤ **المتغيرات الكامنة (المباني):** وتظهر في النموذج على شكل دوائر، وفي الدراسة هي أبعاد اليقظة الإستراتيجية والتي تمثل المتغيرات المستقلة: اليقظة التكنولوجية VT، اليقظة البيئية VE، اليقظة التجارية VCm واليقظة التنافسية Cn، بالإضافة إلى الميزة التنافسية والتي تمثل المتغير المستقل AC.

➤ **المسارات:** وتمثل بالأسهم التي تبين العلاقات بين المتغيرات وهي أربعة:

- مسار تأثير اليقظة التكنولوجية VT على الميزة التنافسية AC؛
- مسار تأثير اليقظة البيئية VE على الميزة التنافسية AC؛
- مسار تأثير اليقظة التجارية VCm على الميزة التنافسية AC؛
- مسار تأثير اليقظة التنافسية VCn على الميزة التنافسية AC.

- **النموذج القياسي:** يتكون من المؤشرات وهي العبارات التي تقيس المتغيرات الكامنة:

- اليقظة التكنولوجية VT : ويضم ثلاث مؤشرات VT1,VT2,VT3
- اليقظة البيئية VE: ويضم ثلاث مؤشرات VE1,VE2,VE3
- اليقظة التجارية VCm : ويضم أربعة مؤشرات VCm1,VCm2,VCm3, VCm4
- اليقظة التنافسية VCn : ويضم أربعة مؤشرات VCn1, VCn2,VCn3,VCn4
- الميزة التنافسية AC: ويضم أربعة مؤشرات ACA,ACC,ACD,ACQ

رابعاً: إختبار التوزيع الطبيعي

مثل ما تم الإشارة إليه سابقاً تستعمل نمذجة المعادلات البنائية للمربعات الصغرى للبيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي، ولهذا تم القيام باختبار Kolmogrov-Smirnov كون أن عينة الدراسة أكبر من 30 مفردة، و لقيام بهذا الاختبار تم وضع الفرضيات التالية :

- H_0 : فرضية عدم متغير المستقل والتابع يتبعان توزيعاً طبيعياً $Sig > 0,05$.
- H_1 فرضية البديل متغير المستقل والمتغير التابع لا يتبعان توزيعاً طبيعياً $Sig < 0,05$.

ويمكن إبراز نتائج هذين الاختبارين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (48): إختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

اختبار Kolmogorov Smirnov			المتغيرات والأبعاد	البيان
Sig	ddl	Statistique		
0.000	77	0.167	اليقظة الإستراتيجية	المتغير المستقل
0.000	77	0.293	اليقظة التكنولوجية	أبعاد المتغير المستقل
0.000	77	0.189	اليقظة التجارية	
0.000	77	0.260	اليقظة التنافسية	
0.000	77	0.306	اليقظة البيئية	
0.000	77	0.150	الميزة التنافسية	
0.000	77	0.232	الجودة	أبعاد المتغير التابع
0.000	77	0.228	الكفاءة	
0.000	77	0.209	الابتكار	
0.000	77	0.236	الاستجابة العالية للزيون	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ قيمة Sig بالنسبة لمحاور الدراسة المتمثلة في اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية وأبعادهما أقل من 0.05، ومنه نرفض فرضية البديل ونقبل فرضية عدم منه نستنتج أن البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً.

خامسا: اختبار الصديق التقاربي

مثل ما تم الإشارة إليه سابقا يتم اختبار الصديق التقاربي من خلال ثلاث المعايير وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الجزء.

1. اختبار معامل التحميل FL

يتم قياس موثوقية المؤشرات الفردية من خلال التشبعات الخارجية، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (49): اختبار معامل التحميل FL

المتغيرات الكامنة	المؤشرات	معامل التحميل FL
AC الميزة التنافسية	ACA	0,881
	ACC	0,816
	ACD	0,782
	ACQ	0,839
VCm اليقظة التجارية	VCm1	0,766
	VCm2	0,873
	VCm3	0,718
	VCm4	0,767
VCn اليقظة التنافسية	VCn1	0,833
	VCn2	0,784
	VCn3	0,749
	VCn4	0,828
VE اليقظة البيئية	VE1	0,871
	VE2	0,956
	VE3	0,933
VT اليقظة التكنولوجية	VT1	0,946
	VT2	0,926
	VT3	0,923

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج smart PLS3

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع التحويلات 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.

2. اختبار الموثوقية المركبة CR

يتم اختبار الاتساق الداخلي من خلال الموثوقية المركبة والتي تعتبر من أهم الاختبارات لتقييم موثوقية الاتساق الداخلي بين المباني ومؤشراتها، ومثل الجدول الموالي الموثوقية المركبة لنموذج مسار الدراسة:

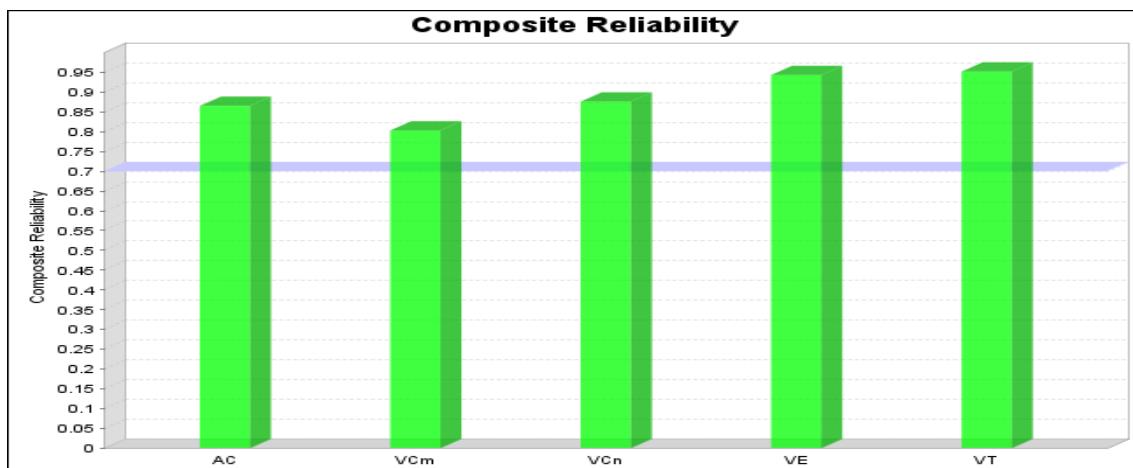
الجدول رقم(50): نتائج اختبار الموثوقية المركبة CR

المتغيرات الكامنة	الموثوقية المركبة CR
AC الميزة التنافسية	0,865
VCm اليقظة التجارية	0,803
VCn اليقظة التنافسية	0,876
VE اليقظة البيئية	0,943
VT اليقظة التكنولوجية	0,902

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج smart PLS3

ويمكن توضيح النتائج المتحصل عليها أكثر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(54): اختبار الموثوقية المركبة CR



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج smart PLS3

من خلال الجدول والشكل السابقين يلاحظ أن نتائج مقياس الموثوقية المركبة CR أن جميع القيم قد تجاوزت عتبة 0,7 في كل أبعاد الدراسة وبلغت أقصاها 0,943 في بعد اليقظة التكنولوجية، وبالتالي فمستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدراسة مرتفع، وهذا ما تؤكد قيم معامل ألفا كرومباخ التي تم التطرق إليها في الجدول رقم (49)، وهو يدل على أن المتغيرات الكامنة بموثوقية الإتساق الداخلي.

3. إختبار متوسط التباين المستخرج AVE

يتم اختبار مدى صلاحية المصادقية التقاربية من خلال اختبار المتوسط المستخرج للمباني ومدى شرحه لتباين مؤشرات، حيث يمثل الجدول نتائج هذا الاختبار لنموذج مسار الدراسة:

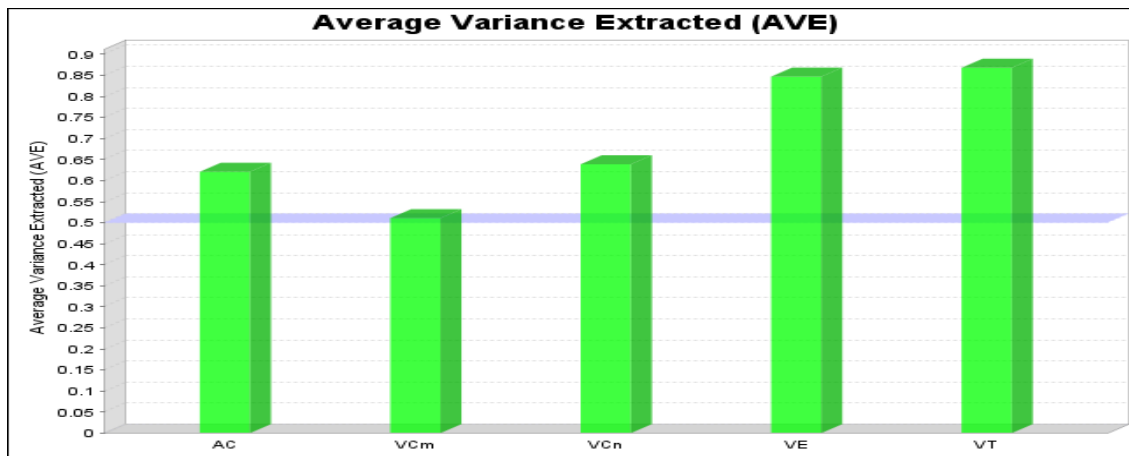
الجدول رقم (51): إختبار متوسط التباين المستخرج AVE

متوسط التباين المستخرج AVE	المتغيرات الكامنة
0,621	AC الميزة التنافسية
0,511	VCm اليقظة التجارية
0,639	VCn اليقظة التنافسية
0,847	VE اليقظة البيئية
0,868	VT اليقظة التكنولوجية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج smart PLS3

ويمكن توضيح النتائج المتحصل عليها أكثر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (55): إختبار متوسط التباين المستخرج AVE



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج smart PLS3

يلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين 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% نفس تباينات مؤشرات، وبالتالي نموذج الدراسة يتمتع بالمصادقية التقاربية للمتغيرات الخارجية.

بناء على النتائج السابقة يلاحظ أن المقاييس قد استوفت الشروط المطلوبة وهي بذلك تتمتع بالاتساق الداخلي والموثوقية والمصادقية التقاربية، أي صدق التقارب قد تحقق في نموذج الدراسة.

سادسا: اختبار الصدق التمايزي

من خلال هذا الاختبار سيتم التأكد أنه لا يوجد تداخل بين الأبعاد، وكما تم الإشارة إليه يختبر هذا الصدق بواسطة معيارين:

1. معيار فورنل لاركر Fournell-Larcker

يمثل الجدول الموالي نتائج اختبار فورنل لاركر لنموذج مسار الدراسة:

الجدول رقم(52): نتائج اختبار معيار فورنل لاركر Fournell-Larcker

VT	VE	VCn	VCm	AC	
				0,788	AC
			0,715	0,760	VCm
		0,799	0,668	0,666	VCn
	0,920	0,599	0,403	0,340	VT
0,932	0,833	0,547	0,422	0,315	VE

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج smart PLS3

يلاحظ 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. معامل التحميلات المتقاطعة Cross Loadings

من خلال هذا المعامل سيتم التأكد بأن لارتباط الأسئلة مع المبنى تكون أكثر ارتباطا مع غيرها من المباني كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(53): نتائج إختبار التحميلات المتقاطعة Cross Loadings

VT	VE	VCn	VCm	AC	
0,214	0,252	0,549	0,664	0,881	ACA
0,284	0,347	0,560	0,518	0,816	ACC
0,152	0,076	0,267	0,276	0,582	ACD
0,312	0,322	0,626	0,578	0,839	ACQ
0,215	0,171	0,528	0,666	0,544	VCm1
0,216	0,202	0,515	0,873	0,482	VCm2
0,231	0,145	0,375	0,718	0,506	VCm3
0,683	0,800	0,516	0,867	0,398	VCm4
0,495	0,609	0,833	0,607	0,556	VCn1
0,533	0,424	0,784	0,551	0,554	VCn2
0,398	0,499	0,749	0,437	0,399	VCn3
0,325	0,400	0,828	0,523	0,489	VCn4
0,702	0,871	0,462	0,260	0,236	VE1
0,795	0,956	0,603	0,418	0,381	VE2
0,798	0,933	0,566	0,406	0,294	VE3
0,946	0,809	0,524	0,372	0,259	VT1
0,926	0,767	0,463	0,409	0,274	VT2
0,923	0,757	0,535	0,395	0,336	VT3

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج smart PLS3

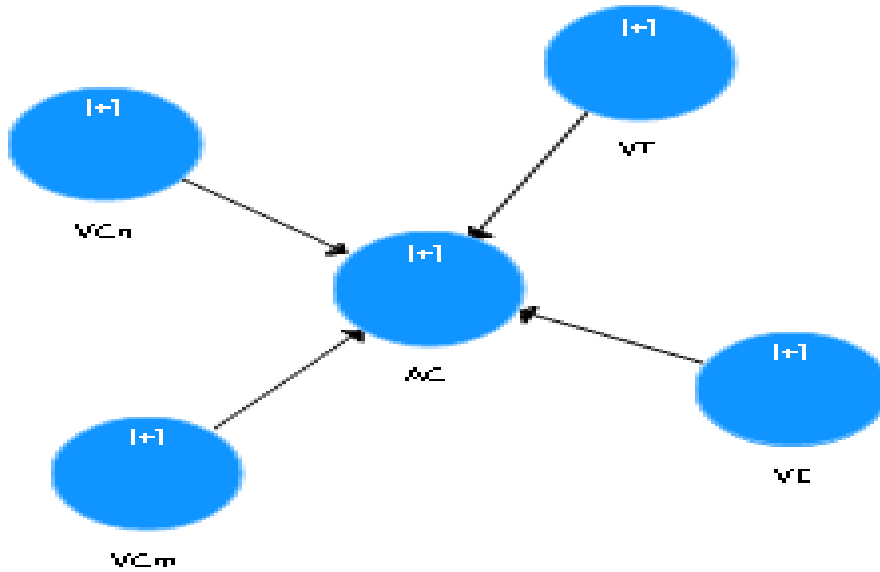
يتضح من الجدول أعلاه أنه لا يوجد تداخل بين مؤشرات المتغيرات الكامنة لنموذج مسار الدراسة، حيث أن كل مؤشر يمثل بعده نتيجة قيمة تحاميله أعلى من التحميلات المتقاطعة مع غيرها من الأبعاد.

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

المطلب الثالث: تقييم النموذج الهيكلي (اختبار الفرضيات)

بعدما تم التأكد من مصداقية وصلاحية النموذج القياسي، سيتم من خلال هذا المطلب اختبار النموذج الهيكلي للدراسة واختبار صحة الفرضيات وفق النموذج الموالي:

الشكل رقم(56): النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج smart PLS3

يوضح الشكل السابق النموذج الهيكلي والذي يتكون من المتغيرات الكامنة والمسارات التي تمثل فرضيات الدراسة وهي:

- يوجد أثر إيجابي لليقظة التجارية على تفعيل الميزة التنافسية؛
- يوجد أثر إيجابي لليقظة التنافسية على تفعيل الميزة التنافسية؛
- يوجد أثر إيجابي لليقظة التكنولوجية على تفعيل الميزة التنافسية؛
- يوجد أثر إيجابي لليقظة البيئية على تفعيل الميزة التنافسية.

وتمر عملية تقييم النموذج الهيكلي للدراسة بالمراحل التالية:

أولاً: إختبار معامل التضخم

من أجل اختبار فرضيات الدراسة وتقييم النموذج الهيكلي للدراسة لابد من التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المباني الكامنة في نموذج المسار، وسيتم الاعتماد على معامل التضخم VIF في الدراسة، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (54): نتائج إختبار معامل التضخم VIF

المتغيرات الكامنة	معامل التضخم VIF
AC الميزة التنافسية	1,610
VCm اليقظة التجارية	1,838
VCn اليقظة التنافسية	2,358
VE اليقظة البيئية	1,814
VT اليقظة التكنولوجية	2,445

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج smart PLS3

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم معامل التضخم VIF للمتغيرات الكامنة أقل من قيمة العتبة 5 مما يؤكد عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات الكامنة للدراسة، كما أنه من ناحية المثالية يجب أن تكون قريبة من 3 لتثبت عدم وجود تداخل بين المباني وهذا ما حققته قيم VIF في نموذج المسار للدراسة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة من خلال تقييم المسارات

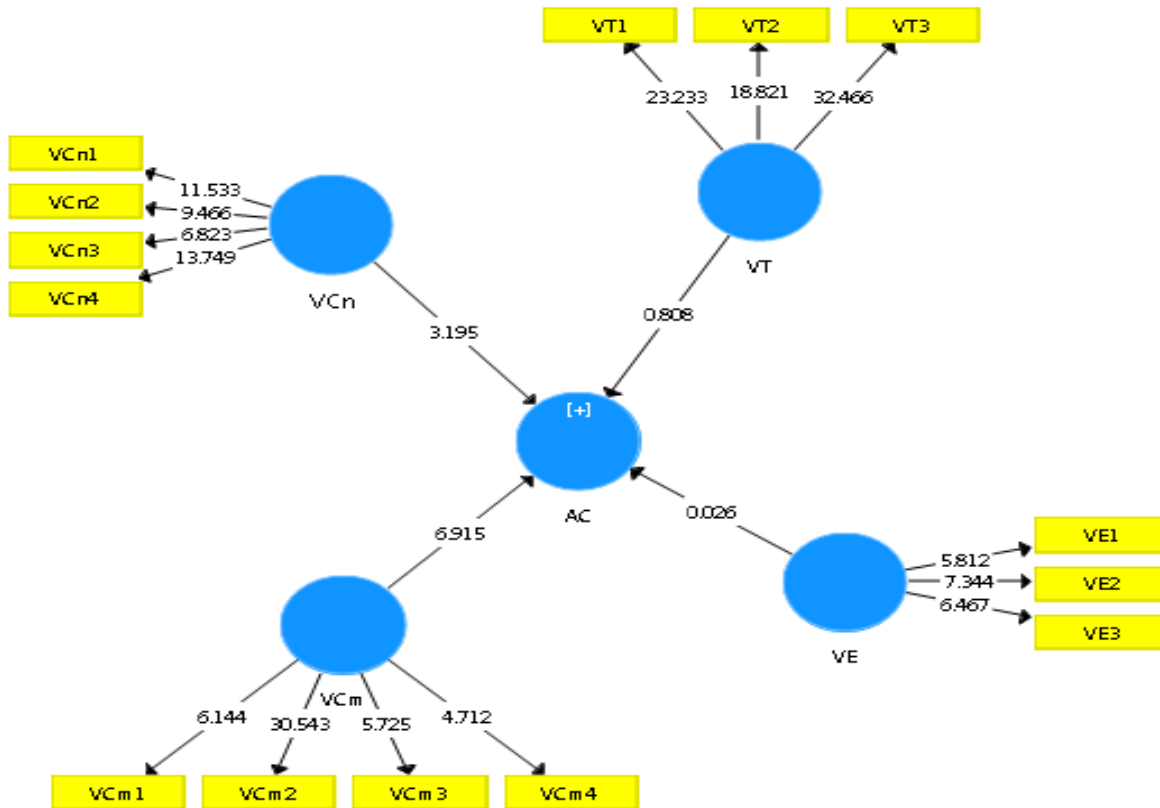
سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال معاملات المسار في النموذج الهيكلي من خلال نتائج المربعات الصغرى الجزئية، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (55): إختبار معنوية معاملات المسار باستخدام البسترة (Bootstrapping)

	Std-beta	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values
VCm → AC	0,579	0,577	0,084	6,915	0,000
VCn → AC	0,344	0,354	0,108	3,195	0,001
VE → AC	-0,004	-0,021	0,144	0,026	0,979
VT → AC	-0,114	-0,084	0,141	0,808	0,420

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج smart PLS3

ويمكن توضيح النتائج المتحصل عليها أكثر من خلال الشكل الموالي:
الشكل رقم(57): معاملات المسار للنموذج البنائي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج smart PLS3

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه:

- **بالنسبة للمسار الأول $VCm \rightarrow AC$:** يوجد أثر معنوي وإيجابي بين اليقظة التجارية والميزة التنافسية في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0,05، والتي بينتها قيمة p التي بلغت 0,000، كما بلغت قيمة t العملية 6,915 وهي أكبر من القيمة الحرجة 1,96، وقدرت قيمة الأثر (Std-beta) بـ 0,579، أي كلما زاد اعتماد مؤسسة AGRO-SIM على اليقظة التجارية زاد تفعيل ميزتها التنافسية بـ 57,9 بالمئة.
- **بالنسبة للمسار الثاني $VCn \rightarrow AC$:** يوجد أثر معنوي وإيجابي بين اليقظة التنافسية والميزة التنافسية في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0,05، والتي بينتها قيمة p التي بلغت 0,001، كما بلغت قيمة t العملية 3,195 وهي أكبر من القيمة الحرجة 1,96، وقدرت قيمة الأثر (Std-beta) بـ 0,344، أي كلما زاد اعتماد مؤسسة AGRO-SIM على اليقظة التنافسية زاد تفعيل ميزتها التنافسية بـ 34,4 بالمئة.

- بالنسبة للمسار الثالث $AC \rightarrow VE$: لا يوجد أثر معنوي وإيجابي بين اليقظة البيئية والميزة التنافسية في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0,05، والتي بينتها قيمة p التي بلغت 0,979، كما بلغت قيمة t العملية 0,026 وهي أقل من القيمة الحرجة 1,96.
- بالنسبة للمسار الرابع $AC \rightarrow VT$: هناك أثر معنوي وإيجابي بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0,05، والتي بينتها قيمة p التي بلغت 0,420، كما بلغت قيمة t العملية 0,808 وهي أقل من القيمة الحرجة 1,96.

ثالثاً: 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 (56): معامل التحديد R^2

المتغير التابع	R^2	R^2 المصحح
الميزة التنافسية AC	0,632	0,612

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج smart PLS3

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة R^2 بلغت 0,632 وهي تشير إلى أن أبعاد اليقظة تساهم في تفسير 63,2% من التغيرات التي تطرأ على تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة بقوة تنبؤية متوسطة، أما النسبة المتبقية والتي تقدر بـ 36,8% ترجع لعوامل أخرى لا تدخل ضمن النموذج.

رابعاً: 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 (57): حجم الأثر F^2

المتغير المستقل ← المتغير التابع	F^2 حجم الأثر	الملاحظة
$VCm \rightarrow AC$	0,497	أثر كبير
$VCn \rightarrow AC$	0,137	أثر صغير
$VE \rightarrow AC$	0,000	لا يوجد أثر
$VT \rightarrow AC$	0,011	لا يوجد أثر

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج smart PLS3

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن قيمة F^2 بالنسبة لبعد اليقظة التكنولوجية والبيئية أقل من 0,02 وبالتالي لا يوجد أثر لها على الميزة التنافسية.

أما قيمة F^2 لليقظة التنافسية فبلغت 0,137 ومنه يوجد أثر صغير لها على تفعيل الميزة التنافسية.

وبالنسبة لليقظة التجارية فبلغت قيمة F^2 0,497 وبالتالي هناك أثر كبير لها على تفعيل الميزة التنافسية.

خامسا: الملاءمة التنبؤية للنموذج Q^2

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

الجدول رقم (58): الملاءمة التنبؤية للنموذج Q^2

المتغيرات الكامنة	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
AC الميزة التنافسية	308,000	208,544	0,323
VCm اليقظة التجارية	308,000	308,000	
VCn اليقظة التنافسية	308,000	308,000	
VE اليقظة البيئية	231,000	231,000	
VT اليقظة التكنولوجية	231,000	231,000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج smart PLS3

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Q^2 معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة 0، مما يدل على أن المتغيرات الكامنة الموجودة في النموذج قادرة على التنبؤ بالميزة التنافسية بقيمة 0,323 أي 32,3%

سادسا: جودة مطابقة النموذج GoF

يعمل مؤشر GOF على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة أي يبين الأداء العام للنموذج، ويمكن حسابه رياضيا 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 رقم (59): مؤشرات جودة مطابقة النموذج *GoF*

المتغيرات الكامنة	AVE	R ²
AC الميزة التنافسية	0,621	0,632
VCm اليقظة التجارية	0,511	
VCn اليقظة التنافسية	0,639	
VE اليقظة البيئية	0,847	
VT اليقظة التكنولوجية	0,868	
المتوسطات الحسابية	0,697	0,632

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج smart PLS3

بلغت قيمة مؤشر *GoF* في نموذج الدراسة 0,664 وهي أكبر من 0,36 مما يدل على جودة المطابقة الكبيرة لنموذج الدراسة والتي هي كافية للتأكد من الصدق العام للنموذج.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم معالجة واقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها المتمثلة في اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية والبيئية في مؤسسة AGRO-SIM وأثرها على ميزتها التنافسية، وذلك عن طريق دراسة استقصائية لعينة من إطارات المؤسسة، وتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، عالج المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة عرض فيه مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، بالإضافة إلى الأداة المستخدمة ممثلة في الاستبيان والذي صمم وفق سلم ليكارت الخماسي وتم التحقق من مدى صدقها وثبوتها بواسطة معامل ألفا كورمباخ وسبيرمان.

أما المبحث الثاني فعرضت من خلاله نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير اليقظة الإستراتيجية وأبعادها الأربعة وتم التوصل إلى أن مؤسسة AGRO-SIM تمارسها بمختلف أبعادها ولكن بشكل متباين، وبالنسبة لمتغير الميزة التنافسية يتضح أن المؤسسة تهتم بمختلف الأسس العامة المساعدة على بنائها.

وتم التركيز في المبحث الثالث على اختبار أثر أبعاد اليقظة الإستراتيجية على تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة AGRO-SIM وذلك باستعمال نمذجة المعادلات البنائية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM التي تعتمد على تقييم النموذج القياسي والهيكل للدراسة، واتضح من خلال التقييم القياسي النموذج أنه يتمتع بالصدق التقاربي مما يعني وجود تقارب بين المؤشرات في قياس أبعاد الدراسة، إضافة إلى تمتعه بالصدق التمايزي أي لا يوجد تداخل بين المتغيرات الكامنة.

واتضح من خلال تقييم النموذج الهيكلي بناء على معاملات المسار عدم وجود علاقة أثر إيجابية بين اليقظة البيئية والتكنولوجية والميزة التنافسية، عكس اليقظة التجارية والتنافسية التي تؤثر بشكل إيجابي عليها، إضافة إلى التنبؤ بتفسير أبعاد اليقظة الإستراتيجية للميزة التنافسية بنسبة 63,2% ، كما تم التنبؤ بمدى تفسيريهما بنسبة 49,7% و 13,7% على التوالي، كما تبين أن نموذج الدراسة يتمتع بقوة تنبؤية خارج عينة الدراسة من خلال مؤشر الملائمة التنبؤية.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة التي شملت جانبين (جانب نظري، جانب تطبيقي) وتمحورت حول تأثير اليقظة الإستراتيجية على تفعيل الميزة التنافسية في مؤسسة AGRO-SIM تم التوصل إلى أن اليقظة الاستراتيجية هي عبارة عن عملية البحث عن معلومات جديدة سواء كانت تكنولوجية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية وغيرها، وهذا بهدف جمعها وتحليلها وتركيبها واستعمالها بالشكل الصحيح لتحقيق أهداف المؤسسة أهمها ضمان الاستمرار والبقاء في السوق في ظل التغيرات المستمرة التي أصبحت تشهدها البيئة التي تنشط فيها.

فاليقظة الاستراتيجية تكسب المؤسسة مرونة واستجابة عالية في التعامل مع التطورات الحاصلة في بيئتها، حيث تسعى أي مؤسسة باختلاف أنواعها ونشاطاتها لكسب ميزة تنافسية أو تفعيلها حتى تتمكن من المواجهة، وتساهم اليقظة الاستراتيجية في تحقيق وتفعيل الميزة التنافسية من خلال المعلومات التي توفرها لها، فالمعلومات المتحصل عليها يمكن أن تستعمل للوصول إلى مختلف مصادر الميزة التنافسية مهما كان نوعها.

ويمكن القول أن هناك علاقة تأثيرية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية فمن أنواع اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية) يمكن تفعيلها من خلال الضغط على أسس بنائها (الجودة، الابتكار، الكفاءة، الاستجابة العالية للزبون) من خلال انتقاء ومعالجة المعلومات من قبل نظام اليقظة الاستراتيجية.

فمؤسسة AGRO-SIM إذا وفرت نظام لليقظة الاستراتيجية ومارستها بشكل منظم ومنهجي يمكن لها تفعيل ميزتها التنافسية نظرا لامتلاكها للخبرة اللازمة في قطاع الصناعات الغذائية.

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار الفرضيات التي تم وضعها سابقاً:

1. بالنسبة للفرضية الأولى: " يمكن للمؤسسة أن تفعل ميزتها التنافسية من خلال تطوير أسس بنائها"

تبنى الميزة التنافسية على مجموعة من الركائز الأساسية: الكفاءة، الجودة، الابتكار والاستجابة العالية للزبون، ويمكن للمؤسسة المحافظة على ميزتها التنافسية سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز بالمحافظة على أسس بنائها، وبالتالي تطور هذه الأسس من خلال جملة من المداخل (مدخل سلسلة القيمة، مدخل استراتيجيات التنافس، نموذج VRIO، وبالتالي الفرضية مقبولة.

2. بالنسبة للفرضية الثانية: " يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تفعل الميزة التنافسية من خلال رصدها لمختلف الفرص والتهديدات التي يمكن أن تستغل لتطوير أسس بنائها: تقوم عملية اليقظة الاستراتيجية على رصد مختلف المعلومات (تكنولوجية، اقتصادية، ثقافية...) من البيئة التي تنشط فيها المؤسسة وتحليلها باستخدام مختلف الأدوات وبالتالي تحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تستغل لتطوير أسس بناء الميزة التنافسية المتمثلة في (الجودة، الابتكار، الاستجابة العالية للزبون، الكفاءة)، وبالتالي فرضية مقبولة.

3. بالنسبة للفرضية الثالثة: " تمتلك مؤسسة AGRO-SIM مقومات التنافس التي تجعلها تحقق موقع تنافسي في سوق صناعة المعجنات والطحين: استنادا على ما سبق تمتلك مؤسسة AGRO-SIM مقومات التنافس التي تساعد على تحقيق موقع تنافسي في سوق المعجنات والطحين، فمن ناحية الخبرة تعتبر من بين أقدم المؤسسات في الميدان، بالإضافة إلى إمكانياتها المادية والبشرية والتقنية (التكنولوجيا المستخدمة، تشكيلة منتجات متنوعة..)، واعتمادا على هذه المقومات تستطيع تصميم استراتيجية تنافسية تتسم بالمرونة لإحداث التكيف الإيجابي مع تغيرات السوق وتحقيق التميز عن المنافسين، وبالتالي الفرضية مقبولة.

4. بالنسبة للفرضية الرابعة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية وتفعيل الميزة التنافسية في مؤسسة AGRO-SIM عند مستوى المعنوية 0,05": بالاعتماد على نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى، تم تقييم النموذج الهيكلي للدراسة بناء على معاملات المسار والتي أكدت على:

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية والبيئية على تفعيل الميزة التنافسية؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية والتنافسية على تفعيل الميزة التنافسية بتأثير 49,7% و 13,7% على التوالي وهذا ما أثبتته معامل F^2 .

ثانياً: نتائج الدراسة

توصلت دراسة تأثير اليقظة الإستراتيجية على تفعيل الميزة التنافسية في مؤسسة AGRO-SIM إلى جملة من النتائج من الناحية النظرية والتطبيقية:

1. من الناحية النظرية

- ✓ المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطها تسعى لامتلاك ميزة تنافسية خاصة في ظل البيئة المضطربة والمعقدة التي أصبحت تنشط فيها بالإضافة إلى المنافسة المحلية والأجنبية؛
- ✓ الميزة التنافسية هي الخاصية التي تشكل نقطة تفوق المؤسسة عن منافسيها وتنقسم إلى نوعين: ميزة التكلفة الأقل والتي تتحقق بإنتاج منتجات ذات تكلفة منخفضة وبيعها بأسعار أقل من المنافسين وتكون جراء الخبرة المكتسبة، وميزة التميز وتكتسب بتطوير المنتجات وتزويدها بخصائص لا توجد لدى المنافسين ويكون الزبون على استعداد لدفع مبالغ إضافية للحصول عليها؛
- ✓ تحقيق فعالية الميزة التنافسية مرتبط بفعالية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فهذا التحليل يعطي فرصة للتوازن بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وبالتالي اختيار الآليات المساعدة على بناء الميزة التنافسية وتفعيلها؛
- ✓ تصميم الإستراتيجية التنافسية يكون بالسيطرة والتحكم في موارد المؤسسة، كما يجب أن تتسم الإستراتيجية بالمرونة لإحداث التكيف الإيجابي مع تغيرات البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسين والتي تسمح لها بالتميز؛
- ✓ اليقظة الإستراتيجية هي أداة تمكن المؤسسة من رصد وتتبع البيئة التي تنشط فيها والتي بواسطتها تتضح لها الفرص التي من الممكن أن تستغلها والتهديدات التي يمكن أن تواجهها أو أن تحولها إلى فرص؛
- ✓ تتشكل اليقظة الإستراتيجية من أربع أنواع رئيسية: اليقظة التكنولوجية والتي تهتم برصد التطورات التكنولوجية من ابتكارات وبراءات اختراع وغيرها، اليقظة التجارية والتي تهتم بدراسة السوق الخلفية للمؤسسة (الزبائن) والسوق الأمامية (الموردين)، اليقظة التنافسية تهتم بمعرفة كل ما يخص المنافسين الحاليين والمحتملين، وأخيراً اليقظة البيئية والتي تهتم بجميع ما تبقى ويجب أن ترصده المؤسسة؛

- ✓ اليقظة الإستراتيجية لكي تكون فعالة يجب أن يضيف عليها طابع الرسمية بجعلها خلية قائمة بذاتها ضمن تنظيم المؤسسة وذلك بتوفير الموارد البشرية والمادية والمالية؛
- ✓ تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة في ظل الوضع التي تكون فيه؛
- ✓ تساعد اليقظة التجارية على تفعيل الميزة التنافسية من خلال إحراز التفوق بالاستجابة السريعة للزبون وتحديد احتياجاته وأوليائه وتلبيتها أسرع من المنافسين لأنها الوسيلة المثلى التي تساعد على تحسين وتطوير تقنياتها التجارية؛
- ✓ تساعد اليقظة التكنولوجية على ربط المؤسسة بالبيئة التكنولوجية وجعلها على إطلاع دائم بالتغيرات التي تحدث فيها وجمع مختلف المعلومات ومعالجتها وتحليلها للوصول إلى أحدث الابتكارات وبالتالي الرفع من جودة المنتجات مما ينعكس على فعالية الميزة التنافسية؛
- ✓ 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.
- ✓ تساعد اليقظة الاستراتيجية على تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال المعلومات المجمعة من بيئتها والتي يمكن استغلالها للضغط على أسس بناءها.

2. من الناحية التطبيقية

- ✓ تعتبر مؤسسة AGRO-SIM من بين أهم المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية نظرا للخبرة الكبيرة التي تمتلكها في هذا الميدان؛
- ✓ تمتلك مؤسسة AGRO-SIM المقومات اللازمة التي تجعلها تحتل موقع تنافسي في سوق المعجنات والطحين، سواء الخبرة أو الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية والمالية؛
- ✓ تمتلك مؤسسة AGRO-SIM حصة سوقية كبيرة سواء في سوق الطحين أو المعجنات أو الكسكس؛
- ✓ تمتلك مؤسسة AGRO-SIM الخبرة الكافية التي تسمح لها بتكييف عملياتها الإنتاجية لنتاج منتجات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل؛
- ✓ تهتم مؤسسة AGRO-SIM بجودة منتجاتها وذلك باقتنائها مواد أولية عالية الجودة تساهم في جعل المنتجات ذات مواصفات جيدة؛

- ✓ تحرص مؤسسة AGRO-SIM على تقليل نسبة العيوب في منتجاتها من خلال توفيرها لمخبرين مجهزين بالكامل لمراقبة الجودة ومعالجة الاختلالات؛
- ✓ تمتلك مؤسسة AGRO-SIM إطارات وكفاءات قادرين على التفاوض على أسعار المواد الأولية والحصول عليها بأسعار منخفضة؛
- ✓ تسعى مؤسسة AGRO-SIM لتحقيق استجابة عالية لزيائنها من خلال تصميمها لمنتجات وفق رغباتهم وتطلعاتهم بأغلفة مزودة بكل المعلومات اللازمة؛
- ✓ تمتلك مؤسسة AGRO-SIM صفحة على موقع فيسبوك تسعى للإجابة من خلالها على استفسارات وانشغالات الزبائن؛
- ✓ لا تمتلك مؤسسة AGRO-SIM نظام يقيظ استراتيجية رسمي بل يتم ممارستها بشكل غير ممنهج؛
- ✓ تمارس مؤسسة AGRO-SIM مختلف أنواع اليقظة الاستراتيجية بشكل متباين؛
- ✓ رغم ممارسة مؤسسة AGRO-SIM لليقظة التكنولوجية وتتبعها لكل التطورات في معدات الإنتاج والتكنولوجيات المستخدمة من قبل المنافسين إلا أنها لا تؤثر على تفعيل ميزتها التنافسية؛
- ✓ تمارس مؤسسة AGRO-SIM اليقظة البيئية من خلال رصدتها لتغيرات التي تحدث في ثقافات وعادات المجتمع وتحليل القوانين الصادرة كقانون المالية، إلا أنها لا تؤثر على تفعيلها لميزتها 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؛
- ✓ تهتم مؤسسة AGRO-SIM برصد جميع المعلومات الخاصة بزيائنها الحاليين والمحتملين بالإضافة إلى التغيرات التي تطرأ في السوق، كما تهتم بالاطلاع على القدرات الإنتاجية والتخزينية للموردين لضمان تزويدها بالمواد الأولية في الوقت المناسب وهذا في إطار ممارسة اليقظة التجارية التي تؤثر على تفعيل ميزتها التنافسية؛
- ✓ تؤثر اليقظة التجارية بـ 49,7% في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة AGRO-SIM وهذا ما أثبتته المعامل F^2 ويعتبر تأثير كبير؛

- ✓ تؤثر اليقظة التنافسية بـ 13,7% في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة AGRO-SIM وهذا ما أثبتته المعامل F^2 ويعتبر تأثير صغير؛
- ✓ تفسر أبعاد اليقظة الإستراتيجية بنسبة 63,2% من التغيرات التي تطرأ على تفعيل الميزة التنافسية وهذا ما أثبتته معامل التحديد R^2 ؛
- ✓ المتغيرات الكامنة في نموذج الدراسة والمتمثلة في أبعاد اليقظة الاستراتيجية قادرة على التنبؤ بتفعيل الميزة التنافسية بقيمة 32,3% وهذا ما أثبتته معامل الملائمة التنبؤية Q^2 ؛
- ✓ جودة المطابقة GOF لنموذج الدراسة كبيرة وهي كافية للتأكد من صدق النموذج العام والتي بلغت 66,4%.

ثالثاً: الاقتراحات

- بناءً على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تساعد مؤسسة AGRO-SIM على الاستفادة من اليقظة الإستراتيجية لتفعيل ميزتها التنافسية:
- ✓ الاطلاع على مختلف الطرق الجديدة والحديثة للعمل من الناحية التجارية بتسليط الضوء على التسويق الإلكتروني والرقمي؛
- ✓ الاستثمار في رأس المال البشري للوصول إلى مصادر ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد؛
- ✓ الاهتمام أكثر بالتغيرات التي تطرأ والتي تمس نشاط المؤسسة خاصة قانون المالية ونشاط جمعيات حماية المستهلكين؛
- ✓ التركيز على التطورات التكنولوجية في مجال برمجيات المعلومات الخاصة بالوظائف الإدارية كنظام معلومات الموارد البشرية؛
- ✓ تطوير بحوث التسويق المستخدمة كطرح استبيانات إلكترونية في صفحة المؤسسة في مختلف مواقع التواصل الاجتماعي؛
- ✓ التعاقد مع مراكز البحث التكنولوجية كالمركز التقني للصناعات الغذائية الذي يساعد على توفير المعلومات الخاصة بالتطورات التكنولوجية وبراءات الاختراع التي تهتم المؤسسة؛
- ✓ التعاقد مع الجامعات والمعاهد للاستفادة من الطلبة لحل الإشكاليات التي تواجه المؤسسة؛
- ✓ استخدام أدوات تحليل البيئة الخارجية والداخلية القائمة على أسس علمية ومنهجية كمصفوفة BCG وتحليل SWOT؛

- ✓ إعطاء صفة الرسمية لممارسة اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة بوضع خلية أو مصلحة خاصة بها لكي يتسنى لها العمل بطريقة منظمة ومنهجية بغية تحقيق الأهداف؛
- ✓ التركيز على علامات الإنذار المبكر (المعلومات الاستباقية) كونها تنمو مع مرور الوقت ويمكن أن تكون إشارة قوية؛
- ✓ القيام ببرنامج تكويني للموظفين بتوعيتهم بأهمية اليقظة الإستراتيجية وشرح طريقة عملها بالمؤسسة؛
- ✓ التعاقد مع بنوك المعلومات للحصول على المعلومات التي يتعذر الوصول إليها كالمعلومات التي تخص المنافسين؛
- ✓ تخصيص ميزانية خاصة (نسبة معينة من رقم الأعمال) لتدعيم عمل اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة؛
- ✓ اقتناء التجهيزات والتكنولوجيات ونظم المعلومات المساعدة على عمل اليقظة الإستراتيجية باحترافية؛
- ✓ ترسيخ ثقافة اليقظة الإستراتيجية بين أفراد المؤسسة وهذا ما سيساعد على تبادل المعلومات بينهم؛
- ✓ وضع نظام اتصال فعال يساعد على نقل المعلومات بين مختلف مستويات التنظيم في الوقت المناسب كي لا تفقد المعلومة أهميتها؛
- ✓ تزويد خلية اليقظة المستحدثة بخط خاص لكي يتسنى لكل موظف التبليغ عن أي معلومة يراها ضرورية.

رابعاً: أفاق الدراسة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الموضوع جعلنا نكشف إمكانية المواصله فيه من طرف الباحثين من خلال دراسة المواضيع التالية:

- ✓ دور اليقظة التجارية في تحقيق الاستجابة السريعة للزبون في المؤسسات الخدماتية؛
- ✓ تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ دور الثقافة التنظيمية في تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ واقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية في الشركات المتعددة الجنسيات؛
- ✓ دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إبراهيم عبد الحفيظي، تحليل التنافسية الدولية، مكتبة رويغي، طبعة أولى، الجزائر، 2004.
2. أحمد زغدار، المنافسة_ التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011؛
3. باسم شمس الدين، التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة، دار الكتاب الحديث، (الطبعة الأولى)، مصر، 2014.
4. بلقاسم سلاطنية وإسماعيل فيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة_ التصور والمفهوم_، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008؛
5. جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في القرن الواحد والعشرون، دار الجامعة، مصر، 2003؛
6. جوزيف ف هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM، مركز الكتاب الأكاديمي، طبعة الأولى، الأردن، 2020.
7. حسن أحمد الحصوي، الإدارة والتنافسية للوقت المنظومة التكاملية لامتلاك الميزة التنافسية شاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2000؛
8. خالد حسين سعيد العسيري، إستراتيجية إستقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية -نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2013؛
9. خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي -منهج معاصر -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009؛
10. سعيد السيد علي إسماعيل، مبادئ الإحصاء اوصفي التطبيقي، مؤسسة الحورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
11. سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، طبعة الأولى، الأردن، 2016؛
12. سوزان يوكس وفيل ايغانز، المنافسة والتنمية -قوة الأسواق التنافسية -، دار العربية للعلوم الناشرون، الطبعة الأولى، بيروت، 2010؛
13. الشريف بوفارس، إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال six sigma، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2019؛

14. شفيق أحمد العتوم، طرق الإحصاء باستخدام **spss**، دار المناهج للنشر والتوزيع، (ط3)، الأردن، 2008،
15. طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، (الطبعة الأولى)، الأردن، 2015؛
16. طاهر محمد منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2009؛
17. عبد الباري إبراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الواحد والعشرين-النظرية والتطبيق-، دار الوائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2014؛
- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم-عمليات-عمليات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (الطبعة الثانية)، الأردن، 2017؛
18. عبد القادر محمد الأسطه، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، الأردن، 2016؛
19. عز الدين سويسي ونعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق المنظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2014؛
20. عزام صبري، الإحصاء الوصفي ونظام **spss** ، جدار للكتاب العالمي وعالم المكتب الحديث، (ط1)، الأردن، 2006؛
21. علاء فرحان طالب وآخرون، الإدارة الإستراتيجية-الريادة الإدراكية والإستراتيجية السلوكية مدخل معاصر-، دار الرضوان للنشر والتوزيع طبعة الأولى، الأردن، 2018؛
22. عمار بوحوش وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في البحوث الاجتماعية، المركز الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، ألمانيا، 2019؛
23. عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، ديسمبر 2003؛
24. غني دحام الزبيدي وحسن ولد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري-الإتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال-، دار الغيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2013؛
25. فاضل أحمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية-نظريات ،مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014؛
26. محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009؛
27. محمد شامل بهاء الدين فهمي، الإحصاء بالامعاناة- مفاهيم وتطبيقات باستخدام برنامج **spss**، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 1426هـ

28. محمد عبد العال النعيمي وراتب جليل صويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008؛
29. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي - القواعد، المراحل والتطبيقات -، دار الوائل للنشر والتوزيع، (ط1)، الأردن، 1999؛
30. محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012؛
31. مداح العربي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2015؛
32. مصطفى محمود أبو بكر وفهد عبد اله النعيمي، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008؛
33. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2004؛
34. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، طبعة ثانية، مصر، 2006؛
35. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002؛
36. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل لنشر، (طبعة الأولى)، الأردن، 2005؛
37. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، (الطبعة الثانية)، مصر، 2003؛
38. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996؛
39. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية - المفهوم - الأهمية - التحديات، عالم المكتب الحديث، (الطبعة الأولى)، أريد، 2009؛
40. وسيلة حمداوي، جودة الميزة التنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر الجامعية قالمة، جزائر، 2009؛

ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية

41. إيمان بن قصور، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية باتنة -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015-2016؛

42. بشير عامر، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك-دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود- مالية وبنوك ، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011-2012؛
43. حسان بوزيان، الابتكار التسويقي وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة ميدانية على عينة من زبائن متعامل الهاتف النقال موبيليس في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة البليدة 2، 2020-2021؛
44. حنان يحيى شريف، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017-2018؛
45. حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسي المستدامة للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1، 2016-2017؛
46. خليدة محمد بلكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2012-2013؛
47. رافع نادية، اليقظة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسة-دراسة حالة مجمع الصناعات الغذائية عمور -، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص إتصال تسويقي، جامعة البليدة 2، 2016-2017؛
48. زيد الخير ميلود، إشكالية الجودة كمحرك لتنافسية مؤسسات الصناعة الغذائية بالجزائر-دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008
49. سمير بن عمور، آليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2012-2013؛
50. شفيق جيلالي، أثر نظام الاستخبارات التسويقية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية _دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016؛
51. صبرينة خليل، تطور كفاءات المسيرين وأثره على إدارة المؤسسات الإستشفائية -دراسة عينة من المؤسسات الإستشفائية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة 2، 2014-2015؛

52. ضياء الدين زواو، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012-2013؛
53. عادل مزوغ، التشخيص الإستراتيجي كأداة لتنافسية المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة البليدة 2، 2013 2014؛
54. عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها -دراسة ميدانية بمؤسسة روائح الورود الوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007؛
55. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها_ تنميتها_ تطويرها)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002،
56. قاسي ياسين، دور التسويق الإجتماعي في تنمية المراكز الاستشفائية الجامعية _دراسة حالة مستشفى فرانسوا فانون بالبليدة _، أطروحة دكتوراه في التسويق، جامعة الجزائر 3 ، 2012 2013؛
57. معمر قرية، دور التشخيص الاستراتيجي في قياس الأداء واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مطاحن الأغواط-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2012؛
58. نذير سي أحمد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سونطراك وسيفيتال-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2012-2013،
59. نصر الدين بن نذير، دراسة إستراتيجية الإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
60. نصيرة بن عبد الرحمن، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه في لإدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب، 2012-2013؛
61. نصيرة علاوي، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة-دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015؛

ثالثاً: المقالات

62. أبو بكر بوسالم و إلياس الهناني فراح، دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة الإستراتيجية -دراسة تطبيقية على شركة سونطراك البترولية-، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، المجلد4، العدد الأول، 2017؛
63. أحمد بن خليفة وسامر زلاسي، فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية على شركة نجمة للإتصالات "الوادي"، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إليزي، الجزائر، المجلد الأول، العدد الثاني، جوان2018؛
64. أحمد يوسف ومحمد الأمين دلهوم، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة2، الجزائر، المجلد 08، العدد2، 01؛2019؛
65. أسماء حاجي وناصر بوعزيز، الصناعات الغذائية في الجزائر وطرق النهوض بها لتحقيق الامن الغذائي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، العدد18، 2017؛
66. أم الخير حمودة وأحمد بيرش، الصناعات الغذائية في الجزائر بين الواقع والأمن الغذائي، مجلة دفاتر إقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد10، العدد الأول، 2019؛
67. أمين السيد معين وفتيحة علوط، اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية إتخاذ القرارات بالمنظمة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة العربي تبسي، الجزائر، المجلد04، العدد01، 2018؛
68. جيلالي معروف وآخرون، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال-دراسة حالة ملبنة الحليب للإخوة بن عولة بغليزان، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد06، العدد الأول، مارس2021
69. حراز الأخضر وآخرون، التقييس والإبتكار في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية بغستخدام المعادلات الهيكية تحليل المسارات - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة أساسات الاقتصاد في الجزائر، المجلد05، العدد02، 2017
70. حمزة رملي، دراسة إستطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر2014؛

71. حميد حملوي ووسام عمرون، أثر فرع الصناعات الغذائية على الاقتصاد الجزائري وآفاق تطوره - دراسة حالة الجزائر 2000-2015، مجلة دراسات إقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 20، العدد 02، ديسمبر 2019؛
72. حورية حلمي محمد أحمد، تقييم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية في مصر على المستويين المحلي والعالمي، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد 55، العدد 02، 2018؛
73. خالد قاشي وآخرون، دور الإبداع في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالمؤسسة المعاصرة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 04، ديسمبر 2011، ص 201.
74. خديجة بريقة وعبد الحق بن تقات، واقع استخدام أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية ورقلة والوادي -سلسلة القيمة نموذجا-، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2020؛
75. خولة شادي، المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الإستراتيجية نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، جوان 2017؛
76. رسلان خضور ونادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2014
77. رضوان أنساعد وحليمة قمري، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل خلية اليقظة الإستراتيجية -دراسة تحليلية بمؤسسة كوندور-، المجلة العربية للأبحاث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد 13، العدد الأول، جانفي 2021
78. ساعد بوراوي وأحمد عيساني، تقييم تنافسية قطاع السفر والسياحة في بلدان المغرب العربي -دراسة مقارنة بين الجزائر، تونس والمغرب، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 40، جوان 2015؛
79. سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، الجزائر، المجلد 08، العدد الأول، جوان 2021؛
80. سامر أحمد قاسم وأيهم يوسف إبراهيم، دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية علة المصارف التجارية السورية الخاصة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامع تشرين، سوريا، المجلد 40، العدد 06، 2018؛

81. سليمة غير أحمد وعيسى مهدي، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الإنفتاح الاقتصادي الجديد، المجلة الاقتصادية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 03، ديسمبر 2015؛
82. سماعيل قرينات، مساهمة الإستراتيجية التسويقية الدولية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة المعارف، جامعة آكلي امحمد البويرة، الجزائر، العدد 21، ديسمبر 2016؛
83. الشيخ ساوس ومحمد فودو، نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية مثال تطبيقي باستخدام R في البحوث المحاسبية والتدقيق، مجلد معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر المجلد 22، العدد 01، 2019
84. صلاح بلاسكة ونور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات-دراسة مقارنة لشركتي الحضنة والمراعي-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، العدد الرابع، 2013؛
85. الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 12، نوفمبر 2007
86. عبد الحميد زعباط وعقبة سحنون، دور السياسات الصناعية المصرفية في ترقية تنافسية الجهاز المصرفي، مجلة أبحاث إقتصادية ودارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 11، جوان 2012؛
87. عبد القادر عوادي ورشيدة مراوي، استخدام سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية -مركب الملح لوطاية- بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 14، العدد 02، 2020؛
88. عبد الله صحراوي وعبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية SEM ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية- نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2016؛
89. عقيلة صدوقي، تطبيق منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية وتقييمها في مجال التسويق - حالة البوابة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP ، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة جيلالي بونعامة الخميس، الجزائر، المجلد 12، العدد 04، 2021؛
90. عمر الشريف وأحمد بن خليفة، دور نظام المعلومات في تفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية الوادي دراسة

تحليلية، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة باتنة 1، الجزائر، العدد 07، ديسمبر 2017؛

91. عمر ولد عابد ولمين علوطي، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- نموذج مقترح- دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، العدد 17، جانفي 2017

92. عيسى يحه ووحبيبة العيداني، نموذج مقترح لدور نظام اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات، مجلة الابداع، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 06، العدد 06، 2016؛

93. فائزة قش، توجهات ومحركات تطوير الصناعات الغذائية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 06، العدد الأول، جوان 2019؛

94. ناصر بوعزيز، الصناعات الغذائية في الجزائر وإشكالية تنويع مصادر الاقتصاد الوطني بين ضعف المساهمة وحتمية النهوض، رماح لبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، العدد 27، سبتمبر 2018؛

95. فرحات غول، سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر 3، المجلد الثالث، العدد الأول، 2014؛

96. فؤاد بوجبانة والشيخ الداوي، قياس اثر الإستراتيجية الإتصال التسويقي في توليد الكلمة المنطوقة الإيجابية لدى عملاء مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية PLS-SEM ، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 05، العدد 04، ديسمبر 2021؛

97. محمد بداوي، النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 05، ديسمبر 2016

98. محمد قادري وآسية قارة تركي، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تعزيز الموقف التنافسي واختراق الأسواق العالمية من خلال دراسة المجموعة العالمية L'oreal، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، مركز الحكمة للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 4، العدد الأول، 2016؛

99. محمود قادري، أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات النسيج الصناعي الجزائري، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، أفريل 2019؛

100. مختار سليم، تحليل تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر (دراسة مقارنة مع دول المغرب العربي)، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، المجلد 3، العدد الأول، 2016؛
101. مريم لمروس، أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد الثاني، العدد 08، سبتمبر 2019؛
102. نبيل كنوش ومصطفى طويطي، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية-دراسة ميدانية لعينة من موظفي الإدارة العليا والوسطى لمؤسسة كوندور Condor، مجلة المعيار، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، المجلد التاسع، العدد الرابع، ديسمبر 2018؛
103. نبيلة شطارة وسارة لبرش، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد 7، العدد الأول، مارس 2020؛
104. نصيرة علاوي، واقع اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، العدد 06، سبتمبر 2016؛
105. نور الهدى بوهنتالة، خلفيات الميزة التنافسية واستراتيجيات تملكها للمؤسسة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي تبسي تبسة، الجزائر، العدد الثالث، 2017؛
106. نورهان قرون وحسام الدين غضبان، تشخيص ممارسات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة-، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 14، العدد الثاني، 2020؛
107. نورهان قرون، قطاع الصناعات الغذائية الزراعية في الجزائر-دراسة تحليلية (هيكل-سلوك)، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 08، العدد الثاني، 2017؛
108. نورهان قرون، قطاع الصناعات الغذائية الزراعية في الجزائر-دراسة تحليلية (هيكل-سلوك)، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2017؛
109. هالة يحيوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إليزي، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2021؛

110. وسيلة شكيرو وعمر غزاري، إستراتيجية تطوير القطاع الزراعي-فرع الصناعات الغذائية-في إطار النمو الاقتصادي الجزائري، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والإندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، المجلد 14، العدد 01، 2020

111. يوسف زكريا رحمان، دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الإنذار كآلية لدعم القرارات الإستراتيجية: دراسة عينة من مؤسسة موبيليس فرع تلمسان باستخدام المعادلات البنائية SEM-PLS، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، المجلد السابع، العدد الأول، أبريل 2021؛

112. يوسف معاذ، كيف يوظف نموذج VRIO في خلق الميزة التنافسية للشركات؟، مقال منشور موقع الرجل، تاريخ نشر: 09 نوفمبر، 2020، الموقع: <https://www.arrajol.com>؛

رابعاً: المداخلات

113. بن علي بلعزوز وصليحة فلاق، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات صناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 09-10 نوفمبر 2010؛

114. جمال بن سعدي وآخرون، اليقظة الإستراتيجية كعامل إستمرارية الأداء، مداخلات مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية للمعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي 16 و17 نوفمبر 2017

115. رتيبة حديد ونوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، 9 مارس 2005، جامعة ورقلة؛

116. سهام موسى ومنية العمودي، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الأنترنت)، دراسة حالة مؤسسة قديلة-الجزائر -، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة وإستراتيجيات التنافس للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 08-09 نوفمبر، 2010؛

117. عبد الحميد بوخاري ورشيدة 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، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 14-15 فيفري 2017

118. عبد الفتاح بوخمم وعائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات صناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، تاريخ: 08-09 نوفمبر 2010؛

119. عبد الوهاب بن بريكة و زينب بن تركي، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 12|13 ماي 2011، جامعة البليدة؛

120. يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل التحديات العولمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 27_28 نوفمبر، 2007؛

خامسا: التقارير

121. صندوق النقد العربي، تقرير التنافسية الاقتصادية العربية، العدد 04، 2020؛

122. الديوان الوطني للإحصاء، الجزائر بالأرقام - نتائج 2016-2018، نشرة 2021، رقم 49؛

123. نشرية وزارة البريد والإتصالات السلكية ولا سلكية لسنة 2020

سادسا: مواقع إلكترونية

124. موقع نيمبو : <http://www.numbeo.com>

125. موقع وزارة التجارة وترقية الصادرات : <https://www.commerce.gov.dz>

126. موقع البنك الدولي : <https://www.albankadawli.org>

127. موقع المركز الوطني للصناعات الغذائية : <https://ctiaa.dz>

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

الكتب

128. Francine Séguin et autres, **Le management stratégique de l'analyse à l'action**, les éditions Transcontinental, canada, 2008
129. Jean_ pierre Detrie , **Strategor** ,Edition Dunod, 4^{eme} Edition, Paris, France, 2005
130. Jean_ Jacques lambin, **le marketing stratégiques**, 4^{eme} édition, édition international, Paris, 1998
131. Laurent Hermel, **matriser et pratiquer veille stratégique et intelligence economique**, Edition Afnor, 2^{eme} Edition, France, 2007
132. Michel Porter, **Compétitive avantage_creating sustaining superior performance** _, First Free Press, New yourk, 1998

133. Michel Porter, **Compétitive strategy_ Techniques for analysing and competitor**_, First Free Press, New yourk, 1980
134. Michel Porter, **l'avantage concurrentiel des nations**, inter_ éditions, 1993
135. Roger Percerou, **L'entreprise gestion et compétitivité**, édition economica, paris, 1984.
136. Stéphane Baland et Marie Bouvier, **Management des entreprires**, Dunod Ectition, 2eme édition, 2011

ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية

137. Achoche Mohamed, **contribution à l'analyse de la compétitivité d'une entreprise publique industrielle- essai théorico –Empirique le cas de BCR**, mémoire de magister ,université Frhat Abas, Sétif ,1996-1997
138. Dalila Matmar, **la formation comme outil de perfectionnement des acteurs de la veille stratégique cas TONIC Industrie**, mimore en vue de l'obtention du diplôme de magister en seince de gestion , option : management des entreprises, universite Mouloud Mammeri Tizi-ouzou, 2017-2018
139. Hassen Bekaddoun, **veille stratégique et intelligence economique**, mimore de magister en seince de gestion opinion :système d'information et de communication en entreprise, université Abou Bakr Belkaid, Telemcen , 2013-2014
140. Ines Boulifa Tamboura, **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, 2007_2008
141. Lahlou Hafsa, **la veille stratégique et son empact sur les entreprises de l'industie laitière de la weilaya de Béjaia**, mimore en vue de l'obtention du diplôme magister en sience de gestion, universite ABDERRAHMANE MIRA Béjaia, 2011
142. Malika Boujemaa, **Impact de la veille stratégique sur la prise de Décision dans l'entreprise-Etude de cas : wataniya Telecom Algérie**, mimore en vue de l'obtention du diplôme magister en sience commerciales, opition : Management, Ecole de Hautes Etudes commerciales, 2013-2014
143. Reda Mesbah, **conditions de conception et mise en place d'un dispositif de veille stratégique au sein de l'entreprise Air Algerie**, mimore en vue de l'obtention du diplôme de magister en seince commerciales , option : marketing, Ecole des Hautes Etudes commerciales, 2009-2010

144. Boonyarat Phadermord, **Importance-Performance analysis based SWOT analysis**, International journal of information management, N22, May2016
145. Christine Namugenyi, **Design of SWOT analysis and its Evalution in diverse digital business Econsystem contexts**, procedia computer sience, N159, 2019
146. Edison LOZA AGUIRRE et autres, **Targetbuilder uoutil d'aide au ciblage des information de veille stratégique**, GERAG Grenoble, France, <https://veille-stratégique.org>
147. Elena Azolim, walter Ricciaed and athers, **Healthcare organizational performance : why changingthe culture really matevs**, commentory review, vol54, N1, USA, 2018.
148. Elmehdi Hathat, **La veille stratégique- un levier permanent la compétitivite**, Intégration économique, vol5, N3,2017
149. Elsa Drevon et autres, **Veille stratégique et prise de décision : une revue de la Littérature**, Documentation et bibliothèques, vol64, N1, 2018
150. Equipe de professeur LESCA , **la remontée de la méthode LESCAnning**, GERAG Grenoble, France,P3, <https://veille-stratégique.org>
151. Equipe de professeurLESCA , **Le création collective de sens de la méthode LESCAnning**, GERAG Grenoble, France , <https://veille-stratégique.org>,
152. Equipe de professeurLESCA , **Le duffusion de sens de la méthode LESCAnning**, GERAG Grenoble, France, , <https://veille-stratégique.org>,
153. Equipe de professeurLESCA , **veille stratégique anticipative- intellegence collective**, GERAG Grenoble, France, <https://veille-stratégique.org>,
154. Equipe de professeurLESCA ,**la méthode LESCAnning**, GERAG Grenoble, France , <https://veille-stratégique.org>
155. François Bronard, **Une recherche- action pour diagnostiques les peratiques de veille stratégique des P ME**, Revue internationale PME, vol20, N1 ,2007
156. Haradhan Kumar Mohajan, **An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix**, Noble International Journal of Business and Management Research, vol02, N1, 2018
157. Hugo Essique, **Qu'est ce qu' un intranat ? pourquoi l'adopter pour votre entreprise ?**, article publier dans : anthedesig.fr date : 23/09/2020 , <http://www.anthedesig.fr>
158. Humbert LESCA et autres, **veille anticipative stratégique-intellengence collective(VAS-IC)- Usage inmovant du sit web pour la provocatier d'information d'origine terrain**, la revue des sciences de gestion, N218,2006
159. Humbert LESCA et autres, **veille stratégique –un facteur d'échec paradoscal-largement avéré-la surinformation caisée par internet cas concrets retours d'escpérience et piste de solutions**, cahier de recherche, N2009-01, septembre2010

160. Humbert LESCA et Rim Douria, **Traque et renouée des information de veille stratégique anticipative : une approche par la nation d'enpanoussement de soi**, GERAG Grenoble, France, <https://veille-strategique.org>
161. Husni Thamrin and Rahmandani Herlambang, **A SWOT analysis tool for indonesian Smal and medium entreprise**, ARPN journal of engineering and applied sciences, vol12, N2, janury2017
162. Jean –Francois Pelly, **PACME : formation en veille stratégique**, dancauss(conseil en stratégie d'affaires <https://www.dancause.net>
163. Kerkoub Ibrahim Azzedine et LadjouziSoumiya, **L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision Cas de SONEGAS**, la revue des sciences commerciales, vol07, N2, 2007
164. Marci Matrin, **A BCG matrix helps business analyze both the current and future competitive landscape of their industry and then plan accordingly**, Business New Daily, 16 junury 2020, <https://www.businessnewdaily.com>
165. Marie_ Laurence caron- Fason et Nicolas LESCA, **la veille**, les systèmes d'informaton et les affaires, Vol11, N8, 2005
166. Mathew N .O.Sadikh and others, **Food Industry an introduction**, International Journal Of Trend in Scientific Research and Development, vol03, issue04, 2019
167. Michel Porter and Victore Millan, **How information gives your competitive advantage**, Harvard business, 1985
168. Olivier Desbiey, **La veille technologique à l'ère des médias socieusc : content de ce génèrent les utilisateurs cas de Twitter**, HERME'S, N59, 2011
169. Raquel Janissek-Muniz et autres, **Application de la veille anticipative stratégique pour le suivi de l'environnement et la production de connaissances actionnables**, journal of information system and technology management, vol8, N2, 2011
170. Raquel Janissek-Muniz et Humbert LESCA, **veille stratégique – application d'internet et sites web pour « provoquer » des information à caractère anticipatif**, AIMS2003
171. Ritika Tanwar, **Porter's Genierie compétitive** ,journal of business and management, vol15, 2013.
172. Shristen Page and others, **Positive culture change in long term cave: Aprocedure to enhance Speech .language pathologist –certified nursing assistant collabora**, perspectives of the ASHA special interst groups, vol 04, N2, USA,2013
173. Soumiya Ladjaizi, **La pratique de la veille stratégique chez les operateurs de la telephonie mobile en Algerie- cas pratique :Mobilis** , revue des sciences commerciales, vol&ç, N2, 2020
174. Tayana V.SHTAL and athers, **Methods of analysis of the external environment of business activites**, GERENCIA-GESAO-management, vol39, N12,2018

175. Ken Kwong-Kay Wong, **Partial Lest Squares Structural Equation Modeling(PLS-SEM) Techniques Using Smart PLS**, Marketing Bulletin, N24,January 2013
176. Mathew N .O.Sadikh and others,**Food Industry an introduction**, International Journal Of Trend in Scientific Research and Development, vol03, issue04, 2019.

رابعاً: المداخلات

177. Frédérique Beguin, **la validité de l'information dans le processus de veille stratégique**, IX^{eme} conférence internationale de management stratégique «perspectives en management stratégique », AIMS200, 24-25 mai200, montepellier
178. Marie- Laurence CARON et Hambert LESCA , **Implantation d'une veille stratégique pour la management stratégique – cas d'uone PME du secture bancaire**, Actes du colloque stratégique de croissance des jeunes Entreprises de Haute Tecnologie, CERAG,UPMF-CERAM, Grenoble, octobre 2001
179. Roza Redjal, **la veille stratégique –quel réalité pour les entreprises algétènnnes**, colleque international : la transformation némérique des enterprises et les modèles prédictifs sur big data, universsite mohamed boudiaf M'sila ,13-13 novembre 2017

خامساً: التقارير والمنشورات

180. J_Peter Neary, **competitive versus comparative advantage**, working peppers school of economics university, college pulpier, 2002
181. la direction technique chargée des statistiques économiques et du suivi de la conjoncture,**Indice Des Prix a la consommations**, collections statistique N219, ONC, juillet 2021.
182. la direction technique chargée du cantabile national, évolution des échanges extérieurs de marchandises de2014-2019, collections statistiques N220, office national des statistique-Aout2021.
183. Les comptes économique 2018 a2020, N933, ONC Algérie

سادساً: المواقع الإلكترونية

184. Blog gestion de projet, **L'analyse PESTEL pour l'élaboration d'une stratégie sans fille**, <https://blog-gestion-deproject.com>
185. Laurent Granger, **Alignez votre entreprise avec le frame work 7S de Mckinsey**, manager go,08 /2021, <https://manager-go.com>
186. OXFORD college of marketing, **what is PESTEL analysis ?**, <https://oxfordcollegeofmarketing.com>

الملاحق

الملاحق

الملحق (1): جانب الخصوم لميزانية مؤسسة AGRO-SIM (2018-2019)

SIM AGRO			
BILAN PASSIF			
Arrêtée au mois de Décembre 2018			
PASSIF	Note	2018	2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)			
Capital non appelé		5.665.000.000,00	5.665.000.000,00
Primes et réserves (reserves consolidées)		554.065.616,28	1.452.576.918,40
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence			
Résultat net		787.351.088,31	501.488.697,88
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Total I		7.006.416.704,59	7.619.065.616,28
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		1.887.880.411,99	2.533.020.674,18
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		1.887.880.411,99	2.533.020.674,18
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		850.606.718,58	855.503.269,22
Impôts		245.291.862,98	123.015.436,73
Autres dettes		1.156.324.654,26	1.590.033.635,26
Trésorerie passif		1.476.638.657,20	583.330.947,86
TOTAL PASSIFS COURANTS III		3.728.861.893,02	3.151.883.289,07
TOTAL GENERAL PASSIF		12.623.159.009,60	13.303.969.579,53

GROUPE SIM			
SIM AGRO			
BILAN PASSIF			
Arrêtée au mois de Décembre 2019			
PASSIF	Note	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		5.665.000.000,00	5.665.000.000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (reserves consolidées)		601.416.704,59	554.065.616,28
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence			
Résultat net		813.472.356,57	787.351.088,31
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	
Total I		7.079.889.061,16	7.006.416.704,59
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		1.839.870.392,32	1.887.880.411,99
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		1.839.870.392,32	1.887.880.411,99
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1.771.645.967,22	850.606.718,58
Impôts		249.286.381,00	245.291.862,98
Autres dettes		824.075.319,39	1.156.324.654,26
Trésorerie passif		2.069.031.084,70	1.476.638.657,20
TOTAL PASSIFS COURANTS III		4.914.040.752,31	3.728.861.893,02
TOTAL GENERAL PASSIF		13.833.800.205,79	12.623.159.009,60

الملحق (2): جدول حسابات النتائج لمؤسسة AGRO-SIM (2018-2019)

GROUPE SIM SIM AGRO COMPTES DE RESULTAT (Par nature) Arrêtée au mois de Décembre 2018			
DESIGNATION	NOTE	ANNEE (N)	ANNEE (N-1)
Ventes et produits annexes		12.892.628.942,91	12.906.181.429,41
Variation stocks produits finis et en cours		-68.930.399,00	-131.007.925,00
Production immobilisée		0,00	0,00
Subventions d'exploitation		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		12.823.698.543,91	12.775.173.504,41
Achats consommés		9.070.601.060,32	9.102.117.901,18
Services extérieurs et autres consommations		721.338.977,48	545.154.843,90
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		9.791.940.037,80	9.647.272.745,08
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		3.031.758.506,11	3.127.900.759,33
Charges du personnel		781.674.812,47	794.178.066,00
Impôts, taxes et versements assimilés		93.109.554,98	98.755.903,77
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		2.156.974.138,66	2.234.966.789,56
Autres produits opérationnels		53.327.011,09	31.334.247,23
Autres charges opérationnelles		196.341.417,57	145.759.934,76
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		1.018.061.131,75	1.436.400.269,65
Reprise sur pertes de valeur et provisions		129.742.642,81	58.131.733,60
V - RESULTAT OPERATIONNEL		1.125.641.243,24	742.272.565,98
Produits financiers		37.120.840,63	14.238.753,40
Charges financières		162.919.606,42	144.916.680,26
VI - RESULTAT FINANCIER		-125.798.765,79	-130.677.926,86
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS		999.842.477,45	611.594.639,12
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		212.663.604,00	110.651.323,00
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		172.214,86	545.381,76
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		13.043.889.038,44	12.878.878.238,64
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		12.256.537.950,13	12.377.389.540,76
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		787.351.088,31	501.488.697,88
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges)		0,00	0,00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		787.351.088,31	501.488.697,88



23 février 2020

GROUPE SIM
SIM AGRO
COMPTES DE RESULTAT
(Par nature)

Arrêtée au mois de Décembre 2019

DESIGNATION	NOTE	ANNEE (N)	ANNEE (N-1)
Ventes et produits annexes		13.431.792.470,78	12.892.628.942,91
Variation stocks produits finis et en cours		11.738.640,00	-68.930.399,00
Production immobilisée		0,00	0,00
Subventions d'exploitation		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		13.443.531.110,78	12.823.698.543,91
Achats consommés		9.917.355.281,51	9.070.601.060,32
Services extérieurs et autres consommations		475.589.547,51	721.338.977,48
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		10.392.944.829,02	9.791.940.037,80
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		3.050.586.281,76	3.031.758.506,11
Charges du personnel		856.339.291,56	781.674.812,47
Impôts, taxes et versements assimilés		97.897.824,00	93.109.554,98
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		2.096.349.166,20	2.156.974.138,66
Autres produits opérationnels		21.737.246,99	53.327.011,09
Autres charges opérationnelles		126.756.649,63	196.341.417,57
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		912.208.703,10	1.018.061.131,75
Reprise sur pertes de valeur et provisions		163.360.591,26	129.742.642,81
V - RESULTAT OPERATIONNEL		1.242.481.651,72	1.125.641.243,24
Produits financiers		5.703.541,44	37.120.840,63
Charges financières		228.850.087,76	162.919.606,42
VI - RESULTAT FINANCIER		-223.146.546,32	-125.798.765,79
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS		1.019.335.105,40	999.842.477,45
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		209.176.042,00	212.663.604,00
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		3.313.293,17	172.214,86
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		13.634.332.490,47	13.043.889.038,44
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		12.820.860.133,90	12.256.537.950,13
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		813.472.356,57	787.351.088,31
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges)		0,00	0,00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		813.472.356,57	787.351.088,31

الملحق (3): الإستبيان

جامعة لونيبي علي البلدية 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تحية طيبة:

في إطار التحضير لإعداد أطروحة دكتوراه تخص إدارة أعمال يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الموسوم بعنوان «تأثير اليقظة الإستراتيجية على تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة»

لذا نرجو منكم قراءة الأسئلة المطروحة عليكم والإجابة عليها بموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً لنا في التوصل إلى نتائج علمية موضوعية، ولكم منا قائق التقدير والاحترام.

القسم الأول: متغيرات الدراسة

المحور الأول: واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

الافتراضات					العبارات
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	اليقظة التكنولوجية
					تتابع مؤسستكم كل ما هو جديد ومتعلق ببراءات الاختراع والتطورات التكنولوجية
					تحرص مؤسستكم على الإطلاع الدائم على التكنولوجيات المستعملة من قبل المنافسين
					تهتم المؤسسة برصد مختلف الإصدارات الجديدة لمعدات الإنتاج التي تستعملها في نشاطها
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	اليقظة التجارية
					تقوم المؤسسة بجمع المعلومات الخاصة بزيائنها بشكل دوري (تحديث قاعدة بيانات الزبائن)
					تهتم المؤسسة بدراسة مختلف التغيرات والتطورات التي تطرأ في السوق
					تتابع المؤسسة باستمرار تغيرات أسعار الموارد الأولية
					المؤسسة على إطلاع بالمعلومات الخاصة بالقدرات الإنتاجية والتخزينية لمورديها كي تضمن تزويدها بالمواد الأولية في الوقت المناسب
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	اليقظة التنافسية
					تراقب المؤسسة باستمرار أسعار منتجات منافسيها
					تهتم المؤسسة برصد كل التغيرات التي تطرأ على منتجات منافسيها (تغير الغلاف، المواد الأولية المستعملة)

					المؤسسة على إطلاع دائم بالسياسات التسويقية المنتهجة من قبل منافسيها
					تقوم المؤسسة بالبحث في احتمالية دخول منافسين جدد للسوق
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	اليقظة البيئية
					تتابع مؤسستكم مختلف القوانين التي تمس ميدان نشاطها (قانون المالية)
					مؤسسة أقروسيتم على إطلاع دائم بنشاطات جمعيات حماية المستهلك
					تهتم مؤسستكم برصد التغيرات التي تحدث في ثقافات وعادات المجتمع.

المحور الثاني: تفعيل الميزة التنافسية

الإقتراحات					العبارات
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الجودة
					تعتمد المؤسسة في إنتاجها على مواد أولية عالية الجودة
					تسعى المؤسسة لتقديم منتجات تطابق المواصفات المطلوبة من طرف زبائننا
					يوجد قسم بالمؤسسة يهتم بمراقبة جودة المنتجات من خلال معالجته للاختلالات وتقديم الحلول لمعالجتها
					تسعى المؤسسة لتخفيض نسبة العيوب في منتجاتها باستمرار
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الكفاءة
					يتمتع الإطار والمديرين في مؤسسة أقروسيتم بكفاءة عالية

					تمتلك مؤسسة أقروسيم الخبرة الكافية التي تسمح لها بتكثيف عملياتها الإنتاجية لإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبتكاليف أقل.
					تعتمد مؤسسة أقروسيم أدوات تسييرية حديثة
					تحصل مؤسسة أقروسيم على موادها أولية بأسعار منخفضة (تمتلك القدرة على التفاوض)
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الإبتكار
					تهتم مؤسسة أقروسيم بتطوير منتجاتها بشكل دائم
					تسعى مؤسسة أقروسيم للتطوير طرق وعمليات الإنتاج
					تمتلك مؤسستكم مصلحة بحث وتطوير
					تتعاقد مؤسستكم مع مراكز البحث العلمي
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الاستجابة العالية للزبون
					منتجات مؤسستكم مصممة وفق رغبات وتطلعات زبائننا
					أغلقة منتجات مؤسسة سيم مزود برقم خاص بخدمة المستهلك (مصلحة المستهلك)
					تأخذ المؤسسة وقت كبير لتلبية حاجات زبائننا
					توفر المؤسسة خدمات ما بعد البيع لزبائننا

القسم الثاني: البيانات الشخصية

الجنس	ذكر ☐ أنثى ☐
السن	من 18 إلى 30 سنة ☐ من 31 سنة إلى 45 سنة ☐ من 46 إلى 55 سنة ☐ أكبر من 55 سنة ☐
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐
الوظيفة	رئيس مديرية ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐
الخبرة	أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

الملحق (4): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة
بن نذير نصر الدين	جامعة البليدة 2	أستاذ تعليم عالي
قاسي ياسين	جامعة البليدة 2	أستاذ تعليم عالي
قاشي خالد	المركز الجامعي تيبازة	أستاذ تعليم عالي
بوخاري سميرة	جامعة البليدة 2	أستاذة محاضرة
خليل صبرينة	جامعة البليدة 2	أستاذة محاضرة
قرامطية زهية	جامعة البليدة 2	أستاذة محاضرة
رافع نادية	جامعة بشار	أستاذة محاضرة ب

الملحق (5): مخرجات برنامج spss

1. نتائج اختبار معامل ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.927	30

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.917	14

Statistiques de fiabilité	
---------------------------	--

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.925	3

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.671	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.812	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.911	3

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.882	16

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.845	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.779	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.673	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.619	4

2. تكرارات المتغيرات الشخصية

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	56	72.7	72.7	72.7
	أنثى	21	27.3	27.3	100.0
	Tota l	77	100.0	100.0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	سنة 18-30 من	2	2.6	2.6	2.6
	سنة 31-45 من	50	64.9	64.9	67.5
	سنة 46-55 من	25	32.5	32.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	6	7.8	7.8	7.8
	تقني سامي	28	36.4	36.4	44.2
	ماستر	35	45.5	45.5	89.6
	دراسات عليا	8	10.4	10.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مديرية	3	3,9	3,9	3,9
	إطار	25	5,76	5,76	4,17
	إطار سامي	22	28,6	28,6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10 إلى 54 من سنوات	38	49,4	49,4	49,4
	سنوات 10 أكثر من	39	50,6	50,6	100,0
	Total	77	100.0	100.0	

3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VT1	77	1	5	3.70	.933
VT2	77	1	5	3.81	1.064
VT3	77	1	5	3.71	1.157
VT	77	1.00	5.00	3.7403	.97876
VCm1	77	2	5	3.99	.866
VCm2	77	2	5	4.00	.932
VCm3	77	1	5	3.78	.982
VCm4	77	1	5	3.87	1.128
VCm	77	1.75	5.00	3.9091	.69171
VCn1	77	2	5	4.25	.797
VCn2	77	2	5	4.10	.836
VCn3	77	2	5	4.05	.793
VCn4	77	2	5	4.22	.737
VCn	77	2.00	5.00	4.1558	.63225
VE1	77	1	5	3.99	1.045
VE2	77	1	5	3.87	1.056
VE3	77	1	5	3.95	1.025
VE	77	1.67	5.00	3.9351	.95977
VINDIPONDONT	77	1.79	5.00	3.9490	.66733
N valide (liste)	77				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ACQ1	77	1	5	4.06	.749
ACQ2	77	1	5	4.04	.952
ACQ3	77	2	5	4.10	.771
ACQ4	77	2	5	4.03	.827
ACQ	77	2.00	5.00	4.0584	.68453
ACA1	77	2	5	4.03	.903
ACA2	77	2	5	4.10	.699
ACA3	77	1	5	4.00	1.039
ACA4	77	2	5	4.22	.837
ACA	77	2.00	5.00	4.0877	.68076
ACD1	77	2	5	4.23	.742
ACD2	77	2	5	4.13	.817
ACD3	77	1	5	3.74	1.093
ACD4	77	1	5	3.84	1.101
ACD	77	2.00	5.00	3.9870	.67607
ACC1	77	1	5	4.21	.713
ACC2	77	2	5	4.17	.768
ACC3	77	2	5	2.37	.903
ACC4	77	2	5	4.07	.670
ACC	77	2.00	5.00	4.1299	.54048
VDEPONDONT	77	2.00	5.00	3.8000	.50916
N valide (liste)	77				

4. نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
VINDIPONDONT	.167	77	.000	.895	77	.000
VT	.293	77	.000	.842	77	.000
VCm	.189	77	.000	.907	77	.000
VCn	.260	77	.000	.821	77	.000
VE	.306	77	.000	.802	77	.000
VDEPONDONT	.150	77	.000	.920	77	.000
ACQ	.232	77	.000	.875	77	.000
ACA	.228	77	.000	.879	77	.000
ACD	.209	77	.000	.936	77	.001
ACC	.236	77	.000	.895	77	.000

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق (6): مخرجات برنامج smart pls

1. نتائج تقييم النموذج القياسي

Outer Loadings

	AC	VCm	VCn	VE	VT
ACA	0,881				
ACC	0,816				
ACD	0,782				
ACQ	0,839				
VCm1		0,766			
VCm2		0,873			
VCm3		0,718			
VCm4		0,767			
VCn1			0,833		
VCn2			0,784		
VCn3			0,749		
VCn4			0,828		
VE1				0,871	
VE2				0,956	
VE3				0,933	
VT1					0,946
VT2					0,926
VT3					0,923

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
AC	0,880	0,857	0,865	0,621
VCm	0,671	0,712	0,803	0,511
VCn	0,813	0,824	0,876	0,639
VE	0,911	0,967	0,943	0,847
VT	0,925	0,941	0,902	0,868

	AC	VCm	VCn	VE	VT
AC	0,788				
VCm	0,760	0,715			
VCn	0,666	0,668	0,799		
VE	0,340	0,403	0,599	0,920	
VT	0,315	0,422	0,547	0,833	0,932

Cross Loadings

	AC	VCm	VCn	VE	VT
ACA	0,881	0,664	0,549	0,252	0,214
ACC	0,816	0,518	0,560	0,347	0,284
ACD	0,582	0,276	0,267	0,076	0,152
ACQ	0,839	0,578	0,626	0,322	0,312
VCm1	0,544	0,666	0,528	0,171	0,215
VCm2	0,482	0,873	0,515	0,202	0,216
VCm3	0,506	0,718	0,375	0,145	0,231
VCm4	0,398	0,867	0,516	0,800	0,683
VCn1	0,556	0,607	0,833	0,609	0,495
VCn2	0,554	0,551	0,784	0,424	0,533
VCn3	0,399	0,437	0,749	0,499	0,398
VCn4	0,489	0,523	0,828	0,400	0,325
VE1	0,236	0,260	0,462	0,871	0,702
VE2	0,381	0,418	0,603	0,956	0,795
VE3	0,294	0,406	0,566	0,933	0,798
VT1	0,259	0,372	0,524	0,809	0,946
VT2	0,274	0,409	0,463	0,767	0,926
VT3	0,336	0,395	0,535	0,757	0,923

2. نتائج تقييم النموذج الهيكلي

	VIF
AC	1,610
VCm	1,838
VCn	2,358
VE	1,814
VT	2,445

Mean, STDEV, T-
Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
VCm -> AC	0,579	0,577	0,084	6,915	0,000
VCn -> AC	0,344	0,354	0,108	3,195	0,001

VE -> AC	-0,004	-0,021	0,144	0,026	0,979
VT -> AC	-0,114	-0,084	0,141	0,808	0,420

	R Square	R Square Adjusted
AC	0,632	0,612

f Square

	AC	VCm	VCn	VE	VT
AC					
VCm	0,497				
VCn	0,137				
VE	0,000				
VT	0,011				

Construct Crossvalidated Redundancy Total

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
AC	308,000	208,544	0,323
VCm	308,000	308,000	
VCn	308,000	308,000	
VE	231,000	231,000	
VT	231,000	231,000	

Abstract :

This study aimed to demonstrate and analyze the reality of the strategic vigilance practice with its main types (commercial vigilance, competitive vigilance, technological and environmental vigilance) at AGRO-SIM, and study the impact of this vigilance on its competitive advantage, by relying on its general dimensions (quality, innovation, efficiency, and high customer response).

To achieve the objectives of this study and answer its problem, the researcher used previous studies to form the theoretical framework related to strategic vigilance and competitive advantage and the relationship between them. As for the practical part of the thesis, the information provided by the AGRO-SIM enterprise was used, in addition to the questionnaire that was distributed to its executives, where 90 forms were distributed, 77 of which were valid to study.

After collecting the data through the questionnaire, it was unloaded and analyzed using SPSS and Smart PLS software, and using a set of statistical tools to test the validity of hypotheses.

And after performing the descriptive statistical analysis based on the arithmetic means and standard deviations. It was found that AGRO-SIM enterprise exercises various types of strategic vigilance but in different ways. It also takes care of the general basics for building a competitive advantage. And By following the SEM-PLS method, it was emphasized that there is a positive influence of commercial and competitive vigilance on activating the competitive advantage. On the other hand, technological and environmental vigilance does not affect this activation.

Keywords : Strategic vigilance, competitiveness, competitive advantage, AGRO-SIM enterprise.