

السلوك التنظيمي وأهميته في رفع درجة اليقظة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

- دراسة ميدانية في مؤسستي ميناء مستغانم ومؤسسة سونلغاز -

Organizational behavior and its importance in raising the degree of competitive vigilance of economic institutions - Field study at the ports of Mostaganem and the Foundation Sonlgaz-بطاهر بختة¹جامعة مستغانم، bakhta_48@hotmail.fr¹

تاريخ النشر: 2019/06/15

تاريخ القبول: 2019/04/27

تاريخ الاستلام: 2019/02/08

ملخص:

يهدف بحثنا إلى التعريف بالسلوك التنظيمي للمؤسسة وأهميته في رفع مستوى الثقة لدى الموظفين من خلال وضع لهم نظام قوي، بإضافة إلى دافع قوي لتطوير سلوكهم. وأيضاً التركيز على اليقظة التنافسية التي تعتبر كمفتاح للمؤسسات التي تنشط في بيئة يكثر فيها المنافسين. ولهذا فقد قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى مؤسستي ميناء مستغانم ومؤسسة سوناطراك، حيث قمنا بتوزيع 70 استبانة على موظفيهما واسترجعنا منها 45 استبانة صالحة للتحليل. وقد توصلنا إلى أن السلوك التنظيمي يساهم في تحسين اليقظة التنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: السلوك التنظيمي؛ العنصر البشري؛ اليقظة التنافسية؛ المنافسين؛ المؤسسة.

تصنيف JEL: XN1، XN2.

Abstract:

Our research aims to define the organizational behavior of the institution and its importance in raising the level of confidence of employees by developing a strong incentive system, adding to the strong motivation to develop their behavior. As well as focus on competitive vigilance, which is seen as a key to enterprises that are active in a competitive environment. Therefore, we conducted an applied study at the level of the two institutions of Moustaghanem and Sonatrach, where we distributed 70 questionnaires to their employees and retrieved 45 valid questionnaires for analysis. We have found that organizational behavior contributes to improving the competitive viability of the institution.

Keywords: organizational behavior; human element; competitive vigilance; competitors; institution.

Jel Classification Codes: XN1, XN2.

المؤلف المرسل: بطاهر بختة، الإيميل: bakhta_48@hotmail.fr

1. مقدمة:

يعد دراسة السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت بدراسة واهتمام العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين ومن أكثرها إثارة وتعقيدا، إذ يعد الإنسان من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في المنظمات المختلفة، فمهما توافرت المستلزمات المادية للمنظمات فإن العامل البشري المتاحة تبقى من أكثر العوامل حسما في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي المستهدف.

فاليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تعنى بالمعلومة وتسييرها، ونجد لها العديد من أنواع، منها اليقظة التنافسية التي تعمل على جمع المعلومات حول المنافسين والبيئة التنافسية لتحليلها ووصول إلى استراتيجيات تعمل على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية: "ما هو دور السلوك التنظيمي في زيادة درجة اليقظة التنافسية للمؤسسات؟"

الأسئلة الفرعية

- ما ماهية السلوك التنظيمي؟
- ما مبادئ اليقظة التنافسية؟
- ما هي المساهمة التي يقدمها السلوك التنظيمي في تحسين اليقظة التنافسية؟

الفرضيات

- مستوى السلوك التنظيمي داخل المؤسسة جيد ويتحسن باستمرار.
- مستوى اليقظة التنافسية للمؤسسة جيد داخل المؤسسة.

أهمية الدراسة: تكتسي أهمية دراستنا في محاولة التعريف بالسلوك التنظيمي واهم عناصره وأهميته في المؤسسة، ذلك انه يهتم بسلوك الموظفين و رقابتهم وبالموارد البشرية ككل داخل المؤسسة. وأيضا محاولة إلقاء الضوء على اليقظة التنافسية التي تساهم بشكل كبير في تحسين مستوى التنافسية لدى المؤسسة وتخلق مجال عال من الاستقرار من خلال معرفة كل ما يجول داخل المؤسسات المنافسة.

المنهج المستخدم: اعتمدنا على المنهجي الوصفي والتحليلي لتلاؤمه مع معطيات دراستنا في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة حالة.

هيكل الدراسة: قسمنا دراستنا إلى ثلاث محاور، حيث ركزنا في المحور الأول على ماهية السلوك التنظيمي، أما في المحور الثاني على مبادئ اليقظة التنافسية، أما في المحور الثالث على دور السلوك التنظيمي في تحسين مستوى اليقظة التنافسية في المؤسسة.

2. المحور الأول: ماهية السلوك التنظيمي

يعتبر السلوك التنظيمي العمل الأكثر أهمية داخل المؤسسة، حيث كلما اهتمت المؤسسة بسلوك الموظفين وعملت على تطويرها كلما حققت تقدم وتحسين في مستوى منتوجاتها مهما كنت نوعيتها.

1.2 مفهوم السلوك التنظيمي واهم العوامل المتفاعلة فيه

سنتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم واهم العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي للمؤسسة.

1.1.2 مفهوم السلوك التنظيمي

يرى davis: "أن مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات مثل: الأعمال التجارية، الأعمال الحكومية، المدارس، منظمات، الخدمات العامة، و أينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الآخر في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة. لذلك هناك تفاعل الأفراد والتقنية والهيكل التنظيمي."¹ (محمود، 2002)

ويعرف: "بأنه فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة، ومن ثم التحكم والرقابة في سلوك العاملين بالمنظمة."² (صلاح الدين، 2005)

وأيضاً: "هي يشير السلوك التنظيمي إلى ذلك العلم الذي يهتم بالدراسة المنهجية لسلوك العنصر البشري في المنظمات، وتشير نتائج البحوث العلمية وممارسات وأراء خبراء التنظيم إلى أن السلوك التنظيمي هو محصلة التفاعل بين ثلاث مستويات بالفرد وجماعة العمل ومنظمة ككل."³ (محمد 2005،

2.1.2 العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي

إن دراسة السلوك الإنساني و التنظيمي يتطلب بيان المتغيرات الإنسانية و التنظيمية التي تتداخل وتتفاعل معا ونتيجة لهذا التفاعل يبرز سلوك الأفراد في منظمات الأعمال. فالسلوك التنظيمي هو عملية التواصل للسلوك.

ويعتبر السلوك الإنساني و السلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية و اجتماعية تتفاعل معا. فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل و الجوانب النفسية والاجتماعية، ويطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك المنظمة والفرد.

شكل رقم(01): العوامل المتفاعلة في السلوك الإنساني و التنظيمي

بعض العوامل الخارجية (الاجتماعية)	بعض العوامل الداخلية (النفسية)
- الضغوط	- القدرة على التعلم
- نظام الحوافز	- الدافع
- درجة الثقة	- الإدراك
- تماسك الجماعة	- المواقف والاتجاهات
- درجة الضوضاء	- العواطف
- العوامل الاجتماعية	- الاحباطات و العوائق
- الإجراءات و الأنظمة	- القيم

المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2002، ص21.

اشرنا إلى العوامل النفسية تتفاعل مع العوامل الاجتماعية وينتج عنها سلوك معين للأفراد العاملين في المنظمات، وهذا السلوك ليس ايجابيا بالضرورة فقد يكون سلوكا سلبيا. ومن الأمثلة على سلوك الايجابي للأفراد العاملين في المنظمة: زيادة الإنتاجية وتنمية المهارات والرضا الوظيفي و الأداء العالي، ومن الأمثلة على سلوك السلبي زيادة معدل دوران العمل، وعدم الرضا و انخفاض الإنتاجية و الإحباط.⁴ (محمود، 2002)

2.2 عناصر السلوك التنظيمي

- الأفراد: يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي في المنظمة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية و هؤلاء الأفراد حالات مغيرة ومتطورة فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.

- الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

- التكنولوجيا: تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالباً لا يعملون بأيديهم كل شيء فهم يستخدمون الآلات و أساليب تكنولوجيا معينة في العمل، و التكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على إنتاجية، كما أن لا تأثير على العاملين وسلوكياتهم في العمل، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل.

- البيئة: تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضا في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والعلمية والثقافية. وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكياتهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل.⁵ (صلاح الدين، 2005)

3.2 أهمية دراسة السلوك التنظيمي

تتمثل أهمية السلوك التنظيمي في العناصر التالية:⁶ (محمد، 2005)

- المنظمة: يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الأتي:

- ✓ فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر عن العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع و الإدراك و القيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة.
- ✓ وضع إستراتيجية مستقبلية: لتنمية وتطوير سلوك الأفراد و الجماعات و الوحدات الفرعية لكي تكون على النحو الذي يمشي مع متطلبات استراتيجيات التطوير و التنمية المختلفة.

- الفرد: تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل و الاستجابة الغير الصحيحة للزملاء و الإدارة.

- البيئة: تساهم دراسة سلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد في تنظيم التفاعل الايجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة. وأيضا دراسة سلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية مع المنظمة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها:

- ✓ تنمية مهارة الاستمتاع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة.
- ✓ إلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض.
- ✓ تجنب أساليب المخالطات و الدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ.

3. مبادئ اليقظة التنافسية

إن اليقظة مصطلح أصبح العديد من الاقتصاديين يعتمدون عليه في الآونة الأخيرة، لما اكتسبته من أهمية في حياة الاقتصادية للمؤسسة، ونجد لها العديد من أنواع، منها اليقظة التنافسية التي اهتمت بالمنافسين وتطوير قدرة المؤسسة على مواجهة الخطر.

1.3 مراحل اليقظة

تعرف اليقظة على أنها: "العملية التي يتم من خلالها إعلام المؤسسة بطريقة استباقية ومنظمة، كل تطور حاصل في بيئتها من أجل تكييف أفضل مع هذه التطورات".⁷ (كرغلي، 2013/2014)

تمر عملية اليقظة بثلاث مراحل أساسية:⁸

- الجمع المعلومات: تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهود اليقظة عليه، وهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات كمن نراقب؟، ماذا نراقب؟، أين توجد المعلومة؟، ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات؛
- التحليل والتركيب: بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل وتركيب كل المعلومات المجمعة، وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية. وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا نحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة، وبتعبير آخر، المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار؛
- النشر واتخاذ القرار: عند انتهاء مرحلة التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة، ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب، لاتخاذ القرار المناسب، إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ.

2.3 مفهوم اليقظة التنافسية وأهدافها

سنتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم اليقظة التنافسية واهم أهدافها.

مفهوم اليقظة التنافسية: "هي وضع تكون فيه المؤسسة في حالة مراقبة و متابعة لما يجري في مجال عملها من خلال جمع المعلومات الخاصة بمنافسها الموجودين في أسواق وأولئك المحتمل ظهورهم مستقبلا، ثم القيام بتحليل تلك المعلومات واستغلالها بمعرفة نقاط قوة وضعف المنافسين ومن ثم

صياغة الإستراتيجية التي تسمح بالمواجهة التي تضمن استمرار الميزة التنافسية للمؤسسة وتثبت قدرتها التنافسية.⁹(رغداء، 2011)

تعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا: ¹⁰ (Laurent,2001)

- منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية؛
- تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة؛
- الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان؛
- الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج؛
- البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة.

3.3 شبكة الإنترنت وسيلة لتطوير اليقظة التنافسية

تمثل شبكة الإنترنت بالنسبة لأي مؤسسة الأفضلية للاتصال سواء تعلق الأمر بالاتصال الداخلي أو الخارجي، فمن ناحية تمكن الإنترنت هياكل المؤسسة من تبادل المعلومات والمعطيات والتنسيق فيما بينها عبر البريد الإلكتروني وتكنولوجيا الانترنت ، ومن ناحية أخرى فإنها على الصعيد الخارجي تمثل نافذة للمؤسسات على بيئتها الخارجية.

حيث تقتضي اليقظة التنافسية الإحاطة بكل المتغيرات والمستجدات الطارئة على المنافسة والمنافسين ؛ لاسيما منتجاتهم وإستراتيجيتهم التجاري، والحصول عليها بسرعة فائقة، ولتحقيق هذه الغاية يتطلب توفر تكنولوجيا متطورة، وأهم ما يمكن استعماله حاليا نذكر شبكة الإنترنت، التي تساعد على ذلك بفضل تغطيتها لكل مناطق العالم وللكم الإعلامي الهائل والمتاح، وهذه بعض النقاط الرئيسية التي تسمح للمؤسسة بتدعيم يقظتها التنافسية:¹¹(رتيبة، 2005)

- مراقبة عروض عمل المنافسين: تعتبر المنتديات وموزعو الواب من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين، وقد تستعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها منافسوها للعرض ذاته. ومن ثم فمن المهم اختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت حيث تعطينا بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية وهذا عن طريق المهارات التي تبحث عنها؛

- مراقبة رسائل موظفي المنافسين: تعتبر المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع شرائح مستعملي الإنترنت، فمن دون أي شك يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة من يستعملون تلك المنتديات للبحث عن المعلومات. فبالمتبع الدقيق لكل الرسائل الصادرة من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها أو زبائنها، تستطيع المؤسسة جمع عدد معتبر من المعلومات المفيدة. وتجدر الإشارة أن الأخذ

بعين الاعتبار للمعلومات وهي متفرقة لا يجدي نفعاً، وإنما يجب الربط بين المعلومة والأخرى حتى يتسنى لنا الحصول على عناصر تساعدنا على فهم نشاط المنافسين؛

- الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل مُوزع الواب: أصبح موزع الواب الأساس في كل المؤسسات وخاصة لتلك التي تعمل في قطاع التكنولوجيا المتطورة، فهو عبارة عن واجهة حقيقية للمؤسسة. قد أصبح هذا الموزع المكان المفضل للزبائن للاستعلام عن جديد إعلانات المؤسسة. فبالتحقق المنتظم لموزعي المنافسين نستطيع الحصول على معلومات ثمينة حول منتجاتهم الجديدة؛

- تحليل التجاوب الذي تحضى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر: إن معرفة ثغرات ونقائص المنتجات المنافسة ونظرة الزبون لهذه الأخيرة تعتبر من المعلومات الحرجة بالنسبة للمؤسسات المنافسة، إذ تمكننا تلك المعلومات من إنشاء تسويق جيد وكذلك تسمح لنا بتحسين منتجاتنا لمواجهة المنافسة. فالإنترنت قد تكون الوسيلة المساعدة في هذا المجال. فلنفترض مثلاً أن جميع من يشتري سيارة من نوع (س) يقوم بتبادل المعلومات مع أمثاله حول امتيازات السيارة، مشاكلها الآلية، أو حتى حول وظائفها التي شدت انتباههم وأبهرهم. فمثل هذه الفرضية لا تتحقق على المستوى العالمي بدون شبكة الإنترنت.

فبمراقبة المنتديات المتخصصة وقوائم النشر المتعلقة بالمنتجات التي نهتم بها، نستطيع أن نحلل سبب انجذاب زبائن منافسينا لمثل تلك المنتجات، فبفضل المنتديات المتخصصة وقوائم النشر تستطيع المؤسسة تمييز عملية اليقظة.

4. دور السلوك التنظيمي في تحسين اليقظة التنافسية للمؤسسة- دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء مستغانم ومؤسسة سونلغاز-

سنحاول تقديم وصفا للمنهجية والإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة، إضافة إلى تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

1.4 منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة

1.1.4 مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وحدتين من مؤسستين هما مؤسسة ميناء مستغانم، ومؤسسة سونلغاز، حيث تم توزيع 41 استمارة على موظفي المؤسسة الأولى، واسترجعت 23 استمارة صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة 56.09% من الاستمارات الموزعة، في حين تم توزيع 29 استمارة على المؤسسة الثانية، واسترجع منها 22 استمارة صالحة للتحليل أي ما يساوي 75.86% من الاستمارات الموزعة، وبهذا يكون العدد الإجمالي للاستمارات الموزعة هو 70 استمارة تم

استرجاع منها 45 استمارة أي ما يقدر بـ 64.28 % من الاستمارات الموزعة، وهو عدد مقبول إحصائياً نظراً لأن حجم العينة يتجاوز 30 فرداً.

2.1.4 أداة الدراسة: تم بناء الإستبانة لمعالجة المتغيرات الثلاثة للدراسة، حيث خصص حيز للمعلومات الشخصية لأفراد العينة ومشاريعهم (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المؤسسة، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، الفئة الوظيفية).

في حين احتوت الإستبانة على 12 فقرة مقسمة على محورين، محور تحليل مستوى السلوك التنظيمي داخل المؤسسة يحتوي 6 فقرات، ومحور مستوى اليقظة التنافسية في المؤسسة ويشمل 6 فقرات أيضاً.

كما أنه تجدر الإشارة أننا اعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) كأداة للدراسة وتحليل الاستبيان؛

3.1.4 الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم قياس الاعتمادية للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا-كرونباخ، كما تم تحليل الفقرات من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

كما أن الفقرات تم ترتيبها وفقاً لاختبار استيودنت للعينة الواحدة (One Sample T-test)، إضافة إلى استخدامه لاختبار الفرضيات، إضافة إلى استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحليل تباين أجوبة أفراد العينة وفقاً لبعض خصائص أفراد العينة ومشاريعهم.

أما بالنسبة لمستوى الدلالة المعتمد فهو (0.05) وهو الأكثر استعمالاً في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 إذا كان مستوى الدلالة المحسوب يفوق هذا المستوى، وإلا فإننا نرفض H_0 إذا كان مستوى الدلالة أقل من هذا المستوى وهو ما يعني وجود دلالة.

2.4 تحليل بيانات ونتائج الاستبيان

1.2.4 تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان:

تم اختبار درجة وصدق فقرات كل محور من محاور الاستبيان من خلال اختبار ألفا-كرونباخ، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): قيم ثبات وصدق الاستبيان (ألفا كرونباخ)

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	المحور
%80.13	%64.22	6	تحليل مستوى السلوك التنظيمي داخل المؤسسة
%88.47	%78.28	6	مستوى اليقظة التنافسية في المؤسسة
%84.91	%72.11	12	المحاور السابقة معا

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح أن معامل ألفا كرونباخ عال بالنسبة للاستبيان بجميع محاوره ومقبول نظرا أنه يفوق النسبة المقبولة 70% بالنسبة لإجمالي المحاور، وهذا مؤشر على الثبات النسبي لفقرات ومحاور الاستبيان ككل، كما أنه يتميز بمعامل صدق (الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ) عال جدا يفوق 85% ما يدل على صدق مختلف بياناته.

2.2.4 تحليل خصائص عينة الدراسة: تم تحليل إجابات 45 موظف في المؤسسات، وأظهرت خصائص بياناتهم الشخصية والوظيفية النتائج الآتية:

- بالنسبة لمتغير الجنس: 61.97% من المستجوبين ذكور، في حين تشكل نسبة الإناث 38.03%، وهو مؤشر على الضعف النسبي لتواجد وتمثيل العنصر النسوي في الوحدات التجارية للمؤسسات الكبيرة، نظرا لضعف المقاولاتية النسوية في الجزائر:

- بالنسبة لمتغير السن: 21.32% تتراوح أعمارهم بين 21 و30 سنة، 45.21% تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة، 22.12% تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، و11.35% تتراوح أعمارهم بين 51 و60 سنة. وهي نسب تؤكد أن أغلب موظفي المؤسسات الجزائرية من الطبقة الشبانية من خريجي الجامعات، مع تواجد معتبر للكهول، وهو ما قد يعطيها ميزة تنافسية مصدرها الموارد البشرية بتكامل عنصري الشباب (التجديد) والخبرة:

- بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي: 15.4% مستواهم ثانوي، في حين أن 78.11% ذو مستوى جامعي، في حين أن 6.49% ذو مستوى دراسات عليا، وهي نسب تؤكد توجه الفرد الجامعي الجزائري إلى الوظائف العمومية، وتفضيلهم العمل في مناصب إدارية وتقنية في المؤسسات الاقتصادية، ما يوفر لهذه المؤسسات رأسمال فكري هام.

- بالنسبة لمتغير المؤسسة: 65.03% من المستجوبين موظفون في وحدة مستغانم لمؤسسة الجزائرية للمياه، في حين أن 34.97% منهم موظفون في وحدة مستغانم لمؤسسة سونلغاز، وهو ما يظهر تكافؤ نسبي في حجم العينة المأخوذة من المؤسسات:

- بالنسبة لعدد سنوات العمل في المؤسسة: 28.31% لم تتجاوز عدد سنوات عملهم 5 سنوات، 24.22% تتراوح عدد سنوات عملهم من 6 إلى 10 سنوات، 21.23% من 11 إلى 15 سنة، 11.23% عدد سنوات عملهم من 16 إلى 20 سنة، 5.5% من 21 إلى 25 سنة، 5.1% من 26 إلى 30 سنة، في حين أن 4.1% تفوق سنوات عملهم في المؤسسة 30 سنة، وهو ما يؤكد أن أغلب الموظفين في الوجدتين من الشباب خريجي الجامعات ومعاهد التكوين الذين لا تتجاوز سنوات عملهم 10 سنوات.

- بالنسبة لمتغير الفئة الوظيفية: تمثل نسبة المستجوبين من الإطارات في الوجدتين 42.6%، في حين أن نسبة المستجوبين من أعوان التحكم في الوجدتين تساوي 35.6%، أما نسبة المستجوبين من أعوان التنفيذ في الوجدتين هي 21.8%.

3.2.4 تحليل فقرات محاور الدراسة:

سنحلل نتائج الأجوبة عن فقرات كل محور من محاور الاستبيان:

1.3.2.4 تحليل فقرات المحور الأول:

يتمثل المحور الأول في تحليل مستوى السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): استعراض فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
01	يقوم السلوك التنظيمي على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المؤسسات.
02	ترتكز المؤسسة على السلوك التنظيمي لفهم وتوقع سلوك العاملين بها.
03	يساعد السلوك التنظيمي المؤسسة على التحكم والرقابة على مواردها البشرية.
04	يمنح المؤسسة هذا النوع من السلوك الدافع القوي للموظفين من أجل الإبداع والتقدم.
05	يعمل هذا السلوك على التفاعل بين ثلاث مستويات الفرد وجماعة العمل والمؤسسة ككل.
06	ينبغي للمؤسسة السلوك التنظيمي درجة الثقة للموظفين مما خلال وضع لهم تحفيزا جيدا.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثة

باستخدام الأدوات الإحصائية تم تحليل فقرات المحور الأول، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (03): تحليل فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
01	2.41	1.78	غير موافق	-0.057	0.049	العبارة محققة	05
02	2.34	1.01	غير موافق	1.158	0.035	العبارة محققة	06
03	3.11	1.08	محايد	0.782	0.578	العبارة غير محققة	03
04	3.62	0.58	موافق	3.124	0.007	العبارة محققة	01
05	3.53	1.45	موافق	0.123	0.078	العبارة غير محققة	02
06	3.01	1.78	محايد	0.973	0.278	العبارة غير محققة	04
المحور الأول	3.41	0.98	موافق	1.489	0.046	مستوى تحليل السلوك التنظيمي داخل المؤسسة جيد ويتحسن باستمرار.	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن المؤسسات المدروستين قد تمكنا من وصول إلى مستوى جيد في السلوك التنظيمي، وذلك انطلاقاً من أجوبة موظفي الذين يؤكدون ذلك، وهذا راجع أساساً إلى تعزيزهما لطرق التي تسمح للموظفين بالتعلم لتحسين قدراتهم في العمل في وسط المؤسسات، واهتمامهما بمهارات الموظفين و السماح لهم بتبني الاتجاهات والمواقف التي تخلق لهم دافع قوي لنجاح ومحاربة الإحباط والعوائق التي تعيقهم. كما أن تبادل الاقتراحات والأفكار مع موظفين في مؤسسات أخرى لمعرفة مدى تقدمهم مقارنة بهم، والعمل على تجنب الضغوط التي يتعرضون لها من خلال وضع نظام حوافز قوي يزيد من نسبة ثقتهم في أنفسهم ويحثهم على التقدم ومواصلة في النجاح.

2.3.2.4 تحليل فقرات المحور الثاني:

يتمثل المحور الثاني في مستوى اليقظة التنافسية للمؤسسة، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): استعراض فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
01	ترتكز اليقظة على إعلام المؤسسة بطريقة استباقية ومنظمة، بكل تطور حاصل في بيئتها.
02	تقوم اليقظة التنافسية في المؤسسة على جمع المعلومات الخاصة بمنافسها الموجودين في أسواق وأولئك المحتمل ظهورهم مستقبلا.
03	تنمي اليقظة التنافسية للمؤسسة تقنية البيع والتوزيع (شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة).
04	تحسن مواقع الانترنت مستوى اليقظة التنافسية داخل المؤسسة.
05	تساعد اليقظة التنافسية المؤسسة من خلال معرفة قوة وضعف المنافسين ومن ثم صياغة الإستراتيجية.
06	تقتضي اليقظة التنافسية الإحاطة بالمستجدات والمتغيرات والمستجدات الطارئة على المنافسة من خلال استعمال شبكة الانترنت.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثة

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الثاني، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (05): تحليل فقرات المحور الثاني

الرتبة	القرار	مستوى الدلالة	قيمة اختبار T	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
02	العبارة محققة	0.044	0.447	غير موافق	1.16	2.12	01
03	العبارة غير محققة	0.256	3.111	موافق	1.09	3.56	02
01	العبارة محققة	0.014	1.147	موافق	1.06	3.54	03
04	العبارة غير محققة	0.087	-0.587	محايد	1.35	3.12	04
05	العبارة غير محققة	0.072	1.785	محايد	1.24	3.24	05
06	العبارة غير محققة	0.254	2.145	محايد	0.67	3.11	06
	مستوى اليقظة التنافسية للمؤسستين ضعيف وبحاجة إلى تحسين.	0.091	0.189	محايد	1.02	3.34	المحور الثاني

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مستوى اليقظة التنافسية للمؤسستين محل الدراسة ضعيف وبحاجة إلى تحسين، وهذا راجع لوضعها لأهداف طويلة الأمد بهدف ضمان التنمية المحلية والتي لم تحققها، فاليقظة التنافسية بحاجة إلى جمع المعلومات الخاصة بمنافسها الموجودين في السوق، ثم القيام بتحليل تلك المعلومات التي تسمح لها بالمواجهة التي تضمن استمرار الميزة التنافسية للمؤسستين، إلا أنهما لم تستطيعا توفير البيئة المناسبة لحصول على تلك المعلومات في وقت حاجتها إليها، إضافة إلى انتهاجهما لأساليب لا تحقق أي تحسن لطرق تسييرهما لمختلف عملياتهما، ومن جهة أخرى يتم لمس ضعف تركيز المؤسستين على فلسفة تنمية روح المنافسة، وضعف الإيمان بفعاليتها وجدواها، كما أن المؤسستين لا تساهمان في ترشيد نفقاتها الخاصة بالبحث والتطوير التي تعتبر كمصدر لإنتاجهما الجديد، وأيضا لا تحافظان على مستوى ثقافة الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات منافسيهما.

4.2.4 تحليل تباين أجوبة أفراد العينة:

يتم تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب المؤسسة والخبرة والفئة الوظيفية.

1.4.2.4 تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب المؤسسة

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب المؤسسة

		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المؤسسة
		0.66	3.18	23	مؤسسة ميناء مستغانم
القرار	مستوى الدلالة	0.71	3.32	22	مؤسسة سونلغاز
لا يوجد تباين	0.717	0.63	3.23	45	المجموع
	قيمة F				
	0.032				

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق عدم تباين إجابات موظفي المؤسستين، وهو ما يشير إلى أن مستوى السلوك التنظيمي لكلا المؤسستين متقارب جدا، رغم أن مؤسسة ميناء مستغانم أكثر تنظيما لعامليها مقارنة بنظيرتها مؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم بشكل طفيف جدا، إلا أن مستوى السلوك التنظيمي يبقى جيد لكلاهما.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب المؤسسة

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المؤسسة
			0.58	3.73	23	مؤسسة ميناء مستغانم
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.86	3.09	22	مؤسسة سونلغاز
لا يوجد تباين	0.512	0.236	0.89	3.37	45	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتبين من الجدول السابق عدم اختلاف إجابات موظفي المؤسساتين، وهو ما يشير إلى أن مستوى اليقظة التنافسية للمؤسساتين متقارب، رغم أن مؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم أكثر إسهاما في رفع مستوى اليقظة التنافسية من نظيرتها مؤسسة ميناء مستغانم وحدة مستغانم بشكل طفيف، إلا أن مستوى تفعيلها والإسهام فيها يبقى غير كافيا بشكل عام.

2.4.2.4 تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب الخبرة

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب الخبرة

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الخبرة
			0.41	2.12	6	أقل من أو يساوي 5 سنوات
			0.23	2.98	16	من 6 إلى 10 سنوات
			0.78	3.12	9	من 11 إلى 15 سنة
			0.23	2.78	5	من 16 إلى 20 سنة
			0.78	2.32	4	من 21 إلى 25 سنة
			1.12	3.51	3	من 26 إلى 30 سنة
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	-	3.45	2	أكثر من 30 سنة
لا يوجد تباين	0.178	1.13	0.47	3.12	45	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات العمال حسب خبرتهم ، وهو ما يؤكد أن مستوى سلوك التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة جيد ويتحسن باستمرار. بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب الخبرة

الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من أو يساوي 5 سنوات	6	2.24	0.78
من 6 إلى 10 سنوات	16	3.78	0.67
من 11 إلى 15 سنة	9	2.51	0.61
من 16 إلى 20 سنة	5	3.87	1.01
من 21 إلى 25 سنة	4	1.87	0.77
من 26 إلى 30 سنة	3	2.11	0.015
أكثر من 30 سنة	2	3.23	-
المجموع	45	2.12	0.64

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F
لا يوجد تباين	0.091	2.07

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات العمال حسب خبرتهم، وهو ما يؤكد ضعف مستوى اليقظة التنافسية في المؤسسات.

3.4.2.4 تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإطارات	22	2.89	0.54
أعوان التحكم	13	2.72	0.67
أعوان التنفيذ	10	3.34	0.97
المجموع	45	2.98	0.67

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F
لا يوجد تباين	0.230	0.561

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين في أجوبة العمال حسب فئتهم الوظيفية، حيث أن الإطارات يؤكدون على فعالية السلوك التنظيمي للمؤسستين.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب الفئة الوظيفية

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الفئة الوظيفية
			0.71	3.01	22	الإطارات
			1.74	2.98	13	أعوان التحكم
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.47	2.18	10	أعوان التنفيذ
لا يوجد تباين	0.123	0.345	0.97	2.47	45	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين في أجوبة العمال حسب فئتهم الوظيفية، وهو ما يؤكد ضعف مستوى اليقظة التنافسية في كلا المؤسستين محل الدراسة.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

1.3.4 اختبار الفرضية الأولى: من الجدول رقم (03) يتضح أن الفرضية الأولى محققة في المؤسستين محل الدراسة، حيث أن مستوى سلوك التنظيمي داخل المؤسستين محل الدراسة جيد ويتحسن باستمرار. فهما تعملان على تحفيز العاملين وتنمية ثقتهم.

2.3.4 اختبار الفرضية الثانية: من الجدول رقم (04) يتضح أن الفرضية الثانية غير محققة في المؤسستين محل الدراسة، حيث أن مستوى اليقظة التنافسية ضعيف وبحاجة إلى تحسين في مؤسستين. فهما لا تقومان بإتباع استراتيجيات لتنمية روح المنافسة.

3.3.4 اختبار الفرضية الثالثة: لاختبار صحة الفرضية الثالثة لابد من قياس مدى ارتباط السلوك التنظيمي (المتغير المستقل) باليقظة التنافسية للمؤسستين (المتغير التابع)، والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تحليل ارتباط المتغيرين

المتغير	الأول (متغير مستقل)	مستوى الدلالة	القرار
الثاني (متغير تابع)	37.25%	0.042	توجد دلالة ارتباط ضعيف موجب

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط دال إحصائياً رغم ضعفه، وبالتالي فإنه يوجد علاقة بين السلوك التنظيمي واليقظة التنافسية للمؤسسات وطبيعة هذه العلاقة موجبة ضعيفة، وبالتالي فإن الفرضية الثالثة صحيحة نسبياً، حيث أن مستوى السلوك التنظيمي في المؤسسات يساهم في رفع مستوى اليقظة التنافسية في المؤسسات.

5. خلاصة

إن المؤسسة كونها تمارس نشاطها في بيئة تشهد تغيرات مستجدة ومتسارعة، أهمها زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي، الأمر الذي يحتم عليها أنت تعمل على وضع الاستراتيجيات والمناهج التي تساعد على تحسين السلوك التنظيمي لموظفيها من خلال تدعيم قدراتهم ومنحهم حوافز قوية لرفع مستواهم في العمل. وقد تكون يقظة بكل ما يجري في بيئتها لأن قدرتها على الاستمرار تكمن في قدرتها على التفاعل الإيجابي مع هذه المتغيرات، فمن غير المنطقي تجاهل المنافسة خاصة في ظل تشابه المنتجات التي تقدمها المؤسسات، ما يفرض عليها توفير الأدوات والسبل الكفيلة لتحقيق التفوق والتميز على منافسيها وتدعيم قدرتها التنافسية. وعليه يمكن التوصل إلى نتائج التالية:

- يعد السلوك التنظيمي أساس نجاح المؤسسة من خلال مراقبته لسلوك الموظفين وعمل على تحسنه؛
- يقوم السلوك التنظيمي على تحفيز الموظفين لرفع مستوى عملهم داخل المؤسسة؛
- السلوك التنظيمي في كلا المؤسسات ميناؤ مستغانم ومؤسسة سونلغاز جيد وفي تحسن ملحوظ؛
- اليقظة التنافسية تعمل على تحليل معطيات من البيئة التنافسية لدى المؤسسة؛
- مستوى اليقظة التنافسية لكلا المؤسسات غير كاف وبحاجة إلى تحسين.

أهم التوصيات:

- يجب على المؤسسات إبقاء على البرامج الداعمة لزيادة تحسين السلوك التنظيمي للموظفين داخل المؤسسة؛
- يجب تبني الاستراتيجيات المساعدة على تحسن مستوى اليقظة التنافسية للمؤسسات؛
- إعطاء أهمية للبحوث التسويقية التي تزيد من يقظة المؤسسة لتمكن من مواجهتهم.

6. قائمة المراجع:

- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2002، ص19.
- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص31.
- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص19.
- كرغلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2013/2014، ص51.
- زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بجامعة الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص9.
- رعدار احمد، المنافسة- التنافسية و البدائل الإستراتيجية، ط1، دار جرير، الأردن، 2011، ص40.
- Laurent Hermel , **Maitriser et pratiquer la veille stratégique** ,édition AFNOR, 2001, p12.
- رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تيسيرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08 و 09 مارس 2005، ص19-195.

7. التهميش

1. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2002، ص19.
2. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص31.
3. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص19.
4. محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص22.
5. صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص32-33.
6. محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص20-21.

- ⁷. كرعلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2013/2014، ص51.
- ⁸. زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، بجامعة الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص9.
- ⁹. رعدار احمد، المنافسة- التنافسية و البدائل الإستراتيجية، ط1، دار جرير، الأردن، 2011، ص40.
- ¹⁰. Laurent Hermel , **Maitriser et pratiquer la veille stratégique** ,édition AFNOR, 2001, p12.
- ¹¹. رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تيسيرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08 و 09 مارس 2005، ص195-196.