



## أسس بناء المزايا التنافسية:

### دراسة ميدانية في بعض المؤسسات متوسطة الحجم بسطيف

بوزورين فيروز

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة فرحات عباس سطيف 1  
fairouzpme@yahoo.fr

#### ملخص-

يهدف هذا المقال إلى إبراز واقع بناء المزايا التنافسية في المؤسسات المتوسطة الجزائرية، من خلال معرفة مدى قدرتها على تحقيق أسس بنائها المتمثلة في: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء، بالتركيز على دراسة مجموعة من المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف تختلف من حيث طبيعة الملكية ومجال النشاط، وذلك بالاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات. وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية، أن هذه المؤسسات تمتلك القدرة على تحقيق جودة المنتج، تحقيق الإبداع، تحقيق الكفاءة وتمتلك القدرة أيضا على الاستجابة لحاجات العملاء. وبذلك المؤسسات المتوسطة الجزائرية تمتلك القدرة على تحقيق أسس بناء المزايا التنافسية.

#### الكلمات المفتاحية:

الميزة التنافسية؛ المؤسسات المتوسطة؛ أسس بناء الميزة التنافسية؛ الجودة؛ الإبداع؛ الكفاءة؛ الاستجابة لحاجات العملاء.

## The Foundations Of Building Competitive Advantages: Field Study In Some Medium Sized Enterprises In Setif

### Abstract-

This Article Aims To Highlight The Reality Of Building Competitive Advantages In The Algerian Medium Enterprises, Through The Knowledge Of Its Ability To Achieve The Foundations Of Its Construction Represented In: Quality, Creativity, Efficiency And Response To The Needs Of Customers, Focusing On The Study Of A Group Of Medium Institutions In Setif Differ In Terms Of The Nature Of Ownership And The Field Of Activity, Using The Questionnaire As An Essential Tool For Data Collection. It Has Been Shown Through The Field Study That These Institutions Have The Ability To Achieve Product Quality, Achieve Creativity, Achieve Efficiency And Also Have The Ability To Respond To Customer Needs. Thus, Algerian Medium Enterprises Have The Ability To Achieve The Foundations Of Building Competitive Advantages.

### Key Words:

Competitive Advantage; Medium Enterprises; The Foundations Of Building Competitive Advantage; Quality; Creativity; Efficiency; Responsiveness To Customer Needs.

### مقدمة:

لقد أصبحت التغيرات والتطورات المتسارعة التي أفرزتها ظاهرة العولمة، تطبع بيئة نشاط المؤسسات والتي تحولت فيها المنافسة من محلية إلى عالمية؛ فلم يعد المنتج يواجه منافسة محلية فقط، بل زادت حدتها واتسع نطاقها مع ارتفاع مستويات الجودة، تسارع عمليات الإبداع والابتكار، تزايد الطاقة الإنتاجية بالموازاة مع تطور التكنولوجيا المستخدمة، وكذا دخول المنافسين الجدد. وبذلك أصبح لدى العملاء فرصاً كثيرة للاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع حاجاتهم وبأقل تكلفة أو بخصائص ومميزات أفضل تبرر السعر الأعلى للمنتج أو الخدمة. وبغض النظر عن المسار المعتمد لبناء الميزة التنافسية، فإن

العميل يجب أن يستلم سلعة أو خدمة تكون أكثر تفضيلاً لديه من تلك المتاحة من قبل المنافسين. وعليه، أصبح لزاماً على المؤسسة أن تخطط لمواجهة منافسيها وتختار الأسس المناسبة وتمتلك الإستراتيجية التنافسية التي تمكنها من تحقيق وتطوير واستدامة مزايا تنافسية تمنحها التفوق والتميز الأكيد عن باقي المنافسين والقدرة على مواجهة المتغيرات البيئية وتضمن لها البقاء في السوق والاستمرارية في مجال نشاطها.

## I. إشكالية البحث

بناء على ما تقدم، فإن إشكالية البحث تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى توفر المؤسسات المتوسطة الجزائرية على أسس بناء المزايا التنافسية؟

لتحليل إشكالية البحث، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى قدرة المؤسسات المتوسطة على تحقيق الجودة كبعد من أبعاد بناء المزايا التنافسية؟
2. ما مدى قدرة المؤسسات المتوسطة على تحقيق الإبداع كبعد من أبعاد بناء المزايا التنافسية؟
3. ما مدى قدرة المؤسسات المتوسطة على تحقيق الكفاءة كبعد من أبعاد بناء المزايا التنافسية؟
4. ما مدى قدرة المؤسسات المتوسطة على الاستجابة لحاجات العملاء كبعد من أبعاد بناء المزايا التنافسية؟

## II. فرضيات البحث

لمعالجة إشكالية هذا البحث، تم صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية: تتوفر المؤسسات المتوسطة الجزائرية على أسس بناء المزايا التنافسية.
2. الفرضيات الفرعية: وينبثق عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: تمتلك المؤسسات المتوسطة القدرة على تحقيق الجودة كبعد من أبعاد بناء المزايا التنافسية.

الفرضية الثانية: تمتلك المؤسسات المتوسطة القدرة على تحقيق الإبداع كبعد من أبعاد بناء المزايا التنافسية.

الفرضية الثالثة: تمتلك المؤسسات المتوسطة القدرة على تحقيق الكفاءة كبعد من أبعاد بناء المزايا التنافسية.

الفرضية الرابعة: تمتلك المؤسسات المتوسطة القدرة على الاستجابة لحاجات العملاء كبعد من أبعاد بناء المزايا التنافسية.

### III. أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل في معرفة واقع بناء المزايا التنافسية في المؤسسات المتوسطة الجزائرية، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. معرفة قدرة المؤسسات المتوسطة محل الدراسة على تحقيق جودة المنتج.
2. معرفة قدرة المؤسسات المتوسطة محل الدراسة على تحقيق الإبداع.
3. معرفة قدرة المؤسسات المتوسطة محل الدراسة على تحقيق الكفاءة.
4. معرفة قدرة المؤسسات المتوسطة محل الدراسة على الاستجابة لحاجات العملاء.

5. الوقوف على وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف؛ من حيث طبيعة ملكيتها، تعدادها، قطاعات نشاطها الرئيسية، مساهمتها في التشغيل.

IV. منهج البحث: بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية البحث، اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لوصف الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المنهج الاستقصائي في الجانب التطبيقي وسيتم الاعتماد على الاستمارة لغرض الحصول على البيانات الضرورية. وسيتم استخدام برنامج spss لتحليل البيانات المجمعّة وهو برنامج يحتوي على مجموعة من

الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي.

V. الدراسات السابقة: سنقوم فيما يلي بعرض بعض الدراسات والأبحاث ذات الصلة، وفق تسلسلها الزمني، على النحو التالي:

1. دراسة Lismen L.M. Chan; Margaret A. Shaffer; Ed Snape (2007):

وكانت تحت عنوان " In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance"، هدفت إلى تطوير واختبار نموذجاً ديناميكياً من المصادر المشتركة المتخصصة للميزة التنافسية باستخدام البيانات المحصل عليها من طرف المديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية، كما تم اختبار الآثار المباشرة والتفاعلية لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة.

2. دراسة Mukesh Srivastava; Andy Franklin; Louis Martinette (2013):

بعنوان " Building a Sustainable Competitive Advantage " تحلل هذه الدراسة أفضل الممارسات الصناعية والاتجاهات المستقبلية في سياق نموذج الميزة التنافسية القائمة على الموارد المعاصرة للمؤسسة. وهي تحدد الأبعاد الإدارية الرئيسية والأدوات والأنظمة التي يمكن استخدامها في بناء والحفاظ على الكفاءات الأساسية لشركة Hi-Technology من أجل تسهيل تحقيق ثقافة مؤسسة أكثر ابتكاراً وانسجاماً في القرن الحادي والعشرين. وقد تم إجراء تقييم نوعي وكمي لكيفية قيادة المؤسسة، إدارة رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التصميمات والأنظمة التي يمكن إدماجها بشكل جماعي لإنشاء مؤسسة أكثر ديناميكياً واستجابة للعملاء وأكثر مهارة في بناء موارد فريدة من نوعها، وكذا القدرات التي يمكن الاستفادة منها لخلق فرص جديدة في السوق مع حواجز دخول تنافسية عالية.

3. دراسة Diao Zhao; Cheng Yun (2014): بعنوان " Building company competitive advantage based on customer value delivery strategy and sustainable marketing system" تختلف هذه الدراسة عن وجهات النظر بخصوص نظريات الميزة التنافسية التي درسها علماء سابقون. إذ هي تهدف إلى دراسة بناء المزايا التنافسية للمؤسسة بالاعتماد على أساس إستراتيجية القيمة المستلمة من طرف العميل ونظام التسويق المستدام. أي أنها تصف العلاقة المنطقية لإستراتيجية القيمة المستلمة من طرف العميل والميزة التنافسية للمؤسسة، ثم تقدم نظام التسويق المستدام للمؤسسة وتبني نموذج مزايا المؤسسة التنافسية.

4. دراسة Geoffrey Kiptoo Kiprof (2014): وكانت تحت عنوان " Competitive strategies and sustainable competitive advantage at the pact incorporation" وقد كان الهدف الأساسي منها يتمثل في تحديد الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من قبل Pact Incorporation Kenya لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتحديد العوامل التي تؤثر على تطوير استراتيجيات تنافسية فيها. إذ تُعتبر الإستراتيجية التنافسية نظاما إداريا يركز على مهمة المؤسسة ويبحث عن الفرص الفريدة، ويحدد ما إذا كانت تناسب التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ويحدد معايير النجاح ويعيد تقييم الفرص باستمرار. وقد كشفت الدراسة أن النظرية المستندة إلى الموارد تساهم كثيراً في صياغة الإستراتيجية. وتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة واستخدم دليل المقابلة لجمع البيانات الضرورية.

خلصت الدراسة إلى أن القوى التنافسية والسياق الذي تعمل ضمنه المؤسسة، يؤثر في اختيار الإستراتيجية الذي يعتبر أمر أساسي للمؤسسة للعديد من الأسباب. كما وجدت الدراسة أن Pact Incorporation تتبنى عدداً من

الاستراتيجيات التنافسية مثل تشكيل شراكة إستراتيجية وتعاون مع منظمات غير حكومية والسلطات الحكومية ذات الصلة ومؤسسات القطاع الخاص.

5. دراسة Sanad A. Alajmi; Meshref A. Alenezi (2016): تحمل عنوان " Human resource management practices and competitive advantage: " The mediator role of person-organization fit" وهي عبارة عن مقال يرى الباحثان من خلاله أن الميزة التنافسية هي أداة أساسية للمؤسسات المنافسة في بيئة الأعمال الحالية، وشركات التصنيع الكويتية تسعى إلى مواكبة التغيرات الجديدة واعتماد مزايا تنافسية للبقاء والاستمرارية في الاقتصاد العالمي. والغرض من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية لشركات التصنيع الكويتية. وتمثل المستجوبون في العاملين في 63 شركة صناعية. وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية.

6. دراسة Erik Jonsson Holm ; Felix Andersson (2018) تحت عنوان: " Building Competitive Advantage Through Open Innovation A case study in the financial technology sector" تركز هذه الدراسة على كيفية قيام المؤسسات ببناء مزايا تنافسية، خاصة من خلال الاعتماد على مفهوم الابتكار المفتوح. إذ يتم تصور علاقته بالميزة التنافسية كإستراتيجية لاستخدام وتطوير القدرات الديناميكية في نظم بيئة الأعمال. يتم تحليل هذا الرأي تجريبيا من خلال البيانات النوعية للعوامل التنظيمية الأربعة في قطاع التكنولوجيا المالية (FINTECH)، وذلك باستخدام المقابلات شبه المنظمة ومنهج دراسة الحالة.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ما يسمى بالنظام البيئي للأعمال حيث يؤدي التعاون والانفتاح إلى توليد فرص جديدة وابتكارات جديدة، كما تُظهر أيضاً أن

قدرات الشبكات وعمليات الاستثمار ووجود ثقافة تنظيمية مفتوحة هي ضرورية لاكتساب والاستفادة من الفرص في النظام البيئي للأعمال. وفي بناء الميزة التنافسية من عملية الابتكار المفتوح، توفر هذه القدرات السرعة وهي ضرورية للعثور على الموارد الخارجية التي يمكن أن تتحد بشكل فعال مع الموارد الرئيسية الداخلية، مما يؤدي إلى إنشاء مجموعات فريدة من الموارد.

وهناك البعض من جوانب الاتفاق بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة الذكر، إلى جانب العديد من جوانب الاختلاف التي تميز هذه الدراسة، أهمها:

- من حيث بيئة الدراسة، تم إجراء الدراسات السابقة في بعض الدول وهناك دراسات أخرى نظرية فقط، بينما تم إجراء الدراسة الميدانية الخاصة بهذا البحث بالمؤسسات المتوسطة الجزائرية،

- من حيث هدف الدراسة، هدفت الدراسات السابقة إلى تحقيق العديد من الأهداف المتباينة والمتنوعة، أما دراستنا الحالية فهي تسعى إلى التعرف على واقع بناء المزايا التنافسية في هذه المؤسسات،
- من حيث أداة الدراسة، سوف نعتمد بصفة أساسية على الاستمارة لجمع البيانات الضرورية لتحقيق أهداف البحث.

- سيتم إجراء الدراسة الميدانية في 50 مؤسسة متوسطة، تتوزع على مختلف المناطق الصناعية بولاية سطيف، وتنشط في قطاعات النشاط الأساسية، البناء والأشغال العمومية، الصناعة والخدمات.

## الميزة التنافسية وأسس بنائها

### 1. تعريف الميزة التنافسية

لقد أظهر الاهتمام الواسع في أدبيات الإدارة بمفهوم الميزة التنافسية، تبايناً في وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مضمون أساسي لها. حيث يعرفها (Michael Porter) بأنها: "اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك



المستعملة من قبل المنافسين، مع قدرة المؤسسة على تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع"<sup>1</sup>. وتعرّف كذلك بأنها: "مهارة المؤسسة أو قدرتها على امتلاك وتطوير ما يمكنها من التغلب على المنافسين في موقف معين، لتكون قادرة على جذب العميل لصالحها، عندما يكون بصدد القيام بعملية الاختيار"<sup>2</sup>. كما تعرّف بأنها: "قدرة المؤسسة على أداء الأعمال بطريقة خاصة أفضل من تلك المتعلقة بالمؤسسات المنافسة الأخرى. وتحقق الميزة التنافسية عندما تستجيب الكفاءات الأساسية بصفة أفضل من المنافسين لتوقعات بعض أو أغلبية العملاء"<sup>3</sup>. وبذلك تمنح الميزة التنافسية المؤسسة مصدر دخل أعلى من متوسط الصناعة أو مجموع المؤسسات التي تنافسها. ولذلك تبحث الإدارة الإستراتيجية، باستمرار، عن المواقف التنافسية التي تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها ومهاراتها الخاصة، لتحقيق أفضل العوائد<sup>4</sup>. وعليه، يجب أن يكون للمؤسسة بعد نظر في التحليل، لتحديد مصادر الميزة التنافسية التي يمكن استغلالها والاعتماد عليها. لذلك يجب مراقبة مختلف الأنشطة التي تمارسها، فهي في النهاية مصدر الاختلاف في التكاليف والأسعار<sup>5</sup>.

وعليه، يمكن القول أن الميزة التنافسية ترتبط عموما بما يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة مما يؤدي إلى تفضيل منتجاتها من طرف عملائها ويؤدي بالنتيجة إلى المحافظة على حصتها السوقية وزيادتها. إن أهمية الميزة التنافسية تبرز في تحديد مدى توافر مقومات النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، وذلك من خلال اعتماد المؤسسة على إستراتيجية

<sup>1</sup> Michael Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, Inter-édition, Paris, 1993, p. 48.

<sup>2</sup> Philippe Monillot, *Stratégie de l'entreprise*, Gualino, Paris, 2007, p.27.

<sup>3</sup> Philippe Villemus, *Le plan marketing à l'usage du manager: Les objectifs, la stratégie, la tactique*, Eyrolles, Paris, 2009, p. 41.

<sup>4</sup> Rodolphe Durand, *Guide du management stratégique*, Dunod, Paris, 2003, p. 18.

<sup>5</sup> Joan Magretta, *Comprendre Michael Porter: Concurrence- stratégie*, 1ère édition, Eyrolles, Paris, 2012, p. 76.

تنافسية غير معتمدة من قبل المنافسين. ويجب عليها تجنب الإستراتيجية التي يتطلب نجاحها توافر الفرص غير المتوفرة لديها، كما أن تطوير إستراتيجية عمليات فعالة يوضح كيفية إيجاد قيمة مضافة لعملاء المؤسسة<sup>1</sup>.

## II. خصائص الميزة التنافسية

يرى (Porter) أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة؛ فهي تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لعملائها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم مزايا متفردة في المنتج تُعوّض السعر الأعلى لهذا المنتج، وبذلك فهي تؤدي إلى الحصول على عوائد أعلى من المؤسسات الأخرى. ويُستمد تفوق المؤسسة من مصدرين أساسيين: إذا كانت تتمتع بمكانة قوية في السوق أو الصناعة أو أنها تمتلك موارد، قدرات ومهارات إستراتيجية لا يمتلكها الآخرون<sup>2</sup>. وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وإرضاء عملائها، يجب أن تستوفي الميزة التنافسية المعايير الثلاثة التالية<sup>3</sup>:

1. يجب أن تجسد خاصية مهمة للعميل.
2. يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراك أفضلية ما تقدمه المؤسسة.
3. يجب أن تكون مستدامة، بمعنى ألا تكون سهلة التقليد من طرف المنافسين.

---

<sup>1</sup> ميثاق هاتف الفتلاوي؛ حسين فلاح ورد؛ محمود فهد عبد علي، "دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة 2004 - 2006"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 7، جامعة كربلاء، 2013، ص 141.

<sup>2</sup> Dan-Alexander Seni, *Analyse stratégique et avantage concurrentiel*, Presses de l'université du Québec, Canada, 2012, p. 68.

<sup>3</sup> Hermann Simon; Florent Jacquet; Franck Brault, *La stratégie prix: Le pricing, levier indispensable pour augmenter votre rentabilité*, Dunod, Paris, 2011, p. 27.

### III. أنواع الميزة التنافسية

تنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين، هما:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** تتحصل عليها المؤسسات التي تقوم بإنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات بالتكاليف الأكثر تنافسية للنظام التنافسي، شريطة ألا يؤثر على جودتها. وتعتبر ميزة التكلفة الأقل ميزة تنافسية في النظم التنافسية حيث السعر هو العامل الأساسي للنجاح (نظام تنافسي للحجم) أو ما يُعرف بـ (système concurrentiel de volume)<sup>1</sup>.

2. **ميزة التمييز:** تتحصل عليها المؤسسات التي تميز السلع والخدمات التي تقدمها مقارنة بالمنافسين، وهذا التمايز يستند على الموارد النادرة ذات الطبيعة التسويقية، الإدارية والتكنولوجية التي تسمح بتقديم منتجات وخدمات يعتبرها العملاء فريدة من نوعها. وتعتبر ميزة التمايز ميزة تنافسية في النظم التنافسية حيث توجد العديد من العوامل الرئيسية للنجاح وحيث يُعتبر السعر عاملا ثانويا (نظام تنافسي متخصص) أو ما يعرف بـ ( système concurrentiel spécialisé)<sup>2</sup>.

### IV. الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية

تتمكّن المؤسسات من امتلاك مزايا تنافسية من خلال أسس أو أبعاد معينة للتنافس، تتمثل في: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء، وهي وحدات بناء شاملة للميزة يمكن أن تتبناها أي مؤسسة مهما كانت الصناعة التي تنتمي إليها.

1. **الجودة:** تُعبّر الجودة وفقا للوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR) عن "مجموع خصائص المنتجات التي تمنحها القدرة على تلبية الاحتياجات المعلنة"

<sup>1</sup> Régis Dumoulin; Gilles Guieu; Pierre Xavier, *La stratégie de A à Z*, Dunod, Paris, 2010, p. 12.

<sup>2</sup> Ibid.

والضمنية"<sup>1</sup>. وهناك العديد من الأسباب التي تستدعي الاهتمام بها، نلخصها في نوعين منها<sup>2</sup>:

أ. أسباب اقتصادية: تشمل: تقليل الخلل والأعطال في العمل، زيادة إنتاجية وربحية المؤسسة، التحكم في التكاليف التي تسمح بالتمييز بين الأنشطة المربحة وتلك الأقل ربحية وأيضا ضمان استمرارية المؤسسة على المدى المتوسط وخاصة على المدى الطويل.

ب. أسباب فنية: تتمثل في: تنفيذ منتجات عالية التقنية والتعقيد، القدرة على إنتاج منتجات ذات مستوى جودة ثابت وضمن التحسين المستمر لخصائص المنتجات.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أداة هامة لتحسين العمليات، إذ يتطلب تطبيقها مجموعة من الأنشطة تبدأ بالبيئة التنظيمية التي تدعم الجودة. وتأتي كلمة شاملة لتدل على أن الجودة بمعناها الحديث، تمثل مدخلا لكل وظائف المؤسسة ولكل العاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية ولكل العلاقات الداخلية والخارجية ولكل طرق التحسين الممكنة. وبذلك تشمل عناصر الجودة الشاملة: العميل والتكلفة والتحسين المستمر الذي يرتبط بعنصر الوقت ومشاركة العاملين<sup>3</sup>. وتحقق الجودة للمؤسسة ميزتين، هما<sup>4</sup>:

1. السمعة القوية للجودة والتي تمكنها من تمييز نفسها عن المؤسسات المنافسة لها، وذلك من خلال استحداث قيمة أكبر لدى عملائها، مما يمنحها خيارا في فرض أسعار أعلى على منتجاتها.

<sup>1</sup> Samuel Josier; Sophie Landrieux- Kartochian, *L'essentiel du management des entreprises*, Gualino, Paris, 2017, p. 74.

<sup>2</sup> Michel Nakhla, *L'essentiel du management industriel: Maitriser les systèmes, production, logistique, qualité, supplychain*, Dunod, Paris, 2006, p.p 214-215.

<sup>3</sup> Martin Lagerstrom, "Management development", *Human resources management and training*, United Nations, New York, 2013, p. 128.

<sup>4</sup> شارلز هل؛ جاريت جونز، *الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، تعريب ومراجعة: محمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008، ص 293.*

2. العمل على التخلص وإزالة العيوب أو الأخطاء من العملية الإنتاجية مما يقلل الفاقد، يزيد الكفاءة، يخفض هيكل تكلفتها ويرفع من ربحيتها. بعبارة أخرى، يمكن القول أن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة القيمة المدركة للسلعة أو الخدمة لدى العملاء، وذلك يمكن المؤسسة من زيادة الأسعار وزيادة الحصة السوقية، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات. كما يؤدي تحسين الجودة إلى تقليل التلف والهدر في المدخلات، وبالتالي تخفيض كلف الإنتاج وتقديم الخدمات. ومحصلة زيادة الإيرادات وانخفاض التكاليف هو زيادة ربحية المؤسسة. 2. الإبداع: هو القدرة على إيجاد الأفكار الجديدة. وقد يكون على خمسة أشكال، هي<sup>1</sup>:

- أ. إنتاج منتج جديد؛ بمعنى ألا يكون مألوفاً لدى المستهلكين أو إنتاج منتج بنوعية جديدة.
- ب. إدخال طريقة إنتاج جديدة؛ بمعنى أن تكون غير معروفة عملياً في قطاع الصناعة المعني، وليس من الضروري أن تقوم على اكتشاف علمي جديد. كما يمكن أن تكمن في عمليات تجارية جديدة لمنتج ما.
- ج. فتح أسواق جديدة لمنتجات قطاع صناعة معينة.
- د. الحصول على مصدر جديد للمواد الأولية أو المنتجات النصف مصنعة، سواء كان موجوداً من قبل أو لم يؤخذ بعين الاعتبار أو يتعذر الوصول إليه.
- هـ. تحقيق تنظيم جديد للصناعة.

يعتبر الإبداع أحد الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق مزاياها التنافسية، إذ أنها تتمكن من إثراء وتنويع التكنولوجيا المستخدمة لديها بطرق مختلفة، أهمها: البحث والتطوير واستثمار مواردها وطاقاتها، شراء تراخيص وبراءات الاختراع وهو ما يسمح بسرعة امتلاك تكنولوجيات جديدة لم تكن تتوفر عليها، شراء مؤسسة تمتلك التكنولوجيا المرغوبة وقد يكون ذلك مكلفاً،

<sup>1</sup> Gilles Bressy; Christian Konkuyt, *Management et économie des entreprises*, Dalloz, Paris, 2014, p. 152.

إلا أنه يسمح للمؤسسة بالحصول على وحدة إنتاج تشغيلية في وقت وجيز، إضافة إلى الشراكة التكنولوجية وذلك بمشاركة موارد مؤسسة أخرى لغرض إجراء البحث والتطوير<sup>1</sup>.

3. الكفاءة: تتعلّق الكفاءة أساساً بالموارد، وتعرّف على أنها قدرة المؤسسة على استغلال الموارد (المدخلات). وبما أنه لا يمكن قياس مدى استغلال الموارد إلا من خلال المخرجات، فإن الكفاءة تربط بين الموارد المستخدمة وبين المخرجات الصالحة التي أنتجت منها<sup>2</sup>. ويمكن رفع كفاءتها في استغلال مواردها بالاعتماد على عدة طرق وأساليب تخص مختلف وظائفها:

أ. الكفاءة في الإنتاج: يركز النشاط الإنتاجي على استخدام الموارد المتاحة وتوجيهها لإنتاج منتجات وخدمات جديدة تلبّي رغبات الأفراد. ويساهم الإنتاج في تحقيق الكفاءة من خلال عدة أساليب، تتمثل في: اقتصاديات الحجم، آثار التعلم، منحى الخبرة وأنظمة التصنيع المرنة.

ب. الكفاءة في التسويق: يتأثر مستوى الكفاءة وهيكل التكلفة، بإستراتيجية التسويق التي تتبناها المؤسسة من خلال: نظام التسعير، الترويج، الإعلان، تصميم المنتج والتوزيع<sup>3</sup>.

ج. الكفاءة في إدارة الإمداد: التوريد يعني الإدارة الدقيقة التي ترافق المواد الأولية حتى وصول المنتجات إلى المستهلك النهائي مروراً بعمليات التصنيع والتحويل. وتُقيّم المخزونات بتكلفة الشراء التي تتمثل في مجموع سعر الشراء والتكاليف المباشرة وغير المباشرة، أو بتكلفة الإنتاج بالنسبة للمنتجات النصف مصنعة

<sup>1</sup> Christine Maurin; Jean- François Bocquillon; Christian Carrissant, **Economie, Droit, Management des entreprises**, Dunod, Paris, 2016, p.p 79-80.

<sup>2</sup> محمود أحمد فياض؛ عيسى يوسف قداد، **إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل نظمي**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، 2010، ص ص 78 - 79.

<sup>3</sup> شارلز هل؛ جاريت جونز، مرجع سابق، ص 276.

والمنتجات النهائية، وهي عبارة عن تكلفة شراء المواد المستهلكة تضاف إليها التكاليف المباشرة وغير المباشرة للإنتاج<sup>1</sup>.

د. الكفاءة في البحث والتطوير: يؤدي البحث والتطوير دورا مهما في تحقيق كفاءة أكبر وهيكل تكلفة أقل، وذلك من خلال عنصرين أساسيين هما: تصميم المنتجات التي يمكن تصنيعها بسهولة وتطوير عمليات التصنيع مما يحسن من كفاءتها، وبذلك تعتبر مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.

ه. الكفاءة في الموارد البشرية: من بين الخيارات التي تملكها المؤسسة لتخفيض التكاليف وزيادة العائد على المبيعات: إستراتيجية توظيف تمكن من استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية والقيم الايجابية والتفاعل الجيد مع العملاء وتدريب الأفراد لرفع مستويات مهاراتهم.

4. الاستجابة لحاجات العملاء: تتحدد قيمة المنتج من خلال ما يقدمه من إشباع للعميل، وعلى أساس هذه القيمة يتمكن من الاختيار بين سلسلة من المنتجات لإشباع حاجاته ورغباته. وقد ميّز (Kotler) بين الحاجة، الرغبة والطلب؛ حيث أن الحاجة (besoin) هي عبارة عن شعور بالنقص أو ذلك الوضع غير المرضي أو حالة عدم الإشباع التي يشعر بها العميل، والتي من شأنها أن تدفعه إلى القيام بتصرف معين لنقله إلى وضع أفضل. أما الرغبة (désir) فهي التطلع لتلبية الحاجة والحصول على مزيد من الإشباع والرضا المطلوب، وذلك بغرض تحسين درجة الرضا التي يشعر بها الفرد. وتُترجم الرغبات إلى طلب (demande) محتمل على منتجات محددة، عندما تكون مرفوقة بالقدرة والرغبة في الشراء<sup>2</sup>. ويحتل التمييز بينها أهمية بالغة، حتى وإن كانت العلاقة بين الحاجة والرغبة لا تزال مثيرة للجدل، ووفقا له فالتسويق هو من يجعل المنتج جذابا، متوفرا ويمكن الحصول عليه بسهولة<sup>3</sup>. وسعيًا من المؤسسة لمواجهة

<sup>1</sup> Ghislaine Legrand; Hubert Martini, **Commerce international**, 3 ème édition, Dunod, Paris, 2010, p. 288.

<sup>2</sup> Jean-Jacques Lambin; Chantal de Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 8 ème édition, Dunod, Paris, 2012, p. 79.

<sup>3</sup> Ibid.

- طلبات وتوقعات العملاء، يتعين عليها معالجة الطلب باعتباره مشروعاً كاملاً؛ ولذلك يجب عليها أن تقوم بما يلي<sup>1</sup> :
- تعيين مسؤول مكلف بالطلبات الخاصة بالعملاء،
  - تحديد قائمة الأفراد المعنيين بتنفيذ هذا النوع من المشاريع، من جوانب: التسويق، الخدمات التقنية، مراقبة التسيير وغيرها،
  - التحديد الدقيق لاحتياجات العملاء، وفي المقابل الإمكانيات المادية، المالية والبشرية،
  - تقييم التكاليف، الإيرادات، الهامش والمخاطر، ووضع رزنامة على أساس المخططات والعمل على الالتزام بها،
  - تطوير أساليب وطرق العمل ومناقشتها مع فريق المشروع،
  - تشكيل لجنة توجيهية لتوضيح بعض النقاط التنظيمية والتحكيم في حالة وقوع مشاكل،
  - القيام ببرامج اتصال لتمكينهم من التعرف على مدى التقدم في المشروع، وتوجيه الجهود في اتجاه تحقيق أفضل النتائج لإدراك الأهداف.
- وتكسب المؤسسات الأسواق، عن طريق الاستجابة بصفة خاصة للعملاء من خلال مستويات الإنتاج حسب الطلب الأعلى لمقابلة الاحتياجات الخاصة للعميل، والاستجابة السريعة لطلباته مع تحقيق مستوى الجودة المطلوب<sup>2</sup>.
- أ. الإنتاج حسب الطلب (Customization): وهو عملية يجري خلالها تنويع سمات وخصائص السلعة أو الخدمة لتتناسب مع الحاجات المتفردة أو أذواق العملاء وبذلك تقديم منتجات وخدمات تلائم رغبات العميل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Yves Pariot, *Les outils du marketing stratégique et opérationnel*, 2 ème édition, Eyrolles, Paris, 2011, p. p 55-56.

<sup>2</sup> سكوت شافير؛ جاك ميرديث، إدارة العمليات، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور؛ محمد عبد الرحمن، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005، ص 106.

<sup>3</sup> شارلز هل؛ جاريث جونز، مرجع سابق، ص 327.



ب. وقت الاستجابة (Response Time): يعكس هذا البعد مدى قدرة المؤسسة على وضع الخطط والبرامج اللازمة للاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء، والتي يتم تحديدها من خلال عملية توليد المعلومات. وتنعكس مميزات الاستجابة السريعة على المؤسسة إيجاباً، وذلك من خلال: التشغيل الفعال والذي يقلل المخزونات ويلغي الخطوات التي لا تضيف قيمة، توليد أسرع للعائد وزيادة التدفقات النقدية، قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها وزيادة قاعدة عملائها، ومن ثم زيادة حصتها السوقية والتقليل من تكاليف الوحدة المنتجة أو الخدمة بشكل كبير<sup>1</sup>.

دراسة تطبيقية حول واقع بناء المزايا التنافسية في المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف

#### I. إجراءات الدراسة الميدانية وأدواتها

1. يتميز عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، بالتطور المستمر من سنة إلى أخرى. ويمكن توضيح تعدادها، بما فيها العمومية والخاصة، ومساهمتها في التشغيل حسب القطاعات الكبرى (قطاع الصناعة، البناء والأشغال العمومية والخدمات) وفقاً لمديرية الصناعة والمناجم لولاية سطيف، كما يوضحه الجدول الموالي:

<sup>1</sup> سكوت شافير، جاك ميرديث، مرجع سابق، ص 112.

## الجدول رقم (01): توزيع المؤسسات (العمومية والخاصة) حسب القطاعات الكبرى

## والمساهمة في التشغيل بولاية سطيف

عدد المناصب بالمؤسسات				عدد المؤسسات				القطاعات الكبرى
النسبة (%)	المجموع	الخاصة	العمومية	النسبة (%)	المجموع	الخاصة	العمومية	
21,03	14 732	11 015	3 717	15,03	1 753	1 707	46	القطاع الصناعي
37,18	26 039	23 764	2 275	26,98	3 147	3 115	32	قطاع الأشغال العمومية والبناء
41,79	29 267	23 081	6 186	57,99	6 764	6 621	143	قطاع الخدمات
100	70 038	57 860	12 178	100	11 664	11 443	221	المجموع
100	70 038	82,61	17,39					

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات مديرية الصناعة والمناجم لولاية سطيف.

من خلال هذا الجدول، يمكن استنتاج ما يلي:

أ. أغلبية المؤسسات الناشطة بولاية سطيف ذات طابع خدماتي، تمثل نسبة 57,99% من إجمالي المؤسسات، بما يعادل 6 764 مؤسسة من بينها 143 عمومية و6 621 خاصة. ويحتل قطاع الأشغال العمومية والبناء المرتبة الثانية بنسبة تقدر بـ 26,98% بمجموع 3 147 مؤسسة خاصة وعمومية. ويقدر عدد المؤسسات الصناعية بـ 1 753 مؤسسة من بين 11 664 مؤسسة، أي ما يعادل 15,03% من مجموع المؤسسات (المصغرة، الصغيرة والمتوسطة) في ولاية سطيف.

ب. يساهم قطاع الخدمات في التشغيل بولاية سطيف بما يعادل 41,79%، فهو يوفر 29 267 منصب عمل من بين 70 038 منصب إجمالي توفره هذه المؤسسات. فيما يساهم قطاع الأشغال العمومية والبناء في تشغيل 37,18% من الأيدي العاملة. أما نسبة التوظيف في المؤسسات الصناعية لا تتجاوز 21,03% بما يعادل 14 732 منصب عمل.

ج. تساهم المؤسسات العمومية في التشغيل بنسبة 17,39% بمجموع 12 178 منصب عمل من أصل 70 038 منصب. وتساهم المؤسسات الخاصة في توفير 82,61% من مجموع المناصب؛ ففي قطاع الأشغال العمومية والبناء توفر ما

يعادل 23 764 منصب عمل، في قطاع الخدمات 23 081 منصب و11 015 منصب في القطاع الصناعي وذلك إلى غاية 2015/12/31.

2. أما عن الدراسة الميدانية فتم إجرائها بالاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، وهي تتضمن أربعة محاور مجسدة لأسس تحقيق الميزة التنافسية، تضم عدد من العبارات. وتشتمل هذه المحاور في مجملها على 46 عبارة، موزعة كما يلي:

- ❖ تحقيق الجودة (12 عبارة)؛ وهي تتمثل في العبارات من 1 إلى 12،
- ❖ تحقيق الإبداع (13 عبارة)؛ وهي العبارات من 13 إلى 25،
- ❖ تحقيق الكفاءة (11 عبارة)؛ تتضمن العبارات من 26 إلى 36،
- ❖ تحقيق الاستجابة لحاجات العميل (10 عبارات)؛ وتشمل العبارات من 37 إلى 46.

3. ولغرض التأكد من صدق الاستمارة، قمنا بعرضها على عدد من المحكمين ذوي الخبرة، وهم مجموعة من الأساتذة والباحثين بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة سطيف 1، وأساتذة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة سطيف 2. وقد طلبنا منهم إبداء رأيهم فيما يتعلق بوضوح ومدى ملاءمة العبارات للمحاور التي تنتمي إليها، وما إذا كانت تحتاج إلى تغيير في صياغتها، وقد نتج عن ذلك تعديلات بسيطة فقط.

4. أما فيما يتعلق بثبات الاستمارة: والذي يقصد به اختبار درجة الدقة التي تقيس بها الأداة متغيرات الدراسة، يتبين من الجدول أدناه، أن معامل الثبات لمقياس الميزة التنافسية يقدر بـ 0,989 وهو أكبر من الحد الأدنى للقيمة المقبولة والمقدرة بـ 0,70. وبالتالي يمكن القول أن هذا المقياس ثابت، بمعنى أن المستجوبين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما تقصدها الباحثة.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,9890	46

5. تم تقديم الطلبات لمديري 55 مؤسسة متوسطة الحجم ثم قمنا بتوزيع الاستثمارات لتعبئتها. وبعد استرجاعها، تم استبعاد 5 منها نظرا لعدم إجابة المستجوبين على كل العبارات. وعليه، أصبح عدد الاستثمارات المقبولة (بعد الحذف) 50 استثمارة. وعليه، بلغت نسبة الاستثمارات المقبولة إلى الاستثمارات الموزعة 90,90%، حيث أن:  $50 \div 55 = 90,90\%$ .

6. تم الاعتماد على السلم الآتي كبديل للعبارات: موافق (3) موافق نوعاً ما (2) غير موافق (1)

❖ المتوسط الفرضي يساوي (02) أي  $2=3/(3+2+1)$  بمعنى يساوي مجموع النقاط الممنوحة لكل بديل من البدائل على عدد البدائل.

7. وتم تحليل البيانات المجمعة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.22 الذي يحتوي على مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، وذلك بهدف اختبار الفرضيات المقترحة لهذه الدراسة واستخلاص النتائج.

## II. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

سنقوم فيما يلي، بعرض وتحليل نتائج الإجابات المتحصل عليها، والمتعلقة بكل محور على حدا. وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار "T".

1. عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "تحقيق

الجودة": يتضمن الجدول الموالي نتائج إجابات ممثلي المؤسسات محل الدراسة، والخاصة بالعبارات التي تبين مدى قدرتها على تحقيق الجودة لمنتجاتها وخدماتها، نعرضه فيما يلي:

## الجدول رقم (02): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتحقيق الجودة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة «T»	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق)	0,001	3,718	0,83690	2,4400	1. تعمل المؤسسة على تقديم منتجات عالية الجودة لعملائها
دال (موافق)	0,002	3,236	0,83029	2,3800	2. تقوم المؤسسة وبصفة مستمرة بتقييم حاجات ورغبات العملاء
دال (موافق)	0,000	3,934	0,86284	2,4800	3. تهتم المؤسسة بتحقيق الجودة عند مستوى مقبول من التكلفة
دال (موافق)	0,001	3,395	0,83299	2,4000	4. تهتم المؤسسة بجودة تصميم منتجاتها
دال (موافق)	0,000	4,169	0,81416	2,4800	5. تعمل المؤسسة على مطابقة منتجاتها لمواصفات التصميم
دال (موافق)	0,000	4,046	0,83885	2,4800	6. تتميز منتجات المؤسسة، عند استعمالها، بالقدرة على تحقيق رضا العملاء
دال (موافق)	0,004	2,990	0,85141	2,3600	7. يتم إحداث تغييرات في نظام الإنتاج ليتناسب مع متطلبات التصميم
دال (موافق)	0,004	3,012	0,79821	2,3400	8. تصميم منتجات المؤسسة يلبي الاحتياجات المتغيرة والمتجددة للعملاء
دال (موافق)	0,004	2,990	0,85141	2,3600	9. يلتزم الموردون بتوفير احتياجات المؤسسة من مواد أولية عالية الجودة في الوقت المناسب
دال (موافق)	0,000	4,169	0,81416	2,4800	10. تركز المؤسسة على توفير الموارد البشرية القادرة على تحقيق التحسين المستمر
دال (موافق)	0,001	3,614	0,86094	2,4400	11. تركز المؤسسة على تحسين جودة المنتجات باستمرار يؤدي إلى الزيادة في حصتها السوقية
دال (موافق)	0,000	3,934	0,86284	2,4800	12. يؤدي تبني الجودة من طرف المؤسسة إلى تعزيز مركزها التنافسي
دال (موافق)	0,000	3,870	0,77949	2,4267	الجودة

## المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي لمحور تحقيق الجودة، يقدر بـ 2,42 بانحراف معياري قدره 0,77 وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدرب 02، وهذا يعني أن ممثلي المؤسسات محل الدراسة يُقرّون بمدى اهتمام مؤسساتهم بتحقيق جودة منتجاتها.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ 3,87 وهي دالة عند درجات الحرية 49 ومستوى الخطأ 0,05 بمستوى دلالة قدره 0,00. إذن فالؤسسات التي شملتها الدراسة تهتم بتحقيق جودة منتجاتها.

مع عدم وجود اختلافات في مستوى تحقيق جودة المنتجات في هذه المؤسسات من عبارة لأخرى:

فقد جاءت المتوسطات الحسابية لكل العبارات أكبر من المتوسط الفرضي 02 وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية 49 ومستوى الخطأ 0,05 بمستوى دلالة أقل من 0,05، وهذه العبارات وافق عليها المستجوبون في المؤسسات المدروسة، والتي تؤكد أن: المؤسسة تعمل على مطابقة منتجاتها لمواصفات التصميم وهو ما يعرف بجودة المطابقة، وتركز المؤسسة على توفير الموارد البشرية القادرة على تحقيق التحسين المستمر، وتتميز منتجات المؤسسة، عند استعمالها، بالقدرة على تحقيق رضا العملاء أي جودة الأداء، ويؤدي تبني الجودة إلى تعزيز مركزها التنافسي بمتوسط قدره 2,48، وتعمل المؤسسة على تقديم منتجات عالية الجودة لعملائها، وتركيزها على تحسين جودة المنتجات باستمرار يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية بمتوسط قدره 2,44، وتهتم المؤسسة بجودة تصميم منتجاتها والتي تمثل خصائص ومواصفات تصنيع المنتج بمتوسط حسابي قدره 2,40، وتقوم المؤسسة وبصفة مستمرة، بتقييم حاجات ورغبات العملاء بمتوسط حسابي قدره 2,38، ويتم إحداث تغييرات في نظام الإنتاج ليتناسب مع متطلبات التصميم، ويلتزم الموردون بتوفير احتياجات المؤسسة من مواد أولية عالية الجودة في الوقت المناسب بمتوسط حسابي قدره 2,36، وتصميم منتجات المؤسسة يلبي الاحتياجات المتغيرة والمتجددة للعملاء بمتوسط حسابي قدره 2,34.

إذن بصفة عامة، وافق المستجوبون للمؤسسات محل الدراسة على كل العبارات التي تمثل مدى قدرتها على تحقيق جودة المنتجات والخدمات، وهو ما يؤكد على تحقيق الجودة في المؤسسات محل الدراسة.

2. عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "تحقيق الإبداع": يبين الجدول أدناه، نتائج الإجابات الخاصة بعبارات محور الإبداع ومدى القدرة على تقديم الآراء والأفكار الإبداعية في المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية:

## الجدول رقم (03): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتحقيق الإبداع

القرار	مستوى الدلالة	قيمة «T»	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق)	0,014	2,543	0,72309	2,2600	13. يقوم الأفراد في المؤسسة بإيجاد وتقديم الأفكار الإبداعية
دال (موافق)	0,015	2,528	0,83910	2,3000	14. يتم استثمار الأفكار الإبداعية في معالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة
غير دال (موافق نوعا ما)	0,743	0,330	0,85619	2,0400	15. تقوم المؤسسة بطرح منتج جديد متميز ما بين فترة وأخرى
دال (موافق)	0,002	3,236	0,83029	2,3800	16. تتمكن المؤسسة من خلال الإبداع من مقابلة الحاجات المتغيرة للعملاء الحاليين والمتوقعين
دال (موافق)	0,024	2,333	0,60609	2,2000	17. للمؤسسة أساليب إنتاج غير متوفرة لدى المؤسسات المنافسة
دال (موافق)	0,000	3,831	0,81215	2,4400	18. تعمل المؤسسة على الحفاظ على الموارد البشرية
دال (موافق)	0,001	3,500	0,80812	2,4000	19. تتوفر الموارد البشرية بالمؤسسة على صفات إبداعية
دال (موافق)	0,003	3,113	0,77222	2,3400	20. تعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع
دال (موافق)	0,008	2,782	0,76265	2,3000	21. تتوفر المؤسسة على الإمكانيات لتحويل الأفكار إلى منتجات تتميزها عن منافسيها
دال (موافق)	0,010	2,689	0,78895	2,3000	22. يتم تنمية الإبداع لدى الأفراد من خلال التدريب
دال (موافق)	0,005	2,947	0,76772	2,3200	23. تدعم المؤسسة التنافس بين الأفراد لخلق أفكار إبداعية جديدة
غير دال (موافق نوعا ما)	0,051	2,005	0,84660	2,2400	24. يتم دعم المبدعين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية
دال (موافق)	0,002	3,300	0,85714	2,4000	25. يؤدي الإبداع إلى تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية
دال (موافق)	0,002	3,342	0,63809	2,3015	الإبداع

## المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تشير معطيات الجدول أعلاه، إلى أن المتوسط الحسابي لمحور تحقيق الإبداع، يقدر بـ 2,30 بانحراف معياري قدره 0,63 وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ 02، وهذا يعني أنه يوجد إبداع في المؤسسات المدروسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ 3,34 وهي دالة عند درجات الحرية 49 ومستوى الخطأ 0,05 بمستوى دلالة قدره 0,00؛ إذن المؤسسات محل الدراسة تهتم بتحقيق الإبداع.

ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى تحقيق الإبداع في مؤسساتهم من عبارة لأخرى، مقسومة إلى مستويين:

المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي 02 وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية 49 ومستوى الخطأ 0,05 بمستوى دلالة أقل من 0,05، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها ممثلوا المؤسسات محل الدراسة، والتي تؤكد أن: المؤسسة تعمل على الحفاظ على الموارد البشرية المتميزة القادرة على تقديم الآراء والأساليب الجديدة بمتوسط حسابي قدره 2,44، وتتوفر الموارد البشرية بالمؤسسة على صفات إبداعية كالفضول، الالتزام بهدف سامي، المرونة، التلقائية، تبادل الرأي، وأن الإبداع بها يؤدي إلى تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية بمتوسط حسابي قدره 2,40، وتتمكن المؤسسة من خلال الإبداع من مقابلة الحاجات المتغيرة للعملاء الحاليين والمتوقعين بمتوسط حسابي قدره 2,38، وتعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع بمتوسط حسابي قدره 2,34، وتدعم المؤسسة التنافس بين الأفراد لخلق أفكار إبداعية جديدة بمتوسط حسابي قدره 2,32، وتتوفر المؤسسة على الإمكانيات لتحويل الأفكار إلى منتجات تميزها عن منافسيها، ويتم تنمية الإبداع لدى الأفراد من خلال التدريب، ويتم استثمار الأفكار الإبداعية في معالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة بمتوسط حسابي قدره 2,30، ويقوم الأفراد في المؤسسة بإيجاد وتقديم الأفكار الإبداعية بمتوسط حسابي قدره 2,26، وللمؤسسة أساليب إنتاج غير متوفرة لدى المؤسسات المنافسة بمتوسط حسابي قدره 2,20.

المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية قريبة من المتوسط الفرضي 02 وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية 49 ومستوى الخطأ 0,05 بمستوى دلالة يفوق 0,05 وهي تمثل العبارات التي كانت الموافقة عليها نوعاً ما من طرف ممثلي المؤسسات المدروسة وهي أنه: يتم دعم المبدعين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية بمتوسط حسابي قدره 2,24، وتقوم المؤسسة بطرح منتج جديد متميز ما بين فترة وأخرى بمتوسط حسابي قدره 2,04.



إذن بصفة عامة، وافق المستجوبون على معظم العبارات التي تعبر عن تحقيق الإبداع والقدرة على تقديم الآراء والأفكار الإبداعية، وهو ما يؤكد على وجود إبداع في هذه المؤسسات.

3. عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "تحقيق الكفاءة": يمكن توضيح نتائج الإجابات حول مدى قدرة المؤسسات التي شملتها الدراسة، على تحقيق الكفاءة في وظائف: الإنتاج، التسويق، الإمداد، البحث والتطوير والموارد البشرية، من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتحقيق الكفاءة

القرارات	مستوى الدلالة	قيمة «T»	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق)	0,000	3,934	0,86284	2,4800	26. تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة
دال (موافق)	0,008	2,782	0,76265	2,3000	27. تكلفة الوحدة المنتجة منخفضة نتيجة قدرة المؤسسة على الإنتاج على نطاق واسع
دال (موافق)	0,001	3,395	0,83299	2,4000	28. تعتمد المؤسسة على مبدأ التخصص لزيادة قدرة الفرد على أداء مهامه بكفاءة عالية
دال (موافق)	0,001	3,615	0,78246	2,4000	29. أنظمة التصنيع بالمؤسسة قادرة على إنتاج تشكيلة كبيرة من المنتجات
دال (موافق)	0,001	3,718	0,83690	2,4400	30. تتميز المؤسسة بالقدرة على مواجهة الأعطال التي قد تقع خلال العملية الإنتاجية
دال (موافق)	0,001	3,395	0,83299	2,4000	31. تعمل المؤسسة على تخفيض معدلات تحول عملائها إلى منتجات المؤسسات المنافسة
دال (موافق)	0,007	2,824	0,70102	2,2800	32. تركز المؤسسة على خفض المخزون بتوريد المواد الأولية فور الاحتياج إليها في عمليات الإنتاج
دال (موافق)	0,001	3,395	0,83299	2,4000	33. تعمل المؤسسة على التنسيق المستمر بين وظيفتي الإنتاج والبحث والتطوير
دال (موافق)	0,001	3,500	0,80812	2,4000	34. تقوم المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية
دال (موافق)	0,000	3,955	0,78662	2,4400	35. مهارات الموارد البشرية تتوافق مع متطلبات الأساليب الإنتاجية للمؤسسة
غير دال (موافق نوعا ما)	0,051	2,005	0,84660	2,2400	36. تمنح المؤسسة حوافز جماعية مقابل قدرة فريق العمل على تحقيق الأهداف
دال (موافق)	0,000	3,825	0,70243	2,3800	الكفاءة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي لمحور تحقيق الكفاءة، يقدر بـ 2,38 بانحراف معياري قدره 0,70 وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ 02، وهذا يعني أنه يتم تحقيق الكفاءة في المؤسسات محل الدراسة حسب ممثلي هذه المؤسسات.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ 3,82 وهي دالة عند درجات الحرية 49 ومستوى الخطأ 0,05 بمستوى دلالة قدره 0,00؛ إذن يتم تحقيق الكفاءة في المؤسسات محل الدراسة.

ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى تحقيق الكفاءة في مؤسساتهم من عبارة لأخرى، مقسومة إلى مستويين:

المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي 02 وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية 49 ومستوى الخطأ 0,05 بمستوى دلالة أقل من 0,05، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها ممثلوا المؤسسات محل الدراسة، والتي تؤكد أن: المؤسسة تعمل على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة بمتوسط حسابي قدره 2,48، وأن مهارات الموارد البشرية تتوافق مع متطلبات الأساليب الإنتاجية للمؤسسة، وتتميز المؤسسة بالقدرة على مواجهة الأعطال التي قد تقع خلال العملية الإنتاجية بمتوسط حسابي قدره 2,44، وأنظمة التصنيع بالمؤسسة قادرة على إنتاج تشكيلة كبيرة من المنتجات، وتقوم باستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية، وتعتمد المؤسسة على مبدأ التخصص لزيادة قدرة الفرد على أداء مهامه بكفاءة عالية، وتعمل أيضا على التنسيق المستمر بين وظيفتي الإنتاج والبحث والتطوير، وتحرص المؤسسة على تخفيض معدلات تحوّل عملائها إلى منتجات المؤسسات المنافسة بمتوسط حسابي قدره 2,40، وأن تكلفة الوحدة المنتجة منخفضة نتيجة قدرة المؤسسة على الإنتاج على نطاق واسع بمتوسط حسابي قدره 2,30، وتركز كذلك على خفض المخزون بتوريد المواد الأولية فور الاحتياج إليها في عمليات الإنتاج بمتوسط حسابي قدره 2,28.

المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية قريبة من المتوسط الفرضي 02 وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية 49 ومستوى الخطأ 0,05 بمستوى دلالة يفوق 0,05 وهي تمثل العبارة التي كانت الموافقة عليها نوعا ما من طرف ممثلي المؤسسات المدروسة وهي أنه: تمنح المؤسسة حوافز جماعية مقابل قدرة فريق العمل على تحقيق الأهداف بمتوسط قدره 2,24. إذن بصفة عامة، وافق ممثلوا المؤسسات محل الدراسة على معظم العبارات التي تعبر عن مدى تحقيق الكفاءة، وهو ما يؤكد على تحقيق هذه المؤسسات الكفاءة في وظائف: الإنتاج، التسويق، الإمداد، البحث والتطوير والموارد البشرية.

4. عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء": نقوم بإبراز نتائج إجابات ممثلي المؤسسات التي شملتها الدراسة، والخاصة بالعبارات التي تجسد محور تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتحقيق الاستجابة لحاجات

#### العملاء

القرار	مستوى الدلالة	قيمة «T»	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق)	0,000	3,934	0,86284	2,4800	37. تضع المؤسسة العميل في مقدمة اهتماماتها
دال (موافق)	0,018	2,447	0,80913	2,2800	38. تقوم المؤسسة بالاتصال بالعملاء للتعرف على ميولاتهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على
دال (موافق)	0,001	3,718	0,83690	2,4400	39. تعمل المؤسسة على الوفاء بالتزامات التسليم في الأجال المحددة
دال (موافق)	0,000	3,742	0,75593	2,4000	40. الجودة المرصدة من طرف العميل حول خدمات المؤسسة تتفق مع توقعاته
غير دال (موافق نوعا ما)	0,185	1,344	0,84177	2,1600	41. تلتزم المؤسسة بتوفير خدمات ما بعد البيع لعملائها
دال (موافق)	0,001	3,614	0,86094	2,4400	42. تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات وتقديم خدمات حسب طلب العملاء
دال (موافق)	0,002	3,236	0,83029	2,3800	43. تحقق المؤسسة الاستجابة السريعة لطلبات العملاء

44. تؤدي الاستجابة السريعة إلى تقليل تكاليف العمليات وتخفيض الهدر في الوقت والعمل	2,4400	0,88433	3,518	0,001	دال (موافق)
45. يتم الإصغاء لشكاوى العملاء واقتراحاتهم	2,4000	0,80812	3,500	0,001	دال (موافق)
46. التركيز على العملاء يؤدي إلى تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة	2,4400	0,86094	3,614	0,001	دال (موافق)
الاستجابة لحاجات العملاء	2,3800	0,72081	3,728	0,001	دال (موافق)

## المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء، يقدر بـ 2,38 بانحراف معياري قدره 0,72 وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ 02، وهذا يعني حسب ممثلي المؤسسات محل الدراسة، أنه يتم تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء في مؤسساتهم. وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ 3,72 وهي دالة عند درجات الحرية 49 ومستوى الخطأ 0,05 بمستوى دلالة قدره 0,00، إذن هذه المؤسسات تستجيب لحاجات عملائها.

ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء في مؤسساتهم من عبارة لأخرى، مقسومة إلى مستويين: المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي 02 وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية 49 ومستوى الخطأ 0,05 بمستوى دلالة أقل من 0,05، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها المستجوبون في المؤسسات محل الدراسة، والتي تؤكد أن: المؤسسة تضع العميل في مقدمة اهتماماتها بمتوسط حسابي قدره 2,48، وتعمل على الوفاء بالتزامات التسليم في الآجال المحددة، وتقوم المؤسسات بإنتاج منتجات وتقديم خدمات حسب طلب العملاء، وأن التركيز على العملاء يؤدي إلى تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة، وأن الاستجابة السريعة تؤدي إلى تقليل تكاليف العمليات وتخفيض الهدر في الوقت والعمل بمتوسط حسابي قدره 2,44، والجودة المدركة من طرف العميل حول خدمات المؤسسة تتفق مع توقعاته، ويتم

الإصغاء لشكاوى العملاء واقتراحاتهم بمتوسط حسابي قدره 2,40، وتحقق المؤسسة الاستجابة السريعة لطلبات العملاء بمتوسط حسابي قدره 2,38، وتقوم المؤسسة بالاتصال بالعملاء للتعرف على ميولاتهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على منتجاتها، وهو ما يعرف بخدمات ما قبل البيع، بمتوسط حسابي قدره 2,28.

المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية قريبة من المتوسط الفرضي 02 وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية 49 ومستوى الخطأ 0,05 بمستوى دلالة يفوق 0,05 وهي العبارة التي جاءت الموافقة عليها نوعا ما من طرف ممثلي المؤسسات المدروسة وهي أن: المؤسسة تلتزم بتوفير خدمات ما بعد البيع لعملائها بمتوسط حسابي قدره 2,16.

إذن بصفة عامة، وافق ممثلوا المؤسسات محل الدراسة على معظم العبارات التي تعبر عن مدى تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء، وهو ما يؤكد على قدرة هذه المؤسسات على تحقيق الاستجابة لحاجات عملائها.

### III. مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية التي شملت خمسين مؤسسة عمومية وخاصة، متوسطة الحجم بولاية سطيف، تحصلنا على إجابات ممثليها حول مختلف العبارات التي تضمنتها أداة جمع البيانات (الاستمارة)، وقمنا بعرض وتحليل إجاباتهم باستعمال مختلف الأدوات الإحصائية، وتمكنا كذلك من التعرف على واقع بناء المزايا التنافسية في هذه المؤسسات. وسنقوم فيما يلي بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المقترحة.

1. في ضوء الفرضية الأولى: والتي مفادها: "تمتلك المؤسسات المتوسطة القدرة على تحقيق جودة المنتج كبعد من أبعاد بناء المزايا التنافسية"، وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة وافقوا على كل العبارات التي تمثل مدى قدرتها على تحقيق جودة المنتجات والخدمات، وهو ما

يؤكد على تحقيق الجودة في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية.

2. في ضوء الفرضية الثانية: والتي مفادها: "تمتلك المؤسسات المتوسطة القدرة على تحقيق الإبداع كبعد من أبعاد بناء المزايا التنافسية"، وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن ممثلي المؤسسات محل الدراسة وافقوا على معظم العبارات التي تعبر عن مدى تحقيق الإبداع والقدرة على تقديم الآراء والأفكار الإبداعية، وهو ما يؤكد على وجود إبداع في هذه المؤسسات، وبالتالي هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية.

3. الفرضية الثالثة: والتي تنص على أنه: "تمتلك المؤسسات المتوسطة القدرة على تحقيق الكفاءة كبعد من أبعاد بناء المزايا التنافسية"، وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن ممثلي المؤسسات محل الدراسة وافقوا على معظم العبارات التي تعبر عن مدى تحقيق الكفاءة في وظائف: الإنتاج، التسويق، الإمداد، البحث والتطوير والموارد البشرية، وهو ما يؤكد على تحقيق الكفاءة في المؤسسات المدروسة، وبالتالي هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية.

4. الفرضية الرابعة: والتي تتمثل في: "تمتلك المؤسسات المتوسطة القدرة على الاستجابة لحاجات العملاء كبعد من أبعاد بناء المزايا التنافسية"، وتشير نتائج الدراسة إلى أن ممثلي المؤسسات محل الدراسة وافقوا على معظم العبارات التي تعبر عن مدى تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء، وهو ما يؤكد على قدرتها على تحقيق الاستجابة، وبالتالي الفرضية تحققت بدرجة عالية.

5. في ضوء الفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنه: "تمتلك المؤسسات المتوسطة الجزائرية القدرة على تحقيق أبعاد بناء المزايا التنافسية"، وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن ممثلي المؤسسات المدروسة وافقوا على كل المحاور التي تمثل الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية المتمثلة في: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء، وهو ما يؤكد على أن للمؤسسات محل الدراسة ميزة تنافسية، وبالتالي الفرضية الرئيسية تحققت بدرجة عالية.

#### IV. نتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج الخاصة بواقع بناء المزايا

التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، والتي تتمثل فيما يلي:

1. تمتلك المؤسسات المتوسطة القدرة على تحقيق الجودة كبعد من أبعاد بناء المزايا التنافسية.

2. تمتلك المؤسسات المتوسطة القدرة على تحقيق الإبداع كبعد من أبعاد بناء المزايا التنافسية.

3. تمتلك المؤسسات المتوسطة القدرة على تحقيق الكفاءة كبعد من أبعاد بناء المزايا التنافسية.

4. تمتلك المؤسسات المتوسطة القدرة على الاستجابة لحاجات العملاء كبعد من أبعاد بناء المزايا التنافسية. وعليه يمكن القول أن المؤسسات المتوسطة الجزائرية تمتلك القدرة على تحقيق أبعاد بناء المزايا التنافسية.

#### خلاصة:

جاءت هذه الدراسة لتحليل مدى قدرة المؤسسات المتوسطة الجزائرية على تحقيق أسس بناء المزايا التنافسية. بالتطبيق على بعض المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف، بحيث تختلف من حيث طبيعة الملكية ومجال النشاط، وشملت دراستنا خمسين مؤسسة. وقد اعتمدنا في جمع البيانات على الاستمارة كأداة أساسية. وبعد الحصول على إجابات ممثلي المؤسسات التي شملتها الدراسة، قمنا بمعالجتها إحصائياً باستخدام الأدوات المناسبة وعرضنا مختلف النتائج المتعلقة بأبعاد الدراسة، كما قمنا باختبار الفرضيات المقترحة لغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة، حيث أنه تم إثبات صحة الفرضية الأولى؛ إذ اتضح أن المؤسسات المتوسطة تمتلك القدرة على تحقيق جودة المنتج كبعد من أبعاد بناء المزايا التنافسية. وتم التأكيد على صحة الفرضية الثانية أيضاً؛ حيث تبين أن هذه المؤسسات تمتلك القدرة على تحقيق الإبداع. وكذا إثبات صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أن ذات المؤسسات تمتلك القدرة على

تحقيق الكفاءة. واتضح أيضا صحة الفرضية الرابعة والتي تبين بمقتضاها أن هذه المؤسسات تمتلك القدرة على تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء. كما تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية والتي تؤكد أن المؤسسات المتوسطة الجزائرية تمتلك القدرة على تحقيق أبعاد بناء المزايا التنافسية.

### قائمة المراجع:

#### أولا: باللغة العربية

##### أ. الكتب:

1. سكوت شافير؛ جاك ميرديث، إدارة العمليات، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور؛ محمد عبد الرحمن، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005.
2. شارلز هل؛ جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، تعريب ومراجعة: محمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008.
3. محمود أحمد فياض؛ عيسى يوسف قداد، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل نظمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

##### ب. الدوريات:

1. ميثاق هاتف الفتلاوي؛ حسين فلاح ورد؛ محمود فهد عبد علي، "دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة 2004 - 2006"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 7، جامعة كربلاء، 2013.

#### ثانيا: باللغة الأجنبية

1. Christine Maurin; Jean- François Bocquillon; Christian Carrissant, **Economie, Droit, Management des entreprises**, Dunod, Paris, 2016.
2. Dan-Alexander Seni, **Analyse stratégique et avantage concurrentiel**, Presses de l'université du Québec, Canada, 2012.
3. Erik Jonsson Holm; Felix Andersson, "Building Competitive Advantage Through Open Innovation : A case study in the financial technology sector", Stockholm Business School, January 11th, 2018.
4. Geoffrey Kiptoo Kiprop, **Competitive strategies and sustainable competitive advantage at the pact incorporation**, November, 2014.
5. Ghislaine Legrand; Hubert Martini, **Commerce international**, 3 ème édition, Dunod, Paris, 2010.
6. Gilles Bressy; Christian Konkuyt, **Management et économie des entreprises**, Dalloz, Paris, 2014.
7. Hermann Simon; Florent Jacquet; Franck Brault, **La stratégie prix: Le pricing, levier indispensable pour augmenter votre rentabilité**, Dunod, Paris, 2011.



8. Jean-Jacques Lambin; Chantal de Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 8 ème édition, Dunod, Paris, 2012.
9. Joan Magretta, **Comprendre Michael Porter: Concurrence- stratégie**, 1ère édition, Eyrolles, Paris, 2012.
10. Lismen L.M. Chan; Margaret A. Shaffer; Ed Snape, "In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance", **The international journal of human resource management**, 2007.
11. Martin Lagerstrom, "Management development", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
12. Michael Porter, **L'avantage concurrentiel des nations**, Inter-édition, Paris, 1993.
13. Michel Nakhla, **L'essentiel du management industriel: Maitriser les systèmes, production, logistique, qualité, supplychain**, Dunod, Paris, 2006.
14. Mukesh Srivastava; Andy Franklin; Louis Martinette, "Building a Sustainable Competitive Advantage", **Journal of Technology Management & Innovation**, Volume 8, Issue 2, 2013.
15. Philippe Monillot, **Stratégie de l'entreprise**, Gualino, Paris, 2007.
16. Philippe Villemus, **Le plan marketing à l'usage du manager: Les objectifs, la stratégie, la tactique**, Eyrolles, Paris, 2009.
17. Régis Dumoulin; Gilles Guieu; Pierre Xavier, **La stratégie de A à Z**, Dunod, Paris, 2010.
18. Rodolphe Durand, **Guide du management stratégique**, Dunod, Paris, 2003.
19. Samuel Josier; Sophie Landrieux- Kartochian, **L'essentiel du management des entreprises**, Gualino, Paris, 2017.
20. Sanad A. Alajmi; Meshref A. Alenezi , " Human resource management practices and competitive advantage: The mediator role of person-organization fit", **Global journal of human resource management**, Vol. 4, No. 1, 2016.
21. Yves Pariot, **Les outils du marketing stratégique et opérationnel**, 2 ème édition, Eyrolles, Paris, 2011.