

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية قسنطينة أ.خليدة بلبصير أ.د.عبد الوهاب بن بركة جامعة بسكرة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين اليقظة الاستراتيجية من خلال أبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) والعناصر الأساسية للمزايا التنافسية (الجودة، التكلفة، التحديد أو الابداع، الاستجابة لحاجات العميل) لأجل تطوير وتنمية المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. وحددت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات ولأجل ذلك تم صياغة نموذج فرضي للدراسة، وتم اخضاع فرضيات الدراسة لمجموعة من الاختبارات للتأكد من مدى صحتها. وقد اعتمدت الدراسة الاستبيان كوسيلة للحصول على البيانات واستعملت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها وكان استخدامه لتدعيم وتعزيز مفاهيم متغيرات الدراسة. وتم اعتماد برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في استخراج النتائج.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد معنوية كل علاقات الارتباط والتأثير التي اشارت اليها فرضيات الدراسة، واختتمت الدراسة بالتأكيد على أهمية اليقظة في تنمية وتطوير المزايا التنافسية بالصناعات الصغيرة والمتوسطة. وبموجب ذلك قدمت مجموعة من الاقتراحات كان ابرزها تعميق الوعي بدور وأهمية اليقظة الاستراتيجية في مواجهة تحديات المحيط التنافسي ومساهمتها الفعالة في تنمية وتطوير المزايا التنافسية من خلال تأثيرها الايجابي على العناصر الأساسية لها. المصطلحات الرئيسية للدراسة: اليقظة الاستراتيجية، المزايا التنافسية، العناصر الأساسية للمزايا التنافسية، الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

Abstract :

The objective of this study is to explore the relationship and influence between the strategic scanning through its dimensions (technological scanning, competitive scanning, commercial scanning, environmental scanning) and the basic elements of the competitive advantages (quality, cost, innovation, responding to customer needs). The problem of the work was identified in several problematic questions for this purpose a model was formulated for the it, The hypotheses were subjected to a series of tests to ascertain their validity, The study adopted the questionnaire as a means of obtaining the data and used the analytical descriptive method as its methodology. It was used also to support and reinforce the concepts of its variables, The SPSS program was adopted in the extraction of results.

The study reached a set of conclusions that confirm the significance of all the correlation relationships and the influence indicated by the hypotheses of the study, It concluded the emphasis on the importance of vigilance in boosting and developing competitive advantages in small and medium industries, Accordingly, a number of proposals were presented and the most prominent one was the deepening of the awareness of the role and importance of strategic vigilance in facing the challenges of the competitive environment and its effective contribution to the development of competitive advantages through its positive impact on its essential elements.

Key words : strategic Scanning, competitive advantages, the basic elements of competitive advantages, small and medium industries.

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية

المقدمة:

إن التغيرات الحاصلة على مستوى النظام الاقتصادي، أبرزت الوجود الحقيقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأحد مقوماته الأساسية، حيث أضحى الاهتمام المستمر بتطويرها وتنميتها الهدف الرئيسي للدول، وهذا ما يعكس الارتفاع الملحوظ لعددتها، فهي تمثل نسبة معتبرة من هيكلها المؤسساتي.

وفي ظل اشتداد المنافسة العملية التي تواجهها، فقد توجب على أصحابها العمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة كل التغيرات الحاصلة في محيطها، وذلك بتحليل ودراسة مختلف سلوكيات منافسيها، ونظرا لطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن العمل على تكوين قاعدة صلبة تمكنها من تحدي محيطها، لن يكون فعالاً إلا من خلال البحث عن مزايا تنافسية تواجه بها منافسيها عن طريق العمل على تطويرها وتنميتها في كل مرة وجعلها غير قابلة للتقليد، وهذا ما يمكنها من البقاء والاستمرارية.

لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها التنافسية بواسطة اليقظة الاستراتيجية هو أمر ضروري، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها.

المحور الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

إن ما يحول بين فشل بعض المؤسسات ونجاح الأخرى هو امتلاك المؤسسة لخاصية أو أكثر تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة وتحقق لها موقفاً قويا تجاه الأطراف المختلفة أي أن تكون لها ميزة تنافسية أو أكثر، تحقق لها البقاء، الاستمرارية والنمو، وفي ظل محيط أقل ما يقال عنه أنه معقد (كثيف، سريع، خطير) فلا يوجد ما يسمى بالوضعية المثلى والدائمة والتي يمكن أن نقول أنها تصلح لجميع المؤسسات في ظل ظروف معينة، أو لنفس المؤسسة في ظروف مختلفة لذلك أضحى امتلاك ميزة تنافسية، المحافظة عليها، تنميتها و تطويرها من الأهداف الاستراتيجية والتي يجب أن تسهر المؤسسات لأجلها، من خلال القيام ببعض الإجراءات مثل: الانتباه الدائم أي البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله وهذا ما نقصد به اليقظة الاستراتيجية.

وعليه تم صياغة الإشكالية في السؤال التالي: ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية ؟

وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة بالتساؤلات الآتية:

- ما الأهمية النسبية لليقظة الاستراتيجية من وجهة نظر المؤسسات المبحوثة ؟
- ما الأهمية النسبية لامتلاك، تنمية وتطوير ميزة تنافسية أو أكثر من وجهة نظر المؤسسات المبحوثة ؟
- ما طبيعة العلاقة و التأثير بين اليقظة الاستراتيجية و تنمية وتطوير المزايا التنافسية من خلال عناصرها الأساسية في المؤسسات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في إبراز مساهمة اليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها-اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة المحيطة- في تنمية وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية عموماً والصناعات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص من خلال عناصرها الأساسية المتمثلة في: التكلفة، الجودة، الابداع، الاستجابة لحاجات العميل لمواجهة تحديات المحيط التنافسي الشديد والكثيف التغير وضمان بقاءها واستمراريتها.

ثالثاً: أهداف الدراسة: وتتلخص الأهداف في النقاط التالية:

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية

التعرف على مصادر المزايا التنافسية المتوفرة لدى الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة.

- التأكيد على أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية للمؤسسات ومنه مساهمتها في بناء، تنمية وتطوير المزايا التنافسية لها.

- معرفة ما إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تدرك أهمية امتلاك المزايا التنافسية والمحافظة عليها من خلال تنميتها وتطويرها.

رابعا: مخطط الدراسة: شكل رقم(1):المخطط الفرضي للدراسة



خامسا: فرضيات الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة وعناصرها وللوصول إلى إجابات عن تساؤلاتها تم تبني فرضيتين رئيسيتين تتفرع إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، يتم اختبار مدى صحتها إحصائيا، وهي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية و العناصر الأساسية للمزايا التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في العناصر الأساسية للمزايا التنافسية ، وتفرع إلى:

-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة التكنولوجية في العناصر الأساسية للمزايا التنافسية.

-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة التنافسية في العناصر الأساسية للمزايا التنافسية.

-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة التجارية في العناصر الأساسية للمزايا التنافسية.

-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة البيئية في العناصر الأساسية للمزايا التنافسية.

سادسا: منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض ووصف البيانات وتحليلها وبيان طبيعة العلاقة بين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع حيث أنه منهج يمتاز بنظرة شمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها، بالإضافة إلى أنه تم الرجوع إلى المصادر المتعددة لتحرير الإطار النظري للبحث، وجمع البيانات بواسطة الاستبيان الذي تم تطويره وتحليله إحصائيا للإجابة عن أسئلة البحث واختبار صحة الفرضيات.

سابعا: حدود الدراسة:

أجريت الدراسة على مستوى الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة، حيث شمل فقط المديرين أو المسيرين للمؤسسات المبحوثة. وقد استغرق المدة ما بين 2017/10/1 الى 2017/12/30 .

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولا: اليقظة الاستراتيجية

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية

كلمة اليقظة التي تستعمل في هذا المجال هي المقابل العربي لكلمة «Veille» الفرنسية «Vigilance» الإنجليزية والتي تعني السهر، أما المصطلح فإنه يعود إلى استعمال الكلمة في المجال الطبي وفي مجال علم النفس إذا تقسم أحوال الإنسان إلى 3 حالات⁽¹⁾:

- إما أن يكون في حالة نوم Sleep/ Sommeil؛
- إما أن يكون في حالة حلم Dream / Rêve؛
- إما أن يكون في حالة يقظة .Vigilance / Veille.

وحالة اليقظة هي تلك الحالة التي يكون فيها الفرد واعيا و حواسه مفتوحة على ما يجري حوله⁽²⁾.

1- مفهوم مصطلح اليقظة الاستراتيجية: إن اليقظة ليست بالعملية الحديثة، فلقد كانت معروفة لدى الإنسان القديم وفي جميع المجالات إلا أن المصطلح أدخل في مجال التسيير الحديث في الستينات وارتبط ارتباطا وثيقا بالعمل الاستراتيجي للمؤسسات⁽³⁾.

وقد اختلف الباحثون في تسميتها فهناك من يرى أن اليقظة ليست إلا يقظة إعلامية، لأنها تتمثل في البحث عن المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة، في الوقت الذي يرى فيه البعض الآخر أن "اليقظة تكنولوجية" أصلا لأن الصراع بين المؤسسات حاليا يتعلق بالإبداع قبل أي شيء آخر غير أن الأصل هو "اليقظة الاستراتيجية" لأن الغاية من اليقظة هي غاية إستراتيجية .

إن كل من يعمل في مجال اليقظة الاستراتيجية له تصور ضمني ومحدود لمعناها لهذا نجد العديد من التعاريف بشأنها والتي تعالجها من زوايا مختلفة، نذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

- حسب (AFNOR معيار 053-50xx، أبريل 1998) فاليقظة هي: "نشاط مستمر ومكرر لمراقبة المحيط التكنولوجي، التجاري، التنافسي... الخ بهدف سبق التطورات"⁽⁴⁾.

- أما H.Lesca، 1994 فقد عرفها كما يلي: "اليقظة الاستراتيجية هي رادار المؤسسة، فهي عنصر رئيسي لذكاء المؤسسة، فمن خلال اليقظة الاستراتيجية يمكن رسم مسار للمعلومات يسمح للمؤسسة بالاستماع المسبق لمحيطها الاجتماعي، الاقتصادي و التكنولوجي بهدف رصد الفرص والتقليل من الأخطار المرتبطة بحالة اللاتيقين"⁽⁵⁾.

- ويعتبر Michel Cartier اليقظة الاستراتيجية على أنها: "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله"⁽⁶⁾.

- كما يعتبر Jakobiak اليقظة الاستراتيجية على أنها "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة والمنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية"⁽⁷⁾.

ومن خلال هذه التعاريف نلخص إلى القول أن اليقظة الاستراتيجية هي: نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، البحث، حصر، معالجة، تحليل ونشر المعلومات لأهداف إستراتيجية وتنافسية فهي إذن نظام معلومات مفتوح على الخارج بهدف الاستماع الدائم والمستمر لمحيط المؤسسة لإحداث شيء جديد في المؤسسة .

2- محتوى اليقظة الاستراتيجية: تشير اليقظة الاستراتيجية إلى البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للمحيط وهذا لأهداف إستراتيجية، حيث تهدف إلى خلق الفرص والخفض من حالات عدم التأكد في تطور محيط المؤسسة الاجتماعي، الاقتصادي، التكنولوجي، الثقافي....⁽⁸⁾. ومنه فإن لليقظة مجموعة محاور وعدة جوانب فهي تحتوي على:

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية

2-1- اليقظة التكنولوجية Veille Technologique: يمكن تعريفها بأنها ملاحظة وتحليل المحيط العلمي والتقني والتكنولوجي والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية للكشف عن فرص ومخاطر التنمية⁽⁹⁾.
ومنه يمكن القول بأن اليقظة التكنولوجية تتمثل على العموم في⁽¹⁰⁾:

- جمع المعلومات العلمية، التقنية والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛
 - تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛
 - الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.
- وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من⁽¹¹⁾:

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث، المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة، الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط، التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة... الخ

2-2- اليقظة التنافسية Veille Concurrentielle: حيث تعريف على أنها: "النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسة المنافسة"⁽¹²⁾.
وبالتالي فاليقظة التنافسية تهدف إلى معرفة: آداءات، استراتيجيات، أهداف وقدرات المنافس الحالي والمحتمل، و هذا من خلال معرفة⁽¹³⁾:

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

2-3- اليقظة التجارية Veille Commerciale: نستطيع القول أن اليقظة التجارية هي "ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق"⁽¹⁴⁾.

- الزبائن (الأسواق): ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، فحتى إذا كان 70% من الزبائن راضين على المنتج، فإنه يجب البحث والاطلاع على 30% من الزبائن غير الراضين، وهذا بهدف التحسين من جودة المنتج⁽¹⁵⁾.
- الموردين: يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية منح المورد المؤسسة المنتجات التي تحتاجها بأقل التكاليف.

- سوق العمل: حيث يجب تتبع فيه تطور عرض المهارات الجديدة وتطور سعر اليد العاملة.

2-4- اليقظة البيئية Veille Environnementale: وهي تخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، الاجتماعية، المالية، السياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة⁽¹⁶⁾.

- اليقظة الاجتماعية: وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال... الخ.

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية

- اليقظة التشريعية: وتهتم بمتابعة القوانين والتشريعات خارج المؤسسة والتي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة مع المؤسسة وسوقها.

- اليقظة السياسية: تهتم بمتابعة و تحليل كل التغيرات والأحداث السياسية.

- اليقظة الايكولوجية: تتمثل في رصد البيئة البيولوجية من تغيرات في الطقس، الكوارث الطبيعية.. الخ .

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه⁽¹⁷⁾.

3- مزايا اليقظة الإستراتيجية: تفرض اليقظة الإستراتيجية على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة محيطها وإذا كان هدفها الأساسي تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارساتها، من خلال الإبداع وخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في محيطها، فما هي مزاياها بالنسبة للمؤسسة؟
إن أهم ما تقدمه اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة يتمثل فيما يلي⁽¹⁸⁾:

- تسمح باتخاذ أفضل القرارات: وهذا من خلال ما توفره من معلومات ذات طبيعة إستراتيجية حول محيط المؤسسة؛

- رصد، مراقبة وسبق التغيرات الحاصلة: بحيث لا تتفاجئ المؤسسة بالتغيرات الحاصلة في المحيط سواء كانت تكنولوجية، تنافسية، اجتماعية.. الخ؛

- وسيلة إستراتيجية للتسيير: أين تكشف عن التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق؛

- التقييم الموضوعي لوضعية المؤسسة التنافسية: حيث ومن خلال المراقبة المستمرة والمتواصلة لمحيط المؤسسة فإنها تسمح لها بمعرفة وضعيتها التنافسية الحالية والمستقبلية وتقييمها ومنه توقع الوضعية المستقبلية؛

- زيادة هامش الربح: تسمح اليقظة الإستراتيجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي يتم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته والتخفيض من كلفته وكذلك التموقع في أسواق جديدة؛

- تسمح بالحصول على أفضل رؤية وتصور للسلوكات الحالية والمستقبلية للمنافسين⁽¹⁹⁾؛

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.

ثانيا: الميزة التنافسية

اختلف الاقتصاديون في إعطاء مفهوم دقيق وموحد للميزة التنافسية لكن من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية

(الخصائص) التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وتحقق لها موقفا قويا بين الأطراف المختلفة.

1- تعريف الميزة التنافسية: فيما يلي سوف نستعرض بعضا من التعاريف الواردة حول الميزة التنافسية :

- يعرفها Porter على أنها : "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين" ⁽²⁰⁾.

- ويرى على السلمي أن الميزة التنافسية " هي مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تسييقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها" ⁽²¹⁾.

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية

ويعرفها Fahey بأنها "أي شيء يميز المؤسسة أو منتجها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجها"⁽²²⁾، ومنه يمكن القول أن القاسم المشترك لهذه التعاريف هو أن الميزة التنافسية⁽²³⁾:

- نسبية تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛

- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛

- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو كليهما؛

- يجب أن تؤدي إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة وتحفزهم على التعامل معها؛

- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تسريعها وتجديدها.

2- أنواع المزايا التنافسية: يمكن أن نميز بين نوعين من الميزة التنافسية؛

2-1- ميزة التكلفة الأقل: وهي الميزة التي تتأتى للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، مراقبة الحجم، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزنامة، مراقبة الإجراءات، مراقبة التمويع، التعليم، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل⁽²⁴⁾.

2-2- ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى عوامل التفرد (الحجم، الإدماج، الإجراءات التقديرية، الرزنامة، الإجراءات، التمويع، التعليم)⁽²⁵⁾.

3- العناصر الأساسية للميزة التنافسية: إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سواء من خلال خفض التكاليف أو من تمييز المنتج يستند لعناصرها - مصادرها - الأساسية الأربعة والمتمثلة في⁽²⁷⁾: الكفاءة، الجودة، التجديد، الاستجابة لحاجات العميل.

3-1- الكفاءة Efficiency: إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، لذا فهي تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة حيث أنه كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، بمعنى تزيد كفاءة المؤسسة كلما تحكمت في تخفيض التكاليف؛ وبالتالي فالكفاءة شرط أساسي للحصول على مزايا تنافسية ناجحة من التكلفة الأقل.

يمكن للمؤسسة من أن ترفع من مستوى كفاءتها من خلال عوامل عديدة هذه بعضها⁽²⁸⁾:

- استغلال اقتصاديات الحجم؛

- أثر التعلم؛

- تكييف تكنولوجيات إنتاج مرنة؛

- خفض معدلات الوحدات المعيبة لتحقيق صفر خطأ؛

- تطبيق نظام التخزين اللحظي؛

- استغلال أنشطة البحث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل الصنع.

3-2- الجودة Qualité: يعتبر المنتج ذو جودة عندما يستجيب لمتطلبات المستهلكين، أي أنه عندما تقدم لهم الفوائد المتوقعة. ونجد أن لتأثير الجودة على الميزة التنافسية بعدين هما⁽²⁹⁾:

- توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها لدى المستهلكين، من مبدأ (Value for Money) وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح المؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها؛

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية

- تلعب الجودة دور اساسي كذلك في تحقيق الكفاءة العالية في المؤسسة حيث تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال تقليل الأخطاء وتكاليف الضمان، ومنه فالجودة لا تسمح للمؤسسة بتميز منتجاتها فقط بل تؤدي إلى تخفيض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

3-3- التجديد Innovation: (الإبداع) يمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، حيث يعتبر من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح للمؤسسة سواء من خلال العمليات أو من خلال المنتجات شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها، مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها وتميزها فضلا عن إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها⁽³⁰⁾.

3-4- الاستجابة لحاجات العميل Capacité de réponse au client: تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة. إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط هي⁽³¹⁾:

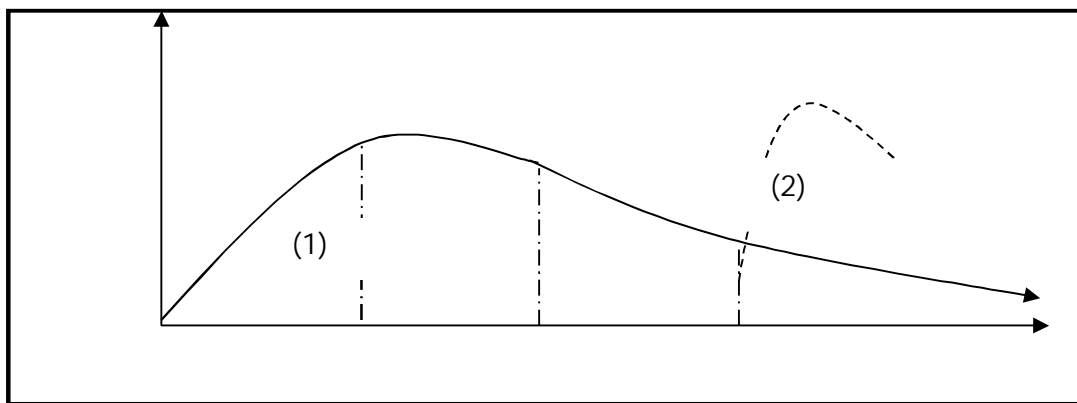
- التركيز على العميل: إن العديد من العملاء يجدون التمييز في الخدمة المقدمة لهم بين مؤسسة وأخرى، وبذلك فقد أصبحت من الأبعاد المعتمدة في تحقيق الاستجابة المتفوقة وصناعة المزايا التنافسية، وتعرف خدمة العميل بأنها فلسفة موجهة للعميل تجري تكامل و إدارة كل عناصر تداخل العميل في توليفة خدمة / تكلفة.

- التركيز على إشباع احتياجات العملاء: تقديم منتجات تناسب بالضبط رغبات وحاجات العميل، غير أن كثير من الاحتياجات لا تكون محددة بدقة مما يستدعي إيجاد مدى لاحتواء هذه الاحتياجات.

- التركيز على وقت الاستجابة: يرغب العملاء في الاستجابة السريعة لطلباتهم، من خلال تخفيض الوقت المستغرق من استلام طلبات العملاء إلى تسليمهم المنتجات بشكل نهائي، بمعنى تلبية احتياجاتهم في الوقت المناسب.

4- دورة حياة الميزة التنافسية: تمتلك الميزة التنافسية دورة حياة شأنها شأن المنتجات⁽³²⁾، كما يبينه الشكل الآتي:

شكل رقم(02): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: خليل نبيل مرسي، المرجع السابق، (ص 86)

4-1- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر؛

4-2- مرحلة التثبيت: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين يركزون عليها وتكون الوفورات في أقصى ما يمكن؛

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية

4-3- مرحلة التقليد و تراجع حجم الميزة: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم و منه انخفاض الوفورات؛

4-4- مرحلة ضرورة التطوير: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

ثالثا: تنمية، تطوير والمحافظة على المزايا التنافسية

إن استمرارية الطلب على السلع والخدمات وتطور حاجات المستهلك إضافة إلى زيادة حدة المنافسة ومختلف تغيرات المحيط جعل المؤسسات توجه اهتمامات كبرى للبحث عن مختلف الطرق والأساليب التي تسمح لها بإيجاد فروق تنافسية بينها وبين المنافسين لتدعيم قدرتها التنافسية وهذا من خلال: المحافظة، تنمية وتطوير المزايا التنافسية التي تملكها هذه المؤسسة وصناعة مزايا جديدة .

1- امتداد زمن المزايا التنافسية: تسعى المؤسسات جاهدة للحصول على مزايا تنافسية تمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية وبعد الحصول عليها يطرح السؤال التالي نفسه، كم من الوقت ستستمر هذه المزايا التنافسية؟ وللإجابة على هذا تعتمد المؤسسة على ثلاثة عناصر⁽³³⁾:

1-1- عوائق التقليد: هي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة على المنافسين أن يستنسخوا الكفاءات المتميزة للمؤسسة، حيث كلما ارتفعت درجة هذه الصعوبة كلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد هذه الأخيرة، كلما أعطى ذلك فرصة للمؤسسة لبناء مركز قوي في السوق وبالتالي ترسيخ المزايا التنافسية.

1-2- تقييم قدرات المنافسين: إن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على محاكاة وتقليد المزايا التنافسية للمؤسسة يتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين، حيث أنه وبعد إعلان المؤسسة الالتزام الاستراتيجي سوف تجد أنه من الصعب الاستجابة للمنافسة الجديدة، إلا إذا تخلت عن ذلك الالتزام، لذلك فانه عندما تعلن المؤسسات المنافسة التزاما طويلا حول طريقة أو أسلوب معين في أداء أعمالها، فقد يؤدي ذلك إلى بطء عملية تقليد المزايا التنافسية التي تملكها المؤسسة، ما يضمن لها الاستمرارية النسبية.

1-3- إدراك حركية القطاع: تشهد بعض القطاعات حركية كبيرة وتغير شديد وأخرى الثبات النسبي، تتصف الأولى بمعدل تجديدي وإبداع مرتفع (مثل قطاع الإلكترونيات الحواسيب..) والتي تدل على أن دورة حياة المنتجات بها محدودة ما يؤدي به المزايا التنافسية المكتسبة إلى التلاشي السريع، غير أن هناك بعض المؤسسات التي تنتج في دعم ميزتها التنافسية من خلال المنافسة قدرات مماثلة وعندما يكون القطاع سريع الحركة، ويقدم إبداعات متتابعة فإن استمرارية المزايا التنافسية تصبح شبه مسجلة (تصبح مؤقتة).

2- أسباب ضعف المزايا التنافسية: للإجابة عن التساؤل التالي: ما هي أسباب فقدان المؤسسة لمزاياها التنافسية؟ فإننا سوف نستعرض مجموعة من الأسباب التي تساهم في إضعاف وزوال المزايا التنافسية، وهي⁽³⁴⁾:

2-1- تغيير القواعد: إن اعتماد المؤسسات المنافسة إستراتيجيات هجومية أو عدم الالتزام بإستراتيجيات محددة، نتيجة التطورات الحاصلة في التكنولوجيا أو غيرها من شأنه تغيير قواعد اللعبة التنافسية في القطاع أو السوق، ما يؤدي بالميزة التنافسية لفقدان أهميتها.

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية

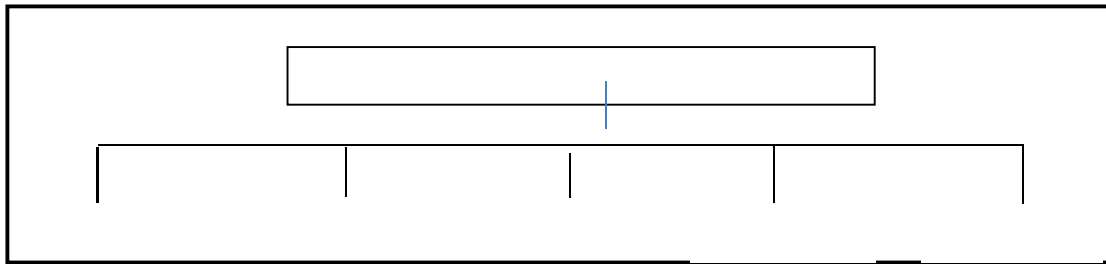
2-2- دخول منافسين جدد من أسواق قريبة: إن دخول منافسين جدد في أي قطاع يشكل خطرا غير أن درجة الخطر تزداد عندما يكون المنافسين الداخلين من أسواق قريبة أي مشابهة حيث يملكون موارد وقدرات قريبة، مشابهة هذا إن لم تكن أفضل من الموارد والقدرات التي تتوفر عليها المؤسسات المتواجدة في هذا القطاع.

2-3- القصور الذاتي: إن قدرات المؤسسة التنظيمية يمكن أن تكون مصدرا للمزايا التنافسية أما الوجه الثاني من العملة فإنه يتجسد في كونها سببا ومصدرا للقصور الذاتي حيث تعد هذه الأخيرة نتاجا لهيكل المؤسسة التنظيمي، والعوامل التي تحدد كيف وأين تتخذ القرارات داخل المؤسسة إضافة إلى اللوائح والقوانين والقيم الثقافية، في ظل هذا السبب تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على تغيير إستراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة.

2-4- تجاهل التغيرات: إن فقدان الميزة التنافسية يكون أحيانا بسبب عدم القدرة على سبق التغيرات في هيكل السوق أو سبق الأحداث في المحيط كذلك تبني المنافسين استراتيجيات جديدة، حيث أن العديد من المؤسسات فقدت مراكز قيادة بسبب عدم أخذها بعين الاعتبار التغيرات الحادثة.

3- كيفية المحافظة تنمية، تطوير وخلق المزايا التنافسية: تقوم المؤسسة بالالتزام بمجموعة من العناصر هذا لتفادي ضعف أو زوال مزاياها التنافسية واستمراريتها أطول وقت ممكن.

شكل رقم(03): عوامل المحافظة، تنمية وتطوير المزايا التنافسية



المصدر: Giorgio Pellecilli, Op.cit, P: 254

3-1- الانتباه الدائم: (اليقظة الاستراتيجية) الشرط الأول لضمان المزايا التنافسية لوقت أطول هو تحقيق انتباه مستمر للمحيط العام للمؤسسة والمحيط التنافسي على وجه الخصوص لأجل التطوير المستمر للعناصر الأساسية للميزة التنافسية⁽³⁵⁾: الكفاءة، الجودة، الإبداع، الاستجابة لحاجات الزبائن، من خلال اليقظة .

3-2- أحسن الطرق (المعايرة): طريقة أساسية للحفاظ على الميزة التنافسية أطول وقت ممكن تتمثل في طريقة المعايرة حيث تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في القطاع الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وتقيس أداؤها بأداء هذه المؤسسة النموذجية .

والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج التي ستقيس أداؤها إزاءها يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجرى على العمليات المناسبة⁽³⁶⁾.

3-3- التغلب على الجمود أو القصور الذاتي: إن طبيعة البنية التنظيمية تحدد نسبة الجمود أو القصور الذاتي بالمؤسسة وللتغلب عليه يجب القيام أولا بالتعرف على عناصر مقاومة التغيير أما ثانيا فهي من اختصاص القائد، وهي فتح الهياكل التنظيمية وأنظمة المراقبة، حيث أنه كلما كان الهيكل التنظيمي "مسطح" كلما ساعد ذلك على فهم التغيرات الحاصلة، وكلما

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية

قلت المستويات بين القمة والقاعدة التنظيمية كلما كانت عملية الاتصال بين العمال التنفيذيون ومتخذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة سهل وسريع.

3-4- مقاومة التقليد⁽³⁷⁾: في حالة تعرف منافس على أصل أو مصدر الميزة التنافسية وتوفرت له إمكانية التقليد، فوجب على المؤسسة أن تدافع بطرق مختلفة وهي:

- الانفرادية: وحدية الموارد يمكن لها أن تدافع ضد التقليد مثل براءة الاختراع، علاقات حميمة مع الموردين و/أو مع الزبائن كذلك إبرام اتفاقيات تحمل شروط مميزة وجيدة للمؤسسة لا يمكن للمؤسسة أخرى الحصول عليها.

- النمو المستمر: إذا كان للمؤسسة تاريخ حافل بالنجاحات المميزة ونمو ملحوظ ومستمر، فإن هذا يكون بمثابة حاجز ضد التقليد.

- المعلومات الحصرية: الحفاظ على المعلومات التي تخص الموارد ومحاولة السيطرة عليها والسبق من شأنها أيضا أن تمنع وتخفف من عملية التقليد.

- إخفاء مصادر الميزة التنافسية: إن التعرف على مصادر المزايا التنافسية لمؤسسة ما يسمح بتحقيق نفس النتائج من خلال تقليد الإستراتيجية المتبعة، لذلك فإن عدم وضوح مصدر المزايا التنافسية لأي مؤسسة وصعوبة تحديده يمثل عائقا مهما أمام التقليد.

3-5- الدفاعات ضد الإحلال⁽³⁸⁾: الخطر الأكثر جدية يأتي من المنافسين الذين يغيرون نموذج أعمالهم ما يؤدي بتغيير قواعد المنافسة مما يفرض طريقة جديدة للتنافس، وتكون ردود الأفعال الأكثر انتهاجا في الإحلال هي: إما عدم الاستجابة حيث أنه وفي بعض الأحيان أفضل إستراتيجية للمواجهة هي عدم الاستجابة لأن خطر الإحلال لا يترجم دائما خطر حقيقي بالنسبة للمؤسسة، أو إعادة التشكيل حيث تقوم المؤسسة هي أيضا بإعادة تشكيل نموذج أعمالها والظروف والمتغيرات الجديدة.

المحور الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

أولا: صدق و ثبات الاستبيان: اعتمدت الدراسة على استخدام اداة الاستبيان لغرض جمع البيانات ،حيث ينقسم هذا الأخير الى ثلاث محاور، كما يلي:

المحور الأول: تضمن معلومات عامة عن المؤسسة وتشمل نشاط المؤسسة، عدد العمال، الخبرة في المجال ونطاق السوق.

المحور الثاني: يمثل المتغير المستقل للدراسة -اليقظة الاستراتيجية- وقد تم تقسيمه الى أربع أبعاد يمثل كل منها متغير مستقل فرعي .

المحور الثالث: يمثل المتغير التابع للدراسة -المزايا التنافسية- تم قياسه عن طريق العناصر الأساسية(مصادر) للميزة التنافسية، وهي: الكفاءة، الجودة، التجديد أو الابداع و الاستجابة للعميل.

جدول رقم(01): هيكلية استبيان الدراسة

متغيرات الدراسة	المحاور	الابعاد	التسلسل	عدد الفقرات
المتغير المستقل	اليقظة الإستراتيجية	- اليقظة التكنولوجية.	1 - 6	6
		- اليقظة التنافسية.	7 - 12	6
		- اليقظة التجارية.	13 - 18	6
		- اليقظة البيئية.	19 - 24	6

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية

6	6 -1	-الكفاءة.	المزايا التنافسية	المتغير التابع
5	11 -7	-الجودة.		
5	16 -12	-التحديد أو الابداع.		
6	22 -17	-الاستجابة للعميل.		

المصدر: من اعداد الباحثان

وكانت إجابة كل فقرة من محاور الدراسة وفق أسلوب ليكارت "Likert" الخماسي كما يلي:

5	4	3	2	1
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا

وبغرض تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، نقوم بحساب المدى وتقسيمه على عدد الخلايا كمايلي: $0.8 = 5/4 = 5-1$ ، يتم اضافة هذه القيمة إلى الواحد الصحيح -أقل قيمة في المقياس- وهذا لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

جدول رقم (02) : إجابات الأسئلة ودلالاتها

المتوسط الحسابي	الرأي	الوزن
1.80 - 1	غير موافق جدا	1
2.60 - 1.80	غير موافق	2
3.40 - 2.60	محايد	3
4.20 - 3.40	موافق	4
5 - 4.20	موافق جدا	5

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على عبد الفتاح عز: مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص:540.

ويهدف أن يستوفي الاستبيان الشروط العلمية المعتمدة فلا بد من إخضاعه لشروط البحث العلمي والمتمثلة في اختبارات الثبات والصدق، وعلية كان مايلي:

- الصدق الظاهري: بموجبه يتم التحقق من وضوح فقرات المقياس، من خلال عرضه على مجموعة من الاساتذة من أهل الاختصاص بلغ عددهم خمس محكمين، واستنادا إلى اراء الخبراء التي كانت ايجابية تحقق الصدق الظاهري للمقياس، وأصبح عدد فقرات الاستبيان 46 فقرة بعدما كان عددها 50 فقرة.

- ثبات وصدق الاستبيان: يقصد بالثبات أن المقياس يعطي نفس النتائج فيما لو اعيد تطبيقه على نفس مجتمع الدراسة بعد مدة من الزمن، وتوجد عدة طرق لبيان مدى ثبات مقياس الاستبيان وتعتمد جميعها على فكرة معامل الارتباط ولقياس ثبات الاستبيان فقد اعتمدنا على معامل الارتباط الذي يطلق عليه: معامل الثبات الفاكرونباخ AlphaCronbach، اما فيما يخص صدق الاستبيان فقد تم حساب معامل الصدق Coefficient de Validité عن طريق حساب جذر معامل الثبات -الفاكرونباخ-، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضع لقياسه.

جدول رقم: (03): نتائج اختبار ثبات وصدق مقياس الدراسة

الأبعاد والمحاور	الفقرات	الفاكرونباخ	معامل الصدق
اليقظة التكنولوجية	06	0.906	0.951
اليقظة التنافسية	06	0.900	0.948
اليقظة التجارية	06	0.888	0.942

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية

0.943	0.891	06	اليقظة البيئية
0.945	0.894	06	الكفاءة
0.945	0.894	05	الجودة
0.952	0.907	05	التجديد والابداع
0.937	0.878	06	الاستجابة للتعامل
0.937	0.878	24	اليقظة الاستراتيجية
0.936	0.877	22	المزايا التنافسية
0.949	0.901	46	كل عبارات الاستبيان

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

ما يلاحظ أن كل النسب كانت عالية و أكبر من النسبة المعتمدة إحصائيا والبالغة 60 %، الأمر الذي يدل على ثبات وصدق مقياس الدراسة.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض تحليل البيانات تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) SPSS (the Social Sciences) النسخة 22، واستخدمنا الأساليب التالية:

- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف: لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛

- اختبار كولموغوروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk): لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات؛

- معامل الارتباط Pearson: وذلك لقياس العلاقات الإرتباطية بين الأبعاد والمتغيرات؛

- الانحدار الخطي البسيط Régression Linéaire Simple .

ثالثا: وصف عينة الدراسة:

بما أن هدف الدراسة هو معرفة مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية في الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية قسنطينة فقد تم توزيع الاستبيان على عينة من هذه الأخيرة- استبيان لكل مؤسسة- والتي قدرت ب 40 مؤسسة، وقد أسترجع منها 31 استبيان فقط أي بنسبة 77.5% منها. والجدول التالي يوضح خصائص مفردات عينة الدراسة:

جدول رقم (04): خصائص عينة الدراسة

المتغير	السمات	العدد	النسبة %
فرع نشاط المؤسسة	صناعات غذائية	07	22.57
	صناعات كيميائية	11	35.46
	صناعات الكترونية، ميكانيكية	01	3.22
	صناعة الخشب، الفلين والورق	02	6.46
	صناعات أخرى	10	32.29
	المجموع		31
عدد العمال	أقل من 10 عمال	06	19.36
	من 10 إلى 49 عامل	08	25.80
	من 50 إلى 250 عامل	17	54.84
	المجموع		31

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية

32.28	10	أقل من 5 سنوات	الخبرة في المجال
16.12	05	من 5 إلى 10 سنوات	
51.60	16	أكثر من 10 سنوات	
%100	31	المجموع	
3.22	01	محلي	نطاق السوق
77.42	24	وطني	
19.36	06	وطني / دولي	
%100	31	المجموع	

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن أغلب مؤسسات عينة الدراسة هي مؤسسات متوسطة بنسبة 54.84% تليها المؤسسات الصغيرة ثم المصغرة، أما عن أنشطة المؤسسات المبحوثة فقد تنوعت بين الصناعات الكيماوية بنسبة 35.46%، صناعات أخرى والتي تمثلت في صناعات المواد البلاستيكية، الحديدية و مواد البناء بنسبة 32.29%، وفيما يخص باقي النشاطات الالكترونية، الخشب... فقد مثلت نسبة ضعيفة. وفيما يخص الخبرة في المجال فأغلب المؤسسات المبحوثة تتمتع بخبرة في مجالها تفوق العشر سنوات وهذا بنسبة 51.60% مما يؤثر على صدق الإجابات في استبيان الدراسة، كما أن أغلبها يعمل على مستوى السوق المحلي بنسبة كبيرة وصلت الى 77.42%.

رابعا: وصف الاستجابات:

لتبسيط النتائج تم إعداد جداول توزيع تكرارية لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية و معاملات الاختلاف لنسب الاتفاق المحققة. في الاجابات وفيما يلي نتائج كل متغير من متغيرات الدراسة:

- بخصوص الأبعاد المتعلقة بمتغير اليقظة الاستراتيجية يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم(05): ملخص لنتائج أبعاد المحور الأول

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	معامل الاختلاف
اليقظة التكنولوجية	3,66	0,62657	4	17.119
اليقظة التنافسية	3,78	0,65432	3	17.310
اليقظة التجارية	4,34	0,46627	1	10.743
اليقظة البيئية	3,81	0,50871	2	13.351
محور اليقظة الإستراتيجية	3,90	0,39798	-----	10.204

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

يشير الجدول السابق الى المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بمستوى وأهمية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة والتي تم قياسها من خلال اربع ابعاد تمثلت في: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة البيئية، و بشكل عام فقد حقق محور اليقظة الاستراتيجية متوسطا حسابيا قدره 3.90 ومعامل اختلاف 10.204% ما يوضح درجة الموافقة العالية على هذا المحور بين المؤسسات المبحوثة. بحيث برز بعد اليقظة التجارية بمستوى جيد جدا اذ بلغ المتوسط الحسابي له 4.34 يليه متوسط فقرات اليقظة البيئية ثم اليقظة التنافسية وأخيرا اليقظة التكنولوجية.

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية

وهذه النتائج تعكس أن جميع المؤسسات المبحوثة تهتم بدراسة العلاقات بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق بالدرجة الأولى .

- أما عن الجدول التالي، فهو يلخص نتائج أبعاد المتغير التابع: المزايا التنافسية.

الجدول رقم(06): ملخص لنتائج أبعاد المحور الثاني

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	معامل الاختلاف
الكفاءة	3,79	0,55396	3	14.616
الجودة	4,13	0,50435	1	12.211
التجديد والإبداع	3,75	0,62120	4	16.565
الاستجابة للعميل	3,87	0,58644	2	15.153
محور المزايا التنافسية	3,88	0,41414	-----	10.673

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

يعرض الجدول السابق كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف في إجابات مفردات عينة الدراسة بخصوص عناصر تطوير وتنمية المزايا التنافسية، وعموما فقد حقق المحور متوسط حسابي قدر ب 3.88 ومعامل اختلاف ضعيف 10.673% ما يعكس درجة الموافقة الجيدة لهذا المحور من قبل المؤسسات المبحوثة. ومن حيث ترتيب أبعاده، فقد جاءت الجودة في المرتبة الأولى تليها الاستجابة للعميل ثم الكفاءة وأخيرا التجديد والإبداع، إذ تم تسجيل تحققهم جميعا بمستويات مرتفعة؛ وما يفسر ما تم التوصل إليه هو اهتمام وتركيز المؤسسات في عينة الدراسة على جودة المنتجات المقدمة بالدرجة الأولى والمحافظة على عملائها من خلال الاستجابة السريعة لطلباتهم .

خامسا: اختبار التوزيع الطبيعي

وبغرض التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى كل من: اختبار كولموغوروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) حيث يساعد هاذين الاختبارين في الإجابة على فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات فإذا كانت قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، ومنه نعتبر بأن بيانات المتغير ذات توزيع طبيعي والعكس صحيح في ذلك.

الفرضية الصفرية: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Sig > 0.05).

الفرضية البديلة: البيانات تتبع التوزيع غير طبيعي (Sig < 0.05).

و كما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم(07): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

اختبار Shapiro-Wilk			إختبار Kolmogorov-Smirnov			محاور الدراسة
مستوى المعنوية	درجة الحرية	احصائية الاختبار	مستوى المعنوية	درجة الحرية	احصائية الاختبار	
.062	31	.935	.087	31	.147	اليقظة الاستراتيجية
.182	31	.952	.200	31	.116	المزايا التنافسية

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

مستوى معنوية اليقظة الإستراتيجية ومستوى معنوية المزايا التنافسية لكل من اختبار K-S واختبار SH-W يحققان شرط الفرضية الصفرية (Sig > 0.05) ومنه فالبيانات تتبع توزيعا طبيعيا.

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية

سادسا: اختبار الفرضيات

وبغرض اختبار فرضيات البحث وتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة (اليقظة الاستراتيجية والعناصر الأساسية للمزايا التنافسية) والوقوف على أثر المتغير المستقل وابعاده على المتغير التابع، كان ما يلي:

1- اختبار فرضية الارتباط: افترضت الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الإستراتيجية والعناصر الأساسية للمزايا التنافسية، وفيما يأتي تفصيلا لإثبات فرضية الارتباط من خلال استخدامنا لمعامل الارتباط بيرسون Pearson وهو من المقاييس المعلمية المستخدمة في حالة المتغيرات الكمية:

جدول رقم(08): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها

المزايا التنافسية	الاستجابة للعميل	الابداع أوالتحديد	الجودة	الكفاءة	أبعاد المتغير التابع	
					قيمة معامل الارتباط	اليقظة
					مستوى المعنوية	الاستراتيجية
					أبعاد المتغير المستقل	عناصر المزايا التنافسية
					قيمة معامل الارتباط	
					مستوى المعنوية	

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

تؤكد بيانات الجدول الى وجود علاقة ارتباط جُد معنوية بين المتغير المستقل(اليقظة الاستراتيجية) والمتغير التابع (عناصر الميزة التنافسية)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.874 ومستوى معنوية 0.000 .
وفيما يخص الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) وعلاقة ارتباطها بالمتغير التابع فقد اظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.495/0.540/0.715/0.777) ومستوى معنوية (0.005/0.002/0.000/0.000) على التوالي.
كما يؤكد ذات الجدول على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الابعاد الفرعية للمتغير التابع (الكفاءة، الجودة، الابداع أو التحديد، الاستجابة للعميل) مع المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) وقد بلغت قيمة الارتباط (0.606/0.595/0.801/0.553) وقد بلغ مستوى المعنوية (0.000/0.000/0.001/0.000) على التوالي.

وبناء على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط نتوصل الى اثبات صحة الفرضية الاولى للدراسة والتي مفادها توجد

علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية بعناصر المزايا التنافسية الأساسية

2- اختبار فرضيات التأثير: في اطار ما تم صياغته من فرضيات حول علاقات التأثير بين متغيري البحث، سوف نقوم بتفسير تلك الفرضيات والوقوف على مستويات تأثير المتغير المستقل(اليقظة الاستراتيجية) بمختلف أبعاده على المتغير التابع (العناصر الأساسية للمزايا التنافسية)،وقد اعتمدنا في ذلك على تحليل الإنحدار الخطي البسيط كما يلي:

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن هناك علاقة تأثير معنوية لكل بعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية على العناصر الأساسية للمزايا

قيمة t لمعامل الانحدار	معامل الانحدار β	الحد الثابت α	F		معامل التحديد R^2	
			مستوى المعنوية	قيمة F		
3,064	,327	2.691	,005	9.390	0.245	اليقظة التكنولوجية
3,455	,342	2,596	,002	11,934	0.292	اليقظة التنافسية
5,509	,635	1,128	,000	30,353	0.511	اليقظة التجارية
6.642	0.632	1.479	.000	44.122	0.603	اليقظة البيئية
قيمة t لمعامل الانحدار	معامل الانحدار β	الحد الثابت α	F		معامل التحديد R^2	
			مستوى المعنوية	قيمة F		
3,064	,327	2.691	,005	9.390	0.245	اليقظة التكنولوجية
3,455	,342	2,596	,002	11,934	0.292	اليقظة التنافسية
5,509	,635	1,128	,000	30,353	0.511	اليقظة التجارية
6.642	0.632	1.479	.000	44.122	0.603	اليقظة البيئية

التنافسية كما هو مبين من النتائج المعنوية لقيم F و t المحسوبة مقارنة مع القيم الجدولية:

- أثر اليقظة التكنولوجية على العناصر الأساسية للمزايا التنافسية: بلغت قيمة معامل التحديد R^2 لليقظة التكنولوجية 0.245 وهذا يشير الى ان 24.5% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تفسرها اليقظة التكنولوجية والباقي قد يرجع الى متغيرات اخرى أو إلى أخطاء التقدير . كما يتضح أن قيم (F، t) المحسوبة أكبر من قيمتهما الجدولية بمستوى معنوية قدر 0.005 وهذا يدل على جودة منحنى الانحدار كلياً وحزئياً لوصف العلاقة بين المتغيرين. وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة التكنولوجية في عناصر المزايا التنافسية.

- أثر اليقظة التنافسية على العناصر الأساسية للمزايا التنافسية: يستدل من قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت 0.292 أن 29.2% من التغيرات الحاصلة في العناصر الأساسية للمزايا التنافسية تعزى لليقظة التنافسية والباقي يرجع الى متغيرات أخرى أو لأخطاء التقدير . أما بالنسبة لقيم (F، t) المحسوبة فهي أكبر من قيمتهما الجدولية بمستوى معنوية قدر ب 0.002 مما يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين.

وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة التنافسية في عناصر المزايا التنافسية.

- أثر اليقظة التجارية على العناصر الأساسية للمزايا التنافسية: يتضح من قيمة معامل التحديد R^2 لليقظة التجارية أن ما قيمته 51.1% من التغيرات في المتغير التابع هو تغير مفسر بفعل اليقظة التجارية. أما عن معنوية النموذج فنجد أن قيم كل من (F، t) المحسوبة أكبر من قيمتهما الجدولية وبمستوى معنوية قدر ب 0.000 ما يعني وجود تأثير لليقظة التجارية على عناصر المزايا التنافسية. وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة التجارية في عناصر المزايا التنافسية.

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية

- أثر اليقظة البيئية على العناصر الأساسية للمزايا التنافسية: بلغت قيمة معامل التحديد R^2 لليقظة البيئية 0.603 ما يعني ان 60.3% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تفسرها اليقظة البيئية والباقي قد يرجع الى متغيرات اخرى اولى اخطاء التقدير. وما يلاحظ من قيم (F, t) المحسوبة أنها أكبر من قيمتيهما الجدولية بمستوى معنوية قدر ب 0.000 وهذا يدل على جودة منحنى الانحدار لوصف العلاقة بين المتغيرين.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة البيئية في عناصر المزايا التنافسية. بعد ماتم اثبات صحة فرضيات الأثر الفرعية للدراسة، سوف نقوم بإثبات الفرضية الرئيسة للأثر والتي مفادها توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في عناصر المزايا التنافسية.

جدول رقم(10): تحليل تأثير اليقظة الاستراتيجية في المزايا التنافسية

معامل التحديد R^2	F		معامل الانحدار β	الحد الثابت α	قيمة t لمعامل الانحدار
	قيمة F	مستوى المعنوية			
,764	94,067	,000	,910	,339	9,699

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول نتائج اختبار علاقة تأثير اليقظة الاستراتيجية في العناصر الأساسية للمزايا التنافسية من خلال الانحدار الخطي البسيط، وفي ضوء هذه الفرضية تمت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير التابع (العناصر الأساسية للمزايا التنافسية) والمتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) وكانت معادلة الانحدار كالتالي: $Y = \alpha + \beta X$

وفيما يأتي قيم معادلة الانحدار: عناصر المزايا التنافسية = $0.910 + 0.339$ اليقظة الاستراتيجية

يؤشر الحد الثابت α في معادلة الانحدار الى وجود عناصر المزايا التنافسية بمقدار 0.339 عندما تكون قيمة اليقظة الاستراتيجية تساوي الصفر، أما عن معامل الانحدار β فقد بلغت قيمته 0.910 فهو يدل على أن كل تغير مقداره واحد صحيح في اليقظة الاستراتيجية يؤدي الى تغير في عناصر المزايا التنافسية قدره 0.910 .

كما يتضح من الجدول أن قيم كل من (F,t) المحسوبة أكبر من قيمتيهما الجدولية وبمستوى معنوية 0.000 ما يعني وجود علاقة تأثير لليقظة الاستراتيجية في عناصر المزايا التنافسية وهذا يدل على جودة نموذج الانحدار كليا وجزئيا لوصف العلاقة بين المتغيرين. أما عن قيمة معامل التحديد R^2 فقد بلغت 0.764 و هو ما يعني أن 76.4% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تفسرها اليقظة الاستراتيجية والباقي أي ما قيمته 23.6% قد يرجع الى متغيرات اخرى أو إلى أخطاء في التقدير.

وبناء على ما سبق تقبل الفرضية الرئيسة الثانية وكذا جميع فرضياتها الفرعية .

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

تخصص هذا المحور بعرض اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثان، وتتقدم مجموعة من التوصيات في مجال موضوع البحث، والتي كانت كالآتي:

أولاً: الاستنتاجات

توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية تمثلت في:

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية

- اليقظة الاستراتيجية نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، البحث، حصر، معالجة، تحليل ونشر المعلومات لأهداف إستراتيجية وتنافسية، وبالتالي هي نظام معلومات هدفه الاستماع الدائم والمستمر لمخطط المؤسسة لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

- المزايا التنافسية هي أي شيء يميز المؤسسة أو منتجها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجها، وهي تتحقق لمدة أطول كلما تم تسريعها وتجديدها.

- اوضحت النتائج اهتمام المؤسسات المبحوثة بدراسة العلاقات بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق -اليقظة التجارية- بالدرجة الأولى ثم يأتي اهتمامهم بالقوانين، التشريعات، المنافسين أي بباقي أنواع اليقظة الأخرى.

- كما اتضح من الدراسة الميدانية أن جميع المؤسسات المبحوثة اتفقت على تركيزها على توفير سلع وخدمات ذات جودة يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها أولا ثم الاستجابة لحاجات العميل تليها الكفاءة ثم التجديد أو الابداع.

- وأتضح أيضا من هذه الدراسة أن مستوى اتفاق المؤسسات المبحوثة على كل من اليقظة التكنولوجية والتجديد لم يكونا بالمستوى المطلوب، ما قد يؤثر على آداءاتها فيما يخص جودة منتجاتها وسرعة استجابتها لاحتياجات العملاء.

- أظهرت الدراسة مستوى ترابط جد عالي بين كل من اليقظة الاستراتيجية وعناصر أو المصادر الأساسية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات المبحوثة، مما يؤكد أهمية اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في تنمية تطوير المزايا التنافسية بالصناعات الصغيرة والمتوسطة.

- أثبتت نتائج الدراسة ان جميع فرضيات البحث تشير الى وجود تأثير معنوي وإيجابي لليقظة الاستراتيجية وابعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية) على العناصر الأساسية للمزايا التنافسية.

ثانيا: الاقتراحات

في ضوء الاستنتاجات السابقة، يمكن اقتراح ما يلي:

- أن مستوى ادراك اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات المبحوثة دون المستوى المنشود، ما يستدعي تحسيس مسيرتها بأهميتها و المزايا التي يمكن أن تمنحها لمؤسساتهم، وبالتالي ضرورة انشاء خلية يقظة على مستوى كل مؤسسة.

- عدم التركيز على نوع واحد من أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات المبحوثة، بل التنوع في ممارسة كافة أنواعها (اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية والبيئية).

- على المؤسسات المبحوثة الاهتمام بامتلاك مزاياها التنافسية والحفاظ عليها من خلال تنميتها وتطويرها ما يسمح لها بتحقيق الاستمرار والنمو للمؤسسة وللإقتصاد الوطني ككل.

- الشرط الأول لضمان المزايا التنافسية لوقت أطول هو تحقيق المؤسسات لانتباه مستمر (اليقظة) للمحيط العام للمؤسسة والمحيط التنافسي على وجه الخصوص لأجل التطوير المستمر للعناصر الأساسية للميزة التنافسية: الكفاءة، الجودة، الإبداع، الاستجابة لحاجات الزبائن.

- التأكيد على أهمية اليقظة التكنولوجية في المؤسسات المبحوثة في تنمية وتطوير المزايا التنافسية.

- التأكيد على أهمية ودور كل عنصر من العناصر الأساسية للمزايا التنافسية في تمييز منتجات المؤسسات المبحوثة.

- ضرورة تفعيل خلية اليقظة بوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لها من أهمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومنظمات الأعمال الجزائرية عموما.

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية

الهوامش

- (1) عيسى حيرش، اليقظة الاستراتيجية، محاضرة لطلبة الماجستير غير منشورة، مقياس تسيير المؤسسات، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003.
- (2) Abdelhak Lamiri, Management de l'information: Redressement et mise à niveau des entreprises, Office de publication universitaire, Alger 2003, (P 75).
- (3) عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره.
- (4) AFNOR: Prestations de veille stratégique et prestations de mise en place d'un système de veille- Norme expérimentale XP X 50-053, France, Avril 2008, (P 06).
- (5) Humbert LESCA, Autre, L'utilité de la méthode L.E.Scanning, CERAC Grenoble, www.veillestrategique.Org.
- (6) Dahmane Madjid, Kerrou Ratiba " la veille stratégique, un a tout clé pour l'entreprise", séminaire sur la veille stratégique, Algerie Télécom et Cérist, Alger, juin 2005, (P 240).
- (7) رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة للتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم القانونية و الاقتصادية، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005، (ص 189).
- (8) Lesca H et Schuller M, veille stratégique: comment ne pas être noyé sous les informations, colloque VSST 25-27 octobre 1995, Toulouse, (P 45).
- (9) Gerard Verna (université Laval): " la veille technologique: une ardente nécessité" source internet.
- (10) Idem.
- (11) Pierre Dussange, Bernarg Ramanantsoa " Technologie et stratégie d'entreprise", Edition Ediscience international 1994 , (P 111).
- (12) Lesca H et Schuller M, Op.Cit, (P 45).
- (13) Moya JL, Management de l'information: l'information au cœur de la stratégie de l'entreprise, 2001, www.egideria.fr
- (14) Etudes 3I, La veille :les yeux et les oreilles de votre entreprise ,2001, <http://www.3ie.org> ,(P 12).
- (15) Pateyron E, le management stratégique de l'information , Edition economica, Paris, 1994, (PP 24-25).
- (16) H.Lesca, Intelligence économique .www.agentintelligent.com.
- (17) Lesca H et Schuller M, Op.Cit, (P 45).
- (18) 3IE, Op.Cit, (PP 07-08).
- (19) Dahman Madjid, kerrou Ratiba, Op.Cit, (P 242).
- (20) Michael Porter, l'Avantage Concurrentiel, Edition DUNOD, Paris, 1999, (P 08).
- (21) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، (ص 104).
- (22) صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم القانونية و الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام (08-09-03-2005)، (ص 163).
- (23) حسن علي الزغي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2005، (ص 138).
- (24) الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال للموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم القانونية و الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 09-10-03-2004، (ص 152).
- (25) Frédéric Leroy, Les Stratégies de l'Entreprise, Edition Dunod, 2001, (P 41).
- (27) شارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية : مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، 2001، (ص 196).
- (28) بن سديرة عمر، صناعة المزايا التنافسية: المداخل النظرية وتطبيقاتها في المؤسسة الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الرابع، جامعة أم البواقي، ديسمبر 2015، (ص 37).
- (29) Giorgio Pellicelli, Stratégie d'entreprise, édition Boeck, la 2ème édition par Kamel Ben Youssef, Paris, 2007, (P 231).
- (30) بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، (ص 40).
- (31) Giorgio Pellicelli, Op.cit, (P 234).
- (32) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز اسكندرية للكتاب، 1998، (ص 87).
- (33) Giorgio Pellicelli, Op.cit, (PP 242-244).
- (34) Giorgio Pellicelli, Idem, (P 246).
- (35) شارلز وجارث، مرجع سابق، (ص 241).
- (36) Giorgio Pellicelli, Op.Cit., (P 254).
- (37) Loc.cit, (P 254).
- (38) Idem, (P 256).