

دراسة تحليلية لأبعاد المزايا التنافسية في المؤسسات الجزائرية (دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل)

أ/ حسيبة جبلي، جامعة جيجل، إدارة أعمال المؤسسات، hassiba.djebli16@gmail.com
أ.د/ السعيد شوقي شاكور، جامعة جيجل، الاقتصاد والتنمية الريفية، chachakour@gmail.com

- Received date: 19/11/2018
- Accepted date: 25/01/2019
- Publication date: 15 /04/2019

المخلص

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على مدى امتلاك المؤسسة الجزائرية، حالة الشركة الإفريقية للزجاج، لأربعة أبعاد من المزايا التنافسية (التكلفة الأقل، جودة المنتجات، سرعة الإستجابة، الإبداع)، لذلك تم تصميم استبيان وزع على 36 إطار بالشركة، بينت نتائج الدراسة أن الشركة تركز في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على تقديم منتجات بأسعار منخفضة وذات جودة عالية، بالإضافة إلى تحقيق السرعة في الاستجابة لحاجات الزبائن، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة بضرورة تدعيم المزايا التنافسية التي تحوز عليها الشركة، كما توصي بضرورة الاهتمام أكثر بعنصر الإبداع الذي يمثل سمة المؤسسة في بيئة الأعمال الحالية القائمة على المعرفة ورأس المال الفكري.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، التكلفة الأقل، جودة المنتجات، الاستجابة، الإبداع.

Abstract:

This paper aim to shed light on the extent of the ownership of the Algerian company, case of the African Company of Glasses, to four dimension of competitive advantages, (cost reduction, products Quality, Speed of response and innovation). Therefore, a

questionnaire was distributed to 36 frames of the company. The results of the study show that the company focuses on providing products at low prices and high quality to achieve the competitive advantage. As well as achieving speed in responding to customer needs. Based on the obtained results, the study recommends the need to reinforce the competitive advantages owned by the company. It also recommends to give more attention to creativity that represents the core of the company in the current business environments based on Knowledge and Intellectual Capital.

Key words: competitive advantage, lower cost, product quality, Response, innovation.

المقدمة:

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المنظمات، ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال الأسبقية التنافسية على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً بالمنافسين الآخرين، نظراً لمحدودية موارد وقدرات المنظمة من جهة، والتحديات التنافسية الشديدة للمناخ الإقتصادي الجديد من جهة أخرى، فالمنافسة الحادة في عالم الأعمال ومظاهر الاقتصاد الرقمي، حتمت على المنظمة إعطاء أهمية كبرى للمزايا التنافسية وضرورة تحديث هذه المزايا أو إضافة مزايا جديدة، وتعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين، أين بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار خاصة بعد كتابات بورتر المتعلقة بإستراتيجية التنافس والميزة التنافسية، وتعد هذه الأخيرة وسيلة لتحقيق تنافسية المنظمة التي تتجسد بامتلاك أفضلية أو أكثر عن المنافسين، وهي بذلك تعبر عن القدرة على تحقيق سبق والتفرد. إذا لم تعد صناعة المزايا التنافسية خياراً من بين عدة بدائل يمكن الاختيار من بينها، ولم تعد مجرد مرحلة يتم الحث والتحفيز للوصول إليها، بل تعدت ذلك وأصبحت المسار الذي يسير في دربه كل من لديه الرغبة في الاستمرار والبقاء في عالم الأعمال، عالم لا يعرف سوى لغة واحدة هي لغة التفوق والتميز.

1- إشكالية الدراسة

إن المؤسسة الجزائرية التي تعاني من ضعف أدائها وعدم قدرتها على المنافسة، بحاجة لتدعيم مزاياها التنافسية والحيازة على أنماط عديدة منها، ومن هذا المنطلق سيتم دراسة أحد الفروع التابعة للمجمع الصناعي للزجاج والمواد الكاشطة (GROUP ENAVA)، وهو

فرع الشركة الإفريقية للزجاج (AFRICAVER) بولاية جيجل، والتي حققت نتائج جيدة على المستوى الوطني بسبب الاستعمال المتعدد لمادة الزجاج التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية، بهدف الوقوف على المزايا التنافسية التي تتمتع بها الشركة، وعليه تبرز معالم إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى حيازة الشركة الإفريقية للزجاج على الأبعاد المختلفة للمزايا التنافسية (التكلفة الأقل، جودة المنتجات، سرعة الاستجابة، الإبداع)؟

2- فرضيات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تحوز الشركة الإفريقية للزجاج على ميزة التكلفة الأقل من خلال طرح منتجات أقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.
- الفرضية الثانية: تحوز الشركة الإفريقية للزجاج على ميزة جودة المنتج من خلال تقديم منتجات عالية الجودة من وجهة نظر الزبون.
- الفرضية الثالثة: تحوز الشركة الإفريقية للزجاج على ميزة سرعة الاستجابة من خلال الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن وتطلعاتهم.
- الفرضية الرابعة: تحوز الشركة الإفريقية للزجاج على ميزة الإبداع من خلال طرح منتجات أكثر إبداعية مقارنة بمنتجات المنافسين.

3- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول واحدة من القضايا التي تمثل جوهر المؤسسات، ألا وهي الميزة التنافسية، كما تكمن أهميتها في كونها محاولة تقييمية للتعرف على مدى امتلاك المؤسسة الجزائرية للمزايا التنافسية مما يساهم في تعميق رؤية المؤسسة وتدعيم مزاياها، كما أنها تشكل امتداداً للبحوث والدراسات التي تهتم بالجانب الحيوي للمؤسسات، حيث تمثل هذه الدراسة إضافة متواضعة للمخزون الأكاديمي الجزائري الحاصل في مجال التسيير والإدارة والذي من شأنه فتح آفاق جديدة لمزيد من الدراسات المستقبلية.

4- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي يبلور بشكل علمي مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها وأهم مقارباتها، كما تهدف إلى تشخيص وتحليل واقع الأسبقيات التنافسية في المؤسسات الجزائرية من خلال التكلفة، الجودة، الاستجابة، والإبداع، بالإضافة إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة، وتقديم التوصيات اللازمة لتعزيز المزايا التنافسية والإفادة منها في التطبيق العملي وتعميمه على المؤسسات الجزائرية.

5- منهج الدراسة

إن طبيعة المشكلة المدروسة وخصائصها هي التي تحدد نوعية المنهج المستخدم، وذلك في ضوء أهداف الدراسة وطبيعتها، والمنهج بمعناه الفني العلمي والاصطلاحي الدقيق هو: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها، أو من أجل البرهنة عليها للأخرين حين نكون عارفين بها".¹ وسيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والذي يعرف بأنه: "المنهج المتبع لدراسة وإيضاح خصائص ظاهرة أو حالة معينة، كما هي كائنة في الواقع وتفسيرها وتحديد علاقاتها في إطار ظواهرها والمتغيرات المحيطة بها، والإحداثيات التي تقود إلى تعميمات متباينة بشأنها".² والمنهج الوصفي من أكثر المناهج انتشاراً في العلوم الاجتماعية والإنسانية، نظراً لملاءمته للظواهر الاجتماعية التي لا تخضع في الكثير من جوانبها للقياس والضبط بشكل دقيق، وهو يقوم على جمع الحقائق والمعلومات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة بشأنها.

6- الدراسات السابقة

إن استعراض الدراسات السابقة ذو أهمية كبرى بالنسبة للباحث، للتأكد من أنها لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية ولا بالمنهج نفسه، كما تمكنه من معرفة جوانب النقص فيها، ومن الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة نذكر:

¹ - ماثيو جيدر، ترجمة: مليكة أبيض، منهجية البحث العلمي، (دون دار نشر)، (دون مكان نشر)، 2015، ص72.

² - سليمان حمد المشوخي، تقنيات البحث العلمي، دار المعرفة، مصر، 2002، ص177.

6-1 الدراسة الأولى: دراسة نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظة غزة"، مجلة جامعة الأزهر، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، حيث تم جمع المعلومات بواسطة استبيان وزع على أعضاء مجالس الإدارة والمدراء والبالغ عددهم 74 بصفتهم الجهة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي، وتم قياس الميزة التنافسية من خلال بعد التمايز، الإبداع، التكلفة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة بشكل عام وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة طردية قوية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الأهداف الرئيسية، الخطط والسياسات والبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية قوية جداً بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بشكل عام. أوصت الدراسة بضرورة العمل على مواكبة التطورات في أساليب الإدارة الحديثة، وتعزيز الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والتغلب عليها والاستفادة من نقاط القوة لتدعيم الميزة التنافسية، والحرص على أن تتسم أهداف الشركات بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات التي من شأنها أن تؤثر في تحقيق الأهداف.¹

6-2 الدراسة الثانية: دراسة سلوى محمد الشرفا، بعنوان " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصاريف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصاريف العاملة في قطاع غزة، وانطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي الذي مفاده: ما دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات المصرفية؟ وللإجابة عن الإشكالية واختبار الفرضيات اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، حيث تم توزيع استبيان على المدراء العامين ورؤساء الأقسام في المصاريف المبحوثة وعددهم 174 فرد، وتم قياس الميزة التنافسية من خلال

¹ - نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظة غزة، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 14، العدد 2، 2012.

خمسة أبعاد: جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير، كفاءة العمليات، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها، اعتماد المصاريف في قطاع غزة على نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، كما أكدت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية.¹

3-6 الدراسة الثالثة: دراسة مصطفى رجب علي شعبان، بعنوان "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، هدفت الدراسة للتعرف على مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث البشري، الهيكلي، العلاقاتي لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات حيث قدر مجتمع الدراسة بـ120 فرد، وتم توزيع استبيان اعد لهذا الغرض على مجتمع الدراسة وتم استرجاع 105 أي ما نسبته 87.5%. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر متطلبات رأس المال الفكري والميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (الجودة المتفوقة، الكفاءة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الاستجابة المتفوقة) للشركة محل الدراسة، كما أوضحت الدراسة أن هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.²

4-6 الدراسة الرابعة: دراسة Sabah Agha, et al بعنوان "Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, International Journal of Business and Management, هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الكفاءات الجوهرية وكل من الميزة التنافسية والأداء التنظيمي في 11 شركة عاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وانطلقت الباحثة من ثلاثة فرضيات أساسية حاولت من خلالها الكشف عما إذا كان هناك تأثير إيجابي للكفاءات الجوهرية على كل من الأداء التنظيمي والميزة التنافسية، بالإضافة إلى تأثير الميزة التنافسية

¹ - سلوى محمد الشرفاء، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصاريف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

² - مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

على الأداء التنظيمي، حيث تم توزيع استبيان على عينة الدراسة والمقدرة بـ 77 مديراً، وتم استرجاع 64 استمارة صالحة للدراسة أي ما نسبته 83%، وتم قياس الميزة التنافسية بعدد المرونة والاستجابة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير قوية وإيجابية للكفاءات الجوهرية على كل من الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، وأن هناك تفاوت في درجة تأثير أبعاد الميزة التنافسية، حيث تؤثر المرونة بشكل كبير على الأداء التنظيمي، يليها في درجة التأثير بعد الاستجابة.¹

7- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن توضيح ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تنوع الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت لتوضيح علاقة الميزة التنافسية ببعض المفاهيم الإدارية الحديثة كالمعرفة، رأس المال الفكري، الكفاءات الجوهرية، حيث تعددت المتغيرات التي تم بيان دورها أو أثرها على الميزة، في حين تحاول الدراسة الحالية تشخيص واقع الأسبقيات التنافسية في المؤسسة الجزائرية، لذلك تعد الدراسة الحالية إضافة جديدة إذا تنسم بأهمية خاصة إلى حد ما كونها من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الجانب.

أولاً- الإطار النظري للدراسة

1- مفهوم الميزة التنافسية

لقد تعددت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وجاء هذا التنوع بسبب اختلاف الزوايا التي انطلق كل واحد منهم في تحديد مفهوم تلك المزاي، حيث عرفت بأنها: " قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم".²

¹ - Sabah Agha & al, Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, **International Journal of Business and Management**, Vol. 7, No. 1, January 2012.

² - هبة مصطفى كافي، التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في منظمات الأعمال، أفا

للوثائق، قسنطينة، 2017، ص200.

ويرى (Porter) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين، حيث يمكنها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي إحداث عملية الابتكار بمعناه الواسع،¹ كما أكد على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لزيائنها، من خلال السعر المنخفض أو تقديم منتج متميز مقارنة بالمنافسين الآخرين.²

وعرفها آخرون بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون".³

وتضمن قاموس (Webster) في إطار بلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية تعريف المصطلحات التي يركز عليها هذا المفهوم، حيث عرف الميزة بأنها المركز أو الحالة المتميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة، كما عرف التنافسية بأنها الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها.⁴

من التعريفات السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية تعكس قدرة المنظمة في التفوق على المنافسين، من خلال اكتشاف طرق جديدة تسمح بتقديم منتجات متميزة تحقيق رضا الزبون. وفي هذا الإطار يمكن القول أن هناك ثلاثة أقسام للميزة التنافسية هي:⁵

- الميزة الأساسية: وهي أية ميزة تتميز بها المؤسسة عن الآخرين وتعتمد عليها في المنافسة.

¹ - Michel Porter, *L'avantage concurrentiel de nation*, Inter éditions, 1993, P48.

² - Michel Porter, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, 2000, P8.

³ - محمود العتيبي وآخرون، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية (حالة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 10، العدد 2، 2010، ص54.

⁴ - سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الإجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد33، 2010، صص215، 216.

⁵ - نفس المرجع السابق، ص450.

- **الميزة الظاهرة:** وهي الميزة القابلة للتجديد، تعكسها الحصة السوقية للمؤسسة مقابل الحصة السوقية للمنافسين.

- **الميزة المستدامة:** وهي تلك الميزة التي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على موقعها التنافسي في السوق وتحسينه.

وعليه يمكن النظر للميزة التنافسية المستدامة بوصفها مخرجات لحالة التنافسية، التي يمكن أن تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، وحينئذ تحاول المؤسسة جاهدة الوصول لحالة الاستدامة.

2- أبعاد المزايا التنافسية

تسعى كل مؤسسة إلى الاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم وتحويلها إلى مجالات أو قابليات مستهدفة تسمى أسبقيات تنافسية، وتعرف بأنها: "الأبعاد التي يجب أن يمتلكها النظام التشغيلي حتى تستطيع المنظمة الاستجابة لطلبات السوق وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية عن الآخرين عن طريق امتلاك بعد واحد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية"¹، والجدول الموالي يبين أبعاد المزايا التنافسية.

الجدول رقم (01): أبعاد المزايا التنافسية من وجهة نظر بعض الباحثين

الباحث	السنة	الأبعاد
Evas	1993	التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة، الإبداع.
Krajewski	1996	التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت.
Mintzberge	1996	السعر، الجودة، الإسناد، السمعة، التصميم.
Kotler	1997	المنتج الأفضل، الأقل سعر، الأحدث، الأسرع.
Slack	1998	التصميم، المرونة، السهولة، الاستعمال، الإبداع.
Macmillan	2000	التكلفة، التميز، المرونة، الوقت، التكنولوجيا.

المصدر: أحمد سليمان محمد الجرجري، محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية، تمت زيارة الموقع يوم 14/09/2017، متوفر على الرابط التالي:

<http://www.raheems.info/ima/29.doc>

¹ - معاد إبراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص 175.

يوضح الجدول أن هناك قدراً كبيراً من الإتفاق بين الباحثين على أبعاد المزايا التنافسية، بالرغم من وجود عدد من الاختلافات في عددها وتسميتها، ويرى (Hamal) و (Pralhad) بأن الميزة التنافسية تقاس بتكلفة الإنتاج المنخفضة والجودة العالية وسرعة الاستجابة للتغيرات والتكيف معها، يضاف إليها في الوقت الحالي ميزة تنافسية جديدة هي ميزة الإبداع التي تمثل سمة المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة، وعليه سوف يتم الاعتماد في هذه الدراسة على أربعة أبعاد للميزة التنافسية لوجود شبه اتفاق بين الباحثين بشأنها، وهي:¹

- **التكلفة:** تعرف التكلفة بوصفها ميزة تنافسية بأنها قدرة المنظمة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بالمنافسين وذلك من خلال تحسين الإنتاج وتقليل الضياع والرقابة المحكمة على عناصر التكاليف، والتكلفة الأقل من الأسبقيات التنافسية التي تستند إليها المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الحفاظ على حصتها السوقية من خلال التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم. وأكد عدد من الباحثين أن الميزة التنافسية الناجحة، يجب أن تقوم على التميز بصفته خياراً استراتيجياً، باعتبار أن استراتيجيه تخفيض التكلفة هي عملية تصعيد هدام لما يعرف بسياسة تثبيت الأسعار، التي تؤدي إلى ضرر المؤسسة والصناعة عامة.

- **الجودة:** تعد الجودة من أهم الأسبقيات التنافسية التي تركز عليها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية فريدة تضمن لها البقاء والنمو في السوق وبما يضمن حصتها السوقية، فتحقيق رضا الزبون عن جودة المنتج هو أحد عوامل المحافظة عليه ومن ثم تحقيق التنافس مع الآخرين، لذا يجب التركيز على الاعتبار الإستراتيجي في جودة المنتج من خلال التحسينات المستمرة لمواكبة أدواق الزبائن المستقبلية.

- **الاستجابة:** إن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب الحركية السريعة والتكيف مع التغيرات، من خلال تحقيق السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن والتسليم في الوقت المحدد وتقليص مدة الانتظار ووقت التطوير، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وبالتالي خلق ميزة تنافسية.

- **الإبداع:** يحتل الإبداع مكانة متميزة ضمن الأفضليات التنافسية في الوقت الحالي، وتحقق ميزة الإبداع من خلال إيجاد طرائق جديدة للإنتاج أو التوزيع، واستكشاف الفرص

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص175، 176.

الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين.¹ وهذا يتطلب من المؤسسة ليس فقط أن تكون هي القائمة الأولى بالحركة، وإنما أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات وتبني كل ما هو جديد.

3- مقاربات الميزة التنافسية

مرت الميزة التنافسية كغيرها من المفاهيم بعدة مراحل، نتج عن كل مرحلة منها تطور مفهوم الميزة بما يتفق ومعطيات تلك المرحلة، بما في ذلك ظروف المؤسسة والتطورات التي تخضع لها بيئة الأعمال، وفي ظل هذه المتغيرات جاءت العديد من الدراسات التي يمكن إيجازها في ثلاث مقاربات رئيسية هي:

3-1 المقاربة الهيكلية: شهدت فترة الستينات من القرن الماضي تركيزاً كبيراً للفكر الاستراتيجي على العوامل الخارجية للمؤسسة، وظهرت العديد من النماذج كنموذج (SWOT)، واثري هذا الطرح بالتحليل المصفوفي الذي قدمته مكاتب الاستشارة ADL، MACKENSEY، BCG انطلاقاً من أن أنشطة المؤسسة قابلة للتجزئة لمجالات إستراتيجية في شكل ثنائيات سوق/ منتج، وتحدد المصفوفة ما يجب تطويره مما يجب التخلي عنه أو العمل على استغلاله،² يقوم هذا النموذج على أن بناء الميزة التنافسية يتأسس على فكرة تحليل نقاط القوة والضعف من خلال التشخيص الداخلي، ثم تحليل الفرص والتهديدات بالتشخيص الخارجي.³

من بين الانتقادات الموجهة لهذا النموذج أن التشخيص الداخلي والخارجي نادراً ما يتم بصورة مستقلة حالة قيام اتحاد بين المؤسسات، كما أن التمييز بين الفرص والتهديدات هو أمر نسبي يرتبط بخصائص كل مؤسسة، كما يصعب أحياناً التمييز بين الفرصة والتهديد

¹ - حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص50.

² - عبد المليك مزهودة، المقاربة إستراتيجية لموارد المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للإندماج في الإقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 31 ماي/02 جوان 2003.

³ - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص156.

للمؤسسة الواحدة، بالإضافة إلى تركيز هذا الطرح على الجوانب التصورية لإعداد الإستراتيجية ومعالجة الموارد فقط من زاوية التكلفة والذي كان أهم أسباب فشله وتعرضه للعديد من الانتقادات.¹

وأضاف (Porter) إلى هذا التحليل تصورات جديدة جعلت الميزة التنافسية محور اهتمام الفكر الاستراتيجي، ومكنت من بناء نظرية مهيكلية لتموقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها ومختلف القوى التي تؤثر عليها والاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها، كما اقترح مساهمة أخرى مميزة قائمة على أساس القيمة المضافة (سلسلة القيمة)، والتي تعتبر الميزة التنافسية محصلة لعملية إنشاء القيمة التي تتحقق من تسع نشاطات أساسية وداعمة تقوم بها المؤسسة.

رغم أهمية المقاربة الهيكلية في تفسير مصادر الميزة التنافسية، إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات بسبب عجزها عن تفسير العديد من النجاحات التي حققتها المؤسسة في ظروف اعتبرت غير ملائمة هيكلياً، والتي كشف عنها تطور الفكر الاستراتيجي من جهة، والتغيرات البيئية المتسارعة من جهة أخرى، والتي مهدت لظهور مقاربة الموارد التي جاءت لتكشف عن أهمية موارد المؤسسة.²

3-2 مقارنة الموارد والكفاءات: إن الجمود الذي ميز المقاربة الهيكلية أسس لظهور مقاربة جديدة تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة، ووفقاً لمقاربة الموارد والكفاءات فإن الميزة التنافسية تركز على تحليل القدرات الداخلية وهو ما يشكل قطيعة مع المفهوم التقليدي القائم على أساس أحسن تموقع من حيث سوق/ منتج، وتعود جذور هذه المقاربة إلى كتابات (Edith Penrose) التي تتصور المؤسسة على أنها حافظة للموارد المادية وغير المادية، ويعتبر (Wernerfelt) أول من استعمل لفظ الموارد في تفسير الميزة التنافسية، ليظهر بعد ذلك جيل من الباحثين الذين تبنا هذه الأفكار.

¹ - Vanessa Warnier et Autres, **Stratégie**, Pearson Education, Paris, 2006,P60.

² - آسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011، ص59.

وفي الوقت الذي كانت تتطور فيه نظرية الموارد، طور الباحثين مقاربات ومساهمات تصب في نفس الإطار، إذ تحاول تفسير العديد من الظواهر المتعلقة بالميزة التنافسية، وهذه النظريات كانت لها نقاط تشابه عديدة مع نظرية الموارد في كونها تفسر أداء المؤسسة انطلاقاً من محيطها الداخلي بدلاً من محيطها الخارجي، إلا أن لكل منها تفسيرها الخاص في مجال الإدارة الإستراتيجية وتحديداً فيما يتعلق بالميزة التنافسية.

3-3 المقاربة العلاقاتية: بالرغم من أن المقاربة السابقة قد لفتت الانتباه إلى الموارد والكفاءات كمدخل لبناء الميزة التنافسية، إلا أنها لم تخلو من الأخطاء، لذا تقترح هذه المقاربة رؤية جديدة اتجاه العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية، وتعتبر أن مصدر التفوق يمكن أن يتعدى الحدود الداخلية للمؤسسة إلى نظام تسيير العلاقات المشتركة مع الأطراف الخارجية¹ وتقوم هذه المقاربة على أنه يمكن للمؤسسة تحسين أدائها وتخفيض تكاليفها وتحقيق قيمة أكبر للعميل بالاعتماد على علاقات التحالف والتعاون.² من مزايا هذا النموذج أنه يقر بوجود علاقة شراكة، أما عن أهم الانتقادات فهو قيامه على فكرة التعاون وإغائه وجود منافسة.³ لذا اقترحت البحوث النشطة في هذا المجال مقاربة جديدة كانت أكثر واقعية من سابقتها وهي التداخل بين التعاون والمنافسة، وهي تقوم على فكرة أن العلاقة بين المؤسسات لا هي حرب مستمرة ولا هي سلام دائم، فالمؤسسة من خلال علاقاتها مع شركائها فهي ترفع من القيمة التي ستعرضها في السوق وهذا من مفهوم التعاون، وفي الوقت ذاته فإن هذه القيمة سيتم تقسيمها على جميع الشركاء وهذا من مفهوم المنافسة، إذا يفترض أن يتم التعاون بين المؤسسة وعملائها ومورديها، أما المنافسة فتتم بين منتجات المؤسسة والمنتجات البديلة والمكملة.⁴

¹ - Ronan Mcivor, **The outsourcing process, strategies for evaluation and management**, Cambridge University Press, U. S. A, 2005, P55.

² - Warnier, op.cit, P70.

³ - John Mathews, **The Competitiveness Of Nations and Enterprises, Report To The ILO Executive Development Program For CEOs**, 1999, P4.

⁴ - Warnier, op.cit, P71.

ثانياً - الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1- مجالات الدراسة

1-1 المجال المكاني: الشركة الإفريقية للزجاج (AFRICAVER) هي أحد الفروع التابعة للمجمع الصناعي للزجاج والمواد الكاشطة (GROUP ENAVA) التي يوجد مقرها الاجتماعي بوهران، وهي شركة اقتصادية عمومية ذات أسهم، برأس مال مؤقت قدره 5000.000.00 دج، أنشئت عام 1997م في إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي الذي تم تطبيقه في 1996م، وكانت قبل ذلك عبارة عن مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة، تقع شمال شرق مدينة جيجل بالمنطقة الصناعية أولاد صالح، تبعد بحوالي 17 كلم عن مقر ولاية جيجل، كما تبعد بـ 5 كلم عن ميناء جن جن، وبـ 2.5 كلم من مطار فرحات عباس، وهي تتربع على مساحة قدرها 17 هكتار منها 9 هكتارات مغطاة، وقد مرت منذ نشأتها بثلاث مراحل هي:

- **مرحلة النشأة بين سنة 1982م و1987م:** في إطار عقد مبرم بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) والشركة الفرنسية (TECHNIP) انطلق مشروع انجاز وحدة الزجاج المسطح سنة 1982م، حيث تضمن العقد المبرم انجاز ورشة الزجاج المسطح الموجه للبناء بطاقة إنتاج 20000 طن/ سنوياً، وورشة الزجاج الأمامي للسيارات بطاقة إنتاج 44000 وحدة سنوياً، وتم انجاز المشروع بين 1982م و1986م وعرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية، وانطلق المشروع في الإنتاج في 01 أوت 1987م.

- **مرحلة التوسع بين سنة 1987م و1996م:** بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح وزجاج البناء الشفاف في النشاط، تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة، تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج، ومن هذه الوحدات وحدة جديدة للزجاج السائل، وحدة جديدة للزجاج الأمني، ووحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية.

- **مرحلة الإستقلال من 1997م إلى يومنا هذا:** في إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي والتفريع، تتحول الشركة إلى شركة قائمة بذاتها، حيث أخذت استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997م، وأصبحت تعرف بتسميتها الحالية الشركة الإفريقية للزجاج، تتمتع بنوع من الإستقلالية في التسيير، لها شخصية معنوية وذمة مالية.

1-2 المجال البشري: يتمثل المجال البشري في مجتمع الدراسة أي كل العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج وعددهم 256، يتوزعون على ثلاث فئات مهنية كما في الجدول الموالي.

الجدول رقم (02): توزيع العمال بالشركة

الفئات	إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
العدد	36	34	186	256
النسبة المئوية	14.06%	13.28%	72.66%	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق وسجلات مصلحة المستخدمين.

2- أداة وعينة الدراسة

إن طبيعة المشكلة هي التي تحدد حجم ونوعية الأدوات المستخدمة، كما تتحدد عادة بطبيعة منهج البحث، ففي المنهج الوصفي يحتاج الباحث إلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تصميم الاستبيان بالاعتماد على أدبيات الدراسة وبالإستفادة من استبيانات بعض الدراسات ذات العلاقة، وتبنت الدراسة الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال. وتم تصميم كل الأسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي، يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها، ولمناقشة النتائج وفقاً للدرجات المعطاة لفئة الإجابة والحكم على المؤشرات الإحصائية، خاصة المتوسط الحسابي، تم تحديد مجالات الموافقة وعدم الموافقة بنوعيتها وكذا الحياد المشكلة للمقياس كالاتي: من 1 إلى 1.80 درجة موافقة منخفضة جداً، من 1.81 إلى 2.60 درجة موافقة منخفضة، من 2.61 إلى 3.40 درجة موافقة متوسطة، من 3.41 إلى 4.20 درجة موافقة عالية، من 4.21 إلى 5 درجة موافقة عالية جداً، ويتكون الهيكل العام لأداة الدراسة من:

- الجزء الأول: يتضمن الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، السن، المستوى العلمي، سنوات العمل.

- الجزء الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة، وينقسم إلى أربعة محاور: بعد ميزة التكلفة الأقل ويقاس بالعبارات من (1) إلى (7)، بعد ميزة جودة المنتج ويقاس بالعبارات من (8) إلى

(14)، بعد ميزة سرعة الإستجابة ويقاس بالعبارات من (15) إلى (18)، بعد ميزة الإبداع ويقاس بالعبارات من (19) إلى (22).

كما اشتمل الاستبيان على مقدمة أو ما يسمى برسالة التغطية، وتم في هذا الجزء تعريف المبحوثين بالدراسة وأهميتها وهدفها الأكاديمي، وكذا تشجيع المستقضي منهم للإجابة عن الاستبيان، وقد تم توزيع الاستبيان على إطارات الشركة، وعليه تتكون عينة الدراسة من 36 مفردة، وقد وقع اختيارنا على هذه الفئة كونها تمثل النخبة في الشركة من الناحية العلمية والقيادية والأكثر تأثيراً فيها.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف البحث ومعالجة البيانات، اعتمدنا اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، والذي بلغت قيمته في هذه الدراسة (86%) وهي نسبة جيدة مقارنة بالحد الأدنى المقبول والبالغ (60%)، مما يدل على تميز الاستبيان بالثبات وصلاحيته لتحليل النتائج، كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لمجتمع وعينة الدراسة، وكذا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محاور الاستبيان لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات المبحوثين عن هذه العبارات، بالإضافة إلى اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضيات، وذلك بالاستعانة ببرنامج (SPSS) في التحليلات الإحصائية المختلفة.

ثالثاً- تحليل وتفسير النتائج

1- تحليل وتفسير خصائص عينة الدراسة

إن السمات والخصائص الشخصية من المتغيرات المؤثرة في استجابات الأفراد من حيث توجهاتهم وردود أفعالهم إزاء العديد من المشاريع والمبادرات الجديدة، الأمر الذي يدفعنا لتحديدها كما هي في الجدول الموالي.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب السمات والخصائص الشخصية

سنوات العمل		المستوى العلمي				السن				الجنس		الفئات
أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	دراسات عليا	مهندس	ليسانس	تقني سامي	من 50-59 سنة	من 40-49 سنة	من 30-39 سنة	أقل من 30 سنة	أنثى	
19	06	11	03	08	10	15	07	14	10	05	09	27
%52.77	%16.67	%30.56	%8.33	%22.22	%27.78	%41.67	%19.44	%38.89	%27.78	%13.89	%25	%75

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يشير الجدول (3) إلى أن أغلب المبحوثين ذكور بنسبة 75%، أما الإناث فقد بلغت نسبتهم 25%، وهذا راجع لكون نشاط الشركة ذو طابع صناعي وظروف عمل لا تتناسب مع حضور العنصر النسوي.

كما يبين الجدول (3) أن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 49 سنة بنسبة 38.89%، تليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة بنسبة 27.78%، وهو ما يدل على أن العمال لهم عمر طويل في الشركة أي يتميزون بخبرة كبيرة، أما 19.44% فتمثل الفئة من 50 إلى 59 سنة، في حين تمثل فئة أقل من 30 سنة ما نسبته 13.89%، وهي الفئة التي تتمتع بالقوة والعطاء والقدرة على العمل وهذا التنوع يخدم الدراسة لأنه يضمن التعرف على اتجاهات غالبية الفئات العمرية.

كما يتضح من الجدول أن أغلب الأفراد حائزين على شهادة تقني سامي بنسبة 41.67%، يليها حاملي شهادة الليسانس بنسبة 27.78%، في حين قدرت نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة مهندس 22.22%، أما فئة الأفراد ذوي الدراسات العليا فقد بلغت نسبتهم 8.33%، ويرجع ذلك إلى التحسن في المستوى التعليمي الذي عرفته الجزائر مؤخراً.

كما بينت نتائج الجدول أن العمال الذين تزيد مدة عملهم عن 10 سنوات يمثلون أكبر نسبة بما يعادل 52.77%، تليها الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 30.56%، أما نسبة العمال الذين تتراوح مدة عملهم بالشركة ما بين 5 إلى 10 سنوات فهي 16.67%، أي أن تفكير الشركة استراتيجي وعميق من خلال اعتمادها على نسبة كبيرة من العمال ذوي الخبرة والأقدمية.

2- تحليل وتفسير إجابات المبحوثين عن أبعاد الميزة التنافسية

لمعرفة مدى حيادية الشركة محل الدراسة لأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الاستجابة، الإبداع) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات المبحوثين حول عبارات كل بعد من هذا الأبعاد.

2-1 تحليل وتفسير إجابات المبحوثين عن بعد ميزة التكلفة الأقل

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعده ميزة التكلفة الأقل

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
عالية جداً	0.48	4.36	1- تهتم الشركة ببرامج تقليل التكاليف.
عالية جداً	0.65	4.47	2- تحرص الشركة على تخفيض تكاليف الترويج والتوزيع.
عالية	0.82	4.05	3- تتناسب تكلفة المنتجات مع المواصفات الموجودة فيها.
عالية	0.92	4.19	4- تكلفة منتجات الشركة تتناسب مع الفئات المختلفة من الزبائن.
عالية	1.14	3.80	5- توظف الشركة أفراد ذوي كفاءة وخبرات في تخفيض التكاليف.
عالية	1.01	3.94	6- تقدم الشركة منتجات أقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.
عالية	1.18	3.52	7- تقوم الشركة بشراء كميات كبيرة من المواد الأولية لتقليل التكاليف.
عالية	0.43	4.05	القيم الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS (VER 20).

يبين الجدول أعلاه وجود تفاوت في درجة الموافقة عن عبارات بعد ميزة التكلفة الأقل، فقد اتجه الباحثين إلى تأكيد موافقتهم بدرجة عالية جداً عن العبارتين (1) و(2) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (4.36) و(4.47) على التوالي، وهذا يدل على اهتمام الشركة ببرامج تقليل التكاليف مع تذنية تكلفة الترويج والتوزيع.

أما باقي العبارات فقد كانت درجة الموافقة عليها عالية، وقد جاءت العبارة (4) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.19) وهو ما يعكس موافقة عالية للمبوحين حول مدى تناسب تكلفة منتجات الشركة مع الفئات المختلفة من الزبائن، تليها في المرتبة الرابعة العبارة (3) بمتوسط حسابي قدره (4.05) أي أن المبوحين يؤكدون تناسب تكلفة المنتجات مع المواصفات الموجودة فيها، في حين جاءت العبارة (6) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، والعبارة (5) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.80) أي أن الشركة تقدم منتجات أقل تكلفة مقارنة بالمنافسين لوجود يد عاملة مؤهلة في مجال تخفيض التكاليف، لتكون العبارة (7) قيام الشركة بشراء كميات كبيرة من المواد الأولية لتقليل التكاليف في مؤخرة الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3.52).

أما الارتفاع النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية للعبارات (5)، (6)، (7)، فهو مؤشر على وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي أي عدم وجود اتساق بين إجابات المبوحين عن عبارات هذا البعد، وبشكل عام يمكن القول أن هناك اهتمام كبير بتخفيض التكاليف في الشركة من وجهة نظر المبوحين بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.05).

2-2 تحليل وتفسير إجابات المبوحين عن بعد ميزة جودة المنتجات

**الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعده
ميزة جودة المنتجات**

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
عالية	0.96	3.75	8- تتفق الشركة على الأبحاث والدراسات للرفع من جودة منتجاتها.
عالية	1.00	3.83	9- تقدم الشركة منتجات بمزايا ومواصفات أفضل من الآخرين.
عالية	1.09	3.94	10- حازت الشركة على عدد من جوائز الجودة والتميز.
عالية	0.99	3.86	11- تستقطب الشركة الأفراد المهرة في تقديم منتجات عالية الجودة.
عالية	0.89	3.94	12- تسعى الشركة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة العالمية.
عالية	1.06	3.88	13- تحرص الشركة على تحقيق جودة التصميم وجاذبية لمنتجاتها.
عالية	1.36	3.80	14- تركز الشركة في منتجاتها على التميز بالجودة.
عالية	0.38	3.86	القيم الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS

.(VER 20

يبين الجدول وجود اتفاق في درجة الموافقة عن عبارات هذا البعد والتي جاءت بدرجة موافقة عالية، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.75) و(3.94) وهي تقع ضمن المجال [3.41- 4.20] مما يعني وقوعها في منطقة موافق على سلم القياس. وقد جاءت العبارتين (10) و(12) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وهو ما يعكس موافقة عالية لمفردات العينة على اهتمام الشركة بتطبيق معايير الجودة العالمية، مما يفسر حيازتها على جوائز الجودة والتميز، تليها في المرتبة الثانية العبارة (13) بمتوسط حسابي قدره (3.88) وهو ما يدل على موافقة الباحثين بدرجة عالية على حرص الشركة على تحقيق جودة التصميم وجاذبية لمنتجاتها، وهو ما تؤكد العبارة (11) والتي تدور حول مدى اهتمام الشركة باستقطاب العمال ذوي الكفاءة في تقديم منتجات ذات جودة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.86)، أما العبارتين (9) و(14) فقد جاءت في المرتبة الرابعة والخامسة بمتوسط حسابي (3.83) و(3.80) على التوالي، وهو ما يدل على أن الشركة تقدم منتجات بمزايا ومواصفات أفضل مما يقدمه المنافسون، لتكون العبارة (8) قيام الشركة بالإنفاق على الأبحاث والدراسات للرفع من جودة منتجاتها في مؤخرة الترتيب بمتوسط حسابي (3.75).

أما الارتفاع النسبي للإنحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية للعبارات (9)، (10)، (13)، (14)، فهو مؤشر على وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، أي عدم وجود اتساق بين إجابات الباحثين عن عبارات هذا البعد، وبشكل عام يمكن القول أن هناك اهتمام كبير بجودة المنتج من وجهة نظر الباحثين بدرجة عالية وفق سلم القياس، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.86).

2-3 تحليل وتفسير إجابات الباحثين عن بعد ميزة سرعة الإستجابة

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد ميزة سرعة الإستجابة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
عالية	1.22	3.63	15- تتميز الشركة بقدرة عالية على الإستجابة لحاجات كافة الزبائن.
عالية	1.21	3.66	16- تلتزم الشركة بمواعيد التسليم التي يرغب بها الزبون.
متوسطة	1.52	3.30	17- تتميز الشركة بسرعة الاستجابة في تبني كل ما هو جديد.
عالية	1.04	3.63	18- تسعى الشركة لحل مشاكل زبائنها في أقل وقت ممكن.
عالية	0.58	3.56	القيم الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS

.(VER 20

يبين الجدول أعلاه وجود تفاوت في درجة الموافقة حول عبارات هذا البعد، حيث جاءت العبارة (16) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.66) وهو ما يعكس موافقة عالية لمفردات العينة حول مدى قدرة الشركة على الوفاء بمواعيد التسليم، تليها في المرتبة الثانية العبارتين (15) و(18) بمتوسط حسابي (3.63) أي أن المبحوثين يؤكدون على أن لدى الشركة القدرة على الاستجابة لحاجات الزبائن وحل مشاكلهم في أقل وقت ممكن، أما العبارة (17) فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) وهو ينتمي للمجال [2.61- 3.40] أي وقوعها في منطقة محايد على مقياس ليكرت، مما يدل على اهتمام الشركة بتبني كل ما هو جديد غير أن درجة الاهتمام على مستوى الشركة تبقى غير كافية.

أما بالنسبة للارتفاع النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية لهذه العبارات والتي كانت أكبر من الواحد الصحيح، فهو مؤشر على أن أفراد العينة ليس لهم نفس الرؤية فيما يخص اهتمام الشركة بالاستجابة السريعة لحاجات العملاء وتطلعاتهم، وبشكل عام يمكن القول أن هناك مستوى عالي لهذا البعد في الشركة من وجهة نظر المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.56)، وهو يقع ضمن المجال [3.41- 4.20].

2-4 تحليل وتفسير إجابات المبحوثين عن بعد ميزة الإبداع

**الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعده
ميزة الإبداع**

رقم ومضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
19- تشجع الشركة العمال على طرح أفكار إبداعية في تقديم منتجاتها.	3.30	1.46	متوسطة
20- تفصح الشركة المجال للعمال للتعبير عن آرائهم في منتجاتها.	3.44	1.48	عالية
21- تقدم الشركة الحوافز التي تشجع العمال على الإبداع.	3.27	1.48	متوسطة
22- تسعى الشركة لإدخال تحسينات على المنتج حسب رغبات الزبون.	3.52	1.52	عالية
القيم الإحصائية الكلية	3.38	0.79	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS

.(VER 20

يبين الجدول أعلاه وجود تفاوت في درجة الموافقة حول عبارات هذا البعد، فبالنسبة للمعيارتين (20) و(22) كانت درجة الموافقة عليهما عالية، حيث جاءت العبارة (22) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.52) وهو ما يعكس موافقة عالية للمبحوثين حول مدى قيام الشركة بإدخال التحسينات على منتجاتها لتحقيق رضا الزبون، تليها في المرتبة الثانية العبارة (20) بمتوسط حسابي (3.44) أي أن الشركة تسمح لعمالها بالتعبير عن آرائهم وتشجيع كل الإقتراحات التي يقدمها العمال والتي من شأنها أن تعود بالفائدة على الشركة، أما العبارتين (19) و(21) فكانت درجة الموافقة عليهما متوسطة بمتوسط حسابي (3.30) و(3.27) على التوالي، أي وقوعهما في منطقة محايد، مما يدل على أن الشركة تقدم حوافر لعمالها لتشجيعهم على طرح الأفكار غير أن درجة الاهتمام تبقى غير كافية.

أما الارتفاع النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية والتي كانت أكبر من الواحد الصحيح، فهو مؤشر على أن المبحوثين ليس لهم نفس الرؤية فيما يخص اهتمام الشركة بالإبداع، وبشكل عام يمكن القول أن المبحوثين يقرون بوجود مستوى متوسط لعنصر الإبداع بالشركة وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.38)، وهو يقع ضمن المجال [2.61 - 3.40].

وفي الأخير نحاول تقييم مدى حيارة الشركة محل الدراسة للميزة التنافسية بشكل عام، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لأبعاد الميزة التنافسية مجتمعة، كما في الجدول الموالي.

الجدول رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة

الموافقة للميزة التنافسية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
1	عالية	0.43	4.05	التكلفة الأقل
2	عالية	0.38	3.86	جودة المنتجات
3	عالية	0.58	3.56	سرعة الإستجابة
4	متوسطة	0.79	3.38	الإبداع
/	عالية	0.25	3.78	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات

(SPSS VER 20).

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي للميزة التنافسية بشكل عام يساوي (3.78) أي أنه يقع ضمن المجال [3.41-4.20] مما يدل على حيازة الشركة محل الدراسة للميزة التنافسية بدرجة عالية، كما يتضح التفاوت في مدى حيازة الشركة لأبعاد الميزة رغم التقارب فيما بينها، حيث تأتي ميزة تقليل التكلفة في المرتبة الأولى، تليها ميزة جودة المنتج في المرتبة الثانية، ثم ميزة سرعة الاستجابة في المرتبة الثالثة، وفي مرتبة متأخرة ميزة الإبداع.

رابعاً- اختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة (1%) وعند احتمال ثقة (99%) وتمثلت قاعدة القرار المعتمدة في مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة في:
- قبول الفرضية العدمية (H_0): إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة في الدراسة (0.01).
- رفض الفرضية العدمية (H_0): إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة في الدراسة (0.01)، وبالتالي قبول الفرضية البديلة (H_a).

1- اختبار الفرضية الأولى

- (H_{01}): لا تحوز الشركة الإفريقية للزجاج على ميزة التكلفة الأقل من خلال طرح منتجات أقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.
- (H_{a1}): تحوز الشركة الإفريقية للزجاج على ميزة التكلفة الأقل من خلال طرح منتجات أقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.

من خلال تحليل إجابات المبحوثين عن عبارات تخفيض التكلفة والتي تضمنها الجدول (4) توصلنا إلى أن الشركة لديها مستوى عالي لميزة تخفيض التكلفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.05)، وهذا ما تؤكدته نتائج اختبار (T-test) المبينة في الجدول (9)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.01)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن الشركة الإفريقية للزجاج تحوز على ميزة التكلفة الأقل من خلال طرح منتجات أقل تكلفة مقارنة

بالمنافسين، وهذا يؤكد سعي الشركة لتقليل التكاليف لتحقيق أسعار تنافسية مع المراقبة المستمرة لأسعار المنافسين في السوق.

2- اختبار الفرضية الثانية

– (H_{02}) : لا تحوز الشركة الإفريقية للزجاج على ميزة جودة المنتجات من خلال تقديم منتجات عالية الجودة من وجهة نظر الزبون.

– (H_{a2}) : تحوز الشركة الإفريقية للزجاج على ميزة جودة المنتجات من خلال تقديم منتجات عالية الجودة من وجهة نظر الزبون.

من خلال تحليل إجابات المبحوثين عن عبارات جودة المنتجات والتي تضمنها الجدول (5) توصلنا إلى أن الشركة تمتلك ميزة الجودة في منتجاتها، بمتوسط حسابي عام (3.86)، وهذا ما تؤكدته نتائج اختبار (T-test) المبينة في الجدول (9) حيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.01)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن الشركة الإفريقية للزجاج تحوز على ميزة جودة المنتجات من خلال توفير منتجات عالية الجودة من وجهة نظر الزبون. وهذا ما يؤكد حصول الشركة على شهادة الجودة العالمية (ISO9001)، علماً أن هذه الشهادة تعد بمثابة إثبات لتوافق منتجات الشركة مع المعايير العالمية للجودة وهي المعايير التي تحمل الرقم (14001)، ولو أن القائمين على الشركة يعتبرون الحصول على هذه الشهادة مجرد مقدمة للحصول على شهادات أخرى وفي مقدمتها شهادة التوافق مع المعايير العالمية للصحة والسلامة المهنية.

3- اختبار الفرضية الثالثة

– (H_{03}) : لا تحوز الشركة الإفريقية للزجاج على ميزة سرعة الإستجابة من خلال الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن وتطلعاتهم.

– (H_{a3}) : تحوز الشركة الإفريقية للزجاج على ميزة سرعة الإستجابة من خلال الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن وتطلعاتهم.

من خلال تحليل إجابات المبحوثين عن عبارات سرعة الاستجابة والتي تضمنها الجدول (6) توصلنا إلى حيابة الشركة لهذه الميزة بدرجة عالية، فقد بلغ المتوسط الحسابي

العام (3.56)، وهذا ما تؤكدته نتائج اختبار (T-test) المبينة في الجدول (9)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.01) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن الشركة الإفريقية للزجاج تحوز على ميزة سرعة الإستجابة من خلال الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن وتطلعاتهم، فتشكيلة زبائن الشركة تفرض عليها الأخذ برغباتهم وتطلعاتهم فهي الممون لعدة شركات مثل شركة (SNVI) لصناعة الشاحنات والسيارات بالروبية وشركة (ENMTP) لصناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة.

4- اختبار الفرضية الرابعة

- (H_{04}): لا تحوز الشركة الإفريقية للزجاج على ميزة الإبداع من خلال طرح منتجات أكثر إبداعية مقارنة بمنتجات المنافسين.

- (H_{a4}): تحوز الشركة الإفريقية للزجاج على ميزة الإبداع من خلال طرح منتجات أكثر إبداعية مقارنة بمنتجات المنافسين.

من خلال تحليل إجابات المبحوثين عن عبارات ميزة الإبداع والتي تضمنها الجدول (7) توصلنا إلى أن الشركة تحوز على ميزة الإبداع بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.38) وهذا ما تؤكدته نتائج اختبار (T-test) كما هي في الجدول (9) حيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.01)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن الشركة الإفريقية للزجاج تحوز على ميزة الإبداع من خلال طرح منتجات أكثر إبداعية مقارنة بمنتجات المنافسين.

الجدول رقم (09): نتائج T-test لاختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	درجة الحرية (df)	قيمة (T)	حجم العينة (N)	الفرضية
قبول الفرضية	0.000	35	56.076	36	الفرضية 1
قبول الفرضية	0.000	35	60.560	36	الفرضية 2
قبول الفرضية	0.000	35	36.246	36	الفرضية 3
قبول الفرضية	0.000	35	25.687	36	الفرضية 4

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS

.(VER 20

– الخاتمة

إن اكتساب المنظمة للميزة التنافسية في بيئة تتسم بكثرة التقلبات واشتداد حدة المنافسة أصبحت ضرورة ملحة واحد الدعائم والمرتكزات التي يقوم عليها نشاط أية منظمة بهدف تحقيق الأسبقية والريادة في السوق، وقد شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين والعلماء في مجالي الإقتصاد والإدارة، وأصبح هذا المفهوم يكتسي أهمية بالغة في عالم الأعمال، والميزة التنافسية ما هي إلا اجتهاد وبحث متواصل من طرف المنظمة من أجل تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عناصر تفوق عن منافسيها كالتكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، الابتكار وغيرها، وتعد هذه العناصر بمثابة أسبقيات تنافسية تضمن بقاء المنظمة ونموها واستمرارها. وقد حاولت هذه الدراسة التعرف على مدى امتلاك المؤسسة الجزائرية للمزايا التنافسية من خلال تشخيص واقع أربعة أسبقيات تنافسية (التكلفة الأقل، جودة المنتج، سرعة الاستجابة، الإبداع)، مع اخذ الشركة الإفريقية للزجاج كدراسة حالة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط، ساهمت في الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج حاولنا تقديم جملة من الاقتراحات.

1- نتائج الدراسة

يمكن تلخيص أهم ما توصلت إليه الدراسة فيما يلي:

- بينت نتائج الدراسة الميدانية أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث ويرجع هذا التفاوت إلى طبيعة نشاط الشركة، كما أن هناك تنوعاً في أعمار المبحوثين وأن أعلى نسبة سجلت لدى الفئة من 40 إلى 49 سنة، بالإضافة إلى أن كل المبحوثين حائزين على شهادات جامعية وسجلت أعلى نسبة لدى حاملي شهادة تقني سامي، كما أن العمالة ذات الأقدمية تعرف ارتفاعاً وسجلت أعلى نسبة لدى الفئة التي تزيد مدة عملهم عن 10 سنوات.
- بينت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام كبير من طرف الشركة بتقليل التكاليف من خلال تخفيض تكاليف تصميم، تصنيع، وتسويق منتجاتها مقارنة بالمنافسين، وهذا يعني أن الشركة تميل إلى الاعتماد على ميزة تنافسية سعرية.

- أكدت نتائج الدراسة تمتع الشركة بميزة تنافسية غير سعرية وذلك بتقديم منتجات ذات جودة عالية مع القدرة على الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن.
- أكدت نتائج الدراسة أن مستوى توفر عنصر الإبداع على مستوى الشركة كان متوسطاً، مما يدل على أن الميزة الإبداعية للشركة تتطلب اهتماماً أكبر من الحالي، خاصة مع ظهور منافسين جدد واعتمادهم على أساليب ووسائل متطورة.
- أكدت نتائج الدراسة أن لدى الشركة ميزة تنافسية عالية، فالشركة من بين المؤسسات التي حققت نتائج جيدة بسبب الاستعمال المتعدد لمادة الزجاج والتي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية مثل قطاع البناء، صناعة السيارات، الصناعات الكهرومنزلية، كما تعد المصنع والمنتج الوحيد للزجاج المطبوع، سيليكاك الصودا، وبعض أنواع الزجاج الأمني في الجزائر.
- أكدت نتائج تحليل البعد الأول للميزة التنافسية والمتعلق بميزة التكلفة الأقل صحة الفرضية الأولى، حيث أن مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.
- أكدت نتائج تحليل البعد الثاني للميزة التنافسية والمتعلق بميزة جودة المنتجات صحة الفرضية الثانية، حيث أن مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.
- أكدت نتائج تحليل البعد الثالث للميزة التنافسية والمتعلق بميزة الاستجابة صحة الفرضية الثالثة، حيث أن مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.
- أكدت نتائج تحليل البعد الرابع والأخير للميزة التنافسية والمتعلق بميزة الإبداع صحة الفرضية الرابعة، حيث أن مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

2- الاقتراحات

- على ضوء النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:
- الاهتمام أكثر بعملية الإبداع وتدعيم القدرة الابتكارية للشركة والعمل بأسلوب مختلف عن الآخرين.

- ضرورة تعزيز الأسبقيات التنافسية التي تتمتع بها الشركة (تخفيض التكلفة، جودة المنتجات، سرعة الاستجابة) لاكتساب ميزة تنافسية لأطول فترة زمنية ممكنة وتحقيق عامل الاستدامة.

- ضرورة إعادة النظر في سياسة التحفيز على مستوى الشركة بهدف تشجيع العمال على طرح الأفكار والاهتمام بتحويل هذه الأفكار إلى برامج تطبيقية مما يساعد على طرح منتجات جديدة باستمرار.

- يجب على الشركة بدل جهود مكثفة ومتواصلة والعمل أكثر من أجل تبني كل ما هو جديد في مجال نشاطها، وإيجاد آلية لمتابعة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن لتحقيق استجابة اكبر.

- تخفيف القيود المفروضة على الشركة باعتبارها مؤسسة عمومية، وإعطائها المزيد من الحرية في اتخاذ القرارات بما يتماشى وطبيعة المنافسة في ظل احتكار الشركة الأم للقرارات الإستراتيجية كالاستثمار والتصدير وتسريع العمال أين يقتصر استقلالية الفرع على التسيير الداخلي مما يؤدي إلى نقص المرونة.

- قائمة المراجع

أولاً- باللغة العربية

1- أحمد سليمان محمد الجرجري، محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزاي التنافسية، متوفر على الرابط التالي:

<http://www.raheems.info/ima/29.doc>

2- أسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011.

3- هبة مصطفى كافي، التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في منظمات الأعمال، ألفا للوثائق، قسنطينة، 2017.

4- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

- 5- ماثيو جيدير، ترجمة: مليكة أبيض، **منهجية البحث العلمي**، (دون دار نشر)، (دون مكان نشر)، 2015.
- 6- محمود العتيبي وآخرون، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية (حالة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني)، **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية**، المجلد 10، العدد 2، 2010.
- 7- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 8- معاد إبراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، **مجلة تكريت**، المجلد 7، العدد 21، 2011.
- 9- نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظة غزة، **مجلة جامعة الأزهر**، المجلد 14، العدد 2، 2012.
- 10- سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصاريف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 11- سليمان حمد المشوخي، **تقنيات البحث العلمي**، دار المعرفة، مصر، 2002.
- 12- سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الإجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، **مجلة الإدارة والإقتصاد**، العدد 33، 2010.
- 13- حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 14- عبد الملوك مزهودة، المقاربة إستراتيجية لموارد المؤسسة، **المؤتمر العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للإندماج في الإقتصاد العالمي**، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 31 ماي/02 جوان 2003.
- ثانياً - باللغة الأجنبية**

15- John Mathews, The Competitiveness Of Nations and Enterprises, Report To The ILO Executive Development Program For CEOs, 1999.

16- Michel Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000.

- 17- Michel Porter, **L'avantage concurrentiel de nation**, Inter éditions, 1993.
- 18- Ronan Mcivor, **The outsourcing process, strategies for evaluation and management**, Cambridge University Press, U. S. A, 2005.
- 19- Sabah Agha & al, Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, **International Journal of Business and Management**, Vol. 7, No. 1, January 2012.
- 20- Vanessa Warnier et Autres, **Stratégie**, Pearson Education, Paris, 2006.

EL - HAKIKA (the Truth) Journal
for Social and Human Sciences
Volume 18 Issue 01 March 2019
(Issue 48 of the previous sequence)

ISSN: 1112-4210
EISSN: 2139-2588

مجلة الحقيقة
للعلوم الاجتماعية والإنسانية
مجلد 18 عدد 01 مارس 2019
(العدد 48 من التسلسل السابق)