

**تأثير اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية**

**المستدامة بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي**

**SWOT متغيرا تفاعليا**

**(بحث تحليلي لآراء أعضاء مجالس إدارات المدارس الأهلية في**

**محافظة البصرة)**

**بحث مستل**

**أ.د. محمد حسين منهل العيساوي**

**قسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة البصرة**

**الطالبة: هيلين نعمة خطاب المالكي**

**جامعة البصرة للنفط والغاز**

## **The effect of strategic vigilance on achieving sustainable competitive advantage : SWOT analysis as moderator**

**Prof.Dr. Mohammed H. Manhal  
Helen Neama Hattab**

### **Abstract**

The research seeks to provide a Theoretical and practical framework about " *The impact of Strategic Vigilance on Sustainable Competitive Advantage SWOT analysis results as a moderator* ". This framework was tested in number of schools of the private education sector in Basra. The questionnaire and interviews were used as data collection method for this study. The sample size was 343 . Number of statistical techniques were used to test the hypotheses of the study. The results showed that the positive impact of strategic vigilance on sustainable competitive advantage, as well as demonstrated of the impact of strategic vigilance on sustainable competitive advantage through the moderating role of SWOT analysis.

- المجلد العاشر
- العدد عشرون
- أيار 2018
- استلام البحث: 2015/11/5
- قبول النشر: 2015/12 /22

## تأثير اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

### المستدامة بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي

#### SWOT متغيراً تفاعلياً

أ.د. محمد حسين منهل  
الطالبة هيلين نعمة حطاب

### المستخلص

يسعى هذا البحث إلى تقديم إطار عملي ونظري حول موضوع "تأثير اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي SWOT متغيراً تفاعلياً" وتم اختبار مخطط الدراسة الفرضي في قطاع التعليم الخاص في محافظة البصرة، ويتضمن المدارس الأهلية في محافظة البصرة. استخدمت الإستبانة وقائمة الفحص والمقابلة الشخصية كأسلوب لجمع البيانات للدراسة وكان حجم العينة 343 مستجوباً. وقد استخدم عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت النتائج بأن هناك تأثيراً إيجابياً لليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كذلك توضيحها لتأثير اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الدور التفاعلي للتحليل البيئي SWOT.

## المبحث الأول

### منهجية البحث

يهدف هذا المبحث إلى توضيح منهجية البحث من خلال تحديد مشكلة البحث وأهدافه وأهميته، فضلا عن بناء أنموذج البحث والفرضيات التي تتأسس عليها، وبناء أدوات القياس والاختبار المستعملة ومن ثم تحديد العينة المبحوثة وحدودها التطبيقية والزمانية والأساليب والأدوات الإحصائية المستعملة في جمع البيانات وتحليلها

#### 1.1 مشكلة البحث: research problem

تسعى المنظمات عادة إلى تحقيق النجاح والتفوق الدائم في أدائها من أجل أن تحافظ على موقعها التنافسي مع وجود منظمات أخرى تسعى للهدف نفسه، ومن أجل تحقيق ذلك تقوم تلك المنظمات باتباع استراتيجيات مدروسة تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال، خصوصا وإن طبيعة البيئة الديناميكية وما تمتاز به من التعقيد والتقلبات وعدم الاستقرار، فرضت على المنظمات تبني توجه أو وسيلة جديدة لمواجهة الظروف البيئية لضمان بقائها واستمرار قدرتها على المنافسة في السوق لتحقيق الميزة المستدامة (Jones,2013:229-230).

لذلك فالمنظمات بحاجة إلى وضع نظام فعال لليقظة الإستراتيجية، يسمح لها بمتابعة، ورصد ومراقبة سير العمل وضبط علاقتها بالبيئة التي تنشط فيها وتحديد نقاط قوتها وضعفها، وأهدافها، تطلعاتها، توجهاتها، سياساتها، إستراتيجياتها، وبالمقابل عليها كذلك معرفة ما يدور في بيئتها الخارجية من خلال الرصد والتحليل للفرص والتهديدات وجمع المعلومات الخاصة بذلك ومعالجتها وإيصالها في الوقت المناسب إلى مراكز اتخاذ القرار، ولعل الأسلوب الأكثر ملاءمة وشمول في هذا الجانب هو مصفوفة SWOT الشهيرة المعتمدة على تحليل عناصر البيئتين الداخلية والخارجية بشرط فهم وإدراك مكوناتها وآليات تشغيلها (Arouet,2009:23).

بالتالي فإن فكرة هذا البحث تتمحور حول إثارة الحوار حول هذا الموضوع من خلال طرح التساؤلات المقترنة بالافتراضات الأساسية والمتعلقة بمفهوم الميزة التنافسية المستدامة بالنسبة للمنظمات المحلية ولاسيما (إدارات المدارس) مجتمع الدراسة ولتحديد مشكلة الدراسة في مجال تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات فضلا عن المشكلات التي تواجهها في كيفية سعيها نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تبيينها لمدخل اليقظة الإستراتيجية قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية أولية (Pilot study) باعتماد قائمة فحص (Check list) للتحقق من مدى إدراك إدارات المدارس لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة، وللتعرف على وجهة النظر التي تتبناها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومدى إمكانية تطوير وجهة نظرها لتتماشى مع التطور الفكري في هذا المجال. وقد جرى تحكيمها علميا وفنيا من قبل

أساتذة متخصصين في هذا المجال, وتتكون هذه القائمة من (48) فقرة معتمدة على مقياس ثلاثي للإجابة (نعم, جزئياً, لا) لبيان تأثير اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المتغير التفاعلي (التحليل البيئي SWOT), وقد شملت عينة الدراسة الاستطلاعية (30) من إدارات المدارس الأهلية (مديرين ومؤسسين ومعاونين) توزعت على الرقعة الجغرافية لمحافظة البصرة, وقد تم تحديد حجم العينة لـ (Pilot study) استناداً إلى ما وضحه كل من (Johanson and Brooks, 2010:395) واللذين يوضحان حجم العينة المناسبة لإجراء لـ (Pilot study) N=30, واعتمدت الباحثة نتائج (25) استمارة صالحة للاستخدام لإيفائها بمتطلبات البحث العلمي. وتم استبعاد (5) غير صالحة للاستخدام من قائمة الفحص التي وزعت وتأسيساً على نتائج الدراسة الأولية فقد بنيت مشكلة هذه الدراسة بعد التوصل إلى وجود ضعف في المدارس الأهلية بتوفير الوسائل المادية والبشرية وضعف بمدى تضافر جهود الأفراد العاملين في المنظمة وإرادة قوية وصبر من الجميع. كما تم التوصل إلى وجود نقص في الوسائل المادية وأهمها "الانترنت" والتي تعد ضرورية بالتالي فإن ذلك يهدد نجاح واستمرارية اليقظة الإستراتيجية في هذه المدارس مما ينعكس في سعي هذه المدارس نحو تبني مصفوفة SWOT لغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها فضلاً عن معرفة عوامل القوة والضعف, بالتالي شكل ذلك تهديداً في سعي هذه المنظمات نحو استدامة ميزتها التنافسية, وفي ضوء ذلك تركز هذه الدراسة في كيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وفي هذا السياق نرى أن اليقظة الإستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً من الممكن أن تساعد على ذلك أي أنها تعمل كمحرك لدفع المنظمات مجتمع الدراسة قديماً لاستدامة نجاحها, في الوقت ذاته نرى بأن الظروف البيئية الداخلية والخارجية تؤدي دوراً تفاعلياً تعزز من قدرة اليقظة الإستراتيجية على مساعدة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### 2.1 تساؤلات البحث: research questions

❖ هل يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟

❖ هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنتائج التحليل البيئي باعتماد مصفوفة SWOT على تعزيز أو إضعاف العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة؟

### 3.1 أهداف البحث: research Objectives

تتلخص أهداف البحث فيما يأتي:

- ❖ اختبار تأثير اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات مجتمع الدراسة (المدارس الأهلية).
- ❖ اختبار الدور التفاعلي لنتائج التحليل البيئي من خلال اعتماد مصفوفة SWOT .

#### 4.1 أهمية البحث: research Importance

يستمد البحث أهميته من طبيعة الموضوع الذي يغطيه فهو يسלט الضوء على أبرز ما ينبغي على المنظمة امتلاكه متمثلاً باليقظة الإستراتيجية التي تتجسد في ممارساتها وأنشطتها في المنظمات المبحوثة، و تكمن أهمية البحث في الحاجة المتزايدة لتطبيق و تبني متغير اليقظة الإستراتيجية يمكن من الحفاظ على مكانة المنظمة و يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في وقت أصبح يعرف بالمنافسة الشديدة و على جميع الأصعدة و في المستويين المحلي و العالمي ولاسيما بعد أن فتحت أبواب المنافسة أمام المستثمر الأجنبي وما يترتب على ذلك من تداعيات قد تؤثر في ديمومة عمل المنظمات قيد الدراسة. وتتمثل هذه الأهمية بالآتي:

- ❖ تطوير نموذج متكامل مستند إلى العناصر الثلاثة (اليقظة الإستراتيجية والتحليل البيئي SWOT والميزة التنافسية المستدامة)، وخصوصاً من خلال المراجعة المتواضعة للأدبيات السابقة وجدت الباحثة عدداً قليلاً من الدراسات التي وظفت هذه المداخل، وبالتالي تكمن أهمية هذا البحث لإيجاد نموذج تكاملي يسهم في تحسين كفاءة وفاعلية المدارس الأهلية.
- ❖ تكمن أهمية البحث في كونه يركز على قطاع التربية (الخاص) الذي يحتاج إلى التطوير والتحسين المستمر، من خلال تسليط الضوء على مدى استعداد المدارس الأهلية في محافظة البصرة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة.

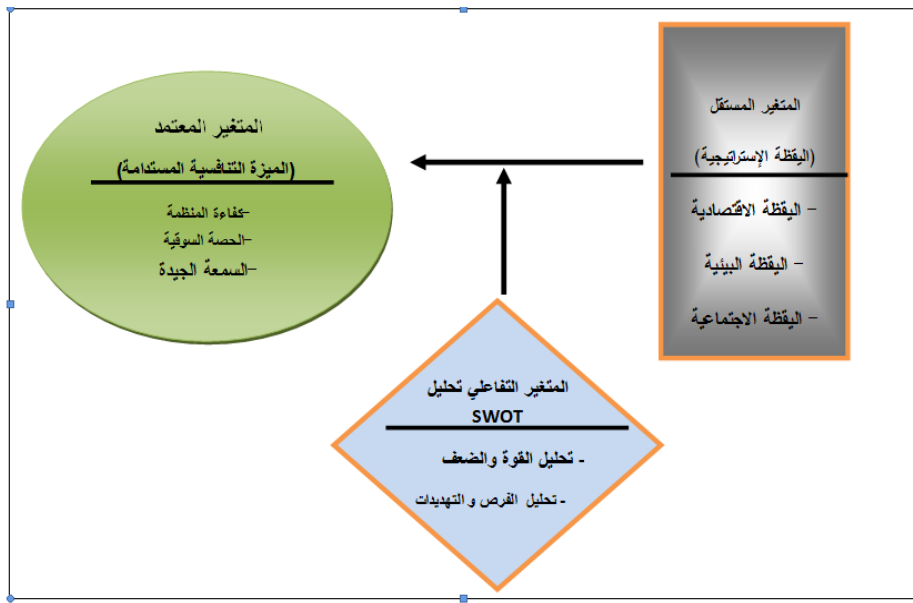
#### 5.1 حدود البحث: research Limit

- ❖ **الحدود التطبيقية** : تمثلت بالمدارس الأهلية في محافظة البصرة بعد استحصال الموافقات الرسمية من المديرية العامة للتربية فضلاً عن موافقات المدارس الأهلية.
- ❖ **الحدود الزمانية**: تمثلت بمدة أعداد البحث على المنظمات عينة البحث والتي امتدت من تشرين الأول / 2014 إلى تشرين الأول / 2015 .

#### 6.1 مخطط البحث الفرضي: research hypothesisal model

يعبر المخطط الفرضي عن مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون بصورة كمية أو كيفية تجمع الملامح الرئيسة للدوافع التي يتم الاهتمام بها (Rivett,1992:200) . وقد تم التوصل إلى المخطط الفرضي من خلال دراسة العلاقات التي حددتها التساؤلات التي وضحت متغيرات الدراسة (اليقظة الإستراتيجية، التحليل البيئي SWOT، الميزة التنافسية المستدامة)، إذ تم اختيار متغيرات الأبعاد الرئيسة للدراسة بالاستناد إلى مجموعة مقاييس قدمها كل من: (Jones, (Gupta, 2000), (Hereng, 2003), (LESCA,1997), (Ludvigsson, 2008), (2005), (Daniel and Bernard,1994) وغيرهم إذ مثلت اليقظة الإستراتيجية المتغير المستقل وتنفرع منها الأبعاد التالية (اليقظة الاقتصادية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة البيئية). بينما يمثل التحليل البيئي SWOT متغيراً تفاعلياً ويتفرع منه

البعدان (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات)، بالمقابل فإن الميزة التنافسية المستدامة تمثل المتغير التابع، وتتكون من الأبعاد التالية (كفاءة المنظمة، الحصة السوقية، السمعة الجيدة).  
 وان بناء المخطط الفرضي للبحث تم في ضوء عدد من الافتراضات الأساسية تمثلت بالاتي:  
 1- تعد اليقظة الإستراتيجية عاملاً أساسياً تعزز من عملية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالنسبة للمدارس الأهلية (تلجون وقاسيمي، 2012 ; كرومي وعمرستي، 2010).  
 2- إن للتحليل البيئي SWOT دوراً كبيراً لكونه يشكل حلقة الوصل بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، بالتالي من الضروري للمدارس الأهلية ان تحدد الفرص والتهديدات التي تواجهها ولكي تحقق هذه المنظمات أهدافها فإن ذلك لا يكفي، وإنما يتطلب ذلك ان تكون المنظمة على دراية كافية بتلك الفرص، والتهديدات فضلاً عن تحديد نقاط القوة والضعف وتوفير المعرفة الكافية بهذه العوامل. وهذا ما يعزز من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Duran, 2013).  
 تحاول الباحثة من خلال مسارات المخطط الفرضي للبحث في الشكل (1-1) اختبار العلاقات والتأثير بين (اليقظة الإستراتيجية) و(الميزة التنافسية) من خلال المتغير التفاعلي SWOT



شكل (1-1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المشار إليها آنفاً

## 7.1 فرضيات البحث: research Hypotheses

ووفقا للمخطط الفرضي يضع الباحثان الفرضيات التالية للتصدي لمشكلة البحث وكما يأتي:

**1.7.1 الفرضية الرئيسية الأولى H1:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

**2.7.1 الفرضية الرئيسية الثانية H2:** يوجد تأثير تفاعلي لنتائج التحليل البيئي باعتماد مصفوفة SWOT على العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

## 8.1 أدوات البحث: research Tools

استنادا إلى أهداف البحث ولغرض اختبار فرضياته جرى الحصول على البيانات وجمعها بعدة أدوات منها:

- ❖ **المقابلات الشخصية Interviews:** تعد المقابلات الشخصية بنوعها المهيكلة وغير المهيكلة أفضل وسيلة للتعرف والاطلاع على طبيعة العمل في المنظمات لكونها تتيح للباحثة الحصول على معلومات مباشرة عن متغيرات الدراسة من خلال التفاعل المباشر مع أفراد العينة المبحوثة فضلا عن دورها في توضيح أبعاد الاستبانة وفقراتها لهم، لذا قامت الباحثة بأجراء عدد من المقابلات مع المدير العام لمديرية التربية العامة وعدد من مديري المدارس الأهلية في مجتمع الدراسة لتوضيح طبيعة الدراسة وأهميتها وأهدافها.
- ❖ **قائمة الفحص Checklist:** جرى اختبار إمكانية توافر اليقظة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الأهلية من خلال الاستطلاع الأولي والذي تم على مجموعة صغيرة الحجم من المستجوبين مكونة من (30) وقد تكونت قائمة الفحص من (48) فقرة على وفق مقياس ثلاثي (نعم، جزئيا، لا) من أجل تحديد إي مشكلات تصاحب تصميم الدراسة وتصحيحها قبل تنفيذ الدراسة الرئيسية.
- ❖ **الاستبانة Questionnaire:** قامت الباحثة بتصميم استبانة، بالاستناد إلى عدد من المقاييس العالمية المعتمدة وتوظيفها بما يتلاءم ومتغيرات الدراسة وعملية الترابط بينها، تتكون الاستبانة من أربعة أجزاء، تضمن الجزء الأول المعلومات التعريفية عن العينة المستجيب، في حين تضمن الجزء الثاني متغيرات البعد المستقل لليقظة الإستراتيجية، وتم تفسير أبعاد اليقظة الثلاثة (اليقظة الاقتصادية، اليقظة البيئية، واليقظة الاجتماعية)، كما تضمن الجزء الثالث متغيرات البعد التفاعلي لـ (SWOT) وتم تفسير كل من (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) إما الجزء الرابع فقد تضمن متغيرات البعد المعتمد للميزة التنافسية المستدامة، وتم تفسير (الكفاءة، الحصة السوقية، والسمعة الجيدة) وقد اعتمدت الباحثة مقياس (Likert) الخماسي في تصميمها.



**الجدول (1-1)**

**المتغيرات الرئيسية والفرعية ومصادر القياس المعتمدة في البحث**

المتغير/البعد	التعريف الإجرائي	الفقرات المفسرة	المقياس المعتمد
البيقطة الاستراتيجية	وهي عملية جماعية، استباقية، ومستمرة للمراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المنظمة من اجل خلق فرص العمل والابتكار والحد من حالات عدم اليقين والهدف من ذلك هو العمل بسرعة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.	1-26	
البيقطة الاقتصادية	وهي البحث، المعالجة والنشر للمعلومات المتعلقة بسوق المنظمة، هذا النوع من البيقطة تقوم على متابعة المتغيرات الاقتصادية في بيئة المنظمة .	1-9	LESCA,19 (97)
البيقطة البيئية	وتخص عناصر البيئة الطبيعية للمنظمة ويعد الإيفاء بها مهمة صعبة بالنسبة للمنظمة ، وعليه يجدر بالمنظمة تحليل ومعالجة المعلومات التي تؤدي إلى قرارات تحافظ على سلامة وصحة البيئة.	10-17	(Hereng, 2003)
البيقطة الاجتماعية	تتمثل في تحديد و ملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرقية ،سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد وكل ما يستوقف انتباه المتلقي ويهدد سلامة أو يعزز التناسق التنظيمي.	18-26	
تحليل SWOT	يعد تحليل ( SWOT ) من الأدوات المهمة التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتحديد اتجاهاتها واستراتيجيات المستقبل	27-44	
عناصر القوة والضعف	القوة هي إي شيء تمتلكه أو تفعله ويساعدك على النجاح الضعف فهي إي شيء لا تمتلكه أو لا تستطيع أن تفعله ومن ثم فإنه يمثل عقبة في طريق نجاحك.	27-35	(Gupta, 2000), (Jones, 2005), Ludvigsson , 2008)
عناصر الفرص والتهديدات	الفرصة هي موقف مناسب يمكن ان يستغل لتحقيق نتائج جيدة للمنظمة التهديد : موقف أو عائق يمنع المنظمة من تحقيق أهدافها.	36-44	
الميزة التنافسية المستدامة	تعد الميزة التنافسية المستدامة تلبية للاحتياجات الحالية للسوق اخذين بنظر الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة	45-56	
الحصة السوقية	وهي سعي المنظمة لتحسين موقعها في السوق والتفوق على المنافسين من خلال إتباع استراتيجيات محددة. وتضم اقتناص الفرص، وتطوير الخطط الاستراتيجية، واستخدام الأساليب الكمي	45-48	(Daniel and Bernard,19 94)
كفاءة المنظمة	تحسين العمليات الداخلية للمنظمة، مثل الهيكل التنظيمي والثقافة والمجتمع. الكفاءة التنظيمية ممتازة فهي تؤدي إلى تحسن أداء الكيانات من حيث الإدارة والإنتاجية والجودة والربحية	49-52	(Hodge and Johnson,19 90)
السمعة الجيدة	وهي نظرة موجزة عن التصورات التي عقدت من قبل جميع أصحاب المصلحة المعنيين للمنظمة، كالزبائن والموظفين والموردين والمدبرين والدائنين، ووسائل الإعلام . الصورة والهوية يمكن أن ينظر إليه على نحو مفيد كما المكونات الرئيسية للسمعة. إذ تعد إحدى مكونات النجاح في عالم الأعمال، فهي عامل مهم في الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمات.	53-56	(Chun,200 5) (Kevin,200 6)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات.

### 9.1 عينة البحث: sample of research

قام الباحثان باستطلاع آراء عدد من المديرين والمؤسسين (المالكين) والمعاونين الإداريين في جميع المدارس الأهلية في محافظة البصرة، لما لهم من دور استراتيجي في تطوير وتوجيه أنشطة المدارس، لذا فقد قامت الباحثة بتوزيع (355) استبانته، وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (343) استبانته، وبنسبة (97%)، حيث هذه الاستبيانات المسترجعة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، وقد تم تحديد حجم العينة المسحوبة عشوائياً بالاستناد إلى (Sekaran and Bougie,2010:295; Saunders et al., 2009:250)، الذين أوردوا جدولاً يبين فيه حجم العينة الملائم عند مستويات مختلفة من مجتمع الدراسة الأصلي، والذي يوضح حجم العينة المناسب لعدد المجتمع البالغ (4543) فرداً، هو (355) فرداً.

### 10.1 اختبارات الصدق والثبات لأداة البحث :

❖ **الصدق الظاهري Face Validity:** يتم اختبار الصدق الظاهري من خلال اعتماد عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في التعرف على صدق وصلاحيه محتوى القياس . (Sekaran and Bougie,2010) وعلى هذا الأساس قامت الباحثة بعرض الإستبانة على مجموعة من الخبراء المحكمين والبالغ عددهم (24)، وفي ضوء الملاحظات والآراء التي أبدوها السادة المحكمون، تم التعديل على بعض فقرات الاستبانة، وقد اعتمدت نسبة اتفاق الآراء البالغة (80%).

❖ **صدق الثبات stability Validity:** جرت العادة على التعامل مع قضايا الصدق والثبات في القياس من خلال دراسة صحة وموثوقية النتائج المسجلة حول الأدوات المستخدمة في سياق معين. بحثاً عن مستوى مقبول من صحة تلك النتائج وموثوقيتها، (Schumacker and Lomax,2010:163) . وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على عدد من المقاييس المعتمدة في ميدان إدارة الأعمال، والتي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية إذ صممت أداة الدراسة بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي ولغرض التأكد من ثبات واتساق الأداة قامت الباحثة باستخدام اختبار Cronbach's Alpha الموضوع بالجدول الآتي:

### جدول(2-1)

#### نتائج اختبار Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha	المقياس
0.859	اليقظة الإستراتيجية
0.864	التحليل البيئي SWOT
0.857	الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.18 بعد إعادة التنظيم

يتضح من الجدول المذكور آنفاً أن قيم معامل Cronbach's Alpha قد تراوحت بين (0.857-0.883) وتعد هذه النتائج مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها أكبر من (0.7) وذلك حسب (Sekaran and Bougie, 2010 ; Pallant, 2011 :100) و (335) والتي تدل على أن أداة الدراسة (المقياس) يتصف بالاتساق الداخلي.

## المبحث الثاني/الإطار النظري

### 1.2 : اليقظة الإستراتيجية

#### 1.1.2 مفهوم اليقظة الإستراتيجية

تعد اليقظة الإستراتيجية الوظيفة العملية للمنظمة، التي تهتم بجمع المعلومات باستمرار وتحليلها ونشرها وتسييرها تسييراً أمثل لأجل مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات المناسبة التي من شأنها تطوير المنظمة (العالية، 2014 : 7) . وعلى الرغم من النشأة الحديثة لهذا المفهوم إلا أن مصطلح اليقظة الإستراتيجية عرف انتشاراً واسعاً ضمن اقتصادات الدول الغربية نظراً للإسهامات التي بذلت من طرف باحثين وعلى رأسهم DOU, MARTRE, MARTINET, JAKOBIAK, LESCA فالمنظمة بحاجة إلى وضع نظام فعال لليقظة الإستراتيجية، يسمح لها بمتابعة، ورصد ومراقبة سير العمل بها، وضبط علاقتها بالبيئة التي تنشط فيها خاصة ما يتعلق بالمنافسين، من خلال معرفة الرائدین منهم في السوق، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وأهدافهم وتطلعاتهم، وتوجهاتهم، وسياساتهم، وإستراتيجيتهم وجمع المعلومات الخاصة بذلك ومعالجتها، وإيصالها في الوقت المناسب إلى مراكز اتخاذ القرار، فاليقظة تختلف عن الذكاء الاقتصادي فدورها يتجلى في الكشف والتحري عن التغيرات والمستجدات للتنبؤ، واتخاذ القرارات كما ان عملية مراقبتها تتكون من عدة مراحل دورية مرتبطة بدورة حياة المعلومة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المنظمة من التوقع في بيئتها القريبة، ومواجهة المنافسة (Tamboura, 2008 : 47) .

ويرى كلٌّ من (Humbert and Blanco, 2002 : 7) انها عملية مستمرة تنفذ بشكل جماعي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية وبشكل استباقي واستخدام المعلومات التي تخص التغيرات البيئية التي قد تحدث في البيئة الخارجية، وذلك من اجل خلق فرص الأعمال والحد من المخاطر وحالة اللاتأكد التي تسمح للمنظمة التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب. وحسب (Hermel, 2007: 2) فهي المتابعة الإجمالية والذكية لمحيط المنظمة لرصد المعلومات الحاملة لفرص المنظمة. ويشير كل من (Michel et al., 2007) إن اليقظة تستند على مجموعة من الأمور (اختيار الإستراتيجية المثلى للمؤسسة، ومعرفة الأسواق المستهدفة، واتخاذ القرارات الصائبة، واغتنام الفرص المتاحة في الأسواق، وقياس المخاطر، والتنبؤ بالتغيرات سواء متوسطة أم بعيدة الأجل، وملاحظة المحيط الاستراتيجي، وأخيراً تحليل المعلومات التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ الإستراتيجية (Michel et al., 2007: 26)

### 2.1.2 أهمية اليقظة الإستراتيجية

أصبح من الضروري تطبيق ما يسمى باليقظة الإستراتيجية، وهي أن تبادر المنظمة بأجراء ما يلزم لأعداد واستباق الأحداث للتقليل من أثارها من خلال استحداث أسلوب أو تقديم خدمة أو سلعة جديدة يغير نمط الاستهلاك وأسلوب الحياة فالمنظمات اليقظة لا تركز للمألوف ولا تردد مقولة (ليس بالإمكان أكثر مما كان) (الشيحة، 2012 : 2-3). لذلك تساعد اليقظة وخصوصا اليقظة الإستراتيجية القادة الاستراتيجيين على التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وأثارها، وتشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المنظمة وإستراتيجيتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال أعمالها، وتحليل البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية للمنظمة، ومقارنة أداء المنظمة مع منافسيها ومحاولة تطويرها وإكسابها ميزة تنافسية، وتحقيق رؤية واضحة للإعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم، والاهتمام المستمر بالتطوير والتجديد التكنولوجي، وتحسين وتطوير وتوسيع نشاط المنظمة والدخول في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسيع حصتها السوقية (Richet and Guerraoui, 2005: 176). بالمقابل فإن غياب اليقظة يقود إلى العديد من المشكلات لذلك فالقادة اليقظون يمكن إن يجنبوا المنظمة من حالة الغموض وتحولها إلى حالة الإشارات التنظيمية والبحث وراء المشكلات وأسبابها واستخدام المعلومات التي تسهم في مواجهة التحديات والتفكير في تطوير الحلول المبدعة قبل إن تصبح مشاكل كبيرة (حسين، 2015 : 20).

### 3.1.2 إبعاد اليقظة الإستراتيجية

تقسم أبعاد اليقظة الإستراتيجية على حسب ميدان النشاط المستهدف حيث نجد أنواع متعددة تمت الإشارة إليها من قبل الكثير من الباحثين في موضوع اليقظة الإستراتيجية ومن هذه الأنواع اليقظة التسويقية، اليقظة التنافسية، واليقظة المجتمعية (Humbel, 2007 : 8) بالمقابل فإن الباحث Bloch (1999) يرى إن هذه الأبعاد هي الأكثر مناسبة لقياس اليقظة الإستراتيجية (Bloch, 1999:16) لذلك سوف يستخدم الباحثان هذه الأبعاد. ويمكن توضيح أبعاد اليقظة الإستراتيجية بالجدول الآتي :-

#### الجدول (1-3) أبعاد اليقظة الإستراتيجية

المصادر	المضمون	الأبعاد
(Lesca, 1997:38)	وهي البحث، المعالجة والنشر للمعلومات المتعلقة بسوق المنظمة، هذا النوع من اليقظة تقوم على متابعة المتغيرات الاقتصادية في بيئة المنظمة	اليقظة الاقتصادية
(Akli, 2008:18)	وهي تعني الإحاطة بعدد من المتغيرات، التي تؤثر في المنظمة وبيئتها وهي عملية البحث، والجمع والمعالجة للمعلومات المتعلقة بالمحيط الكلي للمنظمة، والتطورات	اليقظة الاجتماعية

الاجتماعية والاقتصادية والسياسية	
(Bloch,1999 9"16)	وتخص عناصر البيئة الطبيعية للمنظمة ويعد الإيفاء بها مهمة صعبة بالنسبة للمنظمة، وعليه يجدر بالمنظمة تحليل المعلومات ومعالجتها التي تؤدي إلى قرارات تحافظ على سلامة وصحة البيئة

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات.

## 2.2 : الميزة التنافسية المستدامة

### 1.2.2 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

يعد (Alderson,1965) أول من أدرك أن المنظمات يجب أن تسعى لخصائص فريدة من نوعها من أجل تمييز أنفسهم عن المنافسين في نظر المستهلك. (Hoffman,2000:32) وظهرت فكرة الميزة التنافسية المستدامة (SCA) في عام 1984، عندما اقترح Day أنواعاً من الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد على "الحفاظ على الميزة التنافسية" أي تساعد على استدامتها، وقد ظهر التعبير الفعلي لـ "SCA" في عام 1985، عندما ناقش porter أنواعاً أساسية من الاستراتيجيات التنافسية والتي يمكن أن تمتلكها المنظمات وهي (إستراتيجية التكلفة المنخفضة أو إستراتيجية التمايز) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Hoffman,2000:32) ففي السنوات الأخيرة، ظهرت نظرية الميزة التنافسية المستدامة (SCA) بوصفها واحدة من الأطر النظرية الواعدة في أدبيات الإدارة وخاصة في مجال الإدارة الإستراتيجية، وكان البحث عن الميزة التنافسية المستدامة الموضوع المهيمن في دراسات الإدارة الإستراتيجية لسنوات عديدة (Foon and Nair,2010: 65-73) . ويرى (Kotler,1997 : 35) الميزة التنافسية المستدامة على أنها قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين أتباعها حالياً أو مستقبلياً . ويشير كل من (Robert and David, 1996 : 243) إن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو مفهوم ديناميكي يعتمد على المنافسين من خلال النوعية والتقنية العالية والتسويق الأفضل لجذب الزبائن كعلامة فارقة ليدركها الزبون في المنظمة وهذا ما يحقق لها ميزة إضافية على منافسيها. ويرى كل من (العمرى والسامرائي, 2010 : 145) إن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يعتمد على الكيفية التي تستطيع المنظمات بها بناء قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين . كذلك يقصد بالميزة التنافسية المستدامة المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى (Hitt et al., 2001 : 5) ويرى الباحثان إن جوهر الميزة التنافسية المستدامة هو التركيز على قدرة المنظمة في إنتاج الكفاءات الأساسية وبالتالي تحقيق الأداء المتفوق .

### 2.2.2 أهمية الميزة التنافسية المستدامة

تعمل العديد من المنظمات في بيئات عالية التنافس تكون فيها الميزة التنافسية مستدامة بشكل مؤقت في أحسن الأحوال بسبب التحولات السريعة في التقدم التكنولوجي واستجابات المنافسين للنشاطات الإستراتيجية (Adams and Lamont, 2003 : 143). لذلك تتجسد أهمية الميزة التنافسية في قدرة المنظمة على أفناع زبائنها بأن تكون أكثر تميزا بها عن المنافسين وبالتالي تحقيق رضاهم وبهذا تستجيب لتلك التحولات في البيئة (البكري, 2008 : 193). كذلك فإن المنظمة التي تمتلك ميزة تنافسية مستدامة يكون معدل أرباحها أكبر من متوسط الصناعة (Hill and Jones, 2013 : 125). وبهذا فإن الميزة التنافسية تتمثل بكونها سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة, فضلا عن الحصول على حصة سوقية أفضل بالمقارنة مع المنافسين. من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل (Whitehill, 1997 : 625). بالمقابل فإن الباحث (Evans, 1993 : 118) يرى إن أهمية الميزة التنافسية المستدامة تكون من خلال تقديمها الدعم للمساهمة في نجاح الأعمال, تقديم التوجه والتحفيز, تقدم أساسا للتحسينات المستقبلية وتوفر الانسجام الفريد بين المنظمة والغرض في البيئة. وبالمحصلة يمكن القول إن الميزة التنافسية المستدامة تمثل مؤشرا ايجابيا نحو توجه المنظمة لامتلاك موقع قوي في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين وزيادة حجم المبيعات والأرباح.

### 3.2.2 أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

يرى (Dash, 2013:8) إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يعتمد عادة على عدد من السمات التنظيمية مثل قدرتها على (بناء الكفاءات الأساسية، وتصميم الاستراتيجيات التي هي أفضل من تلك التي لدى منافسيها ويصعب تقليدها، وتنسيق ودمج أنشطتها بطريقة أفضل من منافسيها، والابتكار على أساس التحسين المستمر لكل من الاستراتيجيات والمعرفة والكفاءات، والتنسيق بينهم). بينما يرى الباحث (Rijamampiaiana et al., 2003) بالاعتماد على (المالك, 2009:50) إن العرقلة الاقتصادية تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال زيادة حجم الاستثمارات التي تعرقل المنافسين وتحد من قدراتهم في محاكاة الموارد اللازمة للتنافس. كذلك فإن المخزون المتراكم من الموارد والمهارات التي من الصعب على المنافسين محاكاة منتجات المنظمة وخدماتها.

كذلك هنالك بعض المعايير التي يجب أن تتوافر في المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن هذه المعايير: الحصة السوقية, كفاءة المنظمة والسمعة الجيدة (Lopez et al., 2005 : 24)

### الجدول(4-1) أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

المصادر	المضمون	الأبعاد
(Clark, 1999 : 715)	تمثل الحصة السوقية احد المؤشرات المالية وغير المالية المهمة والفاعلة والتي تعزز من المركز التنافسي للمنظمة, إذ تمثل الحصة السوقية المقياس الأفضل لقياس الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال والتي يتعرف من خلالها على ربحية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها, فالحصة السوقية تعرف بكونها مؤشرا فاعلا وقويا للتدفق النقدي والربحية	الحصة السوقية
(العنزي,2015, 406-407: (Robbins,2012:8 ; Daft,2010,: 326)	تحقيق الأهداف باستخدام عقلاني للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية, أداء عال أو متميز يقلل الكلف والجهود والوقت ويعظم القيمة المادية وخالصة تعني عمل الأشياء الصحيحة.	كفاءة المنظمة
(Lloyd,2007:21)	نتائج تقييم المنظمة والتي ترد من قبل أصحاب المصالح مع مرور الوقت. إذ تتكون السمعة من مكونات هي السمعة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.	السمعة الجيدة

المصدر : من أعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات.

### 3.2 التحليل البيئي SWOT

#### 1.3.2 مفهوم التحليل البيئي باعتماد مصفوفة SWOT

تعود جذور تحليل SWOT إلى سنة 1957 عندما قدم Philip Sielznick أطروحته المتعلقة بالمواعمة ما بين العوامل الداخلية للمنظمة والمتغيرات في البيئة الخارجية (رشيد وجلاب, 2008:264; اليماني, 2010:74) ومن ثم طور هذا التحليل من قبل أكاديمي الإدارة في مدرسة هارفارد للأعمال وبخاصة من قبل (Learned et al., 1957), ليصبح أداة تستند إليها المنظمات لتشخيص الفرص للاستفادة منها, ومساعدة المنظمات في تحديد الأهداف لتكون قادرة على تحقيق المنافسة والنجاح (Chermak and Kasshanna, 2007:386).

يعد التحليل البيئي مرحلة مهمة من مراحل الإدارة الاستراتيجية والذي يهدف إلى تزويد الاستراتيجيين بالمعلومات المهمة على التغيرات الحالية والمحتملة في البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة الفرص المتاحة لتعزيزها وتطويرها للاستفادة منها . ولكي تتمكن المنظمة من تحقق أهدافها ورسالتها, لا يكفي أن يتم تحديد الفرص أو التهديدات البيئية في بيئة المنظمة وإنما يتطلب ذلك أن تكون المنظمة على دراية كافية بتلك الفرص والتهديدات ووضع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى استثمار الفرص وتحديد القيود أو التهديدات أو التكيف معها بشكل يؤدي إلى انجاز الأهداف وتعظيم الإمكانيات (Grant, 2010 : 62) . وقد أكدت التجارب بأن التحليل البيئي SWOT أداة فعالة لتقليص فجوة حالة عدم التأكد ومواكبة

التطورات المتسارعة الحاصلة في بيئة الأعمال التنافسية ودعم قدرة منظمات الأعمال على بناء المركز الاستراتيجي (Teryima and Aondona, 2014 : 211) .

فالتحليل البيئي SWOT هو عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تمكن الوحدة الاقتصادية من رؤية أي مشكلات كما تبدو وتكوين صورة عن التأثيرات التي تؤدي دورا بارزا في حياة الوحدة الاقتصادية وذلك من خلال تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية لتشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية واكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وذلك من اجل تمكين الوحدة الاقتصادية من تحديد الإستراتيجية المطلوبة وتحقيق أهدافها بالشكل الصحيح (العبيدي, 2007 : 81) . وبذلك فإن التحليل البيئي يعمل على تقليل حالة عدم التأكد وعنصر المخاطرة التي تواجه الوحدة الاقتصادية خلال حياتها من خلال المعرفة بالبيئة الخارجية والداخلية للوحدة الاقتصادية (Wright et al., 1998 : 70) .

### 2.3.2 أبعاد التحليل البيئي SWOT

استنادا إلى الأدبيات السابقة يرى الباحثان إن هناك بعدين لقياس التحليل البيئي SWOT وهذا يتفق مع الكثير من الباحثين وهذه الأبعاد هي كما موضحة في الجدول الآتي :

#### الجدول(5-1)

#### أبعاد التحليل البيئي SWOT

المصادر	المضمون	الإبعاد
(الجبوري, 2009 : 42) (عمر, 2009 : 121)	يقصد بالفرص كل موقف أو ظرف في البيئة الخارجية الذي قد تتمكن المنظمة من استغلاله لتحقيق التنافس الاستراتيجي للمنظمة ويمكن أن تكون فكرة نستطيع تحويلها إلى خدمة أو سلعة أو موقف ما يمكن للمنظمة استثماره لتحسين الموقف التنافسي للمنظمة ، بشرط أن يكون ذلك متناسبا مع الرؤية الإستراتيجية لتلك المنظمة فضلا عن تناسب تلك الفرصة مع نقاط قوتها من اجل تحقيق النتائج المرجوة من الفرصة المعنية . بالمقابل تمثل التهديدات ظرفاً رئيساً غير ملائم موجود في البيئة الخارجية وهي تؤثر سلباً في المنظمة مقارنة مع غيرها من المنظمات المنافسة، وهي بمثابة مخاطر يجب عليها تجنبها والحد من تأثيرها في نشاطها	الفرص والتهديدات
Srivastava et al., 2013, 48) (الغالي وإدريس, 2007 : 65) .	تشكل نقاط القوة سمات تساعد المنظمة على تحقيق المنافسة بشكل ايجابي في العمل أو خصائص ومؤهلات مميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، وبصورة خاصة المنافسين والتي تعطيها ميزة عليهم . وتساهم في انجاز العمل بمهارة وخبرة عالية وتمثل نقاط الضعف القيود التي تواجه المنظمة خلال عملية تطوير أو تنفيذ الإستراتيجية . وتتمثل بجوانب متعددة منها على سبيل المثال التنظيم الإداري ومجالات التسويق وشؤون الإنتاج والعمليات وغيرها	نقاط القوة والضعف

المصدر : من أعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات.



## المبحث الثالث/الجانب العملي

### 1.3 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

يرتبط الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل بنوع توزيع بيانات المتغيرات موضوع الدراسة، فإذا كان التوزيع توزيعاً طبيعياً، فالأسلوب الإحصائي المناسب هو (الإحصاء المعلمي)، إما إذا كان التوزيع توزيعاً غير طبيعي فالأسلوب الإحصائي المناسب هو (الإحصاء اللامعلمي) (Sekaran and Bougie, 2010: 337-338)، ولغرض تحديد نوع التوزيع المناسب لعينة الدراسة الحالية سنعمد أحد أهم الاختبارات في هذا الجانب وهو اختبار (Kolmogorov-Smirnov) الذي يستخدم لمعرفة فيما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا. وعلى وفق هذا الأسلوب تعد البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً إذا كانت القيمة المحسوبة لاختبار Kolmogorov-Smirnov أكبر من مستوى D المعيارية. والجدول أدناه يبين نتائج هذا الاختبار:

#### جدول (6-1)

اختبار نوع التوزيع لعينة الدراسة N= 343 (skewness and kurtosis)

Asymp. Sig. (1-tailed)	Kolmogorov-Smirnov Z	المتغير
0.000	3.303	اليقظة الإستراتيجية
0.069	2.097	التحليل البيئي SWOT
0.000	1.517	الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.17 يتضح من الجدول (6-1) أن حجم العينة في دراستنا هو أكبر من 35 مشارك ولكون مستوى المعنوية هو 0.05 فيمكن استخدام المعادلة الآتية لغرض حساب D المعيارية

$D = 1.36 \div \sqrt{N}$  حيث إن N هو حجم العينة : (Frank and Massey, 1951) (70) بما إن حجم العينة في هذه الدراسة هو (343) فإن D المعيارية تساوي 0.073 وإن القيمة المحسوبة هي أكبر من D المعيارية كما هو موضح في الجدول (6-1) فإن بيانات الدراسة الحالية تكون موزعة توزيعاً طبيعياً وبذلك يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية (Cooper and Schindler, 2014 : 623)

### 2.3 الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط:

جرى عرض الإحصاءات الوصفية والارتباطات في الجدول (7-1) وقد أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية للمتغيرات كانت أكبر من المتوسط الفرضي وهذا يشير إلى تأييد أفراد عينة البحث بخصوص الدور الحيوي الذي تؤديه اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة

التنافسية المستدامة من خلال الدور التفاعلي للتحليل البيئي, كما ان الانحراف المعياري للمتغيرات أظهرت تفاوتات بسيطة فيما بين آراء المستجيبين . فضلا عن كون جميع العلاقات فيما بين المتغيرات الأساسية عند مستوى معنوية 0.01, وان ارتباطات نموذج متغيرات البحث تراوحت قيمتها من 0.431 فيما بين (الميزة التنافسية المستدامة وتحليل SWOT) إلى 0.695 فيما بين (اليقظة الإستراتيجية وتحليل SWOT) .

### الجدول (7-1)

#### مصفوفة علاقات ارتباط Pearson

الميزة التنافسية	تحليل SWOT	اليقظة الإستراتيجية	S.D	Mean	
			1.6	3.4	اليقظة الإستراتيجية
		.695**	1.4	3.5	SWOT تحليل
	.431**	.563**	0.8	3.7	الميزة المستدامة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.18 بعد إعادة التنظيم

من الجدول (7-1) نستنتج الآتي :

- وجود علاقة ارتباط موجبة وكبيرة وذات دلالة معنوية فيما بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة بلغت قيمة الارتباط (0.563) وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) . وهذه النتيجة من وجه نظر الباحثين تدل على أهمية اليقظة الإستراتيجية في زيادة الميزة التنافسية المستدامة.
- تتوافر علاقة ارتباط موجبة وكبيرة وذات دلالة معنوية فيما بين تحليل SWOT واليقظة الإستراتيجية, حيث بلغت قيمة الارتباط (0.695), ومستوى معنوية (0.01), ويوضح هذا الدور الكبير الذي يؤديه تحليل SWOT على اليقظة الإستراتيجية من خلال تحقيق التكامل بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- تتوافر علاقة ارتباط موجبة بين تحليل SWOT والميزة التنافسية المستدامة ويوضح هذا الدور الذي تؤديه نتائج التحليل البيئي في زيادة الميزة التنافسية المستدامة.

### 3.3 اختبار الفرضيات:

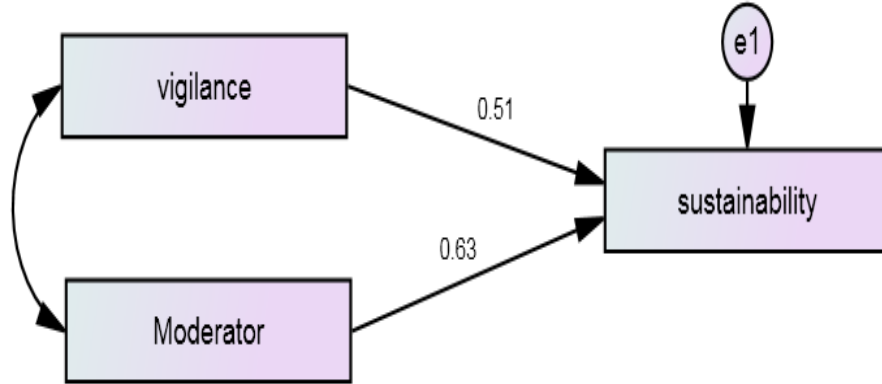
قدمت مصفوفة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث إثباتاً أولياً حول وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث ولكن مثل هكذا نتائج إحصائية لا تقدم الدليل الكافي على صحة فرضيات البحث بل تحتاج إلى اختبار علاقات التأثير ما بين هذه المتغيرات . (Brace et al., 2006: 228), ولكل نموذج فرضي طريقة اختبار وأداة إحصائية ملائمة له وبما إن النموذج الفرضي للبحث الحالي يطلق عليه النموذج التفاعلي . ولغرض اختبار هذا النموذج فإن ذلك

يستلزم تبني إطار لاختبار التحليل التفاعلي حيث سيتم اعتماد تحليل من خطوتين (Two-Steps Analysis), في الخطوة الأولى يتم التحقق من كون أبعاد المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) تؤثر في أبعاد المتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) وفي الخطوة الثانية يتم التحقق من كون أبعاد المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) وناتج تفاعله (اليقظة الإستراتيجية \* التحليل البيئي SWOT) تؤثر على أبعاد المتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة).

ولغرض اختبار التأثير التفاعلي فإن الباحثين سوف يستخدمان تحليل المسار (Path Analysis) والذي يمثل أسلوباً إحصائياً يستخدم بشكل أساسي لاختبار ومقارنة قوة العلاقات المباشرة بين المتغيرات (332 : 25;Kline, 2011; Lieras, 2005).

وهناك مجموعة من البرمجيات الجاهزة التي يوصي بها مجموعة من الباحثين والإحصائيين تستخدم لغرض إجراء تحليل المسار، وقد تم استخدام برنامج AMOS.V.20 بوصفه من البرمجيات الإحصائية المتقدمة والحديثة التي تعطي نتائج أكثر دقة، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من مدى قبولها أو رفضها فقد تم استخدام طريقة أوزان الانحدار المعيارية Standardized Regression Weights التي تتضمن مخرجاتها تقديرات الانحدار Estimate الذي يبين مقدار ما يفسره المتغير المستقل من المتغير المعتمد، والنسبة الحرجة Critical Ratio التي تبين مستوى الاختلافات بين أوزان الانحرافات والتي تقابل قيمة (t) ولكي تكون الفرضية مقبولة ينبغي أن تكون قيم (C.R) اكبر من 1.96 عند مستوى معنوية 0.05 ولفترتين، أما عمود (S.E) فيمثل Standard errors ويعني الخطأ المعياري والذي يشير إلى معامل المسار المقابل للخطأ بالنسبة للمتغيرات الداخلة والذي يعكس حجم التباين غير المفسر الراجع للخطأ إي الذي لا تحدده المتغيرات المستقلة، إما العمود الأخير فهو يمثل قيمة p بمعنى مستوى المعنوية للانحدار (Tabachnick and Fidell, 2001 : 687)

إذ تظهر نتائج اختبار تأثير المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) في المتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) فضلاً عن اختبار الدور التفاعلي بين (اليقظة الإستراتيجية - التحليل البيئي SWOT) وتأثيره بالميزة التنافسية المستدامة في الشكل والجدول الآتيين وقد جرى استخدام برنامج AMOS.20 لغرض إجراء هذا الاختبار.



شكل (2-1)

اختبار تأثير المتغير المستقل وحاصل ضرب (اليقظة الإستراتيجية \*swot) في الميزة المستدامة. المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.V.20).

الجدول (8-1)

اختبار فرضية التأثير المباشر بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال المتغير التفاعلي

	Estimate	S.E	C.R	P
Sustainability <-- Vigilance	.516	.397	3.695	***
Sustainability <-- Moderator	.633	.482	4.691	.041

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.V.20) بعد إعادة التنظيم.

يتضح من الشكل والجدول المذكورين أن نتائج التأثير المباشر لليقظة الإستراتيجية في المتغير المعتمد الميزة التنافسية المستدامة قد حققت تقديراً للانحدار بقيمة (0.397) و(C.R) (3.695) وهي أكبر من (1.96) ومعنوية (0.000) وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى (يوجد تأثير مباشر لليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة)، إما بالنسبة للدور التفاعلي (اليقظة الإستراتيجية \* التحليل البيئي SWOT) في المتغير المعتمد الميزة التنافسية المستدامة فقد حققت تقديراً للانحدار بقيمة (0.482) و(C.R) (4.691) وهي أكبر من (1.96) ومعنوية ( $P > 0.05$ ) وهذا يدل على قبول الفرضية الثانية (يوجد تأثير بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال الدور التفاعلي للتحليل البيئي SWOT).

## المبحث الرابع

### 1.4 الاستنتاجات: Conclusions

استندت النتائج التي توصل إليها الباحثان إلى الإجابة عن تساؤلات وأهداف وفرضيات البحث والتي صيغت من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع. ومن خلال ما قام به الباحثان من جمع للبيانات من خلال استخدام كل من المقابلات الخاصة مع عدد من المديرين العامين في المدارس الأهلية لمحافظة البصرة، فضلا عن جمع البيانات من خلال استمارة الإستبانة، وشملت المديرين العامين ومعاونيهم في المدارس الأهلية لمحافظة البصرة. وفي أدناه أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث:

**1.1.4** أشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية فيما بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، وتأثير كلي مباشر لليقظة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة، كذلك هناك تأثير موجب مباشر لأبعاد اليقظة الإستراتيجية في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بينما لم تظهر للبعد الاجتماعي تأثير في الحصة السوقية، وكذلك لم تظهر للبعد البيئي تأثير في السمعة الجيدة، وهذه النتائج تتفق مع ما بينته دراسة (ثلجون وقاسمي، 2012؛ رتيبة، 2003) إذ توصلت هذه الدراسات إلى إن حاجة المنظمة لليقظة الإستراتيجية بازدياد المنافسة. لذلك فإن اليقظة الإستراتيجية هي عملية إستراتيجية لا يمكن للمنظمة إن تستغني عنها لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل من خلال تحقيق مزايا تنافسية تتفوق بها على منافسيها.

**2.1.4** وجود علاقة ايجابية فيما بين اليقظة الإستراتيجية ونتائج التحليل البيئي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (العالية، 2014) والتي أشارت إلى إن دور التحليل البيئي في زيادة اليقظة الإستراتيجية من خلال توفيره للمعلومات التي تساعد المنظمة على التمتع بالمرونة والأفق الواسعة وهنا تستطيع المنظمة ان تستخدم وتوجه المدخلات والأدوات مثل استخدام تخطيط السيناريوهات والتفكير بأسلوب الخيارات الفعلية والمراقبة الديناميكية وبذلك يمكن إن تصبح المنظمة قادرة على البحث عن خطط إستراتيجية بأسلوب من الخارج - الداخل (Out Side-In) وهي طريقة أو أسلوب مهم يمكن أن تستخدمها المنظمة لإمكانية تنفيذ الإستراتيجية والتكيف مع الأساليب الإستراتيجية والتأكد من الخطط الإستراتيجية التي تلائم الغرض.

**3.1.4** يوجد تأثير تفاعلي مباشر لليقظة الإستراتيجية مع تحليل SWOT في الميزة التنافسية المستدامة وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من (ألعارضي، 2001؛ الروسان، 2007) إذ توصلت هذه الدراسات إلى إن هناك علاقة بين اليقظة الإستراتيجية والتحليل البيئي إذ يعد التحليل الاستراتيجي وسيلة

من وسائل الإدارة الإستراتيجية وليس غاية بحد ذاته وهو بالوقت نفسه يمثل خطوة أساسية من خطوات الإدارة الإستراتيجية وقاعدة رصينة لها إذ يتوقف نجاح الإدارة الإستراتيجية في الوصول إلى أهداف محددة كالميزة التنافسية أو تعظيم سعر السهم على مدى دقة التحليل الاستراتيجي وشموليه تحليلاته, وعند تفاعل التحليل البيئي مع اليقظة الإستراتيجية سوف يتم التوصل إلى استدامة الميزة التنافسية التي يتم تحقيقها .

**4.1.4** إن مستوى أدراك مديري المدارس الأهلية لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة الاقتصادية،اليقظة البيئية،واليقظة الاجتماعية) كان متوسطا. بالمقابل فقد كان أدراك المديرين للتحليل البيئي(SWOT) وأبعاده المتمثلة بـ (نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات ) كان مرتفعا كذلك بالنسبة للميزة التنافسية المستدامة فقد كان أدراك المدراء لها ولأبعادها( الكفاءة،الحصة السوقية،والسمعة ) مرتفعاً، وهذا يعني إن هناك اهتمام من قبل المدراء وبشكل مستمر لمراقبة محيط المدرسة وخلق فرص عمل وابتكار من خلال تقليل حالات عدم التأكد، وهذا بدوره يؤدي إلى تلبية الاحتياجات الحالية للسوق اخذين بنظر الاعتبار الاحتياجات المستقبلية، وتلبية هذه الاحتياجات يزداد بصورة كبيرة بسبب الإدراك المرتفع من قبل المديرين لدور التحليل البيئي والذي يهتم بالتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه هذه المنظمات .

## 2.4 التوصيات: Recommendations

برزت من خلال مرحلة الدراسة الميدانية والتقصي عن المعلومات والرجوع إلى المصادر المختلفة والتأمل في نتائج الدراسة التطبيقية بعض الأفكار والمقترحات التي يمكن صياغتها بمجموعة من التوصيات التي تفيد قطاع التعليم (المدارس الأهلية) والباحثين المهتمين بالفكر الإداري عموما وبالإمكان تلخيصها بالاتي:

### ❖ التوصيات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية

**1.2.4** من الضروري أن تمتلك المنظمة يقظة إستراتيجية بما يمكنها من أن تكون ذات أدراك حسي استراتيجي استباقي لحركة متغيرات البيئة الخارجية والداخلية، أي منتبهة وواعية لكل شاردة وواردة وبصورة مستمرة بما يحصل بمحيطها باستعداد دائم لمراقبة البيئة على أساس تتبع منظم في كل الأوقات بالتالي يعزز ذلك من اليقظة الإستراتيجية التي أثبتت النتائج ضعف تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

**2.2.4** من خلال المقابلات التي أجراها الباحثان مع الإدارات العليا وبعض الموظفين في المدارس يوصي الباحثان المؤسسات التعليمية (إدارات المدارس) أن

تعمل على إيجاد آلية تعاون بينها وبين الكادر التدريسي من ذوي الاختصاص في مجال اليقظة الإستراتيجية من اجل الاستفادة من خبراتهم.

**3.2.4** ضرورة توفير الموارد المادية وغير المادية بوصف اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية تتطلب منهجية عمل مستمرة ومتكاملة لجمع المعلومات ومعالجتها ونشرها في الوقت المناسب واتخاذ القرار المناسب, لأن تزويدها بالمعلومات يؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن, وكون المعلومات تمس جوانب البيئة من فرص وتهديدات.

#### **التوصيات المتعلقة بنتائج التحليل البيئي الاستراتيجي (SWOT)**

**4.2.4** تعزيز وتقوية الاتصالات بجميع أطراف التعامل في البيئة الخارجية للمدارس والتي أثبتت النتائج ضعف مستوياتها, وهذا من شأنه إن يجعل اليقظة الإستراتيجية ككل ترقى إلى المستوى الاستراتيجي, بحيث يمكن المسؤولين على مستوى الإدارة العليا (مديري المدارس) من اتخاذ القرارات الإستراتيجية, التخطيط الاستراتيجي, الرقابة الداخلية.

**5.2.4** استنادا إلى النتائج التي توضح ضعف عمليات التحليل البيئي في المدارس فإن الباحثان يقترحان على المدراء الاستفادة من التحليل البيئي الاستراتيجي الذي يتطلب إجراء عدة تغييرات في المؤسسات التعليمية مثل تغيير ممارسات العمل التقليدي, والعمل بفلسفة SWOT, تغيير الثقافة التنظيمية, وجود تدريب وتطوير مستمر ونجاح ومنسجم مع أهداف التحليل البيئي, وهذا يدعو إلى ضرورة تطوير إستراتيجية التدريب وفقا لحاجة إدارة المدرسة أولا وعلى وفق التطورات البيئية التي تؤثر في أعمال المدرسة والتي تحرص الإدارة على إدخالها ثانيا.

#### **التوصيات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة**

**6.2.4** توضح النتائج إن هناك ضعفاً في مستويات أبعاد الميزة التنافسية المستدامة لذلك يوصي الباحثان المؤسسات التعليمية العراقية بصفة عامة والمؤسسات التي أجريت عليها الدراسة بصفة خاصة على تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة, من خلال العمل على أحداث نوع من التوازن الضروري في الاستجابة لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح الداخليين والخارجين وذلك من خلال نشاطات الميزة التنافسية المستدامة, حتى لا تغلب الاستجابة وتوقعات احد أطراف المصالح على حساب طرف آخر.

**7.2.4** الاهتمام بالكفاءة التنظيمية والتي أثبتت النتائج ضعف مستوياتها في المدارس عينة البحث, وذلك من خلال الاهتمام بعنصر الوقت لاستغلال الوقت المتاح لتسليم البرامج التعليمية والمستلزمات بالوقت المحدد, والاهتمام بعنصر الإبداع وجذب المبدعين من الكفاءات التدريسية لتحسين كفاءة المدارس فضلا عن المتابعة المستمرة لتقارير الاستخدام

الفاعل للموارد والعمل على تقليل نسب التلف, وكذلك السيطرة على نوعية وجودة الأداء, إذ تساعد هذه الإجراءات على الحد من تسرب الكفاءات إلى المؤسسات المنافسة.

### 3.4 محددات الدراسة Study Limitations

استكمالاً لمستلزمات الدراسة في ضوء ما تقدم من مفاهيم وتأسيساً على ما تم استنباطه من نتائج, وما طرح من توصيات فإن هذه الدراسة لا تخلو من المحددات التي يمكن أجمالها بالآتي:

**1.3.4** تناول الباحثان ثلاثة أبعاد لمتغير اليقظة الإستراتيجية وهي (اليقظة الاقتصادية, اليقظة الاجتماعية, اليقظة البيئية) وأيضاً للميزة التنافسية المستدامة وهي (كفاءة المنظمة, والحصة السوقية, والسمعة الجيدة) وتم اختيارها بما يلائم طبيعة الدراسة.

**2.3.4** اقتصرت هذه الدراسة على القطاع الخاص الخدمي وهو قطاع التعليم فضلاً عن استهداف الإدارات العليا في الاستبانة.

### 4.4 الآفاق المستقبلية المقترحة Future Propositions

بسبب المحددات التي تمت الإشارة إليها فإن الباحثة تقترح التوصيات للبحوث المستقبلية الآتية:

**1.4.4** استخدام متغيرات أخرى لم تتطرق إليها هذه الدراسة على سبيل المثال (اليقظة الذهنية, الاستدامة) فضلاً عن استخدام أبعاد أخرى لليقظة الإستراتيجية لم تتطرق إليها الباحثة مثل (اليقظة التكنولوجية, اليقظة التنافسية) وأبعاد للميزة التنافسية المستدامة مثل (الجودة المتفوقة, الإبداع المتفوق) وغيرها.

**2.4.4** فسح المجال أمام الباحثين لضرورة إجراء دراسات مستقبلية تكشف أوجه القصور في تطبيق اليقظة الإستراتيجية وسبل معالجتها في قطاعات أخرى كالقطاع العام (خدمي, إنتاجي, زراعي, تكنولوجي) لغرض تعميم النتائج والحصول على نتائج أكثر دقة ومقارنتها مع نتائج هذه الدراسة, مستفيدين من الدراسة الحالية كأساس علمي.



## قائمة المصادر

### المصادر العربية :-

1. البكري، ثامر ياسر، (2008) "استراتيجيات التسويق"، ط 2، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
2. ثلجون، فاطمة الزهراء، قاسمي، عائشة، (2012). "علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في المنظمة"، دراسة حالة شركة موبليس فرع البويرة، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.
3. الجبوري، رائد حسن خضير، (2009). "تحليل SWOT وتأثيره في الأداء التشغيلي - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للزيوت النباتية"، بحث مقدم إلى الكلية التقنية الإدارية بغداد، وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي التقني في تقنيات العمليات.
4. حسين، انتصار عزيز، (2015). "العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والثقافة وأثرها في توجهات إدارة التسويق" أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.
5. رتيبة، نحاسية، (2003). "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة" حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.
6. رشيد، صالح عبد الرضا، جلاب، احسان دهبش، (2008). "الإدارة الاستراتيجية"، مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
7. الروسان، محمود علي، (2007). "العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي": دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع.63، ص157-137.
8. الشيحة، عدنان عبد الله، (2012). "من التخطيط الاستراتيجي إلى اليقظة الإستراتيجية": المجلة الاقتصادية، النسخة الالكترونية.
9. العارضي، جليل كاظم مدلول، (2001). "التحليل الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
10. العالية، طحين (2014). "دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر"، دراسة حالة مؤسسة المطاحن

- الكبرى للجنوب- أوماش. وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التفسير.
11. العبيدي, علي قاسم حسن,(2007). "التحليل الاستراتيجي للدخل التشغيلي دراسة تطبيقية في الشركة العامة", رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
12. عمر, بن سيدرة (2009), "التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية" رسالة دكتوراه مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية-جامعة فرحات عباس.
13. العمري, غسان عيسى, السامرائي, سلوى الامين,(2008). "نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر", ط1, دار المسيرة للنشر والطباعة, عمان.
14. العنزي, سعد علي, (2015). "نظرية المنظمة مفاهيم- مداخل - عمليات", ط1, مكتبة السيسبان, بغداد.
15. الغالي, طاهر محسن منصور, ادريس, وائل محمد صبحي,(2007). "الإدارة الاستراتيجية"مدخل منهجي متكامل, ط1, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان- الأردن.
16. كرومي, سعيد, عمرستي, احمد (2010). "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة", الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية.
17. المالك, عبد الرضا ناصر (2009), "أبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة في الشركة العامة للأسمدة الجنوبية في البصرة" رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد.
18. اليماني, علاء عبد السلام يحيى حسين, (2010). "العلاقة بين تحليل SWOT والمعرفة الإستراتيجية وانعكاساتها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية دراسة حالة في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق" أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل.

## المصادر الأجنبية

1. Adams, G.L., and Lamont, B.T., (2003). "**Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage**", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 140-156.
2. AKLI, M.,(2008). "**Veille stratégique en entreprise : Communication, Gouvernance et intelligence économique**", Colloque International UFC, Alger, pp : 17-19.
3. Alain Bloch,(1999). " l'intelligence économique", 2émé édition, éd economica,Paris.
4. Arouet,F.M.,(2009). "**Competitive advantage and the new higher education regime**" *Journal of Educacion superior*,Vol.21, No.10,pp.21-35.
5. Bloch, A.,(1999). l'intelligence économique, 2émé édition, éd economica,Paris.
6. Brace, N .,Kemp, R., and Sneglar, R., (2006). "**Spss for psychologists**", 3<sup>th</sup> ed, Palgrave Macuillan, UK.
7. Chermak,T.J., and Kasshanna,B.K.,(2007). "**The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professional**",*Human Resource Development International* Vol. 10, No. 4, PP.383 – 399.
8. Clark, B.H., (1999). " **Marketing performance Measures: History and Interrelationship**", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 8, pp. 711-732.
9. Cooper, D. R., and Schindler, P. S., (2014). "**Business Research Methods**", 1<sup>2th</sup> ed, McGraw-Hill education.
10. Daft, R.D., (2010). "**Management**", 9<sup>th</sup>ed, South-Western.
11. Daniel,E.I., and Bernard,J.L., (1994). "**Customer service : the key to customer satisfaction, Customer loyalty, and market share**", *Journal of Business logistics*, Vol. 15, No. 1, pp. 1–28.

12. Duran, E.,(2013). "A SWOT Analysis on sustainability of festivals: the case of international troia festival", *Journal of International Social Research*, Vol.6, No.28, pp.72-80.
13. Foon,L.S., and Nair, P.B.,(2010)." **Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs**" *International Journal of Business and Accountancy*, Vol. 1, No.1,pp.63-78.
14. Frank, J., and Massey,Jr.,(1951)." **The Kolmogorov- Smirnov Test for Goodness of Fit**", *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 46, No. 253, pp. 68-78.
15. Grant, F., (2010). "**Contemporary Strategy Analysis**", 7<sup>th</sup> ed, Capdm Education.
16. Gupta, S., (2000)."**Strategic Analysis of Somani Fabrics**", A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of The Master in Strategic Management, Swinburne Graduate School of Management, University of Technology, Swinburne.
17. Hereng,H.,(2003). "**Réseaux d'Observation Sociale Caractérisation et Performance** " A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of doctorat en Sciences de Gestion présentée et soutenue publiquement .
18. Hermel, L.,(2007)."**matriser et pratiquer veille stratégique et intelligence Economique**", 2<sup>th</sup> ed, edition AFNOR,,France.
19. Hill, C.L., and Jones,G. R., (2013). "**Strategic Management Theory**", 10<sup>th</sup> ed, South- Western, Canada.
20. Hitt, M., Ireland, R., and Hoskisson, R., (2001)."**Strategic Management Competitiveness and Globalization** " South – Western college publishing, Ohio .
21. Hoffman,N.P.,(2000)."**An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage"**", *Academy of Marketing Science Review*, Vol.2000,No. 4,PP.1-16.

22. Humbert,L., and Blanco,S.,(2002)."**Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles**",6° Congrès international francophone sur la PME, Université Pierre Mendès,France.
23. Johanson, G.A., and Brooks, G.P.,(2010)."**Initial Scale Development: Sample Size for Pilot Studies**", *Journal of Educational and Psychological*, Vol.70 No.3, pp.394-400.
24. Jonas, B., Marcus,D., and Gunnar,W.,(2005). "**Corporate Valuation: A Case Study of Unibet**", A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of master in Finance, Department of Business Administration, Jonkoping International Business School, Jonkoping University, Germany.
25. Jones, G.R., (2013). "**Organizational Theory, Design, and Change**", 7<sup>th</sup> ed, Pearson Education.
26. Kline,R.B.,(2011)."**Principles and practice of Structural Equation Modeling**",3<sup>th</sup> ed, the Guilford press.
27. Kotler, P., (1997). "**Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control** ", 9th Ed., Prentice-Hall, New Delhi.
28. Lesca H. (1997), "**Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise** ", DISTNB, Paris.
29. Lieras, C.,(2005). "**Path Analysis**". **The Encyclopedia of Social Measurement**, New York: Academic Press.
30. Liloyd,S., (2007)."**Corporate Reputation: Ontology and Measurement**" thesis submitted to AUT University in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy
31. Lopez S. P., Peon J. M., and Ordas C. J.,(2005)."**Organizational learning as a Determining Factor in Business Performance**". *Journal of The Learning Organization* Vol.12 No.3, pp.227-245.

32. Ludvigsson, S., and Strömberg,M., (2008)." **Oil Absorptive Fiber Granules-A New Product for Sodra?: Industry and Market Analysis of The Swedish Absorbent Market**", Thesis for The Degree of The Master in Division of Environmental System Analysis, Department of Energy and Environment, Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden.
33. Michel D., Laurent I., and Michel S.,(2007)." **L'essentiel sur le Management**", 5<sup>th</sup> ed, BERTI édition, Alger.
34. Pallant, Julie., (2011). "**SPSS Survival Manual**", 4<sup>th</sup> ed, open university press, McGraw-Hill education.
35. Richet X., and Guerraoui D., (2005)."**intelligence économique et veille stratégique**" : défis Et stratégie pour les économies émergentes, édition l'harmattan, France.
36. Rivett,P.,(1992)."**Principle Model Building**",John Wiley and Sons,New York.
37. Robbins, S.R., and Coulter, M.K., (2012). "**Management**", 11<sup>th</sup>ed, Pearson Education.
38. Robert,P., and David,L.,(1996)." **Strategic Management, Building and Sustaining Competitive Advantage** ", West Publishing Company, Inc.
39. Saunders, Mark ., Lewis, Philip., and Thornhill, Adrian., (2009). "**Research Methods for Business Students** ", 5<sup>th</sup> ed, Pearson education.
40. Schumacker, R. E., and Lomax, R. G. (2010). "**A beginner's guide to structural equation modeling** ", 3<sup>th</sup> ed, New York: Routledge.
41. Sekaran, U., and Bougie, R., (2010). "**Research Method For Business**", 5<sup>th</sup> ed, John Wiley and Sons Ltd.
42. Srivastava,M., Franklin,A., and Martinette,L.,(2013)." **Building a Sustainable Competitive Advantage**", *Journal of Technology Management & Innovation*,Vol.8,No.2,pp.47-60.

43. Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S., (2001). "**Using Multivariate Statistics**", 4<sup>th</sup> ed. Boston Allyn and Bacon.
44. Tamboura, B.,(2008). "**Bernard Watch and Economic Intelligence Ines, Identification of critical success factors for the development of a strategic Place monitoring system**", A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor in Economic Sciences, Grenoble, France.
45. Teryima, S.J., and Aondona, A.P., (2014). "**Corporate Level Strategic Analysis and Choice as a Measure of Achieving Performance in Organizations**", *Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 210-227.
46. Whitehill, M., (1997). "**Knowledge –Based Strategy to Deliver Sustained Competitive Advantage**", *Long Rang Planning*, Vol. 30, No. 4, pp. 621-627.
47. Wrigth, P., Kroll, M., and Parnell J.A., (1998). "**Strategic Management : Concepts**", Prentice-Hall.