

دور الميزة التنافسية في زيادة فاعلية الأداء لمحصول الصمغ العربي  
دراسة تطبيقية على أسواق محاصيل ولاية شمال كردفان 2020م

## The role of competitive advantage in increasing the performance efficiency of the gum Arabic crop

An applied study on the crop markets in North Kordofan State 2020

1. د. محمد الناجي الجعفرى بشير\*  
قسم إدارة الأعمال، التجارة، جامعة النيلين.  
بريد الإلكتروني: [dr\\_elgafari@hotmail.com](mailto:dr_elgafari@hotmail.com)

2. انصاف محمد أحمد حاج التجاني  
باحث سوق المحصول - الأبيض  
بريد الإلكتروني: [ensaf1097@gmail.com](mailto:ensaf1097@gmail.com)

### المستخلص

تناولت الورقة دور الميزة التنافسية لزيادة فاعلية الأداء لمحصول الصمغ العربي بأسواق المحاصيل بولاية شمال كردفان. وهدفت الدراسة للتعرف على دور الميزة التنافسية لزيادة فاعلية الأداء لمحصول الصمغ العربي. تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية تعزيز الميزة التنافسية لتحقيق أهداف الأسواق بكفاءة وفاعلية لتسويق محصول الصمغ العربي. الفرضية الرئيسية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وزيادة فاعلية الأداء لمحصول الصمغ العربي بأسواق المحاصيل. وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت إستبانة في جمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية عددها (100) مفردة من الشركات والتجار والوكلاء بأسواق المحاصيل. توصلت الدراسة إلى: أن الإتجاه إيجابي نحو تعزيز الميزة التنافسية لزيادة فاعلية الأداء. وأن الميزة التنافسية تساعد في الوصول لأفضل الأسواق العالمية بتقليل التكاليف. أوصت الدراسة بتطوير البنيات التحتية لكل أسواق الولاية المركزية والحضرية، وتطوير أسواق محاصيل الولاية تقديم خدمات تسويقية لزيادة الميزة التنافسية بدلاً عن النظر إليها أسواق إيرادية واستخدام برامج التدريب التسويقية للتعامل مع كل الأطراف المتعاملة مع أسواق المحاصيل بالولاية لزيادة كفاءة فاعلية الأداء.

### Abstract

The paper taken the role of electronic marketing in the competition potentially in Kordofan State crop markets. In addition, the study aims to in lighting the role of competition potentially to increase the gum Arabic efficiency performance in north Kordofan State crops markets. The problem of study in how to reinforce the competition potentially to reach the goals efficiently in gum Arabic marketing. The study assume that there is relation between static signs of competition potentially and increasing performance efficiency for gum Arabic in the State crops markets. Therefore, the study use the descriptive analyses method and questionnaire in data base collecting distributed at hundred random samples from companies – traders and producers agents in the State crops markets. The study to the positive attitude to reinforce the competition potentially to increase the performance efficiency. Also the study clear that the completion potentially help to reach the better global marketing by decreasing the cost.

The recommended to develop the bias structure for the main and the rural markets developing the marketing services instead of fees colleting by using training programs in marketing for all those who related to crop markets to increase performance efficiency.

## المحور الأول

### أساسيات البحث والدراسات السابقة

#### أولاً: أساسيات البحث

##### 1/ تمهيد:

يرجع تاريخ نشأة أسواق المحاصيل بولاية شمال كردفان إلى القدم عندما كان الناس يتعاملون بنظام البيع والشراء للمحاصيل عبر المقايضة في الأسواق وقد نشأ سوق محاصيل الابيض في العام 1912م كأكبر سوق للصمغ العربي في أفريقيا والوطن العربي، ظلت بلدية الابيض منذ عام 1924م وكل أنظمة الحكم التي تعاقبت على الولاية تولي إهتماماً وترتيباً خاصاً بأسواق المحاصيل على وجه العموم وعلى رأسها سوق محاصيل الابيض في مجالات التشريع المنظمة للعمل والسياسات الاقتصادية المتجددة. ومتابعة الأداء بدءاً بنظام مجالس الإدارات والمحليات والمحافظات ووزارة المالية ومجلس الوزراء والمجلس التشريعي والتقارير الدورية لوزارة التجارة الاتحادية حيث تطورت التشريعات التي تحكم نظام العمل من النشرات والأوامر المكتبية إلى اللوائح التنظيمية إلى الأوامر المحلية إلى التشريعات الولائية والمنشورات الاتحادية.

##### 2/ مشكلة الدراسة:

ظهرت مشكلة الدراسة من خلال ملاحظة الباحث لتسويق محصول الصمغ العربي بالأسواق علماً بأن الباحث عمل بأسواق المحاصيل للفترة من 2000م وحتى 2019م ومن ثم نمت الحاجة للتعرف على دور الميزة التنافسية في زيادة فاعلية الأداء لمحصول الصمغ العربي بأسواق محاصيل ولاية شمال كردفان.

تتمثل الأسئلة الفرعية للدراسة في الآتي:

1. ما مدى أثر الميزة التنافسية لزيادة فاعلية الأداء بأسواق المحاصيل بالولاية.

2. هل هنالك كفاءة في الأداء بأسواق الولاية المركزية والحضرية؟

3. ما هي أهم المشاكل التي تعوق فاعلية الأداء بأسواق الولاية؟

##### 3/ الفرضية الأساسية للدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وزيادة فاعلية الأداء لمحصول الصمغ العربي بأسواق محاصيل ولاية شمال كردفان.

##### 4/ أهمية الدراسة:

تساهم في زيادة المعرفة في مجال مفهوم الميزة التنافسية نسبةً لعدم وجود دراسة كافية حول محصول الصمغ العربي علي مستوى الولاية. كما تساهم الدراسة في أهمية زيادة فاعلية الأداء لمحصول الصمغ العربي بالولاية.

##### 5/ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للتعرف على دور الميزة التنافسية لزيادة فاعلية الأداء لمحصول الصمغ العربي بولاية شمال كردفان. كما تهدف للتعرف على دور الخدمات التسويقية المقدمة في أسواق المحاصيل بالولاية لزيادة الأداء.

##### 6/ منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالتطبيق على الشركات والمنتجين والتجار ووكلائهم بأسواق المحاصيل بالولاية.

## 7/ حدود الدراسة:

الحدود مكانية: أسواق محاصيل ولاية شمال كردفان (الابيض، الرهد، ام روابه).

الحدود زمانية: 2020م.

## ثانياً: الدراسات السابقة والمقارنة:

1. دراسة: خالد عبد الفتاح، (2018م) أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال جامعة العلوم الإسلامية العالمية كلية الدراسات العليا. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية على قطاع الاتصالات في فلسطين، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة خبرة الزبون بأبعادها على الميزة التنافسية، فقد أوصى الباحث بجملة من التوصيات، منها ضرورة متابعة تطوير وتحسين طرق جمع بيانات الزبائن والتطوير في مجال خصوصية الزبون على إعتباره من ضمن أهم الأمور التي ينظر لها الزبون عند التعامل مع منظمة معينة، كما أن على إدارة قطاع الاتصالات في فلسطين زيادة وعي عملائها باستخدام أدوات التفاعل الإلكترونية المرتبطة بإدارة علاقات الزبائن.
2. دراسة: دفع الله قسم الله عبد الكافي محمد، (2018م)، دور الابتكار التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الاتصالات العاملة في السودان لنيل درجة الدكتوراة في الفلسفة في إدارة الأعمال جامعة النيلين كلية الدراسات العليا. تناول البحث دور الابتكار التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الاتصالات العاملة في السودان، حيث هدفت الدراسة للتعرف على الجوانب المختلفة للابتكار التسويقي في شركات الاتصالات، وتوضيح الدور الكبير الذي يمكن أن يؤديه الابتكار التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية للشركات التي تتبع هذا المنهج مما يتيح لها التميز في أداء خدماتها والمحافظة على عملائها وزيادة حصتها السوقية، كذلك دراسة وتحليل المشاكل التي تواجه قطاع الاتصالات في السودان وتقديم توصيات بمعالجتها. تمثلت مشكلة الدراسة في شدة الصراع التنافسي بين شركات الاتصالات العاملة في السودان مما أدى إلى إلحاق الضرر بها، ويرجع ذلك لعدم إهتمام هذه الشركات بالابتكار التسويقي، ولتلافي هذه المشكلة كان لزاماً عليها أن تتميز في تقديم خدماتها وذلك بتطبيقها للابتكار التسويقي والذي يعتبر من أهم مصادر التميز التنافسي. ولقد تم صياغة المشكلة من خلال السؤال الرئيسي التالي: ما هو الدور الذي يقوم به الابتكار التسويقي لتعزيز الميزة التنافسية لشركات الاتصالات العاملة في السودان؟
3. الأمين حلموس، (2017م)، دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية لنيل درجة الدكتوراة في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية مع التركيز على إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون لدى مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط والتي بلغ عددها ثمانية بنوك، ستة بنوك من القطاع العام وبنكان من القطاع الخاص وقد بلغ العدد الإجمالي للموظفين 131 موظف تم أخذ عينة منه بلغت 114 موظف بنسبة تقدر ب 87% وقد تم إختبار الفرضيات بإستخدام: المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الاختلاف؛ معامل الارتباط؛ للعينات المستقلة ذكور، الاناث T-test تحليل الإنحدار الخطي البسيط والإنحدار المتعدد إختبار تحليل التباين الاحادي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل الأول إدارة معرفة الزبون وبين المتغير التابع الميزة التنافسية. وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل الثاني إدارة العلاقة مع الزبون وبين المتغير التابع الميزة التنافسية. تستخدم البنوك الجزائرية بولاية الأغواط إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بإدارة معرفة الزبون. تستخدم البنوك الجزائرية بولاية الأغواط إدارة العلاقة مع الزبون. تمتلك البنوك الجزائرية بولاية الأغواط الميزة التنافسية؛ في تحقيق  $\alpha \leq$  يوجد لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الأغواط؛ في تحقيق ميزة تنافسية

لدى البنوك الجزائرية-  $\alpha \leq$  يوجد لإدارة العلاقة مع الزبون أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية 0.05 بولاية الأغواط. يوجد لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون مجتمعة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الأغواط؛  $\alpha \leq$  معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات الذكور ومتوسطات إجابات-  $\alpha \leq$  لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 الأناث. وجود بعض الفروق المعنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى إلى بعض متغيرات البيانات الشخصية، العمر والحالة الاجتماعية بالنسبة للمتغير المستقل الأول إدارة معرفة الزبون، المستوى التعليمي والبنك المستخدم بالنسبة للمتغير المستقل الثاني إدارة العلاقة مع الزبون، أما بالنسبة للمتغير التابع الميزة التنافسية فأثبتت النتائج عدم وجود فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات البيانات الشخصية؛ وجود تباين واضح في الأهمية بين المتغيرين المستقلين حيث أن متغير المستقل الأول إدارة معرفة الزبون تم إزاحته لعدم معنويته في حين يكتسي المتغير المستقل الثاني إدارة العلاقة مع الزبون أهمية بالغة جدا في تحقيق البنوك الجزائرية بولاية الأغواط للميزة التنافسية.

4. محمد حنفي محمد نور تبيدي، (2010م)، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء في قطاع الاتصالات السودانية لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال جامعة الخرطوم. تواجه شركات الاتصالات في السودان عدة تحديات، يأتي في مقدمتها التحدي الإداري الذي يواجه الإدارة العليا، ويزداد الوضع تعقيداً في ظل بيئة أعمال تتغير باستمرار، وتتأثر بالتطور التكنولوجي والتقني المسارع والمنافسة الشديدة على الموارد، مما يحتم على إدارة هذه الشركات إنتهاج أسلوب إداري متقدم لتستطيع التعامل بكفاءة وفعالية مع مختلف المتغيرات. وتتركز مشكلة البحث في مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية وأثر ذلك التطبيق على كفاءة وفعالية الأداء في هذا القطاع الحيوي، ويهدف هذا البحث للتعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف على أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع. تختبر هذه الدراسة عدة فروض هي: أن لدى الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية معرفة وإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وبين تطبيقها وممارستها في شركات الاتصالات، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة إدارة شركات الاتصالات السودانية بعملية التحليل البيئي وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية، هذا إفتراض إلى أن البيئة الداخلية للموارد والإمكانات والثقافة التنظيمية والهياكل التنظيمية لشركات الاتصالات تساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية، أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات السودانية، وأن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة وكذلك استخدم أسلوب التحليل الإحصائي وتحديداً برنامج (SPSS) لتحليل الاستبانات واختبار الفروض، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها إثبات صحة جميع فرضيات البحث، وأن لدى الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات الشخصية والديمغرافية للمبحوثين والمعرفة والإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، كذلك أظهرت الدراسة توسيط ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات، كما تبين منها أن الغالبية العظمى من المبحوثين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية في هذه الشركات، وأن نسبة 90% من المبحوثين لهم قناعة أكيدة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية فيها. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات، وأن هذه الشركات لديها إهتمام بالتدريب عموماً، إلا أن هناك ضعف وقصور في التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية، كما تبين من الدراسة وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات في السودان، بناءً على نتائج الدراسة تم التوصل إلى عدد من التوصيات أهمها: الإهتمام بالتدريب والتركيز عليه في مجال الإدارة الإستراتيجية خاصة في مجال التخطيط والتحليل والرقابة، كذلك توصي الدراسة الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية بتطبيق الإدارة

الإستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة، وأن تستعين بذوي الخبرة والإختصاص في مجال الإدارة الإستراتيجية، لأن نتائج الدراسة أكدت فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية وأثرها على كفاءة وفعالية الأداء، وتوصي الدراسة بضرورة معالجة المعوقات والمحددات التي تؤثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في قطاع الإتصالات، ووضع الحلول المناسبة لها حتى يتمكن هذا القطاع من الاستفادة من مزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهدافه، كما توصي الدراسة شركات الإتصالات بضرورة الإهتمام بالبحث العلمي وتشجيعه ورعايته، وتقتراح إنشاء وحدات متخصصة داخل هذه الشركات تعني بهذا الشأن، والتعاون مع الباحثين وتقديم العون لهم وهذا سينعكس إيجاباً على تطور وتقدم هذه الشركات.

### المقارنة بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة:

1. دراسة: خالد عبد الفتاح، تناولت أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية على قطاع الاتصالات، بينما تناولت هذه الدراسة دور الميزة التنافسية لزيادة فاعلية الأداء بالمؤسسات العامة.
2. دراسة: دفع الله قسم الله عبد الكافي محمد، دور الإبتكار التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الإتصالات العاملة في السودان، بينما تناولت هذه الدراسة دور الميزة التنافسية لفاعلية الاداء بالقطاع العام.
3. دراسة: الأمين حلموس، تناولت دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية، بينما ركزت هذه الدراسة على دور الميزة التنافسية لزيادة فاعلية الأداء بقطاع المؤسسات العامة.
4. دراسة: محمد حنفي محمد نور تبيدي، تناولت أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء في قطاع الاتصالات، بينما تناولت هذه الدراسة زيادة فاعلية الأداء بالمؤسسات العامة.

## المحور الثاني

### الإطار النظري

#### أولاً: الميزة التنافسية

يشير مفهوم التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية. (أوبكر، 2008).

تتمثل الميزة التنافسية بالتقدم على الآخرين بالسعر والإنتاج وحجم السوق المستهدف والتميز بالموارد. المنظمات لديها القدرة على إضافة قيمة لمنتجاتها حتى يصعب تقليدها وخصائص مميزة تمكنها من الاستمرارية في السوق. (سويسى وآخرون، 2015م). وتعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، ونتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب المفهوم على العمل الدؤوب والمستمر لخلق واكتساب والمحافظة والاستثمار على الميزة التنافسية لمدة أطول أن مفهوم الميزة التنافسية الذي أشار إليه العالم "porter" بمكان موقع المنظمة في الصناعة هي التي تحدد إذا ما كانت ربحيتها أعلى أو أقل من متوسط ربحية الصناعة، فالمنظمة التي تستطيع التوضع بشكل جيد قد تكسب معدات عالية على الرغم من عدم ملاءمة هيكل الصناعة وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلاً. وتعتبر الميزة التنافسية للمنافسين بأنها تقدم قيمة أكبر للعميل إما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم فوائد أكثر والتي تبرر الأسعار الأعلى. (كوتلر وآخرون، 2007م) ويعرفها "David" على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على أقره وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الإلتزام وتوفير الموارد المحدودة.

#### أهمية الميزة التنافسية:

يرى "مايكل بورتر" أن أهمية الميزة التنافسية هي القيمة التي تقدمها المؤسسة لعملائها والتي تتجاوز كلفة إنتاجها ومدى إستعداد العملاء لشراؤها. وهي التي تنشأ في المؤسسة بمجرد الوصول إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية في التسويق والإبتكار من تلك المستخدمة من قبل المنافسين. وترتبط بعناصر مختلفة كالعوامل الداخلية والخارجية لبيئة العمل والموظفين والقدرة الإنتاجية والخبرة السوقية. ولعل من أبرز فوائدها للمؤسسة هي قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بعملائها والحصول على عملاء جدد نظير ما تقدمه لهم من منتجات تتميز بها عن المنافسين ويحقق تطلعاتهم. وفي حال تحقق رضا المستهلك يمكن للمؤسسة أن ترفع من حصتها السوقية بما توافق مع خططها الإستراتيجية. الميزة التنافسية، 2009م، جوجل دوت كوم، (2018م).

### أهداف الميزة التنافسية:

1. تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به.
2. التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والإبتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً.
3. الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى الأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها. (ميلود، رابح، 2010م).

### الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية:

تستند بعض المنظمات إلى تطبيق إستراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس، وبناء مركز إستراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال، وللحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر وبناءً على ذلك فإن هناك ثلاث إستراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات وهذه الإستراتيجيات هي:

### إستراتيجية قيادة الكلفة:

تبني هذه الإستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها، بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالإعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب إستراتيجية قيادة الكلفة بأن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف عام، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والإستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحاً أكبر من منافسيها. وكثيرمن الشركات التي تنجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية قيادة الكلفة ، لابد أن يكون لديها المقدرة الداخلية من خلال الآتي:

- 1- أن يكون لديها رأس مال كبير بحيث يمكن إستثماره في الموجودات الخاصة بالإنتاج.
- 2- المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة.
- 3- توفير الخبرة في مجال هندسة التصنيع.
- 4- قنوات توزيع فعالة.

### إستراتيجية التميز:

إستراتيجية البحث عن التميز أو الإنفراد بخصائص إستثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع. ويؤكد "Dess, et al" أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم بمعنى أكثر أن تضع أسعاراً إستثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة (مرسي، 2003م).

## إستراتيجية التركيز:

تستند على أساس إختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على إستبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة. في حين يشير "Wheelen et al," على التركيز على قطاع معين من السوق وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة، والثاني في تميز المركز، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين.

## ثانياً: مفهوم فاعلية الأداء

يُحظي مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والإستمرارية. ويتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد السواء، ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود إتفاق بين الكُتاب والدارسين في حقل التسيير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء.

يشير مفهوم الأداء في عمومته إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والإستمرار، وهو يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقيائها في أسواقها المستهدفة ويعكس مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، ويقارن مفهوم الأداء في التسيير بالكفاءة والفاعلية.

ويعرف الأداء من وجهة نظر (A.Kherakhem) فإنه يدل على " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة" بمعنى أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة. ويعرف (Miller et Bromily) أنه إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

الكفاءة حسب تعريف (Vincent) هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء الأقل تكلفة، بمعنى الإستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة.

الفعالية حسب تعريف (Walker et Ruibert) قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة، وتعنى نسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة. (الداوي، 2010م). ويعتبر الأداء النتيجة النهائي للأنشطة، ويعتمد إختيار أي معيار لتقييم الأداء على الوحدة التنظيمية التي يجب تقييمها والأهداف التي يجب تحقيقها وهي جزء من عملية إدارة الإستراتيجية لقياس الأداء المؤسسي بمجرد أن يتم تطبيق الإستراتيجية. (دافيد، توماس، 2014م).

## أهمية الأداء:

تأتي أهمية الاداء في التعرف على أداء المؤسسة يسهم في الكشف عن النواحي الآتية:

1. مدى ملائمة الخطة للمحددات البيئية.
2. ملائمة الإجراءات الإستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها.
3. التأكد من أن المعنيين بتنفيذ الخطط هم على إطلاع جيد لها.
4. التأكد من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات.
5. مدى ملائمة تقسيمات الهيكل في تنفيذ الأهداف.
6. معرفة وضع المشاركين في تنفيذ الإستراتيجية لملاحظة الدوافع والإتجاهات لدى الأشخاص. (الكرخي، 2014م).

## أهداف الأداء:

تتمثل الأهداف الأساسية للأداء والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها في الآتي:

1. تمكين المنظمة من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة.
2. الإستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى عائد وبأقل تكلفة وبنوعية جيدة .
3. تقييم شامل للإقتصاد الوطني بالإعتماد على نتائج كل مشروع.
4. ولادة قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية.
5. تحديد مواقع الخلل والضعف في نشاط المنظمة والعمل على التخلص منها من خلال الحلول المناسبة بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها.( الكرخي، 2001م).

#### أنواع الأداء:

##### 1. الأداء المالي:

يشير إلى إستخدام المؤشرات المالية لقياس الأداء لأنه:

أ. يمكن مقارنتها مع المنافسين والمعدل العام للقطاع العاملين فيه.

ب. إمكانية تحديد معدلات المخاطر المحتملة.

ج. معرفة كشوف الأرباح غير المحققة وفرص النمو المحتملة.

##### 2. الأداء العملياتي:

يتضمن إستخدام مقاييس عملياته مثل الحصة السوقية وجودة منتجات وتقديم منتجات جديدة.

##### 3. فاعلية المنظمة:

وهي الدرجة التي تحقق بها المنظمة لأهدافها وهي مفهوم واسع تاخذ بصورة مطلقة بنظر الإعتبار مدى التقلبات على المستويات

الإدارية والمنظمة معاً (الخطيب، زيغان، 2009م).

#### مقاييس الأداء:

تعدد المقاييس المستخدمة في عملية تقييم الأداء وفقاً لتعدد الأهداف والأغراض المطلوب تحقيقها في عملية التقييم بعضها كمي

والآخر نوعي ومن هذه المقاييس:

أ. المقاييس المالية: هي محصلة لمختلف السياسات المتخذة في إدارة مختلف شؤونه ويوفر معلومات معبرة عن الطريقة التي

تدار بها الوحدات الإقتصادية.

ب. العائد على الإستثمار: هو من المقاييس الشائعة الإستخدام من الناحية التقليدية في مجال الربحية ويستخدم للحكم على

كفاءة الإدارة في إستغلال الموجودات.



- ت. معدل العائد على حقوق الملكية: ما يحصل عليه المساهمون من وراء إستثماراتهم لأموالهم في نشاط المصرف.
- ث. مقاييس أصحاب المصالح: هم أشخاص مهتمون بنشاط المنظمة لأنهم يتأثرون بشكل كبير بتحقيق أهدافها.
- ج. مقاييس الأفراد: تصف مدى جودة أداء الأفراد للمهمة ويمكن إستخدامها لتقييم ومكافأة الأفراد داخل المنظمة.
- ح. مقاييس القيمة المضافة: يعد من المؤشرات المفضلة في قياس ما تحققه المؤسسة من عوائد مقارنة مع الكلفة المباشرة لتحقيق تلك العوائد.
- خ. مقاييس الإنتاجية: هي النتائج الذي يحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، فهي علاقة بين مخرجات ومدخلات ، نفقات وإيرادات، وهي تحمل تقييماً أكثر دقة من الإنتاج في تقييم المؤسسة وكفاءة العامل وطريقة إستخدام الآلة أو المواد الأولية(المحايوي، قاسم، 2006م).

### المحور الثالث

#### الدراسة الميدانية

##### أولاً: أهداف الدراسة

تهدف إلى إختبار العلاقة بين الميزة التنافسية وفاعلية الأداء لمحصول الصمغ العربي بأسواق محاصيل ولاية شمال كردفان.

##### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات والتجار والوكلاء بأسواق محاصيل ولاية شمال كردفان تم إختيار عينة عشوائية طبقية عددها (100) مفردة وتم إسترجاع (92) إستبانة سليمة تم إستخدامها في التحليل. الأداة المستخدمة لجمع البيانات التي إعتمدت عليها الدراسة في الحصول على البيانات الأولية على قائمة إستقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والإستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.

جدول رقم (1) الإستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
100%	100	الإستبيانات الموزعة
92%	92	الإستبيانات التي تم إرجاعها
8%	8	الإستبيانات التي لم يتم إرجاعها
0	0	الإستبيانات غير صالحة للتحليل
92%	92	الإستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية 2019م

تم توزيع عدد (100) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم إسترجاع (92) إستبانة سليمة تم إستخدامها في التحليل بنسبة إسترجاع بلغت 92%

##### ثالثاً: أداة الدراسة

إستخدم الباحث إستمارة الإستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة حيث تضمنت إستمارة الإستبانة البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة احتوت على نوع المؤسسة، حجم النشاط، سنوات التواجد في السوق، وكذلك تضمنت عبارات الفرضية والتي تشمل

محورين الميزة التنافسية وفعالية الأداء وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المدرج التي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في (إختبار الثبات، التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، تحليل الإنحدار) كما تم تحليل البيانات بواسطة الحاسب الآلي وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss).

#### خامساً: درجة مصداقية البيانات

##### (أ) إختبار صدق محتوى المقياس

بشكل عام يمثل صدق قائمة الإستقصاء إحدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها تصميم أداة جمع البيانات وذلك لمواجهة عقبات قياس متغيرات الدراسة، ويقصد بصدق المقياس تحديد إلى أي درجة يقيس المقياس الغرض المصمم من أجله، وللتحقق من صدق المقياس فقد إعتد الباحث على الصدق الظاهري وفي هذا الصدد قام الباحث بعرض مسودة أداة القياس على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (10) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف. وبعد أن تم إسترجاع الإستبانة من جميع المحكمين تم تحليل إستجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي أقرتحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وبذلك أصبحت الأداة صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تمّ تصميم الإستبانة في صورتها النهائية.

##### (ب) صدق الإتساق الداخلي

#### 1/ صدق الإتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية:

فيما يلي جدول يوضح معاملات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور:

#### جدول (2) معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات الميزة التنافسية بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الميزة التنافسية تزيد حجم نشاطي في السوق	0.86	0.000
2	الميزة التنافسية تقوي العلاقة بين سوق المحصول والعملاء	0.75	0.000
3	الميزة التنافسية تزيد من تطور الأسواق المحلية من خلال التنافس	0.81	0.000
4	الميزة التنافسية تقلل التكاليف وتدعم التسويق للمحاصيل	0.72	0.000
5	الميزة التنافسية تحقق للمؤسسة الإستمرارية من خلال التميز	0.83	0.000
6	الميزة التنافسية تساعد في عرض المحصول بالمواصفات المطلوبة مما يزيد التنافس عالمياً	0.87	0.000
7	الميزة التنافسية تزيد الطلب على الصادرات من حيث التنافس	0.82	0.000
8	الميزة التنافسية تزيد التنافس لتطوير المنتجات لمواكبة الأسواق العالمية	0.89	0.000

0.000	0.78	الميزة التنافسية تساعد على الوصول لأفضل الأسواق العالمية	9
0.000	0.88	الميزة التنافسية بأسواق المحاصيل تحتاج لعمالة ماهرة لزيادة التنافس	10
0.000	0.82	الميزة التنافسية تركز على الجودة لتدعم المنافسة في التسويق عالمياً	11
0.000	0.86	الميزة التنافسية تحتاج لتوفير وعرض معلومات عن المنافسين مما يزيد سمعة المؤسسة	12

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

ويتضح من الجدول أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تعزيز الميزة التنافسية دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

### (ج) /الصدق البنائي

تم إختبار الثبات عن طريق تقدير معاملات الارتباط لجميع محاور الدراسة بالمجموع الكلي حيث تم تقدير قيم معامل الارتباط لجميع محاور بالمجموع الكلي، وفيما يلي جدول (3) نتائج الإختبار:

#### جدول (3) معامل إرتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي

م	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
/1	الميزة التنافسية	0.82	0.000
/2	فاعلية الأداء	0.79	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول أن جميع محاور الدراسة لها علاقة إرتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تعتبر جميع أبعاد الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

#### جدول (4) نتائج إختبار الثبات لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
/1 الميزة التنافسية	12	0.85	0.000
/2 فاعلية الأداء	13	0.80	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول إرتفاع معامل الثبات لجميع محاور الدراسة حيث بلغ معامل الثبات لجميع المحاور (0.86) ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور:

جدول (5) معامل إرتباط بين كل عبارة من عبارات الميزة التنافسية بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الميزة التنافسية تزيد حجم نشاطي في السوق	0.86	0.000
2	الميزة التنافسية تقوي العلاقة بين سوق المحصول والعملاء	0.75	0.000
3	الميزة التنافسية تزيد من تطور الأسواق المحلية من خلال التنافس	0.81	0.000
4	الميزة التنافسية تقلل التكاليف وتدعم التسويق للمحاصيل	0.72	0.000
5	الميزة التنافسية تحقق للمؤسسة الإستمرارية من خلال التميز	0.83	0.000
6	الميزة التنافسية تساعد في عرض المحصول بالمواصفات المطلوبة مما يزيد التنافس عالمياً	0.87	0.000
7	الميزة التنافسية تزيد الطلب على الصادرات من حيث التنافس	0.82	0.000
8	الميزة التنافسية تزيد التنافس لتطوير المنتجات لمواكبة الأسواق العالمية	0.89	0.000
9	الميزة التنافسية تساعد على الوصول لأفضل الأسواق العالمية	0.78	0.000
10	الميزة التنافسية بأسواق المحاصيل تحتاج لعمالة ماهرة لزيادة التنافس	0.88	0.000
11	الميزة التنافسية تركز على الجودة لتدعم المنافسة في التسويق عالمياً	0.82	0.000
12	الميزة التنافسية تحتاج لتوفير وعرض معلومات عن المنافسين مما يزيد سمعة المؤسسة	0.86	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

ويتضح من الجدول أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الميزة التنافسية دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً" لما وضع لقياسه.

جدول (6) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس محاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرنباخ
1/ الميزة التنافسية	12	0.85
2/ فاعلية الأداء	13	0.82

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول أن نتائج إختبارالصدق لجميع محاور الدراسة أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي لمحاور الدراسة (0.85) وهو ثبات وصدق مرتفع جدا ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة لقياس (محاورالدراسة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

التوزيع التكراري لعبارات محاور الدراسة:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات محاور الدراسة المختلفة في المجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي :  
فيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس محور تعزيز الميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة:

جدول (7) التوزيع التكراري لعبارات محور الميزة التنافسية

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2.2	2	7.6	7	9.8	9	30.4	28	50	46	1/الميزة التنافسية تزيد حجم نشاطى فى السوق
2.2	2	5.4	5	6.5	6	35.9	33	50	46	2/الميزة التنافسية تقوى العلاقة بين سوق المحصول والعملاء
3.3	3	8.7	8	5.4	5	34.8	32	47.8	44	3/الميزة التنافسية تزيد من تطور الأسواق المحلية من خلال التنافس
2.2	2	5.4	5	9.8	9	41.3	38	41.3	38	4/الميزة التنافسية تقلل التكاليف وتدعم التسويق للمحاصيل
1.1	1	7.6	7	6.5	6	43.5	40	41.3	38	5/الميزة التنافسية تحقق للمؤسسة الإستمرارية من خلال التميز
2.2	2	4.3	4	3.3	3	41.3	38	48.9	45	6/الميزة التنافسية تساعد فى عرض المحصول بالمواصفات المطلوبة مما يزيد التنافس عالمياً
2.2	2	4.3	4	2.2	2	34.8	32	56.5	52	7/الميزة التنافسية تزيد الطلب على الصادرات من حيث التنافس
2.2	2	4.3	4	2.2	2	35.9	33	55.4	51	8/الميزة التنافسية تزيد التنافس لتطوير المنتجات لمواكبة الأسواق العالمية
0	0	1.1	1	2.2	2	35.9	33	60.9	56	9/الميزة التنافسية تساعد على الوصول لأفضل الأسواق العالمية
0	0	5.4	5	5.4	5	31.5	29	57.6	53	10/الميزة التنافسية بأسواق المحاصيل تحتاج لعمالة ماهرة لزيادة

التنافس										
0	0	2.2	2	7.6	7	34.8	32	55.4	51	11/الميزة التنافسية تركز على الجودة لتدعم المنافسة في التسويق عالمياً
0	0	5.4	5	7.6	7	30.4	28	56.5	52	12/الميزة التنافسية تحتاج لتوفير وعرض معلومات عن المنافسين مما يزيد سمعة المؤسسة
1.4	16	5.2	57	5.7	63	35.9	396	51.8	572	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول أن نسبة (86.7) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالي العبارات التي تقيس (الميزة التنافسية) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.6) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.7) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى العبارات:

1. يتبين من العبارة رقم (1) نسبة (80.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن الميزة التنافسية تزيد حجم نشاط في السوق، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.8) % إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.8) %.

2. يتبين من العبارة رقم (2) نسبة (85.9) % من أفراد العينة يوافقون على أن الميزة التنافسية تقوي العلاقة بين سوق المحصول والعملاء، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.6) % إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.5) %.

3. يتبين من العبارة رقم (3) نسبة (82.6) % من أفراد العينة يوافقون على أن الميزة التنافسية تزيد من تطور الأسواق المحلية من خلال التنافس، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12) % إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.4) %.

4. يتبين من العبارة رقم (4) نسبة (82.6) % من أفراد العينة يوافقون على أن الميزة التنافسية تقلل التكاليف وتدعم التسويق للمحاصيل، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.6) % إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.8) %.

5. يتبين من العبارة رقم (5) نسبة (85.8) % من أفراد العينة يوافقون على أن الميزة التنافسية تحقق للمؤسسة الإستمرارية من خلال التميز، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.7) % إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.5) %.

6. يتبين من العبارة رقم (6) نسبة (90.2) % من أفراد العينة يوافقون على أن، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.5) % إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.3) %.

7. يتبين من العبارة رقم (7) نسبة (91.3) % من أفراد العينة يوافقون على الميزة التنافسية تزيد الطلب على الصادرات من حيث التنافس، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.5) % إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.2) %.

8. يتبين من العبارة رقم (8) نسبة (91.3) % من أفراد العينة يوافقون على أن الميزة التنافسية تزيد التنافس لتطوير المنتجات لمواكبة الأسواق العالمية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.5) % إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.2) %.

9. يتبين من العبارة رقم (9) نسبة (96.8%) من أفراد العينة يوافقون على أن الميزة التنافسية تساعد على الوصول لأفضل الأسواق العالمية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.1%) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.2)%.

10. يتبين من العبارة رقم (10) نسبة (89.1%) من أفراد العينة يوافقون على أن الميزة التنافسية بأسواق المحاصيل تحتاج لعمالة ماهرة لزيادة التنافس، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.4%) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.4)%.

11. يتبين من العبارة رقم (11) نسبة (90.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن الميزة التنافسية تركز على الجودة لتدعم المنافسة في التسويق عالمياً، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.4%) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.6)%.

12. يتبين من العبارة رقم (12) نسبة (86.9%) من أفراد العينة يوافقون على أن الميزة التنافسية تحتاج لتوفير وعرض معلومات عن المنافسين مما يزيد سمعة المؤسسة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.4%) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.6)%.

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لمحور التسويق الإلكتروني بالمجتمع موضع الدراسة  
فيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس محور فأعلية الأداء في المجتمع موضع الدراسة:

جدول (8) التوزيع التكراري لعبارات محور فأعلية الأداء

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	6.5	6	4.3	4	39.1	36	50	46	1/فاعلية الأداء تساعد على جذب المنافسين للسوق
1.1	1	5.4	5	6.5	6	37	34	50	46	2/ فاعلية الأداء تساعد على وضع الخطط المستقبلية
0	0	3.3	3	8.7	8	41.3	38	46.7	43	3/ فاعلية الأداء تساعد على تقوية العلاقة بين المتعاملين بالسوق
4.3	4	17.4	16	10.9	10	21.7	20	45.7	42	4/ فاعلية الأداء تعمل على تعزيز رؤية المؤسسة
0	0	27.2	25	10.9	10	35.9	33	26.1	24	5/النظم الخاصة بالعمل فى سوق المحصول معقدة مما يقلل فاعلية الأداء
1.1	1	4.3	4	7.6	7	25	23	62	57	6/العاملون بسوق

										المحصل ملتزمون بأداء واجباتهم مما يزيد فاعلية الأداء
7.6	7	51.1	47	7.6	7	14.1	13	19.6	18	7/تطوير مهارات العاملين تزيد فاعلية الأداء بأسواق المحاصيل
9.8	9	47.8	44	17.4	16	13	12	12	11	8/توفير بسوق المحصول حواسيب ووسائل إتصال تزيد من فاعلية الأداء
5.4	5	8.7	8	5.4	5	28.3	26	52.2	48	9/الخدمات المقدمة من سوق المحصول مناسبة للعملاء
1.1	1	3.3	3	4.3	4	27.2	25	64.1	59	10/بيئة العمل بسوق المحصول غير مناسبة للتسويق مما يقلل فاعلية الأداء
0	0	5.4	5	3.3	3	38	35	53.3	49	11/العمل بروح الفريق الواحد يدعم تطوير وفاعلية الأداء
5.4	5	15.2	14	13	12	29.3	27	37	34	12/فاعلية الأداء تزيد المردود الإقتصادي للسوق
0	0	6.5	6	6.5	6	38	35	48.9	45	13/إدارة سوق المحصول ملتزمة بتنفيذ نظم التسويق الالكتروني
2.8	33	15.6	186	8.2	98	29.8	357	43.6	522	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول أن نسبة (73.4) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالي العبارات التي تقيس (فاعلية الأداء) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (18.4) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.2) %، وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى العبارات:

1. يتبين من العبارة رقم (1) نسبة (89.1) % من أفراد العينة يوافقون على أن فاعلية الأداء تساعد على جذب المنافسين للسوق، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.5) %، أما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.3) %.



2. يتبين من العبارة رقم (2) نسبة (87%) من أفراد العينة يوافقون على أن فاعلية الأداء تساعد على وضع الخطط المستقبلية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.5%) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.5) %.
3. يتبين من العبارة رقم (3) نسبة (88%) من أفراد العينة يوافقون على أن فاعلية الأداء تساعد على تقوية العلاقة بين المتعاملين بالسوق ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.3%) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.7) %.
4. يتبين من العبارة رقم (4) نسبة (67.4%) من أفراد العينة يوافقون على أن فاعلية الأداء تعمل على تعزيز رؤية المؤسسة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (21.7%) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.9) %.
5. يتبين من العبارة رقم (5) نسبة (62%) من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الخاصة بالعمل في سوق المحصول معقدة مما يقلل فاعلية الأداء، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (27.2%) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.9) %.
6. يتبين من العبارة رقم (6) نسبة (87%) من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون بسوق المحصول ملتزمون بأداء واجباتهم مما يزيد فاعلية الأداء، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.4%) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.6) %.
7. يتبين من العبارة رقم (7) نسبة (33.7%) من أفراد العينة يوافقون على أن تطوير مهارات العاملين تزيد فاعلية الأداء بأسواق المحاصيل، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (58.7%) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.6) %.
8. يتبين من العبارة رقم (8) نسبة (25%) من أفراد العينة يوافقون على أنه تتوفر بسوق المحصول حواسيب ووسائل إتصال تزيد من فاعلية الأداء، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (57.6%) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.4) %.
9. يتبين من العبارة رقم (9) نسبة (80.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن الخدمات المقدمة من سوق المحصول مناسبة للعملاء ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14.1%) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.4) %.
10. يتبين من العبارة رقم (10) نسبة (91.3%) من أفراد العينة يوافقون على أن بيئة العمل بسوق المحصول غير مناسبة للتسويق الإلكتروني مما يقلل فاعلية الأداء، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.4%) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.3) %.
11. يتبين من العبارة رقم (11) نسبة (91.3%) من أفراد العينة يوافقون على أن العمل بروح الفريق الواحد يدعم تطوير وفاعلية الأداء، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.4%) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.3) %.
12. يتبين من العبارة رقم (12) نسبة (66.3%) من أفراد العينة يوافقون على أن فاعلية الأداء تزيد المردود الإقتصادي للسوق، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (20.6%) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13) %.
13. يتبين من العبارة رقم (13) نسبة (86.9%) من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة سوق المحصول ملتزمة بتنفيذ نظم التسويق الإلكتروني، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.5%) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.5) %.

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لمحور الميزة التنافسية بالمجتمع موضع الدراسة

جدول (9): التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات محور الميزة التنافسية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
10	مرتفعة جدا	84.8%	1.00	4.24	1/الميزة التنافسية تزيد حجم نشاط في السوق
8	مرتفعة جدا	86.3%	0.91	4.32	2/الميزة التنافسية تقوي العلاقة بين سوق المحصول والعملاء
12	مرتفعة جدا	84.1%	1.04	4.21	3/الميزة التنافسية تزيد من تطور الأسواق المحلية من خلال التنافس
13	مرتفعة جدا	83.9%	0.92	4.20	4/الميزة التنافسية تقلل التكاليف وتدعم التسويق للمحاصيل
11	مرتفعة جدا	84.3%	0.89	4.22	5/الميزة التنافسية تحقق للمؤسسة الإستمرارية من خلال التميز
7	مرتفعة جدا	87.2%	0.85	4.36	6/الميزة التنافسية تساعد في عرض المحصول بالمواصفات المطلوبة مما يزيد التنافس عالمياً
2	مرتفعة جدا	88.9%	0.84	4.45	7/الميزة التنافسية تزيد الطلب على الصادرات من حيث التنافس
4	مرتفعة جدا	88.7%	0.84	4.43	8/الميزة التنافسية تزيد التنافس لتطوير المنتجات لمواكبة الأسواق العالمية
1	مرتفعة جدا	91.3%	0.60	4.57	9/الميزة التنافسية تساعد على الوصول لأفضل الأسواق العالمية
5	مرتفعة جدا	88.3%	0.83	4.41	10/الميزة التنافسية بأسواق المحاصيل تحتاج لعمالة ماهرة لزيادة التنافس
4	مرتفعة جدا	88.7%	0.73	4.43	11/الميزة التنافسية تركز على الجودة لتدعم المنافسة في التسويق عالمياً
6	مرتفعة جدا	87.6%	0.85	4.38	12/الميزة التنافسية تحتاج لتوفير وعرض معلومات عن المنافسين مما يزيد سمعة المؤسسة
	مرتفعة جدا	86.9%	0.85	4.36	جميع العبارات

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول السابق:

1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى تعزيز الميزة التنافسية في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.36) وبانحراف معياري (0.85) وأهمية نسبية (68.9)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (الميزة التنافسية تساعد على الوصول لأفضل الأسواق العالمية) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.57) بانحراف معياري (0.60) وبأهمية نسبية بلغت (91.3)% .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (الميزة التنافسية تقلل التكاليف وتدعم التسويق للمحاصيل) حيث بلغ متوسطها (4.20) وبانحراف معياري (0.92) وأهمية نسبية بلغت (83.9)% .

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لمحور فاعلية الأداء بالمجتمع موضع الدراسة

جدول (10) التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات محور فاعلية الأداء

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	فاعلية الأداء تساعد على جذب المنافسين للسوق	4.33	0.84	86.5%	مرتفعة جدا	4
2	فاعلية الأداء تساعد على وضع الخطط المستقبلية	4.29	0.90	85.9%	مرتفعة جدا	7
3	فاعلية الأداء تساعد على تقوية العلاقة بين المتعاملين بالسوق	4.32	0.77	86.3%	مرتفعة جدا	6
4	فاعلية الأداء تعمل على تعزيز رؤية المؤسسة	3.87	1.29	77.4%	مرتفعة	9
5	النظم الخاصة بالعمل فى سوق المحصول معقدة مما يقلل فاعلية الأداء	3.61	1.15	72.2%	مرتفعة	11
6	العاملون بسوق المحصول ملتزمون بأداء واجباتهم مما يزيد فاعلية الأداء	4.42	0.89	88.5%	مرتفعة جدا	2
7	تطوير مهارات العاملين تزيد فاعلية الأداء بأسواق المحاصيل	2.87	1.32	57.4%	متوسطة	12
8	توفر بسوق المحصول حواسيب ووسائل إتصال تزيد من فاعلية الأداء	2.70	1.18	53.9%	متوسطة	13
9	الخدمات المقدمة من سوق المحصول مناسبة للعملاء	4.13	1.19	82.6%	مرتفعة جدا	8
10	بيئة العمل بسوق المحصول غير مناسبة للتسويق مما يقلل فاعلية الأداء	4.50	0.82	90.0%	مرتفعة جدا	1
11	العمل بروح الفريق الواحد يدعم تطوير وفاعلية الأداء	4.39	0.80	87.8%	مرتفعة جدا	3
12	فاعلية الأداء تزيد المردود الإقتصادي للسوق	3.77	1.25	75.4%	مرتفعة	10
13	إدارة سوق المحصول ملتزمة بتنفيذ نظم التسويق الإلكتروني	4.33	0.84	86.5%	مرتفعة جدا	5
	<b>جميع العبارات</b>	<b>3.93</b>	<b>1.03</b>	<b>78.7%</b>	<b>مرتفعة</b>	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) واكبر من الوزن النسبي (60%) ماعدا العبارات (السابعة والثامنة) حيث يقل متوسطهما عن الوسط الفرضي للدراسة وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى فاعلية الأداء في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.93) وبإنحراف معياري (1.03) وأهمية نسبية (78.7)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (بيئة العمل بسوق المحصول غير مناسبه للتسويق مما يقلل فاعلية الأداء) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.50) بانحراف معياري (0.82) وبأهمية نسبية بلغت (90)% .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (تتوفر بسوق المحصول حواسيب ووسائل إتصال تزيد من فاعلية الأداء) حيث بلغ متوسطها (2.70) وبانحراف معياري (1.18) وأهمية نسبية بلغت (53.9)% .

ولإثبات هذه الفرضية إستخدم الباحث تحليل الإنحدار الخطى البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله (تعزير الميزة التنافسية) والمتغير التابع ويمثله (فاعلية الأداء). وفيما يلي نتائج التقدير

جدول (11) نتائج تحليل الإنحدار للعلاقة بين تعزير الميزة التنافسية وفاعلية الأداء

الفرضية الفرعية الثالثة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الميزة التنافسية وفاعلية الأداء	0.697	8.687	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.70			
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.48			
قيمة F	75.46			
مستوى المعنوية	0.000			

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج بيانات الميدانية 2019م

يتضح من الجدول

وجود إرتباط طردى فوق الوسط بين تعزير الميزة التنافسية وفاعلية الأداء بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الإرتباط (R) وقيمة معامل الإنحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.70) وتدلل هذه القيمة على وجود علاقة إرتباطية بين تعزير الميزة التنافسية وفاعلية الأداء لمحصل الصمغ العربي موضع الدراسة.

\* بلغت قيمة معامل إنحدار متغير العلاقة بين تعزير الميزة التنافسية وفاعلية الأداء (0.697) وهذا يعنى أن تعزير الميزة التنافسية تؤثر طردياً في مستوى فاعلية الأداء في المجتمع موضع الدراسة.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير تعزير الميزة التنافسية تؤثر في مستوى فاعلية الأداء في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (48)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.48) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (52)% .

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الإلكتروني وفاعلية الأداء. وفقاً لإختبار (t) وإختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) لمعامل العلاقة بين القرارات الاستثمارية وكفاءة الأسواق المالية (8.687) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (75.46) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الميزة التنافسية وفاعلية الأداء لمحصول الصمغ العربي بالمجتمع موضع الدراسة. وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وزيادة فاعلية الأداء لمحصول الصمغ العربي بأسواق محاصيل ولاية شمال كردفان.

### الخاتمة وتشمل:

#### أولاً: النتائج

1. أن الميزة التنافسية تساعد على الوصول لأفضل الأسواق العالمية.
2. الإتجاه إيجابي للميزة التنافسية بمستوى إستجابة مرتفعة لمواكبة التطور والتنافس عالمياً.
3. الميزة التنافسية تساعد في الوصول لأفضل الأسواق بتقليل التكاليف.

#### ثانياً: التوصيات

1. تطوير البنيات التحتية لكل أسواق الولاية المركزية والحضرية.
2. تطوير أسواق محاصيل الولاية تقدم خدمات تسويقية لزيادة الميزة التنافسية بدلاً عن النظر إليها أسواق إيرادية.
3. إستخدام برامج التدريب التسويقية للتعامل مع كل الأطراف المتعاملة مع أسواق المحاصيل بالولاية لزيادة كفاءة فاعلية الأداء.

#### قائمة المصادر والمراجع

1. الداوي، الشيخ، (2010م) تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر.
2. الخطيب، أحمد، زيان، خالد (2009م)، إدارة المعرفة، عالم الكتب، عمان.
3. ابوبكر، مصطفى، (2008م) الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
4. الكرخي، مجيد، (2014م)، تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية بإستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
5. الكرخي، مجيد، (2001م)، تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد.
6. الميحاوي، قاسم، (2006م)، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق، عمان.
7. الميزة التنافسية، (2009م)، جوجل دوت كوم، (2018م).
8. حلموس، الأمين، (2017م)، دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة الدكتوراة في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
9. دافيد، هانجرجه، توماس، ولبيت، (2014م)، ركائز الإدارة الاستراتيجية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت لبنان.
10. سويسى، عز الدين، علي، محمد، محمود، أحمد (2015م)، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

11. عبد الفتاح، خالد، (2018م)، أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية، الدكتوراة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الاسلامية العالمية.
12. قسم الله، دفع الله، محمد، عبد الكافي، (2018م) ، دور الابتكار التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الإتصالات العاملة في السودان، دكتوراة في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين.
13. كوتلر، فيليب، سعيد، دافيد، بأكبر، جيمس، (2007م)، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، جامعة القصيم.
14. ميلود، وعيل، راجح، بلقاسم، (2010م)، مدخل التنافسية وإستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، جامعة حسيبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
15. مرسي، نبيل، (2003م)، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة للنشر، جامعة الاسكندرية.