

اليقظة كآلية لاستدامة الميزة التنافسية بالمؤسسة

المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي/المعطيات الكبيرة.

الاسم واللقب: حميدة زواوي

أستاذ مساعد قسم - أ -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

E-mail: hamida.ges@gmail.com

ملخص: يهدف هذا المقال إلى التعرف على كيفية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال عملية اليقظة.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، الميزة التنافسية المستدامة، اليقظة.

Résumé: cet article visait à déterminer comment obtenir un Avantage Compétitif Durable de l'entreprise par le biais de processus La veille.

Mots clés: Avantage Compétitif, Avantage Compétitif Durable, La veille.

تمهيد:

لقد أصبح الاهتمام باستدامة المزايا التنافسية له أولوية في سياق التفكير الاستراتيجي للمؤسسات، فليس من الصعب أن تصل المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية عن المنافسين لكن الصعب في ذلك هو كيفية العمل على المحافظة على هذه المزايا لذلك أصبح ضرورة حتمية على هذه المؤسسات العمل بالوسائل التي تحقق لها ذلك من بينها وسائل التكيف التنظيمي والذي من بين أدواته اليقظة بمختلف أنواعها، فما هو دور اليقظة في تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل ركزنا في هذه الورقة البحثية على العناصر التالية:

- الإطار المفاهيمي لاستدامة الميزة التنافسية؛

- الإطار المفاهيمي لليقظة؛

- علاقة اليقظة باستدامة الميزة التنافسية.

أولاً- الإطار المفاهيمي لاستدامة الميزة التنافسية:

1- تعريف الميزة التنافسية: يعتبر (Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها؛ حيث عرف الميزة التنافسية على أنها: "تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائننا بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة."¹

كما عرفها أيضاً بأنها: "ظاهرة تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"²؛ وبالتالي فهي عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والزبائن وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم.

في حين نجد بأن (نبيل مرسي خليل) يعرف الميزة التنافسية على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس."³

من خلال ملاحظة التعريفين السابقين نجد بأن (Porter) في تعريفه للميزة التنافسية قد اعتبرها الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية، كما أنه ركز على جوهر الحصول عليها والمتمثل في عملية الإبداع بمفهومه الواسع، وهذا يدل على أن الإبداع في حالة نجاحه يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، في حين نجد بأن (نبيل مرسي خليل) قد ركز في تحقيق الميزة التنافسية على إستراتيجية التنافس فقط المطبقة من طرف المؤسسة لمواجهة منافسيها.

ويعرفها (علي السلمي) بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون."⁴

من خلال ملاحظة التعاريف السابقة نجد بأن كل باحث قد ركز على جانب معين كالطرق المتميزة، الإستراتيجية، الموارد المتميزة، التكاليف، الكفاءات وذلك لاختلاف المقاربات التي تفسر الميزة التنافسية، وبناء على ما سبق نستنتج بأن الميزة التنافسية هي عبارة عن قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات بطريقة مختلفة عن المنافسين الآخرين، بمعنى القيمة التي تخلقها المؤسسة لزبائنهم وذلك من خلال أسعار أقل مقارنة بمنافسيها مع الحفاظ على نفس المنافع أو من خلال تمييز المنتج عن منتجات المنافسين في نفس المجال.

2- أنواع الميزة التنافسية: تتمثل أنواع الميزة التنافسية في:⁵

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي إلى تحقيق عوائد وأرباح كبيرة، ولتحقيق هذه الميزة على المؤسسة فهم وتحديد وتحليل الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة، والتي تعد عنصرا هاما لتحليل مصادر الميزة التنافسية، حيث أنها تهتم بتجزئة المؤسسة إلى وحدات نشاط إستراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية.

ب- **ميزة التميز:** وهي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة، وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج، خدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذلك على المؤسسة كذلك فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف القدرات والمهارات، الكفاءات العمالية، التقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج واستخدام طرق وقنوات توزيع فعالة، وسائل وسياسات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية وسمعة وشهرة المؤسسة لدى الزبون.

3- **تعريف الميزة التنافسية المستدامة:** وردت للميزة التنافسية المستدامة العديد من التعاريف من طرف العديد من الباحثين وذلك لاختلاف المقاربات التي تفسر الميزة التنافسية كما ذكرنا سابقا من بينهم (Barney) سنة 1991 الذي اعتبرها بأنها: "تحقيق الربح المستدام من خلال تطبيق إستراتيجية فريدة من نوعها، تخلق القيمة بحيث لا تكون هذه الإستراتيجية مطبقة من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون تقليد هذه الإستراتيجية"⁶ كما أشار (Barney) إلى أن مصادر الحصول على الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتوفر على أربعة شروط تتمثل في القيمة، الندرة، عدم القدرة على التقليد وعدم القدرة على المحاكاة.⁷

أما (Dickson) سنة 1992 عرفها بأنها: "الميزات الجديدة التي تحصل عليها المؤسسة بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها"، في حين يرى (Alderson) سنة 1995 بأن الميزة التنافسية المستدامة هي: "الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن منافسيها الحاليين والمحتملين."⁸

أما (Wit) سنة 1998 فيتفق مع (Barney) في تعريفه للميزة التنافسية المستدامة حيث اعتبرها بمثابة: "عملية تنفيذ إستراتيجية خلق القيمة عندما لا يستطيع أحد من المنافسين المحتملين والحاليين تنفيذها وغير قادرين على تقليدها"،⁹ كما نجد بأن بعض الباحثين ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد ومن بينهم (Adams) سنة 2003 بقوله: "قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار على المحافظة على هذا التقدم."¹⁰

ويتفق مع هذا التعريف (Hill & Jones) اللذان أشار إلى أن المؤسسة: "تحصل على ميزة تنافسية عندما يكون معدل أرباحها أكبر من متوسط الصناعة، وتمتلك الميزة التنافسية المستدامة عندما تكون لها القدرة على المحافظة على معدل أرباحها لعدد من السنوات."¹¹

من خلال ما تقدم من تعاريف نستنتج بأن الميزة التنافسية المستدامة هي عبارة عن مجموعة الموارد والكفاءات المتميزة، القيمة، النادرة، صعبة التقليد والإحلال من طرف المنافسين، والتي إن امتلكتها المؤسسة فإنها تساعد في بناء إستراتيجية خلق القيمة الفريدة التي يصعب تقليدها من طرف المنافسين، كما تساعد في تحقيق الربح المستديم من خلال تقديم منتجات وخدمات تقابل احتياجات الزبائن المتنوعة والمتطورة بشكل مستمر، بعبارة أخرى الميزة التنافسية المستدامة هي خلق المؤسسة للميزة التنافسية والمحافظة عليها.

3- أبعاد الميزة التنافسية المستدامة: تتمثل أبعادها في:

أ- **التكلفة:** يقصد بها أن يكون هناك تناسب بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وفي العادة تلجأ المؤسسات لتخفيض التكلفة من خلال تخفيض التكلفة الثابتة وممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية والعمل على تخفيض معدلات الأجور، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية.¹²

ب- **الجودة:** تتمثل في تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما أو أنها تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها.¹³

ج- **المرونة:** تعرف على أنها قدرة المؤسسة على تقديم المنتوجات بتنوع عال، وتعد مقياساً لقدرة المؤسسات على تحويل عملياتها وبسرعة من إنتاج منتوجها الحالي إلى إنتاج منتج جديد، وتعتمد القدرة على المرونة على تصميم نظام الإنتاج وتقنية العملية.¹⁴

د- **التسليم:** في ظل تزايد أهمية الوقت للزبون تنامت الحاجة إلى التسليم الفاعل لا سيما عند التعامل مع مؤسسات الصنع حسب الطلب وفي مقدمتها مؤسسات الخدمة، ويعبر عن هذا البعد بكل من اعتمادية التسليم والتي تتمثل في إمكانية إنجاز جداول التسليم في مواعيدها المقررة وسرعة التسليم والتي تشير إلى سرعة الاستجابة لطلب الزبون والتي تقاس بوقت الانتظار أو ما يعرف بوقت التسليم السريع والمعبر عنه بالوقت المنقضي بين تسلم الطلبية وتليبيتها.

هـ- **الإبداع:** هو عملية المزج بين القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية في بيئة مناسبة لإيجاد حلول جديدة لمشكلة ما أو توليد أفكار أو طرق أو أساليب جديدة، بهدف الوصول إلى منتجات أو خدمات أو عمليات أو إجراءات متميزة أو بهدف إدخال تحسينات مستمرة عليها.¹⁵

5- شروط موارد المؤسسة لبناء ميزة التنافسية مستدامة: تعتبر موارد المؤسسة وبالتحديد مواردها الإستراتيجية وكفاءاتها المحورية

الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية مستدامة، والتي يجب أن تتوفر على مجموعة من الشروط المتمثلة في: ¹⁶

أ- القيمة: يجب أن تمثل هذه الموارد والكفاءات قيمة للمؤسسة تسمح لها بانتهاز الفرص من السوق أو تجنبها التهديدات، وهذا لكونها تسمح للمؤسسة بالدخول إلى عدد أكبر من الأسواق وتساهم في رفع قيمة المنتج عند الزبون أو لأن قيمة هذا المورد أعلى مما عند المنافسين.

ب- الندرة: أن تكون موارد وكفاءات المؤسسة نادرة ولا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين أو منافس واحد كشرط أمثل.

ج- التقليد: أن يكون المورد غير قابل أو صعب التقليد لمنع المنافسين من إعادة استخدامه، فمن الصعب تقليد خطوات الإنتاج إذا كان المنافسين لا يعرفون الموارد التي تسمح بتحقيق أداء عاليا وأن حركة تنقل عوامل الإنتاج غير تامة بسبب وجود أصول خصوصية مرتبطة بمهارات ضمنية أو حقوق ملكية حصرية، وتكون الموارد صعبة التقليد لأحد الأسباب التالية: ¹⁷

- الظروف التاريخية الفريدة: إن المورد المتفرد ماديا لا يمكن تقليده فالموقع المميز، حقوق التأليف، حقوق النشر والتوزيع وبراءات الاختراع كلها موارد لا يمكن تقليدها؛ والأسس النادرة والقيمة للمنتجات يجب أن يكون تقليدها مكلفا جدا إذا أرادت المؤسسة أن تمتلك ميزة تنافسية مستدامة، ويعتمد التقليد على نوع الموارد والكفاءات التي استخدمتها المؤسسة كأساس وعندما تكون هذه الموارد والكفاءات مكتسبة من خلال أوضاع تاريخية فريدة أو عندما يصعب التأكد من كيفية بنائها عندها تكون الموارد والكفاءات مكلفة جدا عند محاولة تقليدها ويمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة.

- الغموض السببي: تشير هذه الخاصية إلى الحالات التي يتعذر فيها على المنافسين معرفة الكيفية التي تحقق فيها المؤسسة الميزة التنافسية الخاصة بها، وبعبارة أخرى لا يعرف المنافسون المورد الأكثر منفعة للمؤسسة أو الكيفية التي تتمتع فيها الموارد وتتضافر مع بعضها لخلق الميزة التنافسية.

- التعقيد الاجتماعي: يعني أن البعض من موارد وكفاءات المؤسسة هي نتائج ظاهرة اجتماعية معقدة، تكون مكلفة جدا عند محاولة تقليدها مثل العلاقات الشخصية، الثقة والصدقة بين المديرين والعاملين.

د- الديمومة: أي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة أطول، وتعتبر الكفاءات أطول مدة حياة من الموارد لأنه عندما يتقادم مورد يتم استبداله بمورد جديد مما يسمح للكفاءة المشاركة فيه أن تستمر، وترتبط ديمومة المورد بعدة عوامل مثل دورة الإبداع التكنولوجي، وتيرة الدخلاء الجدد في ميدان النشاط. ¹⁸

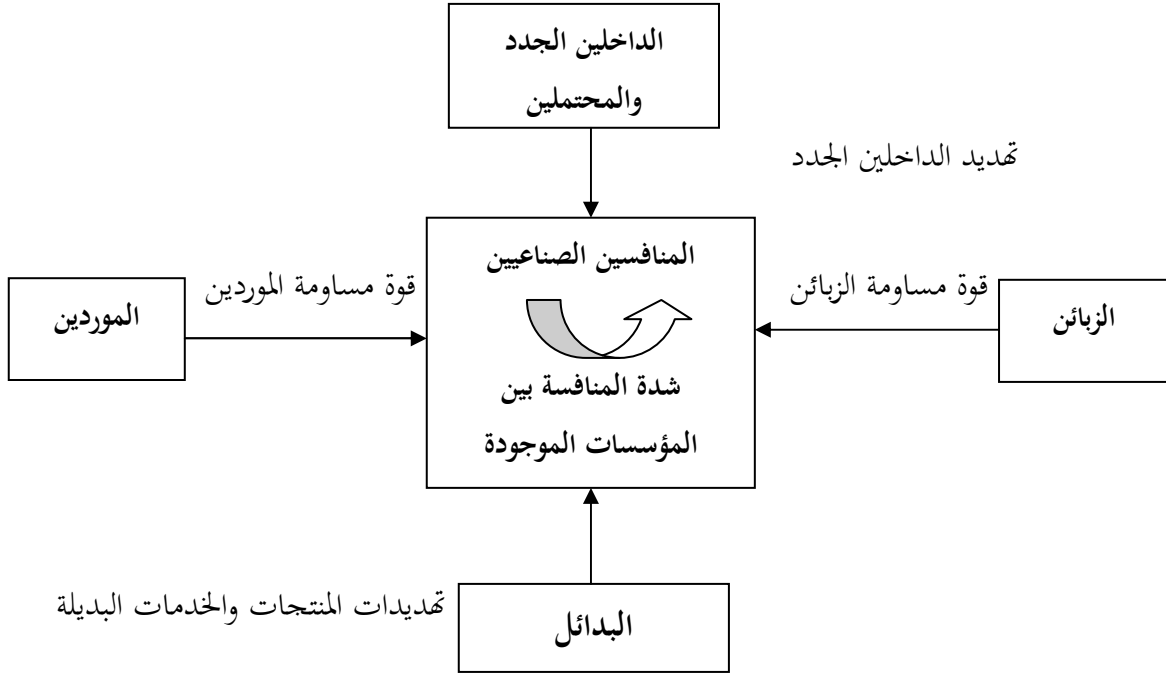
هـ- الإحلال (الاستبدال): يقصد بالإحلال أن لا يكون هناك موارد وكفاءات بديلة لموارد وكفاءات المؤسسة حتى تحافظ على قيمتها. ¹⁹

و- التملك: يجب على المؤسسة أن تنظم خطواتها وهياكلها حتى تنجز القيمة المستقبلية لمواردها وكفاءاتها المحورية، بالإضافة إلى حقوق الملكية وامتلاك الفائض الناتج من استغلالها. ²⁰

إن توفر المؤسسة على مثل هذه الموارد والعمل على تحويلها إلى إستراتيجية معينة للتنافس من شأنه أن يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية يصعب تقليدها في الأجل القصير.

إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة: تتمثل هذه الاستراتيجيات في الاستراتيجيات العامة للتنافس والتي استخلصها **Porte** من نموذج القوى الخمسة للتنافس والذي تمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم -01-: نموذج القوى الخمسة ل (Porter)



Source: Michael E. Porter, **Competitive Strategy**, Published by The Free Press, New York, The United States of America, 1998, P 04.

إن فهم المؤسسة والعمل على حصولها على المعلومات المتعلقة بشدة المنافسة الموجودة بين المؤسسات ضمن قطاع السوق الذي تنشط به بالإضافة إلى توفرها على المعلومات التي تمكنها من معرفة الداخليين الجدد وإمكانية تحديد الداخليين المحتملين بالإضافة إلى معرفة قوة مساومة كل من الزبائن والموردين وتهديدات المنتجات والخدمات البديلة يمنحها ذلك من صياغة الإستراتيجية المناسبة لذلك وهنا يمكن الإشارة إلى دور وأهمية ممارسة المؤسسات لليقظة لحصولها على مجمل هذه المعلومات.

تمثل الاستراتيجيات في إستراتيجية التميز، التكلفة الأقل وإستراتيجية التركيز بحيث:²¹

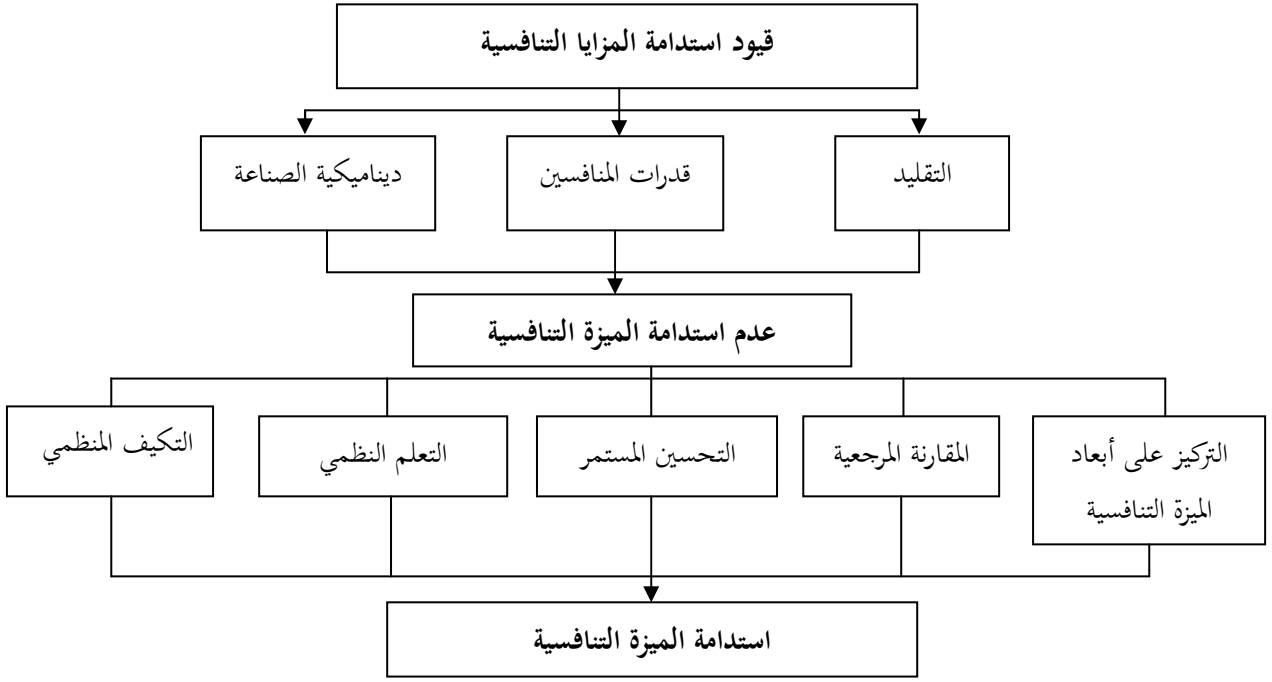
أ- **إستراتيجية التكلفة الأقل**: إن الهدف من هذه الإستراتيجية هو تخفيض التكلفة والبيع بسعر أقل من أسعار المنافسين من خلال استخدام الموارد الملموسة وغير الملموسة والكفاءات المتاحة وتخفيض التكلفة.

ب- **إستراتيجية التميز**: تنطوي هذه الإستراتيجية على الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أنه شيء فريد أو متميز ويكون في شكل: تصميم المنتج، الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا... الخ.

ج- **إستراتيجيه التركيز**: تعتبر الإستراتيجية الثالثة من استراتيجيات التنافس حيث تهدف المؤسسة من خلال تبني هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية وذلك من خلال التركيز على سوق جغرافي محدد أو على استخدامات معينة للمنتج بغية إشباع حاجات خاصة لفئة من المستهلكين.

من خلال ما تقدم نستنتج بأن توفر المؤسسة على الموارد الإستراتيجية وبنائها لإستراتيجية قوية يمكنها من تفادي قيود الاستدامة والتي تتمثل في قدرة المنافسين على تقليد هذه الميزة بالإضافة إلى تصدي لقدرات المنافسين سيما الداخلية منها وكذلك ديناميكية الصناعة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم -02-: استدامة المزايا التنافسية



المصدر: بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، ص 61.

بملاحظة الشكل أعلاه نجد بأن تعرض المؤسسة إلى تقليد المنافسين بالإضافة إلى امتلاكهم لمقدرات داخلية وحركية الصناعة التي تنشط بها يؤدي إلى ضعف مزاياها التنافسية وعدم استدامتها، ولكن بالتركيز على أبعادها والعمل على تطبيق معلومات المقارنة المرجعية وكذلك العمل بمبدأ التحسين المستمر والتعلم المنظمي بالإضافة إلى التكيف المنظمي فإن ذلك يمكنها من المحافظة على مزاياها التنافسية.

يعتبر التكيف المنظمي من أهم الأساليب التي تساعد المؤسسة على المحافظة على مزاياها التنافسية والذي يقصد به: " قدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات بيئتها، حيث يفترض بالمؤسسات التي امتلكت قدرات حققت من خلالها مزايا تنافسية أن تمتلك القدرة على التوافق السريع مع التغيرات البيئية حتى تحم من آثار المخاطر التي قد تفقدها تلك المزايا"²² من خلال التعريف نجد بأن قدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات بيئتها يركز بالأساس على الكيفية التي تساعد على الحصول على المعلومات وهنا يظهر دور اليقظة في ذلك.

ثانيا- الإطار المفاهيمي لليقظة:

1- تعريف اليقظة La veille: تعمل المؤسسة في ظل بيئة شديدة التغير والتطور لذلك وجب عليها الإمام بكافة المعلومات الخاصة بهذه البيئة مهما كانت طبيعتها أو نوعيتها، وذلك لتمكين المؤسسة من المنافسة، ومواجهة كل التحديات والتهديدات والمحافظة على مزاياها التنافسية.

يعرف (Jacobiak) اليقظة بأنها: " رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة، لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية."²³

كما تعرف بأنها: "مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير" وهي كذلك: "الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاءً" أو هي: "عملية منظمة من بحث، تحليل وانتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة".²⁴

وتعرف اليقظة كذلك بأنها: "نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى مراقبة الفعالة للمحيط من أجل التنبؤ بالتطور أي أنها تشكل إجراء بواسطته تعرف المؤسسة وضعية وتطور محيطها الخارجي وهذا حسب شساعة نشاطها لتتنبأ وتتصرف ومنه فان دور اليقظة يركز على المراقبة المنتظمة لمختلف القطاعات التي تحيط بالمنظمة من أجل متابعة تطورها ونموها قصد التنبؤ بالتطورات المستقبلية فحتى تكون اليقظة فعالة يجب أن تتضمن جمع ثم تحليل واستغلال المعلومات".²⁵

وعليه يمكن القول وباختصار بأن اليقظة هي وسيلة لجمع المعلومات، تحليلها، تركيبها ونشرها.

2- أنواع اليقظة: هناك العديد من الأنواع لليقظة وكلها مهمة لبناء المؤسسة لمزايا تنافسية تتسم بالاستدامة، تتمثل هذه الأنواع في:

أ- اليقظة التنافسية: اليقظة التنافسية (الاستعلام التنافسي **Le renseignement concurrentiel**) هي وضع تكون فيه المؤسسة في حالة مراقبة ومتابعة لما يجري في مجال عملها، من خلال جمع المعلومات الخاصة بمنافسيها الموجودين في السوق وأولئك المحتمل ظهورهم مستقبلاً، ثم القيام بتحليل تلك المعلومات واستغلالها لمعرفة نقاط قوة وضعف المنافسين ومن ثم صياغة الإستراتيجية التي تسمح لها بالمواجهة والتي تضمن لها استمرار ميزاتها التنافسية وتثبيت قدرتها التنافسية، حيث تسمح اليقظة التنافسية لأية مؤسسة تقوم بهذه المهمة من متابعة منافسيها قصد الوقوف على استراتيجياتهم التي يمكن أن تؤثر على موقعها ومكانتها في السوق.²⁶

ب- اليقظة التكنولوجية: تعد اليقظة التكنولوجية عنصراً مكوناً لليقظة الإستراتيجية؛ فاليقظة التكنولوجية تشير إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيات والتي تمهّد المؤسسة حالياً و يمكن أن تمهّد مستقبلاً.²⁷

ج- اليقظة التجارية: هي عبارة عن النوع الثالث من اليقظة والذي يهتم عموماً بالزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة)، الموردین (السوق الأمامية للمؤسسة):²⁸

- الزبائن (الأسواق): يتعلق الأمر بالاهتمام بتطوير احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذلك بتطوير العلاقة بين الزبائن والمؤسسة، كما يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، وحتى إذا كان 80% من الزبائن راضين على المنتج، فإنه يجب الاطلاع على ملاحظات 20% غير الراضين وهذا بهدف التحسين من جودة المنتج أو جودة الخدمة.

- الموردین: يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة وتطور العلاقة بين الموردین والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة؛ وكحالة خاصة نجد سوق العمل والذي يجب على المؤسسة أن تتبع فيه تطور عرض المهارات الجديدة، وتطور سعر اليد العاملة، وكل هذه العناصر يجب أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار إذا أرادت خلق الميزة التنافسية المستدامة.

د- اليقظة الاجتماعية: تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التناسق التنظيمي؛ وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها.²⁹

هـ- اليقظة الإستراتيجية: هي عملية تنظيمية معقدة وشاملة، تستهدف ضمان ديمومة المؤسسة واستمرارية نشاطاتها؛ حيث تتولى القيام برصد أية معلومة أو إشارة ضعيفة في محيطها الواسع، بحيث تتيح مثل هذه المعلومات استباقية إمكانية إيجاد فرص البقاء والقدرة على التعامل مع المخاطر والتحديات المحتملة، وتخفيض درجة عدم اليقين، والحد من آثار الاختلالات التي تحدث أثناء تغير جوانب المحيط الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية... الخ؛ كما تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية استباقية في ملاحظة وتحليل المحيط، وفي بثها للمعلومات المنتقاة، هذه المعلومات ذات طبيعة علمية، تقنية، تنظيمية وتنافسية ولا تتعلق بالعمليات الروتينية المتكررة، ولكنها ذات طبيعة استباقية وشديدة الارتباط بالتغيرات المحتملة، والغاية منها استغلال عامل الزمن لتحقيق سبق والتحرك قبل المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.³⁰

و- اليقظة البيئية: وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة واليقظة الثقافية؛ ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأن الأمر يتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه.³¹

3- مراحل عملية اليقظة: تمر عملية اليقظة بثلاثة مراحل أساسية هي:³²

أ- الجمع: تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه.

هناك عدة أسئلة أساسية نطرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات، من نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

ب- التحليل والتركيب: بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل وتركيب كل المعلومات المجمعة وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على جمع المعلومات الموجودة في المؤسسة وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا نحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة وتعبير آخر المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

ج- النشر واتخاذ القرار: عند انتهاء مرحلة التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب والى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ. ويتطلب الأمر لاجاز هذه المراحل مهارة عالية ومنهجية أكيدة إذ يستوجب علينا القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وجدية وصرامة كبيرتين فأبي يخطا يرتكب على مستوى أي حلقة من حلقات العملية سيؤدي إلى فشل عملية اليقظة كليا.

4- أساليب اليقظة: هناك العديد من الأساليب التي تتم من خلالها ممارسة اليقظة والتي تمكن من الحصول على المعلومات من الأساليب الأكثر إتباعا دراسة السوق وتحليل SWOT:³³

أ- **دراسة السوق:** تعتبر دراسة السوق أسلوباً مهماً لممارسة عملية اليقظة وتطويرها وتعرف بأنها مجموع الإجراءات التقنية المستعملة في الإنتاج وتوفير المعلومة المفيدة والصحيحة بغية اتخاذ القرار؛ تتكون دراسة السوق من مجموعة من الأبحاث المتعلقة أساساً بمختلف جوانب التسويق الزبائن الحاليين والمرتقبين (حاجات ورغبات الزبائن عادات الاستهلاك والشراء...) تقدير الموردين وعروضهم، المنافسين وما يعرضونه من منتجات، الأسعار، تموضع المنتج في السوق، تحليل المنافسة، سياسات الاتصال التسويقي وآثارها في السوق...، وللقيام بهذه الدراسات غالباً ما تتبع المؤسسة مجموعة من الخطوات والتي تتمثل في: تحديد المشكل المراد حله، مخطط الدراسة، جمع المعلومات، تحليل البيانات، عرض النتائج؛ كما أن هناك نوعان من دراسة السوق الدراسة الكمية والتي نجيبنا عن سؤال كم ننتج؟ أما الدراسة النوعية فتجيبنا عن سؤال ماذا ننتج؟

ب- **تحليل SWOT:** هو تحليل لبيئة المؤسسة من خلال تشخيص البيئة الداخلية الذي يسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وكذا تشخيص البيئة الخارجية الذي يمكن من كشف الفرص والتهديدات حيث يهدف هذا التحليل إلى تجميع المعلومات الضرورية في بناء خيارات إستراتيجية وتنافسية كفيلة بضمان استمرارية المؤسسة وتفوقها في بيئتها الشديدة التنافسية والديناميكية، فمثلاً إذا كانت المعلومات تبين وجود فرص مهمة في البيئة وكانت المؤسسة تتمتع بقدرات وكفاءات داخلية فهذا سيتيح للمؤسسة تبني إستراتيجية هجومية لاستغلال تلك الفرص بغية النمو وزيادة حصتها السوقية وخلق المزايا تنافسية جديدة وحاسمة أما في الحالة العكسية فالمؤسسة يمكنها اختيار إستراتيجية دفاعية تخفف من أخطار التهديدات وآثار نقاط ضعفها والحفاظ على المزايا التنافسية التي تمتلكها.

5- طرق ووسائل اليقظة: من بين أهم طرق ووسائل اليقظة نجد:³⁴

أ- **طريقة المعايرة:** تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الإستراتيجية ابتدعتها شركة **(Rank Xerox)** في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة ويعرفها **(Kearns)** على أنها عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة. كما قدم **(CAMP)** تعريف للمعايرة على أنها: "البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاط ما، والتي تسمح لنا بضمان التفوق"، تنتمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعداً متميزاً من أبعاد الجودة الشاملة، ووفقاً لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية.

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

ب- **الانترنت:** أو شبكة المعلومات الإلكترونية هو اسم لمجموعة عالمية من مصادر المعلومات استمدت فكرتها من شبكة حسابات أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينيات ومن أهم هذه الشبكات نذكر شبكة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة **A.R.P.A. Net Advance Research Project Agency Network** التي كان استخدامها يقتصر فقط على مكاتب وزارة الدفاع الأمريكية وللمهام الدفاعية الأمنية والعسكرية فقط، ثم توسعت شبكة **A.R.P.A. Net** وانتشرت في أكثر من ميدان وفي أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى اليوم بالانترنت.

والانترنت مجموعة شبكات وحسابات آلية عالمية متنوعة يجمع بينها أنظمة الاتصالات الالكترونية التي تستخدم لنقل البيانات أو ما يدعى بـ **TCP/IP** وهي اختصار لـ **Protocol/ Internet Protocol Transmission control** أو بروتوكول الانترنت/بروتوكول ضبط الاتصال ومهمته نقل البيانات من جهاز إلى آخر وفي الوقت نفسه تعمل على ضبط دقة العمل وتحديد سرعته.

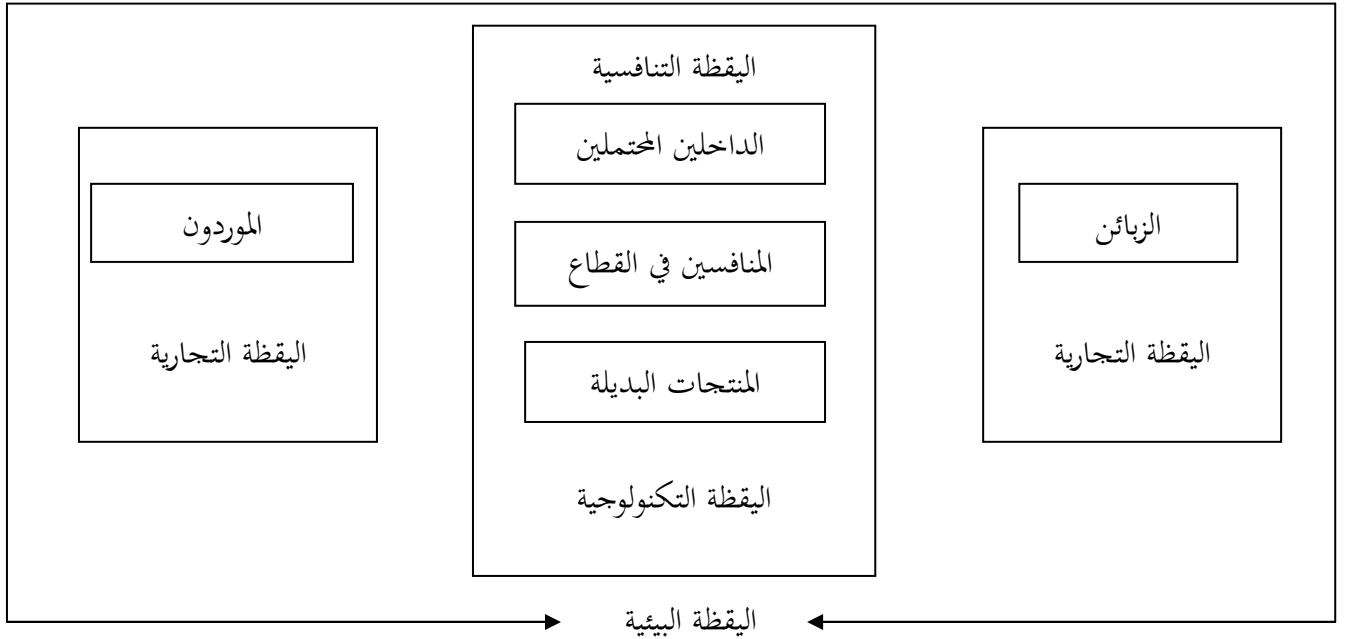
ثالثا- علاقة اليقظة باستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة:

بقدر ما ترتبط اليقظة بتسيير المعلومات فإنها في الوقت ذاته ترتبط بالعمل الاستراتيجي في المؤسسة فكما يعتبر **(Jacobiak)** بأنها عملية رصد الأحداث المحيط بغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية فإن **(Porter)** يرى بأنه على الرغم من أن عالم المال والأعمال يعتبر أكثر وأسرع تحولا إلا أن المؤسسة بفضل حرصها ويقتظتها يمكنها توفير الكثير من الوقت والجهد والموارد حيث تلعب اليقظة دورا أساسيا في نجاح وتفوق المؤسسات بتحليل ودراسة أنشطة المنافسين والمؤسسة التي تعتقد أنه يمكنها أن تحقق بعض النجاح في تقليدها ومحاكاتها لمنافسيها فإن ذلك لن يدوم بها طويلا كما أن سرعة وحرية انتقال المعلومات قد يوهنها بأنه يمكنها الاحتفاظ بالمزايا التنافسية وهذا أيضا غير ممكن.³⁵

لا يتوقف الأمر فقط عند تفعيل بعض العناصر الداخلية التي تعكس جوانب الكفاءة في المؤسسة بل يؤدي الاستثمار في معلومات اليقظة كما أشار إليها **(Porter)** إلى التأثير في ثلاثة مسارات حيوية تنعكس بشكل أو بآخر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وهي:³⁶

- تغير من هيكل الصناعة وبذلك تتغير معها قوانين المنافسة؛
 - تخلق ميزة تنافسية من منطلق إيجاد أساليب جديدة للتفوق على المنافسين؛
 - تؤدي إلى انبثاق أعمال جديدة غالبا ما تكون نتيجة تطوير لعمليات قائمة.
- وبحكم اهتمام كل من اليقظة التنافسية، التكنولوجية، التجارية، البيئية بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة فقد طرح كل من **(Martinet et Ribault)** في هذا الصدد رؤية هامة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس لـ **(Porter)** كما في الشكل رقم -01- بمختلف أنواع اليقظة مثل ما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم -03-: علاقة أنواع اليقظة بنموذج القوى الخمسة ل (Porter)



المصدر: حسان بويغاية، فعالية نظام المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2014، ص 231

بملاحظة الشكل أعلاه نجد بأن هيكل الصناعة ل (Porter) الذي على أساسه تصاغ الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة ترتبط عناصره ارتباطا وثيقا بكل أنواع اليقظة، فاليقظة التجارية تتيح للمؤسسة جمع المعلومات عن القوة التفاوضية لكل من الزبائن والموردين، في حين أن ممارسة اليقظة التنافسية تتيح للمؤسسة المعرفة المسبقة للداخلين الجدد والمحتملين والمنتجات البديلة أما التكنولوجيا المستخدمة لدى هؤلاء فيتم معرفتها باليقظة التكنولوجية، أما ما تبقى من بيئة المؤسسة فيتم توفير المعلومات عنه باليقظة البيئية وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على الارتباط الوثيق بين اليقظة والميزة التنافسية للمؤسسة سواء عند بنائها أو عند المحافظة عليها.

حيث إن أهمية اليقظة لا تكمن فقط في توفير المعلومات بل في كيفية استغلالها أيضا لما يسمح بخلق قيمة مضافة لها وبالتالي المعلومات كغيرها من الموارد بحاجة إلى الاستثمار مع العلم بأن المعلومات هي من أهم الموارد الداخلية غير الملموسة التي تساعد المؤسسة في كسب ميزة تنافسية مستدامة وعليه فإن من بين مزايا الاستثمار في اليقظة ما يلي:³⁷

- تشجيع الإبداع والابتكار الذي يعتبر من أهم أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، إذ توصلت الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين الاستثمار في المعلومات وبين الإبداع والابتكار هذا الاستثمار يساهم في تحرير الأفراد من العمل الروتيني؛
- توفير الأجواء المناسبة لتحقيق الربط والتكامل بين الأقسام في إطار المؤسسة الواحدة وأيضا بين المؤسسة وفروعها المنتشرة وبينها وبين المؤسسات الأخرى من خلال الربط الحاسوبي وباستخدام شبكات الأنترنت والأنترانت وأجهزة ومعدات الاتصالات الأخرى؛
- دعم الأهداف الإستراتيجية بالإضافة إلى جانب تخفيض تكلفة العمل الإداري بنسب عالية وتعزيز الأداء الكلي؛
- تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة فالمؤسسات الناجحة تمتلك في الأغلب واحد أو أكثر من مقومات المنافسة التي تمكنها من الأداء بشكل أفضل من منافسيها وقد تكون هذه المقومات أي شيء بدءا من تطوير منتج جديد إلى خدمة الزبون والمعلومات هي المدخلات المهمة في امتلاك هذه المقومات؛

- تعزيز شبكات التوريد حيث أن المؤسسات التي تشكل جزءا من نظام سلسلة توريد متكاملة يمكنها من بناء علاقات من خلال الثقة مع الموردين على النحو الذي يحقق لها فوائد عدة من أهمها **وقت تسليم أسرع**، تلاشي مشاكل التوريد وضمان ذلك فضلا عن دعم فرص الحصول على الخصم والتفضيل في المعاملة والرعاية؛

- تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع فالاستثمار في المعلومات يمكن أن يضمن **وقت التسليم أسرع** إلى الزبائن ومشاكل أقل في التسليم وأفضلية في المعاملات كذلك فالخبرة المكتسبة من تعلم كيفية استخدام نظم إدارة قنوات التوزيع يمكن أن يكون قيما مهما في دخول المنافسين الجدد إلى الصناعة؛

- ترسيخ العلامة التجارية فالمؤسسات غالبا ما تستثمر مبالغ كبيرة في الإعلان عن العلامة التجارية والترويج لها ويمكن تيسير هذه المهمة وإنجازها بشكل أفضل من خلال الاستثمار في نظم المعلومات التسويقية بشكل عام في نظم إدارة علاقة الزبون والعلامة التجارية التي لا تقهر هي التي تشكل قيما كبيرا أمام دخول المنافسين الجدد؛

- تعزيز عمليات الإنتاج إذ أصبحت نظم المعلومات ضرورة حتمية في إدارة عمليات الإنتاج فالأنظمة الأوتوماتيكية تعد الأسلوب الأكثر كفاءة فيما يتعلق **بالتكاليف** في تنظيم عمليات الإنتاج كبيرة الحجم هذه **المنافع ذات الصلة بالتكاليف** يمكن أن تكون مفيدة جدا كقيد في دخول المنافسين الجدد؛ يضاف إلى ذلك تعزيز إمكانية الإنتاج وفقا لطلب الزبون وهذه **المرونة** بدورها يمكن أن تزيد من هامش الربح وتعزز رضا الزبون؛

- تحقيق التمايز حيث يسهل الاستثمار في المعلوماتية مهمة استخدام التكنولوجيا المتطورة مثل التصميم باستخدام الحاسبات هذه النظم تيسر التطوير السريع للمنتجات وتعزز فرص إدخال منتجات جديدة ومن ثم **تمييز** منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة و**ضمان جودتها** وهذا بدوره يقود إلى تباين المنتجات المنافسة بالشكل الذي يقود إلى زيادة تكاليف تحول الزبون إلى مؤسسة أخرى؛

- تحقيق مزايا منحى التعلم والخبرة في مجال المعلومات عندما تحصل إدارات المؤسسة (صانعي القرار) على الخبرة الضرورية في اعتماد تطبيقات نظم المعلومات المختلفة (نظم المعلومات الإدارية، نظم مساندة القرارات، النظم الخبرة، نظم المعلومات الإستراتيجية... الخ) وبذلك تصبح ملمة بمجموعة من أفضل التطبيقات التي قد تكون غير معروفة لقيادات المؤسسات الأخرى في الصناعة أو تكون خبرتهم قليلة فيها بشكل يؤدي إلى حدوث فجوة كبيرة تستغرق وقتا طويلا لسدها؛

- تعزيز الاستقرار حيث أن الاستثمار في المعلومات يسهم بشكل أو بآخر في تعزيز استقرار المؤسسة فالمؤسسات التي نجحت في الاستثمار في المعلومات حققت فرصا أفضل للتفاعل مع الزبائن الموردين والجهات ذات العلاقة ومن ثم استقرار أكثر في أداء أنشطتها.

وفي دراسة (Nadine Lybaert) حول أهمية استخدام المعلومات الإستراتيجية في نجاح المؤسسات شملت الدراسة 208 مسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البلجيكية فقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين درجة استخدام مسيري هذه المؤسسات للمعلومات الإستراتيجية وتحقيق النجاح والتفوق التنافسي وأن المسيرين الذين يهتمون كثيرا باستخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات غالبا ما يحققون نجاحا أكثر من بقية زملائهم في تسيير مؤسساتهم حتى وإن كانت تجربتهم في مجال التسيير أقصر من غيرهم كما توصلت هذه الدراسة إلى أن الاهتمام بالجانب الاستراتيجي للمعلومات وإشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرارات يؤديان إلى زيادة أكثر في استخدام مثل هذه المعلومات أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية.³⁸

لذلك تتوقف الغاية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة على مدى مساهمتها في تحقيق التفوق التنافسي انطلاقا من بناء وإدامة المزايا التنافسية في ظل سرعة التقليد المنافسين وإذا ما أرادت المؤسسة الحفاظ على مزاياها التنافسية وجب عليها الاستثمار في المعلومات الإستراتيجية.

فكما يقول (MARNAT) مدير التطوير بشركة (AMI SOFTWARE): "إذا كان النمو الحالي الذي تحققه شركتنا يرجع أساسا لنوعية منتجاتها وجهودها في مجالات البحث والتطوير فإن قدرتها التنافسية تعتمد أكثر على معلومات استباقية عن أسواقها وزبائنهم ومنافسيها تسمح لها بأن تكون سباقة في كثير من الأحيان"، ومنه فالاعتماد على معلومات اليقظة هو في الحقيقة لأغراض معرفية حيث يمكن اقتناص الفرص وتقليص مساحة المخاطرة وحالات عدم اليقين وتساعد على تحقق السبق.³⁹ من خلال ما تقدم نجد بأن لليقظة بأنواعها المختلفة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة نظرا للمزايا التي تقدمها فهي تتيح لها المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة وذلك من خلال تحديد مناطق النفوذ والفرص والتهديدات التي تستطيع أن تغير من إستراتيجيتها التنافسية، كما أنها تعتبر مورد وافر من المعارف والخبرات ووسيلة للحصول على المعلومات التي تسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات وحل المشاكل مع الأخذ بالحيلة والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي قد تواجهها بالإضافة إلى الحصول على المعلومات التي من شأنها أن تحسن باستمرار من الخصائص التقنية للمنتج كما من شأنها أن تحسن من جودته وتخفف من تكاليف إنتاجه، بما يضمن الاستجابة الجيدة والمستمرة لحاجات الزبائن وبمكثها من المحافظة على مزاياها التنافسية.

الخاتمة:

يعد موضوع الميزة التنافسية المستدامة من المواضيع التي نالت ولا تزال تنال حيزا واسعا وكبيرا من اهتمام الباحثين في مجالات عدة، فلم يعد تحقيق أهداف الربحية وكسب مساحات واسعة من السوق وتحقيق الريادة والتميز أمرا رئيسيا في ظل البيئة غير المستقرة التي تحيا في ظلها تلك المؤسسات المعاصرة، وإنما تعدى طموحها ليصل إلى كيفية المحافظة وخلق حالة الديمومة لتلك الأهداف التي إذا تحققت فهي حصيلة لما تتمتع به تلك المؤسسات من مزايا تنافسية تتفوق بها على مثيلاتها، وعليه أصبح لزاما عليها عدم التركيز فقط على الخصائص الواجب توافرها في مواردها الداخلية فحسب أو إستراتيجياتها التنافسية القائمة على هذه الموارد بل تعدى الأمر إلى ضرورة الاستثمار في طرق الحصول على المعلومات التي تكسبها ميزة السبق في معرفة الأحداث وبالتالي ميزة السبق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تمكنها من تقليل حدة المخاطر ومن الوقت اللازم لرد الفعل وعليه يمكن القول بأن أهمية اليقظة تتمثل في توفير المعلومات اللازمة لاستدامة المزايا التنافسية التي تكتسبها المؤسسة.

- 1- زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 27.
- 2 Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Inter-éditions, 1 ère édition, 1993, P 48.
- 3- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37.
- 4- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.
- 5- حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 182.
- 6- رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 100، مجلد 32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 89.
- 7 Dorothy Maghoi Mnjala, The Challenges of Creating Sustainable Competitive Advantage in the Banking Industry in Kenya, Journal of Business and Management, Volume 16, Issue 04, 2014, P 82.
- 8- سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، جامعة أربد الأصلية، عمان، 2010، ص 214.
- 9- محمد فلاق، مرجع سابق، ص 260.
- 10- سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، مرجع سابق، ص 215.
- 11- ليث شاكر محسن، علاء فرحان طالب الدعيمي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 21، المجلد 07، جامعة بغداد، 2012، ص 46.
- 12- محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، جامعة أربد الأهلية، عمان، الأردن، 2007، ص 142.
- 13- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 21.
- 14- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 158.
- 15- دجلة مهدي محمود، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة التقني، المجلد 20، العدد 02، 2007، ص 12.
- 16- مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 204-205.
- 17- علاء فرحان طالب، زينب مكّي محمود البناء، مرجع سابق، ص 226-227.

18- مداح عرابي الحاج، مرجع سابق، ص 205.

19- مداح عرابي الحاج، مرجع سابق، ص 205.

20- المرجع نفسه، ص 205.

21- حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين

وحدات مؤسسة كوندور بروج بوعربريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013، أطروحة

دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قاصدي

مرباح، ورقة، 2015، ص 10.

22- بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم

الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، ص 66.

23- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003، ص 67.

24- رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء

المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005،

ص 189.

25- حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء

المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012، ص 14.

26- زغدار أحمد، مرجع سابق، ص 41.

27- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 82.

28- نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 71.

29- المرجع نفسه، ص 72.

30- فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 94.

31- نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 72.

32- ولد عابد عمر، علواطي لمين، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح دراسة

تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، 2017، ص 07.

- 33- عبد الفتاح بوخمخم، صالحى محمد، الذكاء الاقتصادى سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمى السنوى الحادى عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارىة، جامعة الزيتونة الأردنىة، أيام 23-26 أبريل 2012، عمان، الأردن، ص 350.
- 34- ولد عابد عمر، علواطى لمىن، مرجع سابق، ص 10.
- 35- فالتة اليمىن، مرجع سابق، ص 162.
- 36- المرجع نفسه، ص 163.
- 37- عبد الفتاح بوخمخم، صالحى محمد، مرجع سابق، ص. ص 351-352.
- 38- فالتة اليمىن، مرجع سابق، ص 160.
- 39- المرجع نفسه، ص 161.