

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية
في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة / مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي

د. فرحات عباس د. احمد بن خليفة

جامعة المسيلة جامعة الوادي

ملخص :

يعالج موضوع هذا البحث واقع اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، التي تتخبط في عدة تغيرات متسارعة ، التي نتجت عن كثرة المعلومات وشدة التنافس ، والتطورات التكنولوجية ، مما يدفعها إلى زيادة تنافسيتها والحيازة على مزايا تنافسية ، ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة اكتشاف نقاط قوتها ونقاط ضعفها واكتشاف الفرص والتهديدات في بيئتها واكتساب أساليب وممارسات جديدة وأكثر فعالية في كل الأنشطة التي تخلق قيمة مميزة للمؤسسة الاقتصادية من خلال تكاليف اقل وتميز أكثر في الخدمات .

أما فيما يخص الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر ، فقد أكدت النتائج النظرية أهمية اليقظة الاستراتيجية كأداة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة ، فبعد مدة طويلة الاحتكار تراجعت الحصة السوقية للمؤسسة جراء دخول 3G للمتعاملين الثلاثة الأمر الذي دفعها إلى السعي لاكتساب مزايا تنافسية وتحقيقها وتطويرها من خلال نشاط اليقظة الاستراتيجية التي تسمح بترصد البيئة .

الكلمات المفتاحية : اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية

Résumé:

Aborde le sujet de cette recherche et la réalité de la vigilance stratégique dans la réalisation de l'avantage concurrentiel dans l'establishment économique , qui embourbée dans plusieurs changements rapides qui ont donné le grand nombre d'informations et de l' intensité de la concurrence , les développements technologiques , qui incite les pour augmenter Tnavsinha tenure Mzia concurrentiel Pour atteindre cet objectif , si les points d' institution de découverte ses forces et ses faiblesses et découvrir les opportunités et menaces dans l'environnement et l'acquisition de méthodes et pratiques nouvelles et plus efficaces dans toutes les activités qui créent une valeur économique distinctive de l'institution grâce à des coûts moins élevés et plus d'excellence dans les services .

Quant à l' étude sur le terrain , ce qui était au niveau de l'Algérie Telecom Corporation , les résultats théoriques ont confirmé l' importance de la vigilance stratégique comme un outil efficace dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'institution , après une longue période de la part de l'institution de marché monopolistique est tombé en raison d'entrer 3G trois concessionnaires qui les ont forcés à chercher à obtenir des avantages concurrentiels et a réalisé et développé grâce à la la veille stratégique qui permettent l'activité de surveillance de l'environnement.

Mots-clés: la veille stratégique -، Avantage concurrentiel

تمهيد :

في ظل التحولات الاقتصادية المعاصرة ، أصبحت المؤسسة تواجه تحديات كبيرة لنشاطها في السوق من طرف المؤسسات المنافسة ، ورغبة منها في احتلال موقع متميز في بيئة شديدة التنافسية والتفوق على المنافسين تبذل المؤسسة كل الجهود في البحث عن ميزة تنافسية حقيقية واكتسابها من خلال المعرفة الدقيقة لمصادرهما وتفعيل أساليبها بطريقة مبدعة . ولا يكفي الحصول على ميزة تنافسية قوية بل يجب تنميتها وتطويرها و تجديدها حسب متطلبات الوضع التنافسي مما يستوجب عليها أن تكون متيقظة حول ما يجري في محيطها أو بيئتها الاقتصادية وما يقوم به المنافسين .

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية

ولان قطع تأشيرة البقاء و التفوق لا يمكن أن تتم إلا من خلال امتلاك المؤسسة لمجموعة مزايا تنافسية خاصة بها ، تختلف عن ما يملكه المنافسين لابد لها من دراسة البيئة ومعرفة متغيراتها وكيفية تأثيرها عليها وهو ما يطلق عليه بنظام اليقظة الاستراتيجية ، والذي يساعد المؤسسة في الحصول على المعلومة واستخدامها في تنمية المزايا التنافسية من اجل الحصول على مركز تنافسي ريادي في بيئة معقدة وسريعة التغير .

الإشكالية :

الملاحظ من خلال التمهيد السابق الأهمية البالغة لنظام اليقظة الاستراتيجية في الحصول على معلومات البيئة الاقتصادية وتغيراتها سعيا من المؤسسة الاقتصادية في بناء ميزة تنافسية تحاول الدراسة الربط وإبراز العلاقة بينهما من خلال التركيز على قطاع الاتصالات بالجزائر وتحديد مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي .

ويمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي :

كيف يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تحقق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية ؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية اهتمدنا إلى طرح وصياغة أسئلة فرعية للإمام أكثر بجوانب الموضوع و هي :

ما مفهوم اليقظة الاستراتيجية وما هي أنواعها ومصادرها والمراحل التي تمر بها ؟

ما هي الميزة التنافسية ومصادرها وما هي دوافع المؤسسة إلى اكتسابها والسعي إلى تحقيقها ؟

هل تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي على اليقظة الاستراتيجية للحصول على ميزة تنافسية؟

الفرضيات

للإجابة على الأسئلة السابقة يتم الاعتماد على الفرضيات التالية :

تعتبر اليقظة الاستراتيجية على أنها عملية متواصلة لتسيير المعلومات ودعم القرار لتعزيز الرؤية التطورية للمؤسسة وضمان البقاء من خلال أنواعها المتمثلة في البيئية والتكنولوجية والتنافسية والتجارية والاجتماعية و مصادرها الرسمية والغير رسمية و مراحلها المتمثلة في التعبير على الاحتياجات من المعلومات وتحديد والقائمين عليها كذا البحث على المعلومات وجمعها .

المؤسسة بحاجة إلى اكتساب ميزة تنافسية وتحقيقها من اجل النجاح والاستمرار في بيئة شديدة التنافسية، من خلال مصادرها المتمثلة في التكنولوجيا والابتكار والفعالية والجودة والوقت والمعرفة والمرونة .

يمكن للميزة التنافسية أن تخلق من خلال عنصر الإبداع من داخل المؤسسة دون ضرورة اللجوء إلى معرفة البيئة الخارجية للمؤسسة .

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي على اليقظة الاستراتيجية للحصول على ميزة تنافسية

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية و أنواعها

الفرع الأول: تعريف اليقظة الاستراتيجية وتطورها التاريخي وخصائصها

أولا : تعريف اليقظة الاستراتيجية

تعرف اليقظة الإستراتيجية: نشاط مستمر و متكرر في جزء كبير منه ، تهدف إلى رصد نشاط المحيط التكنولوجي التنافسي و الرصد الشامل و الذكي لمحيط المؤسسة للاطلاع على المعلومات الواقعية و المعيرة من اجل التنبؤ بالتطورات في

المستقبل¹

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية

أما هيما بارت ليسكا (HUMBERT LESCA) فعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية و هذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين²

كما يعرفها (M. Cartier) على أنها: " عملية مستمرة ومنظمة لإدارة المعلومات الاستراتيجية الهدف النهائي لها هو الإبداع(تحويل الأفكار إلى معارف إجراءات ومنتجات)، وكذلك خلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بالتكيف مع التحولات التي تحدث في محيطها"³

ثالثا : خصائص اليقظة الاستراتيجية

تتسم اليقظة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص المرتبطة بمفهومها التي تسعى من خلالها لتحقيق استمراريتها و أهدافها ، لاسيما فيما يتعلق باعتبارها كتنظيم رسمي، وتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

1- الإستراتيجية: تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة لليقظة الاستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية و المكررة لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على اتخاذ القرار و التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية و بقاء و استمرار المؤسسة؛⁴

2- تطوعية: لا يمكن أن تكون اليقظة عملا محدودا بالمتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد و بتنشيط كل الحواس، و في هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة، و من الممكن مقارنة اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهدف إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادر على التصرف؛⁵

3- المحيط: ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية و خاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية؛⁶

4- إنشاء الإبداع : تتضمن اليقظة الاستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة و التي ترتبط بعنصر الإبداع، فمعلومات اليقظة لاتصف أي الأحداث و الأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير و ترجمة الإشارات المنتقاة من محيط المعرفة و المخزنة في الذاكرة الرسمية و الذاكرة الضمنية الفردية للمؤسسة؛⁷

5- الذكاء الجماعي: يعني وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، كما تمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال و تفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق؛⁸

6- التوقع: يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع و كشف التغيرات و التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤيه حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل و ليس من المهم أن تعبر عن الماضي.⁹

الفرع الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية : وتمثل فيما يلي

1- اليقظة التكنولوجية: هي مجموعة الإجراءات والتدابير التي تتخذها المؤسسة للكشف عن التطورات، والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية، والتقنية، والتكنولوجية من خلال تتبع المعلومات، وجمعها من مصادرها الأصلية، تنظيمها، تحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار، وهدفها الأساسي هو رصد كل جديد في الميدان التكنولوجي الذي يهتم المؤسسة وتعتمد اليقظة التكنولوجية على العناصر التالية:

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية

1-1 التحليل المستمر والمنتظم لبراءات الاختراع في قطاع النشاط؛

1-2 التدقيق التكنولوجي للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة؛

1-3 دراسة السوق التكنولوجي من خلال تحديد الداخلين والخارجين منه والتغيرات التي تطرأ عليه؛

1-4 البحث عن الفرص التكنولوجية واستغلالها والاستفادة من مراكز البحث والتطوير؛

1-5 التقييم التكنولوجي للاستثمار من خلال تفعيل اتفاقيات التعاون في المشاريع المشتركة وبيع التراخيص؛

1-6 تسمح بالتقليل من المفاجآت المتعلقة بالتطورات التكنولوجية والمنافسين الجدد الذين سيدخلون القطاع.¹⁰

2- اليقظة التنافسية: تتمثل اليقظة التنافسية في الاستماع المستمر لما يجري في المحيط والمتعلق بالمنافسة والمنافسين، فالمؤسسة تبحث دوماً أن تكون على علم بالقدرات التقنية والتسويقية والتسويقية والتسويقية للمنافسين الفعليين، كما تبحث أن تكون على المنافسين المحتملان وإمكاناتهم ويمكن تعريف اليقظة التنافسية بأنها ذلك "النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله أن تحصر (تحدد) قدرتها التنافسية الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية (عدد، علامات استثمار، مشاريع جارية... الخ) وتمكن هذه اليقظة المؤسسة من المقارنة المستمرة لقوتها وضعفها في شتى المجالات مع قوة وضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة قصد تحسین مكانتها في السوق، ولاشك أن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على التنظيم والإنتاج والتكاليف فهي تهتم بحراسة قوى وضعف تنظيم المؤسسة والتصنيع والتكاليف وتهدف إلى معرفة :

2-1 الأداء الحالي للمنافسين وإستراتيجياتهم؛

2-2 أهداف وقدرات المنافس الجديد والفرضيات التي تحكم عمله وقراراته؛

2-3 الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبداً وكيفية رؤية المنافسين لمستقبلهم.¹¹

3 - اليقظة التجارية : هي العملية التي تتمكن عن طريقها المؤسسة من رصد كل المعلومات المؤثرة والمتأثرة بسلوكها التجاري، و بسلوك المستهلكين والزبائن الحاليين و احتياجاتهم المعلنة وغير المعلنة، وكذا الزبائن المحتملين وتوقعاتهم وهي ذلك النشاط الذي يهتم بدراسة العلاقات التجارية للمؤسسة بينها وبين مورديها وزبائنها، ومن خلالها يمكن أن تراقب المؤسسة أجزاء السوق وتتعرف على مواطن قوتها وضعفها أثناء تعاملاتها مع مورديها وزبائنها، ومتابعة التطور في حاجات المستهلكين وسلوكياتهم، وفي عروض الموردين و الاطلاع على مهاراتهم التسويقية، ومعدلات نمو السوق يرى أن اليقظة التجارية، تعد أكثر أنواع اليقظة ربحية في المدى القصير لارتباطها بالتعاملات الجارية للمؤسسة مع تعاملاتها، وتعكس طبيعة علاقتها التجارية مع زبائنها ومورديها، كما و أنها تمتد لمدى متوسط لأنها تعبر عن السياسات التجارية للمؤسسة، وقدراتها التعاقدية والتفاوضية، و التزاماتها المالية، مع أطراف التعاقد زبائن كانوا أم موردين، كما تعتمد في نفس الوقت على قدرة المؤسسة في الحصول على المعلومات الاستباقية حول أنشطة التوريد شراء وتدقيق المواد الاستلام والتسليم النقل الداخلي والخارجي، وهذا من خلال تدقيقها عبر سلسلة التوريد باعتبارها حلقات مترابطة لخلق القيمة، وتعكس العلاقات التجارية بين العديد من أطراف التعامل كالموردين، تجار الجملة، تجار التجزئة، وعبرها تدقيق المواد الأولية، والمنتجات نصف مصنعة، والتسهيلات والصفقات التجارية . ومنه على المؤسسات اعتبار اليقظة التجارية وظيفة رسمية، تحقق لها ثلاث غايات أساسية:

4-1 تحسين القدرة التفاوضية للمؤسسة؛

4-2 جذب زبائن ومستهلكين جدد؛

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية

4-3 متابعة التغيرات في احتياجات زبائنها.¹²

4 - اليقظة الاجتماعية: وتعني إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن والتي يمكن لها أن تعرض المنظمة لخطر الاضطراب وتأثر على علاقتها بالمحيط، ويدخل ضمن التغيرات الاجتماعية من التحولات و التغيرات الديمغرافية و تطورات المدن و الصراعات والتصدعات التي تحصل في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطرا أو تحدث توترا للمؤسسة، التي تستطيع من خلال اليقظة الاجتماعية أن تلاحظ و تنقب البيئة الاجتماعية و الثقافية لتكون على اطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات و تقاليد و تعارضات دينية و عرقية التركيبية الثقافية و تغيرات أذواق المستهلكين، النزوح إلى التجمعات السكنية، كما يمكن أن تدخل تغيرات مفاجئة في علاقة المجتمع ككل مع المؤسسة ومثال ذلك ما حدث لمؤسسة الاتصالات " جيزي " في الجزائر أثناء أحداث مقابلة كرة القدم بين الجزائر و مصر¹³

5- اليقظة البيئية: تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة، كاليقظة الاقتصادية، اليقظة السياسية و التشريعية و اليقظة الجيوسياسية و اليقظة الثقافية.

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة. بما انه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية :

5-1 اليقظة الاقتصادية: ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات و المتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة . حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك و ما يتعلق بها و الوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخيل و الأجور و تطورات أسعار الاستهلاك و الإنتاج... إلخ، أي جميع الأنشطة الاقتصادية.¹⁴

5-2 اليقظة السياسية و التشريعية: و تهدف إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية. بما فيها من قوانين و إجراءات و معايير و قواعد كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية، وقوانين تشجيع الاستثمار و منح التسهيلات و القروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الايكولوجية... إلخ . و التي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة، و يمكن إضافة أنواع أخرى من اليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الايكولوجية و اليقظة الجيوسياسية... إلخ.¹⁵

المطلب الثاني : ماهية الميزة التنافسية

الفرع الأول : تعريف الميزة التنافسية وأنواعها

أولا- تعريف الميزة التنافسية

يرى " بورتر " أن الميزة التنافسية مختصة بالمؤسسة " فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين. بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة.¹⁶

تعرف david الميزة التنافسية على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو الدولة، والهدف هو الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة.¹⁷

ويعرفها نيبيل مرسي خليل على أنها " عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه من خلال إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس¹⁸ .

ويرى (Hazier) بأنها عبارة عن تكوين نظام يمتلك مزايا منفردة ومتميزة على باقي المنافسين وأن الفكرة الرئيسية هي خلق قيمة للزبون بطريقة كفؤة ومناسبة.¹⁹

ومنه يمكننا تعريف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية

والموارد الفنية و التنظيمية و المعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المنظمة على تحقيق التميز²⁰

ثانيا- أنواع الميزة التنافسية: يمكن حصر المزايا التنافسية في نوعين رئيسيين:

1- ميزة التكلفة الأدنى: تحقق المؤسسة هذه الميزة إذا ما استطاعت تخفيض تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة إلى أدنى المستويات مقارنة بتلك المحققة عند منافسيها، والذي يجعلها قادرة على فرض سعر أقل من سعر المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح، أو تحقيق عوائد أكبر إذا ما لجأ المنافسون إلى أسعار متشابهة ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق هذه الميزة، فإنه يستوجب عليها الفهم الجيد و المعرفة المحكمة للأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة، و من ثم المراقبة المحكمة لعوامل تطور التكاليف . و من ثم المراقبة المحكمة لعوامل تطور التكاليف و التي تتجسد فيما يلي:²¹

1-1 مراقبة الحجم: إن توسيع المؤسسة في تشكيلة منتجاتها، حيازتها على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي ما، كل هذا قصد تخفيض تكاليفها. غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، و من منطقة إلى أخرى فمثلا: الرفع من حجم إنتاج منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يسمح لنا بتخفيض تكاليف قوى البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج، ولهذا تجدر الإشارة إلى أن العمل وفق اقتصاديات الحجم يجب ألا يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى و منه توخي التوازن أثناء عملية البحث عنه²²

ثالثا : استراتيجيات الميزة التنافسية:

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى ثلاث استراتيجيات وهي استراتيجية القيادة الشاملة للكلفة و استراتيجية التمييز و استراتيجية التركيز

1- استراتيجية القيادة الشاملة للكلفة: وتعني أن الشركة تنجز أو تحقق أنشطتها وفعاليتها بمستوى كلفة أقل من منافسيها و تنافس على ضوء مدى واسع من التقسيمات، و تلجأ إلى تخفيض كلفها عن طريق زيادة منحى الخيرة و السعي إلى السيطرة على الكلفة الثابتة و تقليل كلف البيع و التسويق، إن هذه الاستراتيجية تحقق عوائد متزايدة بالرغم من التحديات التنافسية التي تتعرض لها المنحآت. و يتطلب تحقيق هذه الاستراتيجية امتلاك المنظمة لحصة سوقية كبيرة و مزايا متعددة خاصة في مجال إمكانية حصولها على المواد الأولية، بالرغم من أن بعض المنظمات قد تتعرض في البداية إلى خسائر لتكوين حصة سوقية كبيرة، و ميزة هذه الاستراتيجية في علاقة المنظمة بالمستهلكين أنها قد تقلل من ضغوط المستهلكين نحو تخفيض الأسعار.²³

ويرى بورتر أن اعتماد هذه الاستراتيجية سوف يقلل من حجم التحديات في المركز الذي تحتله هذه الشركات و اعتماد هذه الاستراتيجية لا يقلل من جودة المنتج كما إنها لا تقلل من حجم المكافأة التي تقدم إلى أصحاب المصالح حيث أن هذه الاستراتيجية تكون مربحة، و الغاية الأساسية هي المحافظة على ميزة التكلفة مقارنة بالمنافسين، و المهم هو أن يتم إدراك هذا السعر المنخفض من قبل المستهلكين و تحقيق هامش ربح عال و هذا سينعكس إيجابيا على تعظيم الحصة السوقية للمنظمة، و الشركات التي تعتمد هذه الاستراتيجية إنما تحقق معدلات ربح تفوق المعدل المتحقق للصناعة. و تركز هذه الاستراتيجية في البحث عن مجموعة المستهلكين المستهدفين و الذين يبحثون عن أسعار أقل من المعدل السائد للسعر في السوق، و يمكن تحقيق الانخفاض في الكلفة من خلال الاهتمام فقط بالاحتياجات الفعلية للمستهلكين و تجاوز الأنشطة الإضافية غير الضرورية²⁴

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية

2- استراتيجية التمييز: وفيها تكون استراتيجية الشركة أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من شركات منافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد، و استراتيجية التمييز هي أحد الاستراتيجيات التي اقترحها (مايكل بورتر). بمعنى جعل المنتج أو الخدمة فريدا بشكل يجعل له قيمة خاصة عند العملاء، المهم أن ندرك أن معنى المنتج أو الخدمة هو كل الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي يستفيد منها العميل عند شرائه للمنتج أو الخدمة، فمثلا مصنع الملابس يبيع ملابس، فالعميل يهتم بشكل الملابس والقماش المصنوعة منها ووجود ألوان مناسبة ومقاسات مناسبة والتغليف الجيد ومنافذ البيع وخدمة ما بعد البيع (القدرة على استبدال الملابس أو ردها).²⁵

3- استراتيجية التركيز: وتعتمد هذه الاستراتيجية عندما نختار المنظمة لأن تركز على قطاع سوقي واحد أو على مدى محدود من هذا الجزء السوقي، وفي ضوء ذلك فإنها يمكن أن تركز على الكلفة المنخفضة أو على التمييز. أي أن هذه الاستراتيجية تركز على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين أو على سوق جغرافي معين، حيث تسعى من جراء اعتماد هذه الاستراتيجية على تحقيق الكفاءة والفاعلية بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين وذلك من خلال السعي لتلبية احتياجات مجموعة محددة من المستهلكين بشكل متميز ومختلف عن المنافسين أو من خلال السعر المنخفض، ومن خصائص هذه الاستراتيجية أنها تعتمد في ظل ضعف القوى التنافسية، وتحقق للمنشأة قدرات عالية في توجيه إمكاناتها الترويجية على جزء محدد من السوق، كما أنها تمكن المنشأة من الكفاءة في تصميم منتجاتها للمستهلكين.²⁶

المطلب الثالث : فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر بالوادي.

أولا : واقع اليقظة الاستراتيجية في اتصالات الجزائر بالوادي

من خلال دراستنا الميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ، وعند استعمالنا لكلمة اليقظة الاستراتيجية اختلفت درجة استيعاب المصطلح عند العاملين، بين فئة لم تسمع بالمصطلح على الإطلاق وكانت في غالبيتها الموظفين على مستوى المكاتب وفئة ثانية كانت لها داية بالمصطلح تكونت في مجملها من المهندسين خاصة المكلفين بإصلاح الأعطاب، غير أن أجوبتهم اختلفت حول مدى استيعابهم للمصطلح بين من يرى أن اليقظة الاستراتيجية هي وسيلة تمكنهم من إصلاح الاعطاب في أسرع وقت وكانت هذه أجوبة الكثير منهم، والعدد المتبقي من المهندسين كان على علم بما تعنيه اليقظة الاستراتيجية بأنها تهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة والسهر على الحيلة و الحذر، إلا أن أغلب العاملين بالمديرية اتفقوا عند تقديمنا لشرح مبسط للمصطلح على أن المديرية لا تملك خلية لليقظة الاستراتيجية على حد قولهم، إلا أن هذا لا يعني أن اليقظة الاستراتيجية لا تمارس على مستوى المديرية ، والدليل على هذا وجود عدد من المهندسين لهم دراية باليقظة الاستراتيجية وما تعنيه ، أي أنها تمارس بطريقة غير مباشرة ومن خلال إرسال تقارير للمديرية العامة بالعاصمة حول وضعية المديرية حسب ما اخبرنا به عمال وموظفي المديرية ، فهي تعتبر وسيط بين المديرية العامة والوحدات العملية (وكالات تجارية وفرق تقنية) لان مصلحة البحث والتطوير تتواجد على مستوى المديرية العامة بالمقر الرئيسي بالعاصمة .²⁷

ثانيا : تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر بالوادي

انطلاقا من دراستنا الميدانية وبالاعتماد على ما تم ملاحظته فيما يخص قدرات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية وباعتبار المديرية تتولى تسيير وتقديم نوعين من الخدمات هي خدمة الهاتف الثابت والانترنت، فالمديرية فيما يخص نشاط وخدمة الهاتف الثابت تنشط في محيط مستقر وتمارس احتكار في تقديم هذه الخدمة فمؤسسة اتصالات الجزائر هي الوحيدة التي تقدم خدمات الهاتف الثابت على المستوى الوطني والتي تملك رخصة لممارسة هذا النشاط، إذن سوق الهاتف الثابت هو

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية

سوق محتكر من طرف اتصالات الجزائر، أما خدمات الانترنت فالمديرية تنشط في محيط مضطرب نوعا ما، وهذا بسبب انطلاق خدمة الجيل الثالث للهاتف النقال 3G و منافسيها هم على التوالي موبيليس، اوريدو، جازي باعتبار موبيليس تابعة لاتصالات الجزائر ولكنها مستقلة عن المديرية في التسيير، كما أن المؤسسة و منذ ماي 2015 تقدم خدمات الانترنت الجيل الرابع 4G وهي خدمة تشبه الجيل الثالث للهاتف النقال غير أنها تتميز عليها كونها ذو تدفق عالي يصل إلى 8 جغابايت في الثانية، كما تقدم المؤسسة لضمان ولاء زبائنها بطاقات تعبئة لتسديد الاشتراك الشهري لخدمة الانترنت جواب و ايدوم من اجل تسهيل تسديد اشتراكات زبائنها دون التنقل إلى الوكالات التجارية.²⁸

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضيات :

سيتم في البداية اختبار الفرضيات الفرعية المشكلة لها، ثم اختبار الفرضية الرئيسية. والجدول التالي يوضح ذلك الجدول رقم: (3-13) يمثل معامل الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

Modèle	معامل الارتباط	معامل التحديد
1	.974a	.949

ANOVA^a

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	f	مستوى المعنوية
Régression	31.164	1	31.164	628.210	.000b
1 Résidu	1.687	34	.050		
Total	32.850	35			

a. Variable dépendante : اليقظة الاستراتيجية

b. Valeurs prédites : (constantes), الميزة التنافسية

Modèle				t	مستوى المعنوية
	b	الأخطاء المعيارية	Bêta		
(Constante)	1.239	.460		2.695	.010
1 اليقظة الإستراتيجية	.537	.131	.529	4.084	.000

a. Variable dépendante : اليقظة الاستراتيجية

نلاحظ من جدول أعلاه أن معامل الارتباط بلغ 0,974 ونلاحظ ذلك أن دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وأما معامل التحديد بلغ نسبة 94.9% أما النسبة الباقية 5.1% تدخل فيها عوامل أخرى .

Y الميزة التنافسية

$$Y=a+bx$$

X اليقظة الاستراتيجية

$$Y=0.149+1.037x$$

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 1.037 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا فإن أي زيادة في اليقظة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية ، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل ، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج .

أولا : بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا تعتبر اليقظة الاستراتيجية على أنها عملية متواصلة لتسيير المعلومات ودعم القرار لتعزيز الرؤية التطورية للمؤسسة وضمان البقاء من خلال أنواعها المتمثلة في البيئية والتكنولوجية والتنافسية والتجارية والاجتماعية و مصادرها الرسمية والغير رسمية و مراحلها المتمثلة في التعبير على الاحتياجات من المعلومات وتحديد والقائمين عليها كذا البحث على المعلومات وجمعها 5%.

H1: تعتبر اليقظة الاستراتيجية على أنها عملية متواصلة لتسيير المعلومات ودعم القرار لتعزيز الرؤية التطورية للمؤسسة وضمان البقاء من خلال أنواعها المتمثلة في البيئية والتكنولوجية والتنافسية والتجارية والاجتماعية و مصادرها الرسمية والغير رسمية و مراحلها المتمثلة في التعبير على الاحتياجات من المعلومات وتحديد والقائمين عليها كذا البحث على المعلومات وجمعها 5%.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرض H1 ونرفض H0، انه يوجد تطبيق لليقظة الاستراتيجية في محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 5%.

ثانيا : بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد حاجة المؤسسة إلى اكتساب ميزة تنافسية وتحقيقها من اجل النجاح والاستمرار في بيئة شديدة التنافسية من خلال مصادرها المتمثلة في التكنولوجيا والابتكار والفعالية والجودة والوقت والمعرفة والمرونة 5%.

H1: يوجد حاجة المؤسسة إلى اكتساب ميزة تنافسية وتحقيقها من اجل النجاح والاستمرار في بيئة شديدة التنافسية ، من خلال مصادرها المتمثلة في التكنولوجيا والابتكار والفعالية والجودة والوقت والمعرفة والمرونة 5%.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرض H1 ونرفض H0، انه يوجد حاجة للمؤسسة إلى اكتساب ميزة تنافسية وتحقيقها في محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 5%.

ثالثا : بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد خلق للميزة التنافسية من خلال عنصر الإبداع من داخل المؤسسة دون ضرورة اللجوء إلى معرفة البيئة الخارجية للمؤسسة 5%.

H1: يوجد خلق للميزة التنافسية من خلال عنصر الإبداع من داخل المؤسسة دون ضرورة اللجوء إلى معرفة البيئة الخارجية للمؤسسة 5%.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نرفض H1 ونرفض H0، لأنه يمكن للميزة التنافسية أن تخلق من خلال عنصر الإبداع من داخل المؤسسة و ضرورة اللجوء إلى معرفة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 5%.

رابعا: بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا يوجد هناك اعتماد لمؤسسة اتصالات الجزائر على اليقظة الاستراتيجية للحصول على ميزة تنافسية 5%.

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية

H1: يوجد هناك اعتماد لمؤسسة اتصالات الجزائر على اليقظة الاستراتيجية للحصول على ميزة تنافسية 5%.
نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرض H1 ونرفض H0، انه يوجد هناك اعتماد لمؤسسة اتصالات الجزائر على اليقظة الاستراتيجية للحصول على ميزة تنافسية في محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 5%.

الخاتمة :

في ختام بحثنا هذا أو الذي شمل اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، تمكنا من التعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأنواعها والتي تعتر النظام الذي يمكن المؤسسة من التطور و التيقظ لكل ما هو جديد والعلم بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، فنظام اليقظة يعني البحث عن المعلومات الجديدة والمناسبة وجمعها من أجل تنمية قدرتها على البقاء في السوق والنهوض بها إلى مستويات أعلى خاصة في ظل هذه التغيرات السريعة والجديدة في جميع المجالات التكنولوجية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية هذا من جهة ، وكذا اشتداد المنافسة نتيجة للتميز المتواصل الذي تحظى به المؤسسات المتطورة .

ومن هنا تبرز أهمية اليقظة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في التأقلم مع التغيرات السريعة والمفاجئة الحاصلة في بيئتها التنافسية لتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين من اجل اتخاذ قرارها ، ما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها وتطويرها ولتوضيح الدور الهام الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية ، قمنا بدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر مع التركيز على فرع الوادي واعتباره كعينة للمؤسسات الاقتصادية في بيئة تنافسية .
وبناء على ما سبق وعلى ضوء اشكالتنا الرئيسية المتمحورة حول كيفية تحقيق اليقظة الاستراتيجية للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية متخذين مؤسسة اتصالات الجزائر كعينة للدراسة التطبيقية ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث ، نستخلص النتائج التالية :

التأرجح

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

1. من خلال هذا البحث تم إبراز الدور الكبير و الفعال لليقظة الاستراتيجية باعتبارها عملية متواصلة لتسيير المعلومات ودعم القرار لتعزيز الرؤية التطورية للمؤسسة في إنشاء وتنمية وتحقيق الميزة التنافسية وتفعيل تنافسية المؤسسة بما توفره من معلومات مفيدة عن البيئة الشديدة التنافسية وهذه المعلومات تعتبر المورد الاستراتيجي الذي يسمح بنجاح وتفوق المؤسسة من خلال ما تعكسه من فرص ينبغي اقتناصها وتحويلها إلى مزايا وتهديدات يجب تجنبها و التقليل منها ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى

2. تعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية تجعل المؤسسة في وضعية الاستمرار في أعمالها ، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تأهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل كما تساعدها على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها ، الأمر الذي يمنحها الأسبقية سواء في اقتناص الفرص، وعليه فهي عملية لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها ، لأنها تعتبر المصدر الأهم في تزويدها بالمعلومات التي تحتاجها لمواجهة منافسيها بشكل أفضل من خلال استخدام هذه المعلومات في بناء ميزة تنافسية مستمرة ومختلفة تستطيع من خلالها التفوق في بيئة تنافسية.

3. تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى نظام يقظة استراتيجية فعال من خلال كل الممارسات سواء كانت تكنولوجية أو تسويقية أو تنظيمية تعبر عن تفسير لمختلف العلاقات بين مختلف أنشطة المؤسسة ، و الاهتمام بمجالات

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الزبون من خلال إنتاج الموارد والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة مميزة للمؤسسة أمام المنافسين ، حيث كلما كانت هذه الأخيرة متفردة كلما كانت أكثر استمرارية، مما يحق نجاح وتفوق للمؤسسة أكثر تنافسية في السوق ما يمنحها حصة سوقية أكبر، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية

ثانيا : نتائج الدراسة التطبيقية

4. تخلق الميزة التنافسية من خلال عنصر الإبداع من داخل المؤسسة و ضرورة اللجوء إلى معرفة البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و كما تتحقق من خلال المنتوجات المتميزة و التكاليف الأقل ، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة

5. من خلال دراستنا الميدانية بالاتصالات الجزائر فرع بالوادي لحظنا أن المؤسسة تعتمد على اليقظة الإستراتيجية بهدف جمع المعلومات المتعمقة بالحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة والسهر على الحيط و الحذر و حرص خلية اليقظة الإستراتيجية بإعداد التقارير و البحث و التطوير عن الفرص وهذا ما يؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة

التوصيات

وبناء على النتائج السابقة نخلص على أهمية احتواء المؤسسات الاقتصادية على اختلاف نشاطها على العناصر التالية:

- إنشاء و نصب خلية يقظة تهتم وخاصة بالمنافسين و تطلعهم .
- التشجيع المتواصل على الإبداع و توفير الظروف المناسبة التي تتيح إنشاء مزايا تنافسية صعبة التقليد و مستمرة للمؤسسة .
- تنظيم المنتقيات و الندوات العلمية و للتعريف باليقظة و دورها في اكتساب و تحقيق مزايا تنافسية و كذلك تشجيع و تفعيل ممارستها في المؤسسات .
- يجب أن يكون هناك جهاز لليقظة الاستراتيجية للمؤسسة اتصالات الجزائر متكون من ثلاث لجان ، لجنة مختصة باليقظة التنافسية و أخرى باليقظة التجارية و الثالثة تختص باليقظة التكنولوجية و هذا لتنظيم عمل اليقظة بدل من أن يكون عشوائي و إنشاء قسم خاص بها في الهيكل التنظيمي لتوسيع مجالها
- ضرورة غرس ثقافة اليقظة الاستراتيجية لدى موظفي و إدارات المؤسسات الاقتصادية اقتناعا بأهميتها في بناء مستقبلها و الاعتماد على خبراء و رجال متخصصين بهذه بعملية .

أفاق الدراسة

نظرا لتشعب الموضوع تفرعه فتحت أمامنا عدة أبواب قد تعتبر لبنة لبحوث مستقبلية لاحقة متممة و مكلمة لموضوع الدراسة كالمجالات التالية

1. دور الانترنت في ممارسة اليقظة الاستراتيجية .
2. دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .
3. اليقظة التكنولوجية من عوامل الابتكار و التطوير في المؤسسة .
4. دور المعلومات في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .
5. طرق و وسائل عملية اليقظة الاستراتيجية .
6. اليقظة التنافسية و دورها في الرفع من تنافسية المؤسسة .

الهوامش

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية

1- laurent Hermel, maitriser et pratique la Veille strategique, AFNOR, Paris, 2001, p 2.

- 2- علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011/2010، ص 82.
- 3- مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الادارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010/2009، ص 130.
- 4- عبد السلام مرابط، أهمية اليقظة التنافسية في تسيير العلاقة مع الزبون (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال (MOBILIS)، مذكرة Master غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2009، ص 3.
- 5- علاوي نصيره، مرجع سبق ذكره ص 83.
- 6- نفس المرجع أعلاه، ص 3.
- 7- حمزة رمللي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، المركز الجامعي، عميلة، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 257.
- 8- بلعزوز بن علي، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، التاريخ غير مذكور، ص 3.
- 9- humber lasca, veille strategique concepts et demarche de mise en place dans l'entreprise ministere de leducation nationale de la recherche et de la technologie, ADBS, 1997, p-p2-5.
- 10- عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، التاريخ غير مذكور، ص 9.
- 11- عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 8.
- 12- فالتة اليمين، اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص 92.
- 13- حمزة الرمللي، مرجع سبق ذكره، ص 260.
- 14- قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باجي مختار عنابه، الجزائر، 2012/2011، ص 34، ص 35.
- 15- نفس المرجع أعلاه، ص 34.
- 16- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة (دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغام)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 6.
- 17- عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، عمان، الاردن، 2015، ص 70.
- 18- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 40.
- 19- هشام حريز، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية، ط 1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 111.
- 20- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد 2007/05، ص 33.
- 21- عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية دراسة حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007-2008، ص 12.

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية

- 22- نفس المرجع أعلاه، ص12.
- 23- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص192.
- 24- نفس المرجع أعلاه، ص193.
- 25- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص10.
- 26- محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بيروت، لبنان، 2009، ص150.
- 27- مقابلة مع سلمى دريس (رئيس قسم الموارد البشرية)، حول واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، يوم 09-05-2016، على الساعة 10:30. (مقابلة شخصية).
- 28- مقابلة مع سلمى دريس (رئيس قسم الموارد البشرية)، حول تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، يوم 09-05-2016، على الساعة 10:30. (مقابلة شخصية).