

## نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات التنافسية

الأستاذة : العيداني حبيبة  
جامعة الدكتور: يحي فارس بالمدينة

الأستاذ الدكتور: يحة عيسى  
جامعة الجزائر 3

### مستخلص

تتحكم في البيئة التنافسية الكثير من المتغيرات، ومن ثمّ كم هائل من المعلومات، لذلك يكون على عاتق المنظمة أن تختار بعناية العناصر الأكثر أهمية التي تساعد في بناء إستراتيجية تنافسية مثلى لنطاق نشاطها، ومن ثمّ تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تؤهلها لمواجهة قوى التنافس. وهذا لن يتأتى إلا من خلال إرساء نظام لليقظة التنافسية.

**الكلمات الدالة:** الميزة التنافسية، اليقظة التنافسية، الإستراتيجيات التنافسية

### Résumé :

Il se trouve que l'environnement concurrentiel est régi par de multiples changements et par un énorme flux d'informations. C'est pourquoi, il est de la responsabilité de l'entreprise de bien choisir les facteurs les plus importants qui aident à bâtir une stratégie concurrentielle exemplaire pour son champ d'activité, et ainsi créer un avantage concurrentiel durable lui permettant de faire face à la concurrence. Et ceci ne se réalisera point qu'à travers l'instauration d'un système de veille concurrentielle.

**Mots clés :** avantage concurrentiel, veille concurrentielle, strategies concurrentielles.

### مقدمة:

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المنظمة، فتدفعها للبحث عن اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين، إلا أن هذه الميزة ليس بالأمر اليسير، ولا تتم إلا من خلال تحديد نجاح إستراتيجية تنافسية تجعلها قادرة على تطوير مستمر للمزايا التنافسية وتحقيق التنافس الإستراتيجي، وتبقى متقدمة على المنافسين. وحتى تبقى هذه المنظمات في المقدمة، فلا بدّ من تحليل و مراقبة أحوال المنافسة والمستجدات البيئية لكي تضع إستراتيجية تنافسية تفشل بها خطط و استراتيجيات المنافسين. هذا التحليل يقوم على وجود معلومة ذو صبغة إستراتيجية وملائمة لعملية اتخاذ القرار المناسب للتفوق على المنافسين، لذلك فهي تبحث دوما عن أفضل السبل للتعرف على بيئتها، وعن أنجع الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها؛ باعتبار المعلومة أصبحت موردا إستراتيجيا هاما يجب استثماره، وكذا السبل لإبطال استراتيجيات المنافسين. الأمر الذي لا يتم إلا بالاعتماد على نظام معلومات مفتوح على البيئة الخارجية، يعرف بـ "اليقظة التنافسية".

فاليقظة التنافسية تعتبر ضرورة من ضرورات العصر الحالي، إذ تمكن من الحصول على المعلومات عن المنافسين بالكمية والنوعية المناسبة، وفي الوقت المناسب، في ظل التغيرات البيئية الحالية و التطورات المتسارعة.

فكل منظمة يجب أن تكون قادرة على رصد تغيرات البيئة التنافسية إذا ما أرادت تعزيز ميزتها التنافسية، وهذا ما يبرز حاجتها الماسة إلى نظام اليقظة التنافسية الذي يهدف إلى تزويد إستراتيجيو المنظمة بالتغيرات المحتملة في بيئة المنظمة، وبالتالي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

ولمعالجة هذا الموضوع نطرح الإشكالية العامة التالية:

**كيف تساهم اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات التنافسية؟**

وسنحاول الإجابة على هذه الإشكالية في هذا المقال من خلال التعرّض إلى المحاور التالية:

1. اليقظة التنافسية: ضرورة حتمية.
2. الإطار المفاهيمي لإستراتيجيات التنافس.
3. نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
4. تصور مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية في ظل تبني إستراتيجية التنافس.

#### **أولاً: اليقظة التنافسية: ضرورة حتمية**

إذا كان التميّز يُترجم بالقدرة على إرضاء مختلف الأطراف، فلا بدّ من رصد كلّ التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة، والتي قد تشكّل فرصاً ينبغي استغلالها وتهديدات ينبغي الحدّ من أثارها السلبية، وهذا الترصّد يُعبر عنه باليقظة وخصوصاً التنافسية منها، بغرض توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين.

#### **1. ماهية اليقظة التنافسية:**

قبل إعطاء مفهوم لليقظة التنافسية، سننتقل أولاً إلى مفهوم اليقظة **اليقظة لغة:** تعني حالة الوعي، أن تكون في حالة استعداد لرصد شيء ما قد يحدث دون معرفة ما هو بالضبط؟<sup>1</sup> أما اصطلاحاً، "جمع ومعالجة وتخزين المعلومات، وكلّ الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة"<sup>1</sup>. بمعنى أن اليقظة تعبر عن " جمع المعلومة، تركيبها واستخلاص النتائج التي يمكن أن توجه المنظمة"<sup>2</sup>، وعليه فاليقظة هي سياق معلوماتي من خلاله تنقضى المنظمة عن بيئتها الخارجية، قصد التصرف بشكل مسبق، فعوض أن تقوم المنظمة بردّ الفعل، فإنها هي التي تدفع إلى التغيير بحيث تكون طرفاً فيه.

تتمثل اليقظة التنافسية في "النشاط الذي يسمح بتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين، وكذا استراتيجياتهم ومشاريعهم المستقبلية، مما يسمح باتخاذ قرارات تؤثر على مستقبل المنظمة"<sup>3</sup>، أي أنّ اليقظة التنافسية تختص بالتعرّف على " المنافسين الحاليين والمحتملين، وتهتم أيضاً بالبيئة التي تتطور فيها المنافسة، واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار"<sup>4</sup>، كما تشير إلى " ذلك المسار الذي يقوم بجمع وتحليل وتقييم بأسلوب منهجي منظم للمعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرقبين، بغرض توفير منتج نهائي يكون في شكل معلومات مفيدة للمسيرين في عملية اتخاذ القرار"<sup>5</sup>.

فضلاً عن ما تقدّم، يمكن القول أنّ اليقظة التنافسية تستهدف جمع المعلومات عن متغيرين من متغيرات هيكل قوى التنافس والمتمثلين في:

**أ. المنافسين المحتملين:** على المنظمة أن تقوم بجمع المعلومات الكافية حولهم، وفي هذا الصدد حدّد Porter هذه المعلومات في النقاط التالية:

✓ الكفاءات الحالية للمنافسين وقدراتهم؛

✓ استراتيجيات المنافسين؛

✓ الأهداف الجديدة للمنافسين؛

✓ الفرضيات والقرارات التي يلجأ إليها المنافس.

**ب. المنافسين المحتملين:** يتمثل هؤلاء في المنظمات الممكن أن تدخل إلى القطاع، وحاملة معها الرغبة في الحصول على الحصة السوقية، وهذا قد يشكل تهديداً، ففي هذه الحالة على المنظمة البقاء في حالة يقظة دائمة ومستمرة، حتى وإن كان الحصول على المعلومة مكلف. وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمنظمة المنافسة، وهذا من خلال معرفة مثلاً:<sup>6</sup>

✓ منتجات المنظمة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية.

✓ تقنية البيع و التوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة.

✓ الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان.

✓ الإنتاج: نظام الإنتاج، الموارد و المهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج.

✓ البحث والتطوير: التكنولوجيا المستخدمة، براءات الاختراع المسجلة.

**2. مراحل اليقظة التنافسية:** اليقظة التنافسية منهج معلوماتي مفتوح على البيئة الخارجية، ينطلق من المنظمة باتجاه الخارج، ثم يعود عند تعقب المعلومات، ويمكن توضيح أهم مراحل هذا المنهج كما يلي:<sup>7</sup>

**أ. مرحلة الجمع:** تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، و تبدأ بتحديد المستهدف ( جزء من بيئة المنظمة الذي يتم وضعه تحت المراقبة)، فهناك عدّة أسئلة أساسية يمكن طرحها في هذه المرحلة: من نراقب؟، ماذا نراقب؟، أين توجد المعلومة؟، ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المنظمة، و تنتهي بوضع خطة عمل، أي تحديد مصادر المعلومات.

**ب. مرحلة التحليل و التركيب:** لا تكتفي اليقظة التنافسية بترصد المعلومات فقط، بل لا بدّ من تحليل وتفسير المعلومات التي تمّ رصدها وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وذلك من أجل تخفيض عدم التأكد البيئي. يتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة بتقديم معلومات ذات طابع استباقي لتطورات البيئة بقدر ما يمكن.

**ج. مرحلة النشر واتخاذ القرار:** لا يمكن للمراحل السابقة أن يكون لها معنى إذا لم ننشر معلوماتنا المعالجة في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب لاتخاذ القرارات اللازمة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي مرحلة التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ.

**3. شروط نجاح نظام اليقظة التنافسية:** حتى تتمكن المنظمة من تطبيق نظام اليقظة التنافسية، فلا بدّ من توفر الشروط التالية:<sup>8</sup>

✓ إرادة ثابتة من قبل الإدارة؛ فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصياً.

✓ اتصال داخلي جيّد؛ وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأنّ اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.

✓ التحكم في الوقت؛ يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل اللازمة، الميزانية المناسبة لذلك.

- ✓ الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطي لها قيمة أحسن عندما يكون للمنظمة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.
- ✓ روح جماعية قوية وهذا بين مختلف الموظفين.
- ✓ حماية المعلومة: تعتبر شرطا أساسيا لتحقيق أهداف اليقظة التنافسية و تعزيز الوضعية التنافسية للمنظمة.
- ✓ اعتماد تكنولوجيا المعلومات: يتطلب توفر تكنولوجيا متطورة، و أهم ما يمكن استعماله في الوقت الحالي هو شبكة الأنترنت.

#### 4. أساليب اليقظة التنافسية:

هناك العديد من الأساليب التي يتم من خلالها ممارسة عملية اليقظة، والتي تمكن من الحصول على المعلومة المطلوبة. ومن بين هذه الأساليب نذكر:

أ. **تحليل swot:** تحليل أداة مهمة للحصول على المعلومات الضرورية من بيئة المنظمة، والتي تغذي عملية اليقظة، هذا الأسلوب يقوم على افتراض أساسي مؤداه أنّ الإستراتيجية الفعالة هي تلك التي تنجح في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمنظمة، وبين الموقف في بيئتها الخارجية. يهدف تحليل swot إلى تبيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الإستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة نافسية<sup>9</sup>، كما يقوم بتحديد طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، و نقاط قوتها و ضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها.

ب. **المقارنة المرجعية:** تعتبر المقارنة المرجعية أحد أهم أساليب اليقظة لإعتمادها على الترسّد الدائم للمتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية بغية الحصول على المعلومات، بهدف التعرف على فرص التحسين و تحقيق وضع تنافسي جيّد في المستقبل.

تشير المقارنة المرجعية إلى " عملية مقارنة منظمة ما بالنسبة للمنظمات الأخرى ذات الأداء المتميّز، بهدف إيجاد مداخل حديثة و أفكار جديدة؛ بمعنى، تقنية وأسلوب منظم للتعلّم من الآخرين من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميّزة التي قد تتوافر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة"<sup>10</sup>.

فالتطبيق الجيّد لهذا الأسلوب يقود إلى حيازة ميزة تنافسية أكيدة، فهي تسمح بتفهّم طرق العمل الخاصة بالمنافس والإستراتيجيات التي يتبعونها للمحافظة على أوضاع المنافسة، إضافة إلى التعلّم من أفضل التطبيقات لإكتشاف الممارسات الإبداعية لتحسين الفعالية الكلية للمنظمة.

يكمن دور المقارنة المرجعية في النقاط التالية:

- ✓ تساعد المنظمة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها و أداء المنظمات الرائدة.
- ✓ تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر و استخدام أفضل.
- ✓ تعزز إمكانية زيادة إنتاجية المنظمة من خلال تهيئة الفهم الأفضل لأسلوب أداء العمل بشكل صحيح و كفاءة من المرة الأولى.
- ✓ تساعد المنظمة في تحديد العمليات الحرجة، وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.

## ثانياً: الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات التنافس

تحقق الإستراتيجية التنافسية للمنظمة التفوق التنافسي في ظل بيئة تنافسية غير مستقرة، وفي هذا الشأن يمكن اعتبار الإستراتيجية التنافسية " الآلية التي تتنافس بها المنظمة لتحقيق التفوق على منافسيها، وذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل"<sup>11</sup> ، كما تشير إلى "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافس"<sup>12</sup>.

وبغية تحقيق التفوق على كل من ينافس المنظمة يجب أن تُصمّم استراتيجيات التنافس بشكل يؤدي إلى السيطرة على الموارد والكفاءات التي تسمح للمنظمة بالتميّز عن منافسيها وتوسيع نشاطاتها، كما يجب أن تتسم بالمرونة الكافية لإحداث التكيف مع كل المتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية.

وتتحدّد استراتيجيات التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية هي:

- ✓ **طريقة التنافس:** تشمل كل من إستراتيجية المنتج، الموقع، التسعير، التوزيع،.....
- ✓ **حلبة التنافس:** تتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق، المنافسين.
- ✓ **أساس التنافس:** تشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة، والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

تعتمد إستراتيجية التنافس على عدة خطوات هي:<sup>13</sup>

1. معرفة القوة التنافسية الموجودة في بيئة أعمال المنظمة، و ترتيبها حسب مدى تهديدها لوضع المنظمة، وهذا من خلال نظام اليقظة التنافسية، مع الإشارة أنّه كلما زادت هذه القوة، كلما زادت صعوبة المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة.
2. تحديد الأهداف الإستراتيجية، بحيث يتم التركيز عليها واستخدام استراتيجيات المنافسة فيها.
3. تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة بحسب إمكانيات وظروف المنظمة، حيث أن صياغة هذه الإستراتيجية تتحد بأربعة عوامل أساسية هي:

- ✓ نقاط القوة والضعف.
- ✓ القِيم الشخصية لمدراء المنظمة.
- ✓ الفرص والتهديدات.
- ✓ التوقعات الاجتماعية.

وفي هذا الصدد أشار Porter أنّ كل منظمة أمامها ثلاث استراتيجيات التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين، وتتمثل في:

**1. إستراتيجية قيادة التكلفة:** هي إستراتيجية تستهدف حصول المنظمة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف أقل من تكاليف المنافسين<sup>14</sup> ، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتج وبنفس التكلفة. وهنا يكمن الدور الفعال لهذه الإستراتيجية باعتبارها أداة تحقق بها المنظمة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة، هذه المواجهة تتضح لنا من خلال النقاط التالية:<sup>15</sup>

- ✓ **فيما يتعلق بالمنافسين:** فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تكون في أفضل موقع من حيث المنافسة على أساس السعر.
- ✓ **فيما يتعلق بالمشتريين:** المنظمة سوف تتمتع بحصانة ضدّ العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.
- ✓ **فيما يتعلق بالموردين:** المنظمة يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر، وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

- ✓ فيما يتعلق بدخول منافسين المحتملين إلى السوق: فالمنظمة المنتجة بأقل تكلفة تحتل مركزا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، و مواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- ✓ فيما يتعلق بالسلع البديلة: يمكن للمنظمة استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة، والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- 2. إستراتيجية التميّز: تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميّزا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون<sup>16</sup>، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التميّز: الأولى تتمثل في محاولة تخفيض درجة المخاطرة و التكلفة التي يتحملها الزبون، أما الثانية فتتمثل في محاولة المنظمة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.
- إنّ هذه الإستراتيجية، وكما هو الشأن لسابقتها تهدف إلى خلق وضعية تنافسية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة، ولكن بطريقة مختلفة، وذلك على النحو التالي:<sup>17</sup>
- ✓ على مستوى المنافسين: المنظمة تكون محصنة من تحرشات المنافسين ومناوراتهم السعرية بفضل وفاء زبائنها.
- ✓ على مستوى الزبائن: الصفات المتفردة للمنتجات هي في حدّ ذاتها عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن، خاصة في ظل انعدام المنتجات البديلة.
- ✓ على مستوى الموردين: الهوامش المرتفعة التي يضمنها نجاح هذه الإستراتيجية، من شأنه أن يجعل المنظمة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم.
- ✓ على مستوى المنتجات البديلة: إنّ تميّز المنتجات و وفاء زبائنها و رضاهم عن أدائها، سوف يحدّ من درجة هذا التهديد، وخاصة وأنّ تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كانت تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار أقل أو مماثلة لها.
- 3. إستراتيجية التركيز: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التموّج الجيّد في قطاع محدود من السوق المستهدف، و المبدأ الأساسي هو التخصص في خدمة جانب معين من السوق، وليس السوق بكامله، و محاولة التفوق على المنافسين من هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المنظمة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق. وهناك بديلين لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:<sup>18</sup>
- ✓ التركيز مع خفض التكلفة: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.
- ✓ التركيز مع التمايز: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل.

### ثالثا: نحو تحقيق الميزة التنافسية مستدامة

لقد تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، ومردّ هذا الاختلاف سببه تنوّع الزوايا التي ينظر إليها الباحثين، فمنهم من ينظر إلى الميزة التنافسية من خلال القدرة على خلق القيمة للزبون، والبعض الآخر ركّز على الكلف المنخفضة من خلال قدرة المنظمة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنة بالمنافسين، فيما نظر البعض الآخر إلى الميزة التنافسية من زاوية التفوق على المنافسين. وفيما يلي عرض لبعض التعاريف التي قدّمت للميزة التنافسية:

يرى **M.Porter** أنّ الميزة التنافسية " تنشأ بمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، إذ بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا"<sup>19</sup>، كما تشير إلى " قدرة المؤسسة على التميّز على منافسيها بما يسمح لها

من امتلاك مركز تنافسي قوي في ظل بيئة تنافسية<sup>20</sup>. بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن " قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهبية لها كمؤسسة، أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم"<sup>21</sup>.

فالميزة التنافسية تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين في السوق، وهذا التفوق يأتي من خلال بعدين أساسيين هما القيمة المدركة للعميل والتميز، وإغفال أحدهما يسقط مزايا الآخر.

أ. القيمة المدركة: يمكن للمؤسسة استغلال إمكاناتها في تحسين القيمة التي يشعر بها العملاء تجاه المنتجات التي تقدمها، من خلال تبني مفهوم "التسويق بالعلاقات"، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية؛ وفشل المنظمة في استغلال إمكاناتها المتميزة قد يكلفها الكثير.

ب. التفرد (التميز): تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها زبائنها، ويُصعب محاكاتها وتقليدها من قبل المنافسين.

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، كما تعتبر مفتاحاً لنجاحها واستمرارها، وتتمثل أهميتها من خلال:<sup>22</sup>

- ✓ تعطي للمنظمة تفوقاً نوعياً وكامياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لهم تحقيق نتائج أداء عالية.
- ✓ تجعل من المنظمة متفوقة في الأداء، أو في قيمة ما تقدمه للعملاء، أو في الإثنين معاً.
- ✓ تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير العمل.
- ✓ إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرار والتجدد، فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- ✓ نظراً لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها وجداراتها، لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

فامتلاك الميزة التنافسية يُعدّ هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسة لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية والتغيرات الاقتصادية، من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء العملاء. وقد ميّز **M.Porter** نوعين من الميزة التنافسية:<sup>23</sup>

**ميزة التكلفة أقل:** وتعني " قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أكبر ربح"

**ميزة التميز (التفرد):** تعني " قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد، بحيث تكون له قيمة عالية من وجهة نظر الزبون".

**1. أبعاد الميزة التنافسية:** تتحدّد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الأبعاد التالية:

أ. **الكلفة المنخفضة:** تُعدّ الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من المنظمات المتميزة. ويقصد ببعد التكلفة " قدرة المؤسسة على إنتاج و توزيع المنتجات بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة"<sup>24</sup>

ب. **الجودة:** يسعى الزبون للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة، ويمكن تحقيق الجودة من خلال:<sup>25</sup>

- ✓ جودة التصميم: وتتمثل في ملاءمة مواصفات التصميم مع توقعات الزبائن.
- ✓ جودة المطابقة: ويتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق وحاجات و رغبات الزبائن من جهة، و جعل نسبة المُعيّب إلى أدنى درجة ممكنة.

✓ جودة الخدمة: وتعني التوافق مع متطلبات الزبون للمنفعة التي سوف يحصل من الخدمة.

ج. المرونة: أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر. ويقصد بالمرونة " القدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات، وإدخال منتجات جديدة، وتعديل المنتجات الحالية بسرعة و الاستجابة لحاجات الزبائن"<sup>26</sup> و يتم تحقيق التميز على أساس المرونة من خلال عنصرين أساسيين هما:

✓ مرونة تطوير قدرات المؤسسة في تغيير نوع و حجم المنتج حسب تفضيلات الزبائن.

✓ مرونة الحجم: وتعني قدرة المؤسسة على مسايرة التغيير في حجم الإنتاج و بحسب مستويات الطلب.

د. الوقت: الكثير من المؤسسات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على:<sup>27</sup>

✓ تقليص زمن التسليم للزبون.

✓ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق.

✓ تخفيض زمن تحويل العمليات انطلاقاً من فلسفة الوقت المحدد.

✓ سرعة التطوير: ونعني بها القدرة المرتبطة بالابتكار و تطوير المنتجات.

2. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية: تتحدد بثلاث ظروف، هي:<sup>28</sup>

أ. مصدر الميزة: نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين؛

- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

ب. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: إن اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة، يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها، حيث أنّ تعدد المصادر لا يدل على جودة الميزة التنافسية ما لم تتصف بالخصائص التالية:<sup>29</sup>

✓ يجب أن تكون المصادر التي تبنى عليها الميزة التنافسية نادرة، وفي متناول عدد محدود من المنافسين.

✓ يجب أن تكون المصادر التي تبنى عليها الميزة التنافسية صعبة التقليد؛ بمعنى أن تضفي المنظمة نوعاً من الضبابية على مصادرها ( الكفاءات و الموارد، المعلومات، المعارف.....) التي أدت إلى تكوين الميزة. و عليه فالغموض في هذه العلاقة يؤدي

استفهام عميق عند المنافسين، مما يدعم ضرورة الحاجة إلى مقارنة جدّ دقيقة.

✓ يجب أن تكون مصادر الميزة التنافسية غير قابلة للإحلال.

ج. درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية، ومدى سداها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع.

بعد بناء الميزة التنافسية تجد المنظمة نفسها أمام تحدّ آخر و هو تحقيق ما يُعرف بـ " ميزة تنافسية مستدامة "، وإيجاد السبل والآليات الكفيلة بذلك. ويمكن تعريف الميزة

التنافسية المستدامة بأنها " الميزات الجديدة التي تحصل عليها المنظمة مما يجعلها في مركز متقدّم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها. كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها " المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى، والتي لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات"<sup>30</sup>.

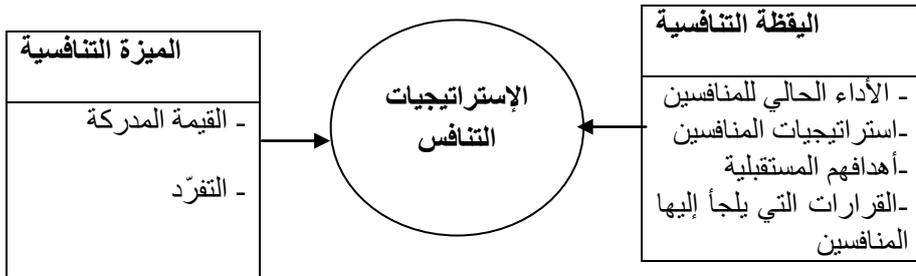
لا يمكن ضمان لأن تستمر الميزة التنافسية طويلا ما لم يتم تعزيزها من خلال تطويرها وبشكل مستمر بتوسيع الفجوة بينها وبين منافسيها، ويتطلب المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة تحقيق عدة استراتيجيات نذكر منها :

أ. **المنظمة المتعلمة:** " المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل"<sup>31</sup>. فالمنظمة المتعلمة ظهرت كوسيلة للتكيف مع البيئة المعقدة وسريعة التغيير، لأن جوهر خصائصها هو قدرتها على تمكين أفرادها من فهم وإدراك القيم والأفكار التي تجعل التنظيم فاعلا، وتمكن التنظيم من التفاعل بدرجة عالية مع بيئته.

ب. **المنظمة الذكية:** المنظمة الذكية فيمكن تعريفها على أنها " المنظمة التي تتصرف بفعالية في الحاضر والقادرة على مواجهة تحديات المستقبل"<sup>32</sup>، وبذلك تتميز المنظمة الذكية في البيئة المعاصرة بمجموعة من الصفات نوجزها فيما يلي:<sup>33</sup>

- ✓ أنها مؤسسة مرنة، سريعة التفاعل مع التغيرات.
  - ✓ تُدرك أهمية المعرفة وتديرها بأكثر الأساليب فاعلية.
  - ✓ متعددة المواهب، ويتحمل فيها الجميع المسؤولية، فلا فرق بين المديرين والعاملين.
  - ✓ ذات علاقة قوية بين الموردين والمنافسين أيضا.
  - ✓ لديها فهم دقيق لعمليات التشغيل الموجهة للعملاء وبيانات دقيقة عن السوق.
  - ✓ تستجيب للفرص الجديدة بأقدر قدر من الاستثمارات والمخاطر.
- و بالتالي فالمؤسسة الذكية هي التي تعتمد إستراتيجية التنافس بالوقت في طرح منتجاتها المتميزة، وتعتبرها ضرورة حتمية لبقائها واستمرارها، معتمدة في ذلك على التسيير الفعال لكافة مواردها، مما يساعدها في التردّد لمختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها ومواجهتها بكفاءة وفعالية.

رابعاً: تصور مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية في ظل تبني إستراتيجية التنافس



من إعداد الباحثة

تتحكم في البيئة التنافسية الكثير من المتغيرات، و من ثم كم هائل من المعلومات، لذلك يكون على عاتق المنظمة أن تختار بعناية العناصر الأكثر أهمية التي تساعد في بناء إستراتيجية تنافسية محققة للقيمة لمدة طويلة من الزمن، بشرط أن تستوفي معيارين أساسيين هما:

- ✓ عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي منافسين الحاليين أو المحتملين.
- ✓ عدم قدرة المنظمة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

فالإستراتيجية التنافسية تعد " فن خلق أو استغلال المزايا التنافسية التي هي أكثر ديمومة، والتي من الصعب تقليدها"، بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية يستند إلى وضع استراتيجيات تنافسية على أسس سليمة، والميزة التنافسية هي أي شيء يميز المنظمة تمييزا إيجابيا، أو يميز منتجاتها تمييزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها. فامتلاك المعدات الحديثة أو الموارد المالية الكبيرة، لا يعد ميزة تنافسية ما لم تترجم إلى منتج يقيمه من هم خارج المنظمة تقييما يجعلهم يمتلكون ذاك المنتج، فيمكن القول بأن هناك شروط يجب الاستناد إليها، بحيث يكون كل شرط مرهون بالآخر: و تتمثل هذه الشروط فيما يلي:

- ✓ حاسمة، أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافسين.
- ✓ الاستمرارية، بمعنى أن تستمر خلال الزمن.
- ✓ إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

فهما كان نوع القرار (إتباع أي إستراتيجية تنافسية)، فهو يتطلب توفر معلومات ذات جودة عالية تعمل على تخفيض حالة عدم التأكد التي تواجه المنظمة، فجودة هذا القرار يعتمد بالدرجة الأولى على جودة المعلومات التي أصبحت المورد الأكثر أهمية في تحقيق الأداء التنافسي، و لكن حتى تتمكن المنظمة الوصول إلى تلك الوضعية، فإنها ستجد نفسها مجبرة على التصنّت الدائم والمستمر لكل المتغيرات و المستجدات الحاصلة في البيئة التنافسية من خلال نظام معلومات مفتوح على البيئة الخارجية، يعرف بـ "اليقظة التنافسية".

فاليقظة التنافسية \_ كما رأينا \_ تلعب دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين الحاليين و المحتملين، و كل ما يؤثر على التنافس، كما تتابع اليقظة التنافسية كل تطورات وأفعال المنافسين، والذي من شأنه توقع ردود أفعالهم المستقبلية، ومن أهمها استراتيجياتهم التنافسية، وبذلك يمنح للمنظمة فرصة وضع إستراتيجية تنافسية تواجه بها ردود أفعالهم.

تعتبر اليقظة التنافسية نشاطا إستراتيجيا، فهو يساعد في عملية اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، لما توفره من معلومات كمية ونوعية مناسبة، وفي الوقت المناسب، هذه المعلومات تعطي صورة واضحة عن البدائل والخيارات الإستراتيجية التي تتناسب مع البيئة، وما تحمله من تحديات، فرص وتهديدات. فدور اليقظة تجاوز من مجرد توفير احتياجات من المعلومات إلى قيادتها لعملية التغيير والإبداع الذي يمثل أساس إنشاء وتنمية المزايا التنافسية، وهو ما عبر عنه ميشال كارتي في قوله " الهدف النهائي لليقظة هو الإبداع والحفاظ أو خلق مزايا تنافسية تسمح للمنظمة بالتكيف مع تحولات بيئتها"، لما تنصف به من خصائص نوجزها في النقاط التالية:<sup>34</sup>

- ✓ أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- ✓ إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- ✓ أنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- ✓ أنها تنعكس على كفاءة أداء المنظمة في قيمة ما تقدّمه للزبائن.

ومن جانب آخر، تضمن اليقظة التنافسية للمنظمة التميز بعامل السرعة، ففهم السريع لأساسيات المنافسة من خلال التيقظ المستمر للبيئة تكون المنظمة سباقاً إلى التكيف مع هذه المستجدات، وتسمح لها بتسريع عملية اتخاذ القرار، وبالتالي كسب ميزة ردّ الفعل لمواجهة التغيرات البيئية، وخاصة تحركات المنافسين الحاليين. هذا الدور الإستراتيجي لليقظة يتجسد في توفير المادة الخام لإتخاذ القرارات، بما يسمح بخلق أكبر قيمة للمنظمة مقارنة مع منافسيها.

ففهم المنافسين، تستطيع المنظمة توقّع تحركاتهم المستقبلية، وردود أفعالهم تجاه المستجدات البيئية، وبذلك تكون قد قلّلت من حالة عدم التأكد، وحوّلت تهديدات إلى فرص تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

### خاتمة:

في ظل بيئة تتسم بالديناميكية والتقلب السريع، تسعى المنظمات إلى امتلاك ميزة تنافسية تؤهلها إلى مواجهة تأثيرات القوى التنافسية، مما حثّم على المنظمات خلق نشاط خاص بالإستعلام عن المنافسين الحاليين والمحتملين وتطورات السوق؛ هذا النشاط يتمثل في اليقظة التنافسية، حيث أصبحت هذه الأخيرة في غضون السنوات الأخيرة أداة عصرية وعنصرًا مهماً في توفير المعلومة التنافسية في ظل بيئة متميّزة بالاستقرار وعدم التأكد.

تسمح اليقظة التنافسية للمنظمة بـ :

- ✓ تعزيز الميزة التنافسية والمحافظة عليها.
- ✓ حصول على المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.
- ✓ اكتساب موقع قوة، وضمان الاستجابة الجيدة للزبائن.
- ولنجاح هذا النظام في تدعيم الميزة التنافسية، وجب توافر عوامل نجاح أهمها:
- ✓ إرساء ثقافة اليقظة داخل المنظمة.
- ✓ حماية المعلومة: لتحقيق أهداف اليقظة وتعزيز الوضعية التنافسية للمنظمة.
- ✓ تكوين أفراد اليقظة يتمتعون بالقدرة على الملاحظة والمتابعة الدقيقة لما يحدث في بيئة المنظمة، مع تعزيز العمل الجماعي.

### المراجع

#### اللغة العربية:

#### أ. الكتب:

1. اتحاد خبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الإستثمار في رأس المال البشري، قياس القيم الاقتصادية لأداء العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
2. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
3. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
4. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
5. عمر وصفي عقيلي، عبد المحسن نعساني، الإدارة الإستراتيجية، منشورات جامعة حلب، دمشق، 2006، 2007.
6. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر، 2009.
7. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار زائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

8. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
9. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- ب. رسائل الماجستير و أطروحات
10. احمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبينتها الخارجية، حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007. 2008.
11. بن نافلة قدور، مكانة بحوث التسويق الدولي في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007. 2008.
12. حباينة محمد، دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011. 2012.
13. خليدة محمد بكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة من متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012. 2013.
14. عبد العزيز جودي، دور ومكانة اليقظة الإستراتيجية في تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالتي مؤسستي سايفتال **cevital** و مؤسسة اتصالات الجزائر **Algérie Telecom**، رسالة الماجستير في علوم الإعلام والإتصال، تخصص مجتمع المعلومات، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2009-2010.
- ج. الملتقيات و المؤتمرات
15. أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 8 و 9 مارس 2005.
16. بلعياض خديجة، الذكاء التسويقي كمدخل لاكتساب المزايا التنافسية المستدامة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي السادس بعنوان "الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة" كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف\_الجزائر\_يومي 6 و 7 نوفمبر 2012.
17. راضية دغمان، المركز التنافسي للمؤسسة وميكانيزمات تقييمه، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسة، الشروط المالية والتجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة باجي مختار بعبابة، الجزائر، يومي 11 و 12 ديسمبر 2011.
18. رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 8 و 9 مارس 2005.
19. سمير محمد عبد الوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009.
20. مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، يومي 27-28 فيفري 2013.
21. يحيواي فاطمة، إدارة وتنمية رأس المال الفكري سمة المنظمة المتعلمة والذكية لدعم التميز التنافسي المستديم، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية

المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة  
حسبية بن بو علي بالشلف، الجزائر، يومي 6\_7 نوفمبر 2012.  
22. سعيد كرومي، **الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية**، مجلة أداء  
المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الثالث، 2013.  
23. ناصر دادي عدون، هواري معراج، **اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة  
الاقتصادية**، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص  
2005.  
24. فايز غازي البياتي، يوسف عبد الاله أحمد، **أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية،  
دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، [على الخط]**، متاح على:  
<http://iasj.net/iasj?func=fultext> تاريخ الاطلاع : 2012\_09\_08.

### اللغة الفرنسية

25. Jokung Octave et Autre, **Introduction au Management De La Valeur**,  
Les édition D'organisation, Paris, 2000.  
26. M.Porter, **L'avantage Concurrentiel Des Nation**, Inter édition, paris,  
1993.  
27. Humbert Lesca ,**La veille stratégique: la méthode L.E.Scanning**,  
édition EMS,2003.  
28. Ines Boulifa Tamboura, **Identification des facteurs critiques de  
succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique**, thèse  
pour l'obtention du doctorat en science de gestion, Institut Supérieure de  
gestion, Université de Tunis, 2007\_2008.  
30. Service de recherche documentaire, **la veille stratégique et la veille  
technologique**, [ on line],disponible sur: [www.dsi-info.ca.con](http://www.dsi-info.ca.con)\ veille.html,  
consulté le 19\_10\_2014.

### الهوامش:

- <sup>1</sup> Humbert Lesca ,**La veille stratégique: la méthode L.E.Scanning**, édition  
EMS,2003,p 3.  
<sup>2</sup>بن نافلة قدور، بن نافلة قدور، مكانة بحوث التسويق الدولي في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية بالتطبيق  
على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم  
الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007\_2008، ص 280.  
<sup>3</sup>Service de recherche documentaire, **la veille stratégique et la veille  
technologique**, [ on line],disponible sur: [www.dsi-info.ca.con](http://www.dsi-info.ca.con)\ veille.html,  
consulté le 19\_10\_2014.  
<sup>4</sup>Ines Boulifa Tamboura, **Identification des facteurs critiques de succès pour la  
mise en place d'un dispositif de veille stratégique**, thèse pour l'obtention du  
doctorat en science de gestion, Institut Supérieure de gestion, Université de Tunis,  
2007\_2008,p 60.  
<sup>5</sup>عبد العزيز جودي، دور و مكانة اليقظة الإستراتيجية في تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة  
حالي مؤسستي سايفتال **cevital** و مؤسسة اتصالات الجزائر **Algérie Telecom** ، رسالة الماجستير في  
علوم الإعلام و الإتصال، تخصص مجتمع المعلومات، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر 3،  
2009-2010، ص 138.  
<sup>6</sup> ناصر دادي عدون، هواري معراج، **اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة  
العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص 2005، ص 164.  
<sup>7</sup> سعيد كرومي، **الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية**، مجلة أداء المؤسسات  
الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الثالث، 2013، ص 19.

- <sup>8</sup> رتيبة حديد، نوفيل حديد، **اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة للتنافسية المؤسسة**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، يومي 8\_9 مارس 2005، ص 192.
- <sup>9</sup> سعيد كرومي، مرجع سبق ذكره، ص 23.
- <sup>10</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، **الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 110.
- <sup>11</sup> سمير محمد عبد الوهاب، **المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009.
- <sup>12</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 238.
- <sup>13</sup> نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 79.
- <sup>14</sup> حسن علي الزعبي، **نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي**، وار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 141.
- <sup>15</sup> أحمد بلالي، **إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، يومي 8\_9 مارس 2005، ص 466.
- <sup>16</sup> راضية دغمان، **المركز التنافسي للمؤسسة و ميكانيزمات تقييمه**، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسة، الشروط المالية و التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة باجي مختار بعباية، الجزائر، يومي 11\_12 ديسمبر 2011.
- <sup>17</sup> عمر وصفي عقيلي، عبد المحسن نعساني، **الإدارة الإستراتيجية**، منشورات جامعة حلب، دمشق، 2007، ص 2006.
- <sup>18</sup> أحمد بلالي، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بينتها الخارجية، حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر**، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007\_2008.
- <sup>19</sup> مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار زائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 148.
- <sup>20</sup> M.Porter, **L'avantage Concurrentiel Des Nation**, Inter édition, paris, 1993, P 48
- <sup>21</sup> Jokung Octave et Autre, **Introduction au Management De La Valeur**, Les édition D'organisation, Paris, 2000, P 23.
- <sup>22</sup> ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 192.
- <sup>23</sup> خليدة محمد بلكبير، **تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية**، أطروحة مقدمة من متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012\_2013، ص 18.
- <sup>24</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 85 – 87.
- <sup>25</sup> ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 205.
- <sup>26</sup> فايز غازي البياتي، يوسف عبد الإله أحمد، **أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، [ على الخط]، متاح على:**
- <http://iasj.net/iasj?func=fulltext> تاريخ الاطلاع : 08\_09\_2012
- <sup>27</sup> محمد عبد العال النعيمي و آخرون، **إدارة الجودة المعاصرة، الطبعة العربية**، دار اليازوري العلمية للنشر 2009، ص 98.
- <sup>28</sup> خليل نبيل المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 18.
- <sup>29</sup> مزiane نور الدين، بلاسكة صالح، **دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة**، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، يومي 27-28 فيفري 2013.
- <sup>30</sup> حباينة محمد، **دور رأس المال الهيكلية في تدعيم الميزة التنافسية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011\_2012، ص 34.

- <sup>31</sup> بلعياي خديجة، **الذكاء التسويقي كمدخل لاكتساب المزايا التنافسية المستدامة**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي السادس بعنوان "الذكاء الإقتصادي و التنافسية المستدامة ف ي منظمات الأعمال الحديثة" كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي بالشلف\_ الجزائر\_ يومي 6 و 7 نوفمبر 2012.
- <sup>32</sup> نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، الوراق للنشر والتوزيع، عملن، 2005، ص 267.
- <sup>33</sup> يحيواي فاطمة، **إدارة و تنمية رأس المال الفكري سمة المنظمة المتعلمة و الذكية لدعم التميز التنافسي المستديم**، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الإقتصادي و التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي بالشلف، الجزائر، يومي 6\_7 نوفمبر 2012.
- <sup>34</sup> اتحاد خبراء و الاستشاريون الدوليون، **عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس القيم الاقتصادية لأداء العاملين**، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص 32.
- <sup>35</sup> حسن علي الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص 138.