

## فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات"

د. أحمد بن خليفة\*

د. شعباني مجيد\*\*

### موجز

تهدف الدراسة الى توضيح العلاقة بين اليقظة التكنولوجية وتحقيق الميزات التنافسية المستدامة بالتطبيق على احدى شركات الاتصالات الجزائرية وهي شركة نجمة . وتعتبر اليقظة الاستراتيجية أداة داعمة لمجابهة التحديات المحيطة بالمنظمة بالإضافة إلى اغتنام الفرص المختلفة مما يساهم في تحسين نوعية القرارات الاستراتيجية في المنظمات المختلفة .

وقد كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة، لكون نظام اليقظة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة يبنى على المعلومات الروتينية المتكررة، دون المعلومات الاستراتيجية التي تصنع الفارق وتمكن الشركة من الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة.

### "The Effectiveness of Strategic Vigilance in Improving Sustainable Competitive Advantage –A Field Study on Najma Telecom Company" Abstract

**The study aims to clarify the relationship of technological vigilance to the sustainable competitive advantage of Najma Telecom Company in Algeria . Strategic vigilance is a supportive tool for meeting the challenges surrounding the Organization as well as seizing various opportunities which contribute to improving the quality of strategic decisions.**

The results of the study revealed that there is no statistically significant relationship between the strategic vigilance and achieving the sustainable competitive advantage of Najma Telecom Company, because the strategic vigilance system in the company is based on routine repeated information, without the strategic information that makes the difference and enables the company to reach sustainable competitive advantage.

\* أستاذ بجامعة الوادي، الجزائر

\*\* أستاذ بجامعة بومرداس ، الجزائر

**مقدمة:**

شهد العقد الأخير من القرن العشرين تطوراً بالغاً ومستمرًا في التحديات والتهديدات التي تواجه منظمات الأعمال، مما فرض عليها العمل بآليات ومداخل جديدة.

ولعل تبني مدخل الذكاء الاستراتيجي يتيح للمدير إمكانية التفكير الشمولي في مستقبل المنظمة ومواجهة حالات اللاتأكد وندرة المعلومات أو محدوديتها، مما يستوجب فهماً واسعاً لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن أفضل السبل والإمكانات التي تهدف إلى تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز للتفوق على الآخرين والوصول إلى الميزة التنافسية.

ويعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية أحد أهم الأنظمة المعلوماتية التي توفر للمؤسسة المعلومات المناسبة حول بيئتها، حيث أصبحت المعلومة سلاح إستراتيجي يدعم بقاء واستمرارية المنظمة في السوق، لذا فتحليل المنظمة لبيئتها بواسطة اليقظة الاستراتيجية هو أمر ضروري، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المنظمة لمواجهة تحدياتها، وامتلاك أكبر حصة سوقية وصولاً إلى تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية المستدامة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن العديد من المواضيع والدراسات الأجنبية الحديثة قد تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي وما يتضمنه من فرص وإمكانيات لمجابهة التهديدات التي تفرضها بيئة الأعمال، إلا أن هناك نقص معرفي - خصوصاً في بيئة الأعمال الجزائرية - ، في البحث في دور اليقظة الاستراتيجية كأحد مداخل الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وعلى هذا الأساس سنحاول من خلال دراستنا الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

" ماهي علاقة اليقظة الاستراتيجية كأحد مداخل الذكاء الاستراتيجي بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة للاتصالات؟"

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي علاقة اليقظة التكنولوجية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة؟
- ما هي علاقة اليقظة التجارية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة؟
- ماهي علاقة اليقظة التنافسية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة؟

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- يعتبر الذكاء الإستراتيجي أحد أنواع الذكاء الذي يتصف به القادة الناجحون ومن الأدوات المهمة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة؛
- 2- تعتبر اليقظة الإستراتيجية أداة داعمة لمجابهة التحديات المحيطة بالمنظمة بالإضافة إلى اغتنام الفرص المختلفة مما يساهم في تحسين نوعية القرارات الإستراتيجية؛
- 3- توجيه أنظار المدراء إلى أهمية تحقيق المزايا التنافسية المستدامة من خلال تبني مدخل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية على وجه العموم، وشركة نجمة على وجه الخصوص؛
- 4- كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة، وبالتالي يمكنها الإستفادة من نتائج هذه الدراسة.

**أهداف الدراسة:**

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- معرفة علاقة اليقظة التكنولوجية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة؛
- 2- توضيح علاقة اليقظة التجارية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة؛
- 3- تحديد علاقة اليقظة التنافسية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة.

**فرضيات الدراسة:**

في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها وما أسفرت عنه الدراسات السابقة، قام الباحثين بصياغة الفروض التالية:

تهتم هذه الدراسة باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

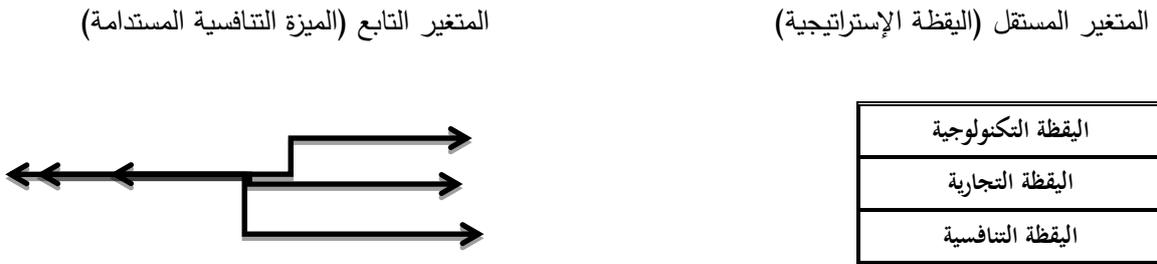
الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية كأحد مداخل الذكاء الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة للاتصالات.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

- أ- الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة.
- ب- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة.
- ج- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة.
- المخطط الافتراضي للدراسة:**

شكل رقم (1)

المخطط الافتراضي للدراسة



ويبين من المخطط ما يلي:

- 1- يشمل المخطط متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، حيث يشتمل المتغير المستقل على ثلاثة أبعاد هي (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية).
- 2- إن حركة المخطط تفترض وجود علاقة مباشرة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) و المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، وذلك ما تشير إليه الأسهم في المخطط أعلاه.

الميزة التنافسية المستدامة

**منهج الدراسة:**

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء أبعادها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى إستنتاجات يبنى عليها التصور المقترح في الدراسة.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من شريحة من الموظفين في شركة نجمة للاتصالات - فرع الأغواط-، والبالغ عددهم 34 فرد. وقد تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل والذي يتناسب وحجم مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 34 استبانة، وبعد فحص الإستبانة لم تستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستبانة.

**الأدوات الإحصائية المستخدمة:**

قام الباحثان بتفريغ الإستبانة وتحليلها من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأجل وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة.
- 3- معامل الارتباط البسيط كاندل؛ لقياس علاقة المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) ومختلف أبعادها الثلاثة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية) بالمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة).

**أدوات جمع البيانات:**

- 1- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجته للجوانب النظرية للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والمتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، إضافة إلى الدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض. وتم الاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة الإستبانة وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (1):

### جدول رقم (1)

#### معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الإستبانة

اسم المتغير	اليقظة الإستراتيجية	الميزة التنافسية المستدامة	الإستبانة ككل
معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	0.76	0.86	0.91

اتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (1) أن قيمة معامل (كرونباخ ألفا) كانت مرتفعة بالنسبة لأبعاد الدراسة وذلك بالمقارنة مع النسبة المعيارية المقدرة ب (0.60). وبذلك تكون الإستبانة قابلة للتوزيع وصالحة لغايات التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

#### الإطار النظري

#### أولاً: مفهوم الذكاء الإستراتيجي

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الإستراتيجي حيث تعددت التعاريف وتباينت وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهوم الذكاء الإستراتيجي، ويرجع هذا التباين إلى حداثة النسبية في دراسة أبعاده.

حيث يعرف (Kuhlmann et al, 1994: 14) الذكاء الإستراتيجي بأنه " ابتكار خرائط طريق توجه متخذي القرار نحو اتخاذ قرارات صائبة وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب وبال جودة والدقة والكمية المطلوبة لاتخاذ قرارات صائبة"، ويرى (Pauker et al, 2000: 23) بأن الذكاء الإستراتيجي "هو أداة لتوفير المعلومات الشاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب"، ويوسع (Tham & Kim, 2002: 1) في مفهومه ويرى بأنه "كل ما تحتاجه المنظمة عن بيئتها الخارجية من معلومات (الأنشطة، المصادر، الزبائن، الأسواق، المنتجات، الخدمات، السعر) لتضع تصورها تجاه عملياتها الراهنة والمستقبلية وتصميم إستراتيجيات ملائمة لخلق القيمة للزبون وتحسين القيمة في الأسواق الحالية والجديدة"، في حين يربط (صالح وآخرون، 2010: 142)

مفهوم الذكاء الإستراتيجي بقيادة المنظمات الذين يتمتعون (بالرؤية المستقبلية، الحدس، الاستشراف، الإبداع). ويرتكزون على نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة. بينما يعرفه (الطائي والخفاجي، 2009: 231) على أنه أحد مكونات العقل الإستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الإستراتيجي، وهو بذلك يعتبر أحد الموارد غير الملموسة ومن أهم مصادر القوة الإستراتيجية. وتأسيساً لما سبق يمكن تعريف الذكاء الإستراتيجي بأنه ذكاء يتمتع به قادة المنظمات من خلال الاستفادة من المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرارات الصائبة، وصياغة الخطط والسياسات والإستراتيجيات والاستعداد لمواجهة التهديدات قبل وقوعها.

### ثانياً: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

إن منظمات الأعمال في حاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى إلى أنجح الطرق لمعرفة ما يجري في بيئتها، وعن أفضل الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها ومن ثمة تدعيماً لقدرتها التنافسية، وهذا ما يبرر ضرورة وضع نظام يقظة استراتيجي بهدف رصد كل ما يتعلق بشأن المنافسين والعملاء وباقي المتغيرات الخارجية، وتتميز اليقظة الإستراتيجية في المنظمة بأنها وظيفة عملية، تختص بالاستمرار والتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المنظمة وضمان نشاطها.

ومن أجل التطرق لليقظة الإستراتيجية، وجب تناول تعريفها بصفة عامة ومختلف أبعادها.

### 1- تعريف اليقظة الإستراتيجية:

لقد تطرق عدة مفكرين ومختصين في علم الإدارة إلى تعريف اليقظة الإستراتيجية، حيث تختلف أفكارهم ومفاهيمهم ووجهات نظرهم باختلاف اختصاصهم وبيئة عملهم.

يعرف (Dhenin et Fournier.1988.P:203) اليقظة الإستراتيجية على أنها أسلوب منظم، في الإدارة الإستراتيجية، يركز على تحسين تنافسياتها، بالجمع، معالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التهديدات والفرص)، كما يضيف (Rabhi, 2008 :07) بأنها عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية و تطوير المؤسسة وضمان بقائها، ويعرفها (Muniz& Lesca, 2003 :01) كذلك على أنها العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد

بطريقة تطوعية، فينتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغييرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء وتنمية فرص الأعمال و تقليل الأخطار وظروف عدم التأكد بصفة عامة.

في حين يعرفها (Boudjemia, 2008 :07) " بأنها عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر للبيانات (أو المعلومات أو الاستخبارات)، ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة".  
وحسب ( Ribault, 2008 :12 ) فإن اليقظة الإستراتيجية هي المتابعة الإجمالية والذكية لمحيط المؤسسة لأجل رصد المعلومات الحاملة لفرص المؤسسة.

وبالنسبة لـ (Lesca, 2008 :12) اليقظة الإستراتيجية تتضمن نشاط مستقبلي يتنبأ فيه بما سيجري في المستقبل وذلك بالقيام بثلاثة مهام أساسية:

- ملاحظة المحيط الإستراتيجي؛
  - إكتشاف المعلومات المتعلقة بالتغيرات الممكن حدوثها؛
  - تحليل وتصفية المعلومات التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ الإستراتيجية؛
- مما سبق يمكن القول أن اليقظة هي ذلك النشاط الذي يدعو متخذ القرار لتنظيم (رؤيته) لما حوله بتقديم المعلومة الجيدة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب وذلك خلال عملية بحث، تحليل وانتقاء، لذلك المعلومة الجيدة للوصول في النهاية لخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بتحقيق التفوق المستمر.

## 2- أبعاد اليقظة الإستراتيجية

تتعدد وتختلف أبعاد اليقظة الإستراتيجية، وسنتناول ثلاثة أبعاد رئيسية لليقظة الإستراتيجية حددتها دراسة (Verna, 2004 :13) والتي سيتم تناولها كما يلي:

1-2 اليقظة التكنولوجية: يعرفها (bouroubi, 2005 :22) بأنها الاستغلال النظامي والمنسق للمعلومات؛ خاصة الصناعية، من خلال متابعة كل الابتكارات المفيدة والتي تضمن مساعدة المنظمة على مواجهة المنافسة.

وتعرف (Baumard, 1991: 24) اليقظة التكنولوجية على أنها العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسيها، في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب وإنما على مستقبل زبائنها ومورديها وشركائها ومنافسيها واتخاذ الإجراءات الوقائية، كما يعرفها (رتيبة ونوفل، 2005، 189) بأنها ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي، متبوعا بنشر جيد للمعلومات المنتقاة والمعالجة للمسؤولين في المؤسسة لاستعمالها في اتخاذ القرار الإستراتيجي، كما تمثل اليقظة الإستراتيجية حسب الباحث (Jakobiak, 1988: 11) عملية مراقبة تطور البحث الأساسي أو القاعدي، مراحل التصنيع، المواد الأولية، حيث تتمثل مهمتها في التقريب بين العلم والصناعة، وخلق تكاملات بين الاثنين.

كما تخصص الكثير من المنظمات أموالا طائلة على اليقظة التكنولوجية، إذ تخصص لها المنظمات اليابانية 3 % من رقم أعمالها السنوي، بينما تخصص لها المنظمات الفرنسية 0.5 % من رقم الأعمال.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن اليقظة الإستراتيجية هي عملية البحث، المعالجة والنشر للمعلومات المتعلقة بالتطورات التكنولوجية في الإنتاج والتي تسمح بمراقبة تطور التكنولوجيات، عمليات التصنيع، البحوث الأساسية، تسجيل براءات الاختراع، تطور المعايير في الإنتاج، تكنولوجيا المنافسين... الخ.

2-2 اليقظة التنافسية: (Martinet & Ribault, 1989: 33) بأنها "ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله أن تحصر منافستها الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية) عدد علامات، استثمارات، مشاريع جارية، بينما يعرفها (حيرش، 2003، 5) بأنها تلك اليقظة التي تتعلق بالمنافسين الحقيقيين والمحتملين، فهي تسمح بتقييم المنافسة ( نقاط القوة والضعف) وتقود المؤسسة إلى وضع الاستراتيجيات التجارية الأكثر فعالية.

وعليه يمكن تعريف اليقظة التنافسية بأنها عملية البحث، المعالجة و النشر للمعلومة المتعلقة بمنافس المؤسسة، أي تتعلق بمراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين

والمحتملين فيما يتعلق بـ (إستراتيجياتهم، سياساتهم التسعيرية، منتجاتهم وخدماتهم الجديدة، نتائجهم المالية، زبائنهم الجدد، موظفيهم، اتفاقاتهم وتحالفاتهم... الخ).

2-3 اليقظة التجارية: يعرفها (Porter, 1985: 44) بأنها ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن، والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نمو السوق؛ فاليقظة التجارية تخص النظام التسويقي، أي تهتم بالعلاقات التجارية وبالطرق والكيفيات التسويقية الحديثة، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين، في حين يعرفها (حسن، 2000: 29) بأنها تخص جمع المعلومات في ميدان المنتجات الجديدة، اكتشاف العمليات المستقبلية، سياسة أسعار المنافسين، تنظيم قوة البيع بالإضافة إلى تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على توفير الاحتياجات التي تطلبها المؤسسة بأقل تكلفة وفي الوقت المناسب.

وعليه يمكن تعريف اليقظة التجارية بأنها عملية البحث، المعالجة والنشر والمعلومات المتعلقة بسوق المؤسسة من خلال معرفة حاجات ورغبات وسلوكات المستهلكين الحاليين والمستقبليين قصد كسب رضاهم، بالإضافة إلى معرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وتقييم قدراتهم التفاوضية عند اختيار المورد الذي يعطي ميزة تنافسية للمؤسسة.

ثالثاً: الميزة التنافسية المستدامة

في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تحولات وتغيرات سريعة، تسعى منظمات الأعمال إلى كسب مزايا تنافسية.

ولكنها تصطدم وفي سبيل تحقيق هذا المسعى بعدة مخاطر وتهديدات، ولعل حتمية تلاشي وتضاؤل وصعوبة المحافظة على الميزة التنافسية يؤدي بمنظمات الأعمال إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية بغية الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة ويصعب تقليدها ومحاكاتها.

ويعرف (Donald & Sanderson, 2001: 28) الميزة التنافسية المستدامة بأنها مجموعة الجهود التي تقوم بها المنظمة لأجل تحقيق غاياتها الإستراتيجية والمتمثلة في تأسيس ربحية متفوقة دائمة وكسب رضا الأطراف الداخلية والخارجية، بينما يعرفها كل من (نصيب والشايب، 2007، 133) بأنها الربحية طويلة الأجل؛ وحسب هذا التعريف نجد أن مفهوم الاستدامة يرتبط بالزمن الطويل،

حيث يؤكد (Barney, 1991:103) على عنصر الزمن في تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ويعرفها بأنها القدرة على الاحتفاظ بالميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة .

ويعرف (Alderson, 1995:193) الميزة التنافسية المستدامة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين، ويرى (Dickson, 1992:69) بأن الميزة التنافسية المستدامة يقصد بها الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الأعمال مما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها، كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى (Hitt, et.al, 2001:5)، بل أن بعض الباحثين قد ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد أي قدرة المنظمة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم (Adams&Lamant, 2003:149).

واستنادا إلى ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها مجموعة العمليات التي تقوم بها المنظمة لأجل إنشاء القيمة المستمرة التي لا يمكن استنساخها أو تقليدها من قبل منظمات أخرى مما يقود إلى تحقيق ربح أعلى من المنافسين.

وتلخص العوامل المؤثرة في استمرار الميزة التنافسية فيما يلي: (شارلز وجونز، 2001: 218)

1- عوائق التقليد: حيث أن المنظمات التي تستحوذ على المزايا التنافسية؛ سوف تحقق أرباحا أعلى من المعدل المتوسط، وهو ما يبعث بإشارات إلى المنافسين على امتلاك المنظمة لكفاءات متميزة ذات قيمة عالية، ومن الطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها، لذا فإن على المنظمة الباحثة تحقيق مزايا تنافسية مستدامة بناء حواجز وعوائق للتقليد من خلال الإعتماد على الموارد غير الملموسة (intangible resource) والتي يصعب محاكاتها وتقليدها، بالإضافة إلى الإبداع المستمر والذي يقضي على قواعد اللعبة التنافسية ويخلط أوراق المنظمات المقلدة.

2- الإلتزام الإستراتيجي: لكي تستمر المنظمة في تحقيق المزايا التنافسية لابد لها من أن تكون ملتزمة بأهدافها وغاياتها الإستراتيجية وأن تتقانى في تحقيق هذه الأهداف، وذلك عن طريق التمسك بثقافتها التنظيمية ومختلف الممارسات الإدارية، والسعي نحو التكيف مع التغيرات البيئية دون الاعتراض بالكفاءات التي تمتلكها والوقوف في فخ "نفس الإمكانيات تؤدي إلى نفس النتائج في المستقبل".

## رابعاً: الإطار العملي

## 1- النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد اليقظة الإستراتيجية

## جدول رقم (2)

## استجابات أفراد الدراسة لعبارات اليقظة الإستراتيجية

رقم الفقرة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تعمل الشركة على متابعة التكنولوجيات الجديدة.	4.19	0.80
02	تتابع الشركة البحوث الأساسية التي تقوم بها الجامعات والمعاهد.	4.05	0.83
0	تتابع الشركة الأساليب الجديدة في تقديم الخدمات.	3.58	0.93
04	الشركة على اطلاع بالشركات المتطورة تكنولوجيا في قطاع الإتصال.	3.60	0.92
05	تتابع الشركة المعايير المعمول بها في المجال التكنولوجي.	3.72	0.88
#	اليقظة التكنولوجية	3.83	-
06	الشركة على اطلاع بمجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.	2.61	1.07
07	تتابع الشركة الخدمات الجديدة للمنافسين	2.12	1.19
08	تتابع الشركة السياسات التسعيرية للمنافسين.	3.35	1.07
09	تتابع الشركة النتائج المالية للمنافسين.	3.27	1.09
10	تتابع الشركة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين.	3.08	1.05
11	تتابع الشركة الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين.	2.74	1.22
#	اليقظة التنافسية	2.86	-
12	تتابع الشركة سلوكيات وحاجات الزبائن.	2.09	1.44
13	تتابع الشركة معدل نمو الأسواق الجديدة.	2.25	1.23
14	تتابع الشركة مكانتها وسمعتها التجارية.	2.13	1.34
15	تتابع وتقيم الشركة القدرة التفاوضية للموردين.	3.24	1.08
16	تتابع الشركة الطرق والممارسات التسويقية الحديثة.	2.32	1.27
#	اليقظة التجارية	2.45	-

## 2- النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لبعد الميزة التنافسية المستدامة

## جدول رقم (3)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات الميزة التنافسية المستدامة

رقم الفقرة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تحقق شركتنا أعلى العوائد على الاستثمار وتستمر في تحقيق هذا التقدم.	3.73	0.94
02	تتوفر شركتنا على ميزات خاصة تجعلها في مركز متقدم باستمرار عن منافسيها.	3.70	0.92
03	تتوفر شركتنا على مزايا يصعب تقليدها واستنساخها من الشركات الأخرى.	3.37	0.99
04	تقدم شركتنا خدمات تستجيب لحاجات الزبائن وتوقعاتهم.	3.47	1.00
05	تهتم شركتنا بتنمية الاعتماد على الموارد غير الملموسة.	3.40	0.98
06	تمتلك شركتنا مجموعة من الموارد النادرة.	3.56	0.97
07	تتوفر شركتنا على نظام فعال لليقظة التكنولوجية.	3.55	0.97
#	الميزة التنافسية المستدامة	3.54	-

## 2- إختبار الفرضيات:

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة.

## جدول رقم (4)

معامل الارتباط بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية المستدامة

الفرضية	معامل ارتباط كاندل	القيمة الإحتمالية (sig)
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة.	.640	.000*

\* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \infty$ 

يبين الجدول رقم (4) أن معامل الإرتباط بين متغير اليقظة التكنولوجية ومتغير الميزة التنافسية المستدامة يساوي 0.640، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000. وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $0.05 = \infty$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة  $0.05 = \infty$  مما يقتضي قبول الفرضية العدمية.

- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة.

## جدول رقم (5)

معامل الارتباط بين اليقظة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة

الفرضية	معامل ارتباط كاندل	القيمة الإحتمالية (sig)
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة.	112.	.361

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \infty$ 

يبين الجدول رقم (5) أن معامل الارتباط بين متغير اليقظة التنافسية ومتغير الميزة التنافسية المستدامة يساوي 0.112، وأن القيمة الإحتمالية (sig) تساوي 0.361. وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $0.05 = \infty$  وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة  $0.05 = \infty$  مما يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة.

## جدول رقم (6)

معامل الارتباط بين اليقظة التجارية والميزة التنافسية المستدامة

الفرضية	معامل ارتباط كاندل	القيمة الإحتمالية (sig)
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة.	0.072	.464

يبين الجدول رقم (6) أن معامل الارتباط بين متغير اليقظة التجارية ومتغير الميزة التنافسية المستدامة يساوي 0.072، وأن القيمة الإحتمالية (sig) تساوي 0.464. وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $0.05 = \infty$  وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة  $0.05 = \infty$  مما يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

▪ الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة.

## جدول رقم (7)

## معامل الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة

القيمة الإحتمالية (sig)	معامل ارتباط كاندل	الفرضية
.381	0.120	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة.

يبين الجدول رقم (7) أن معامل الارتباط بين متغير اليقظة الإستراتيجية ومتغير الميزة التنافسية المستدامة يساوي 0.120، وأن القيمة الإحتمالية (sig) تساوي 0.381. وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  مما يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

## خامساً: الإستنتاجات والتوصيات

## 1- الإستنتاجات

جاءت هذه الدراسة لتحديد علاقة اليقظة الإستراتيجية كأحد مداخل الذكاء الإستراتيجي بالميزة التنافسية المستدامة، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة نتائج نذكر منها:

- أ- كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة، ويعزو الباحثين هذه النتيجة لكون نظام اليقظة الإستراتيجية في الشركة المبحوثة يبنى على المعلومات الروتينية المتكررة، دون المعلومات الإستراتيجية التي تصنع الفارق وتمكن الشركة من الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة.
- ب- تبين من نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة، ويعزو الباحثين هذه النتيجة إلى أن الشركة تتابع وتتحكم في محيطها التكنولوجي ومختلف التطورات الحاصلة في بيئة الاتصالات الجزائرية، والتي تتميز بالثبات النسبي وهذا ما جعل الشركة تتحصل على مزايا المبادر التكنولوجي الأول The First mover في بعض تقنيات الاتصال.

ت- يتضح من نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة، ويعزو الباحثين هذه النتيجة إلى ضعف توجه الشركة نحو حصر التحركات الإستراتيجية للمنافسين المباشرين، وهذا يرجع إلى ضعف المنافسة في هذا القطاع مما يحول دون تركيز الشركة على عنصر تقييم المنافسة (نقاط القوة والضعف / الفرص والتهديدات).

ث- تبين من نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة، ويعزو الباحثين هذه النتيجة لعدم تحكم الشركة في معدل نمو السوق، ووجود نوع من الاتفاق حول سياسة الأسعار بين شركات الاتصال في الجزائر، بالإضافة إلى أن الشركة لا تربط ميزتها التنافسية بتلميع علامتها التجارية والذي يعد مصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة.

## 2- التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بما يلي:

أ- ضرورة تشكيل الشركة لوحدة اليقظة الإستراتيجية تزودها بالمعلومات المهمة وتساعد على إجراء تقييمات للفرص والتهديدات البيئية، لتحقيق الربحية المتفوقة والوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة.

ب- ضرورة تعزيز ثقافة اليقظة الإستراتيجية ومختلف أبعادها لدى الموظفين بالشركة المبحوثة وتدريبهم على كيفية استخدامها.

ت- ضرورة توسيع الاهتمام ببعدي اليقظة (التنافسية والتجارية) خصوصا وأن الدراسة قد بينت عدم وجود علاقة لهما بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

**المراجع :****أولاً: باللغة العربية**

- الطائي، محمد عبد الحسين والخفاجي، نعمة عباس، " نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- صالح فاتن على، " أثر تطبيق الذكاء الصناعي والذكاء العاطفي على جودة إتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، " إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة"، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، التواصل، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 20 ديسمبر 2007.

**ثانياً: باللغة الأجنبية**

- Adams & Lamant".Corporate social responsibility: three key approaches ", Journal of management studies; January p-93-114, 2003.
- Alderson, Wore.. "Dynamic Marketing Bdhavior: AFunctionalist Theory of Marketing". Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc. 1965.
- Barney, Jay.. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management 17 (1): 99-120. 1991.
- B.Martinet & J.M Ribault, La veille technologique, concurrentielle et technologique (source, méthodologie, organisation), Les éditions d'Organisation, Paris. 1989.
- Dickson. s,E, denisi A, Hill , « Managing knowledge for swtrind competitive Advantage » , Jassey , Bass , 1992.
- F.Jakobiak, Exemples commentés de veille technologique, les editions d'Organisation, Paris, 1992.
- Gérard Verna, « la veille technologique »: une "ardente nécessité", Département de management,Université Laval, 2004,
- Hitt, M. A. Ireland, R. D & Hoskisson , R.E, " Stratégic Management Competitiveness and globalization " South – Wester college publishing , Ohio . 2001
- Humbert Lesca, " Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise ", Mc Graw-Hill, Paris, 1986.
- Janissek-Muniz, Humbert Lesca, " Veille stratégique : Application d'internet et sites web pour 'provoquer' des informations à caractère anticipatif", article publié à CERAC Grenoble, 2003.
- Jean Michel Ribault, séminaire, " Veille stratégique ", EN PSTT, 1992, cité in Laurent Hermel, "Maîtriser et pratiquer la veille stratégique", Ed : AFNOR, 2001.
- J.F. Dhenin et B. Fournie, " 50 thèmes d'intiation à l'économie d'entreprise" ,1998.
- Kuhlmann, S., " Strategic Intelligence For Reaserch Policy ", Firsri Prime Network of Excellence Annual Conference, Manchester businesses School, 2005.
- Michel Porter. L'avantage concurrentiel. Inter edition Paris 1986.
- Mustapha Bouroubi, " De la veille technologique à la veille stratégique : Etude conceptuelle et méthodologie de mise en œuvre ", Mémoire de magister , Alger , 1999-2000, P 47 Cité in Y. Abdellaoui ,La veille stratégique dans les PME – PMI,revue GESTION & ENTREPRISE, Mars 2005, N° 27.

- 
- M. BOUDJEMIA, "Intelligence économique : Concept, définitions et mode opératoire", Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger - Hôtel El AURASSI, le 23 Décembre 2008, p : 07.
  - Pauker, Benjamin et al., "Stratégie Intelligence, Providing Critical Information For Strategic Decisions", Corporate Executive Inquiry, August, 2000.
  - P. Baumard, Stratégie et surveillance des environnements concurrentielles, Masson. Paris, 1991.
  - Salah Rabhi, "La veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise" présentation préparée dans le cadre du séminaire sur l'intelligence économique, Alger - Hôtel El AURASSI, le 23 Décembre 2008.
  - Tham, K & Kim, M., "Towards Strategic Intelligence With Anthology Based Enterprise Modeling & ABS", Proceedings of The International Business & Economics Research Conference, Las Vegas, NV, Octobre. 7-11., 200.