

دور اليقظة الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية

في السوق المستهدف لمؤسسة تيليكوم الجزائر

بن علي أمينة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير || جامعة بشار || الجزائر

الملخص: تتميز بيئة الأعمال اليوم بكثير من التغيرات، لذلك يتوجب على المؤسسات الاقتصادية (سلبية أم خدمية كانت)، التحلي باليقظة الاستراتيجية لتدعيم وخلق ميز تنافسية في نطاق سوقها المستهدف، فاليقظة الاستراتيجية هي العملية المعلوماتية التي بواسطتها تضمن المؤسسة الاستماع للإشارات المتوقعة خاصة الضعيفة منها، في بيئة تتمتع بالعديد من الفرص، وتغزوها العديد من التهديدات. وهذا ما تحاول هذه الدراسة تأكيده من خلال استبانة موجهة إلى 30 عامل في مؤسسة تيليكوم الجزائر بمنطقة بشار. وقد خرجت الدراسة بحتمية الاهتمام بنظام اليقظة الاستراتيجية بمحاورها الثلاث (التجارية، التنافسية و التكنولوجية) حتى يتأتى للمنظمة خلق ميزة تنافسية في السوق الجزائري للاتصالات كما يجب دعمها بنظام معلومات دقيق يجمع بين جميع مصالح المؤسسة والقيام بترسيخ المفاهيم الأساسية لليقظة التنافسية لدى العاملين .

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، نطاق التنافس، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية .

المقدمة:

إن تسارع وتيرة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية داخل بيئة المؤسسة، أجبر هذه الأخيرة على البحث دوما عن ميز تنافسية جديدة تستطيع بها الصمود أمام هذه التغيرات. وقد تعددت الكتابات والأبحاث عن مصادر الميزة التنافسية في نطاق السوق المستهدف. ومن بين أهم هذه المصادر اليقظة الاستراتيجية والتي تُعرف على أنها نظام يجمع مجموع المعلومات التي يمكن للمؤسسة بناء استراتيجيتها على أساسها وفقا للإشارات التي يرسلها هذا النظام. وهذه الدراسة تضع اليقظة الاستراتيجية تحت المجهر لوزن درجة تأثيرها في خلق ودعم ميزة تنافسية في السوق المستهدف.

مشكلة الدراسة: اتخذت المنظمات في الوقت الحاضر تدرك أهمية الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية بصفة عامة في إنجاح سياساتها وتحقيق أهدافها في السوق، ولذلك سعت هذه الدراسة للتساؤل عن ماهية اليقظة الاستراتيجية وما هو الدور الذي تلعبه في خلق أو دعم ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال قياس العلاقة القائمة بينهما بأسلوب إحصائي . ويتجلى الإشكال العام في:

ما درجة تأثير اليقظة الاستراتيجية في خلق ميز تنافسية في السوق المستهدف ؟

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- توضيح المحاور الأساسية لليقظة الاستراتيجية .
- 2- توضيح أهمية إدراك مفهوم " اليقظة الاستراتيجية " و أثر ذلك على قدرة المؤسسة في خلق الميز التنافسية في السوق المستهدف.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى ضبط وقياس العلاقة الموجودة بين:

- 1- اليقظة التجارية وقدرة المؤسسة في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف.
- 2- اليقظة التنافسية وقدرة المؤسسة في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف.
- 3- اليقظة التكنولوجية وقدرة المؤسسة في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف.

الدراسات السابقة:

دراسة Sheen (2017) بعنوان **Strategic intelligence: The cognitive capability to anticipate competition behavior**

خرجت الدراسة على أن إدراك أفراد المنظمة لأهمية اليقظة الاستراتيجية والذكاء المعرفي الاستراتيجي أمر لا يستهان به في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف. فبالإضافة إلى المهارات والقدرات التي يمكن أن يتحلّى بها القائد، أضافت هذه الدراسة مهارة التحليل الاستراتيجي التي تحتاج بالضرورة إلى نظام لرصد المعلومات وتوقع سلوك المنافسين واستباقهم. وتبرهن هذه الدراسة على أن الفروق الإحصائية الموجودة في أداء المؤسسات تعزى إلى عنصر الاختلاف في المهارات التحليلية للمنافسة وضعف الاستخبارات الاستراتيجية.

دراسة NS Amiri (2017) بعنوان **competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage:**

وذلك بالتطبيق على شركات تأمين إيرانية. وقد ناقشت هذه الدراسة عدة عوامل رئيسية توضح أهمية اليقظة الاستراتيجية في الحصول على ميزة تنافسية لشركات التأمين. وتسعى الدراسة إلى إيجاد الأثر التي تتركه هذه الميزة على شكل مستدام مما يسمح لها بخلق ميزة تنافسية مستدامة. واستهدفت الدراسة 123 موظفاً (منهم مدراء) في شركات تأمين في طهران عن طريق توزيع استبانة وتحليلها باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (S.E.M). وقد أظهرت النتائج أن الذكاء التنظيمي كان له أثر إيجابي على خلق ميزة تنافسية على أساس مجموعتين من العوامل العملية. وخلص البحث إلى أن شركات التأمين الإيرانية مطالبة بالحصول على ميزة تنافسية من خلال إنشاء وحدة استراتيجية لجمع وتحليل وتبادل المعلومات الذكية المستمدة من البيئة الداخلية والخارجية.

دراسة شمس ضيات خلفاوي، بحث محكم منشور بمجلة دراسات وأبحاث عام 2017 بعنوان **تأمين**

نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات: وتهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تأمين نظام اليقظة الاستراتيجية داخل مؤسسة Ferial الجزائرية وتنمية تنافسية المؤسسة في السوق المستهدف لسوق الأسمدة الزراعية في الجزائر. وخرجت الدراسة إلى وضع النتائج التالية عن طريق منهج وصفي تحليلي:

- يوجد تداول ضعيف لمفهوم اليقظة الاستراتيجية على مستوى مؤسسة فرتيال.
- لم يرقى تطبيق وممارسة الأنواع المختلفة لليقظة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة محل الدراسة. فالمؤسسة لا تعرف الكثير عن زبائنها ورغباتهم.
- غياب تنظيم رسمي لليقظة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة.
- عدم التعامل بجديّة مع التهديدات التي من الممكن أن تواجهها المؤسسة.
- عدم التعامل مع المعلومات كمورد استراتيجي لأنها أساس عمل اليقظة.

دراسة H.Lesca (2010) وزملاؤه بعنوان **La veille stratégique: un facteur clé de succès pour les PME et PMI transnationales**

و أكد الباحثون على ضرورة وجود جهاز لليقظة الاستراتيجية على مستوى الجهاز الداخلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى تصبح قادرة على المنافسة، ولا يتأتى ذلك إلا بإرادة أصحاب القرار في

المؤسسة. و الهدف من هذه الدراسة هو مناقشة الأثر الفعلي الذي يمكن أن يقدمه النشاط الاستخباري الاستراتيجي (الموضوع على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) في تعزيز تنافسية هذه المؤسسات داخل السوق البرازيلي و حتى الدولي . وذلك من خلال تزويدها بالمعلومات الأساسية حول جاذبية السوق .

دراسة مزيان سهيلة عام 2008، دراسة ماجستير في جامعة الجزائر، بعنوان أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس: هدفت هذه الدراسة إلى إسقاط الضوء على أهمية اليقظة التكنولوجية كمحور أساسي من اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على تضخيم حجم الميزة التنافسية للمؤسسة، مع محاولة توضيح أساليب تطبيق اليقظة التكنولوجية في المؤسسة الجزائرية موبيليس . و قد أثبتت الباحثة من خلال هذه الدراسة أن وجود خلية لليقظة التكنولوجية في المؤسسة يساهم في رصد و متابعة التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة المؤسسة لاتخاذ القرار الاستراتيجي مما يزيد من حدة تنافسية المؤسسة .

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

باستعراض و مراجعة ما ورد من دراسات سابقة يتبين أن هذه الدراسات تناولت عدة جوانب لليقظة الاستراتيجية، بحيث كل دراسة أخذت محور واحد من محاور اليقظة الاستراتيجية و درست مدى تأثيره على تنافسية المؤسسة و دوره في خلق الميزة التنافسية في سوق محدد (كالسوق الإيراني للتأمينات، سوق المواد الكيماوية في الجزائر، سوق المواد الأولية البرازيلي، و سوق الاتصالات في الجزائر). و يمكن للدراسة الحالية الاستفادة من النقاط الايجابية المذكورة في الأبحاث السابقة و متابعة جوانب جديدة لم تتعرض لها هذه الدراسات و ذلك بربط جميع محاور اليقظة الاستراتيجية و قياس أثرها على حجم التنافس في السوق المستهدف . بحيث تدرج هذه الدراسة العوامل الأساسية مجتمعة عوضا عن دراسة كل منها على حدا، الأمر الذي يعتبر بمثابة نموذج متكامل تقدمه الدراسة .

حدود الدراسة: تتلخص حدود الدراسة في النقاط الأساسية كالتالي:

الحدود النظرية: ركزت هذه الدراسة على ثلاثة متغيرات مستقلة و متغير تابع (سوف يتم الإشارة إليهم في نموذج الدراسة).

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة و البحث في الفترة الزمنية الواقعة بين 2017-03-25 و كان توزيع الاستبانة على أفراد العينة في شهر مايو 2017.

الحدود المكانية: تم توزيع الاستبانة على عمال شركة تيليكوم الجزائر بشار الواقعة في الجنوب الغربي للجزائر .

مرجعية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة في الجزء النظري على مجموعة من الكتب، المقالات و الرسائل الجامعية. أما في الجزء التطبيقي فقد اعتمدت الدراسة على معلومات تحليل بيانات الاستبانة و بعض التقارير الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

معيقات الدراسة:

أي بحث علمي تعترضه العديد من المشاكل، و يمكن ذكر أهم المشاكل التي اعترضت دراستنا كالتالي:

أ. ندرة المراجع الخاصة بنطاق التنافس بحيث جل المراجع تركز على الميزة التنافسية بصفة عامة ؛

ب. بعض الصعوبات في مكان الدراسة التطبيقية من حيث عدم الانضباط في ارجاع الاستبانات في الوقت المحدد .

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

مفهوم اليقظة الاستراتيجية: تعني كلمة اليقظة، أخذ الحيطة و الحذر بما هو حولنا. وقد أستعمل مصطلح اليقظة في مجال إدارة الأعمال ليدل على نظام قائم بذاته (نظام اليقظة) و الذي يقوم بتزويد قائد المنظمة بالمعلومات المفيدة في اتخاذ قراراته. وقد أضيف له مصطلح الاستراتيجية و التي أختلف حول تعريفها الكثير من الباحثين كما هو موضح فيما يلي:

تعريف Humbert Lexa (2013، ص13): اليقظة الاستراتيجية هي العملية المعلوماتية التي بواسطتها تضمن المؤسسة الاستماع للإشارات المتوقعة خاصة الضعيفة منها، في بيئة تتمتع بالعديد من الفرص، و تغزوها العديد من التهديدات.

كما نعرف اليقظة على أنها عملية جماعية مستمرة تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتعنون، و يتعقبون، و من تم يستخدمون المعلومات المتوقعة (IAAT:2005، ص 05).

متطلبات اليقظة الاستراتيجية: حتى تحقق المؤسسة الاقتصادية مقاصدها من نظام اليقظة الاستراتيجية و تضمن بذلك فعاليته، يجب عليها توفير الشروط التالية:(Revelli: 2000، ص 12-13):

- 1- إرادة المنظمة في تفعيل اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة .
 - 2- توفير الاتصال الجيد داخل المؤسسة للسماح بتدفق المعلومات بشكل انسيابي و عدم احتكارها في منصب معين.
 - 3- توفير الموارد الأساسية التي يحتاجها نظام اليقظة الاستراتيجية (الوقت، التجهيزات التكنولوجية، الفرد الكفاء.....)
 - 4- روح جماعية قوية و هذا داخل كل من النظام الرسمي و غير الرسمي.
- محاور اليقظة الاستراتيجية: حتى تغطي اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة دورها الفعال يجب أن تتكامل في ثلاث محاور أساسية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: محاور اليقظة الاستراتيجية .



اليقظة التجارية: يهتم هذا المحور أساسا برصد حاجات الزبائن و رغباتهم على المد القريب و البعيد، و بتقرب ولاء الزبائن بالاطلاع المستمر على الشكاوي (التي تكون مدخل جديد لليقظة التجارية) كما تهتم بالموزعين كمصلحة المبيعات و مندوبي البيع (الأفراد في واجهة البيع). و تتعلق اليقظة التجارية أساسا ب:-
-الزبائن (الأسواق): و ذلك بالتركيز على تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك على تطور العلاقة بين الزبائن و المؤسسة.

-الموردين: و ذلك بتتبع تطور عرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين و المؤسسة، تتبع إمكانية منح المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل التكاليف و في الفترة المناسبة (منية:2010، ص78).

اليقظة التنافسية: وتضم جميع الأرصاء المتعلقة برقابة المنافسين الحاليين و المحتملين، والاهتمام أساسا بسلوكياتهم وتوقع أفعالهم المستقبلية واختيار البدائل الممكنة لغايات اتخاذ القرار. ومن بين النقاط الضرورية التي تركز عليها اليقظة التنافسية نذكر ما يلي:

- التعرف على موردي المنافسين.
- معرفة مجالات البحث و التطوير الخاصة بالمنافسين.
- لتحقيق من قنوات التوزيع التي يستعملها المنافسين.
- التحري حول التحركات المحتملة للمنافسين.
- التأكد من إمكانية إنتاج جديد للمنافسين (أو ابتكار جديد)
- قياس درجة التهديد التي يرفضها المنافس الحالي أو المرتقب.

اليقظة التكنولوجية: تعد اليقظة التكنولوجية جزءا من اليقظة الاستراتيجية، وهي عبارة عن عمليتي الملاحظة و تحليل المحيط متبوعة بعملية أخرى لبث المعلومات التي تم انتقاؤها و معالجتها حتى تكون مفيدة في اتخاذ القرارات. (Jakobia:1991، ص 03).

و تتعلق اليقظة التكنولوجية بالبحث عن ما يلي: (Brunom, Jean Michel: 1998، ص 25)

- الدراية التامة بالمستجدات العلمية من نماذج نظرية و تجارب .
- معرفة سيرورة الإنتاج الحالية و إمكانيات تعديلها و تطويرها من حيث التكاليف، نوعية المواد الأولية و شروط الكفاءة .
- ترصد المعدات الجديدة التي لا تملكها المؤسسة، و ترقب أول استعمالها.
- تتبع التطورات التي تحدث في مجال أنظمة المعلومات و الاتصال.

مفهوم الميزة التنافسية:

يرى Philip Kotler (2004) أن الميزة التنافسية هي تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل. و عرفت بأنها قدرة المنظمة في زيادة القيمة للزبون بشكل يفوق ما يدفعه من أموال و تزويده بمنتجات ذات نوعية (جودة) مناسبة، استنادا للمفكرين Strickland و Thompson (1999) .

و يورد المفكر نجم عبود (2005، ص 18) على أنها قدرة المنظمة في التفوق على المنافسين، في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (الكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، الوقت، التسليم و الابتكار).

محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين و هما حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

• حجم الميزة التنافسية: يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، و كلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقى المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها.

و تملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد والمحاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها، وأخيرا، تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون .

• نطاق التنافس أو السوق المستهدف: أي مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية و ذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له (خليل: 1998، ص 81).

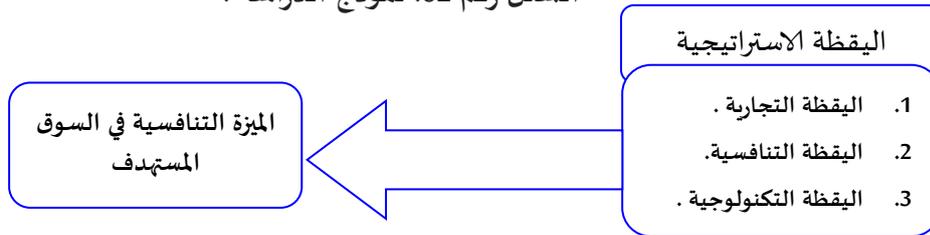
نموذج الدراسة:

يوضح النموذج أسفله العوامل الأساسية المكونة لمحور الدراسة الميدانية ممثلة أولا بالجداول المدرجة حيث يوضح الجدول التالي المتغيرين الأساسيين في الفرضية العامة و هما اليقظة الاستراتيجية و الميزة التنافسية الخاصة بالسوق المستهدف.

الجدول رقم 01: المتغيرات الأساسية للدراسة .

| المتغير التابع. | المتغير المستقل. | م |
|-------------------|---------------------|---|
| الميزة التنافسية. | اليقظة التجارية. | 1 |
| | اليقظة التنافسية . | 2 |
| | اليقظة التكنولوجية. | 3 |

الشكل رقم 02: نموذج الدراسة .



فرضيات الدراسة:

انطلاقا من الاطلاع على الدراسات السابقة المعنية بموضوع الدراسة، تم وضع مجموعة من الفرضيات البحثية. واستنادا إلى المشكلة الأساسية التي يطرحها البحث تكون الفرضية العامة للدراسة كالتالي: "توجد علاقة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية و الميزة التنافسية في السوق المستهدف". و تتفرع عنها الفرضيات التالية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف.

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف.

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف.

منهجية البحث: اعتمد البحث على:

- المنهج الاستقرائي والاستنتاجي: حيث حاولت الدراسة الوصول إلى استنتاجات مسببة عن طريق التعميم المنطقي لحقيقة اليقظة الاستراتيجية المطبقة في مؤسسة تيليكوم الجزائر، وذلك بعد استقراء أهم ما كتب وخطط حول العلاقة المدروسة .

- المنهج الكمي والنوعي: حيث اعتمدت الدراسة على آلية تجميع البيانات من 30 فرد من عمال مؤسسة تيليكوم الجزائر، و من ثم إجراء الإحصاءات واختبار إمكانيات التعميم، مدعمة ببعض الأساليب النوعية لزيادة مصداقية البحث وتدعيم صلاحياته .

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة تيليكوم بشار بالجزائر .

عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة حيث وزع عدد 30 استمارة استبيان على الفئات المستهدفة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

الصدق الظاهري: عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، اللذين وجهوا الاستبيان بتعديلات طفيفة .

الثبات الإحصائي: اعتمدت الدراسة في اختبار صدق الاستبيان على استخدام معامل ألفا كرونباخ لمقياس العوامل المستقلة بالإضافة إلى العامل التابع الممثل بالميزة التنافسية في السوق المستهدف . كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: اختبار صدق أداة الدراسة .

| العوامل | عدد الفقرات | ألفا |
|--------------------|-------------|-------|
| اليقظة التجارية | 5 | 0,848 |
| اليقظة التنافسية | 6 | 0,631 |
| اليقظة التكنولوجية | 5 | 0,080 |
| الميزة التنافسية | 15 | 0,804 |

يوضح الجدول (02) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند المستوى (0.05)، وبالتالي يمكن الاستعانة بالاستبيان للتأكد من فرضيات الدراسة .

خصائص عينة الدراسة:

فيما يلي وصف للبيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة حسب المقاييس الاسمية المتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة و المستوى الوظيفي):

النوع الاجتماعي: بلغ عدد الذكور 17 ويمثلون 56.7 % من أفراد عينة الدراسة. فيما بلغ عدد الإناث 13 بنسبة 43.3%، ونجد أن الغالبية من أفراد العينة المهتمين بشأن اليقظة الاستراتيجية هم الذكور.

العمر: الشريحة الكبرى من أفراد العينة هم اللذين تبلغ أعمارهم بين 25 و 35 سنة حيث بلغت نسبتها 36.67 %، ثم تليها الشريحة الثالثة (من 35 سنة إلى 45 سنة) بنسبة 23.33 % و بعدها تتساوى الشريحتين (أقل من 25

سنة) و (أكثر من 45 سنة) بنسبة 20 % . و الشريحة الأكثر حساسية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية هي شريحة من 25 إلى 35 سنة.

المؤهل العلمي: تباينت نسب أفراد العينة من حيث مؤهلاتهم العلمية بين الجامعي بنسبة 70 %، و هي الفئة الأكثر انجذابا للموضوع محل الدراسة . أما نسبة الأفراد ذوي مؤهل ما بعد التدرج و مؤهل ثانوي كانا على الترتيب 16.67% و 13.33% . و يجدر بالذكر أن العينة المستهدفة شملت الأشخاص ذوي المناصب الوظيفية التي تتطلب مؤهلات علمية لشاغلها.

سنوات الخبرة: من حيث سنوات الخبرة التي يمتاز بها الفرد المستجوب كانت بالنسب التالية:

الجدول رقم 03: خصائص العينة وفقا لسنوات الخبرة .

| النسبة من العينة | سنوات الخبرة |
|------------------|-------------------|
| 40% | أقل من 5 سنوات |
| 23.3% | من 5 إلى 10 سنوات |
| 33.3% | من 11 إلى 15 سنة |
| 3.3% | أكثر من 16 سنة |

و الفئتين الأكثر حساسية للموضوع هما ذوي سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) و (من 11 إلى 15 سنة). المستوى الوظيفي: حيث غلبت فئة رؤساء الأقسام بنسبة 56.7 % ثم مدراء الوحدات ب 33.3 % و تليها فئة مدراء إداريين ب 10 % .

اختبار الفرضيات: تم اختبار الفرضيات باستخدام مربع كاي، و بالاعتماد على سلم ليكارت في موازنة الإجابات على النحو التالي:

| اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة . |
|-----------|------|-------|---------|----------------|
|-----------|------|-------|---------|----------------|

و قد جاءت الإجابات لوضع النتائج الأولية التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية و الميزة التنافسية. و تم صياغتها على النحو التالي:

الفرضية الصفريّة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية و خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية و خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف.

جدول رقم 04: إجابات أفراد العينة على أسئلة الفرضية الأولى.

المصدر: من نتائج تحليل الاستبيان.

| الرقم | الفقرة | قيمة مربع كاي | درجة المعنوية |
|-------|---|---------------|---------------|
| 1 | ترقب المؤسسة حاجات الزبائن لتلبية بسرعة في السوق المستهدف أمر ضروري . | 12.011 | 0.78 |
| 2 | تتبع المؤسسة عرض المنتجات الجديدة في السوق حتى يتسنى التمتع في السوق الجديد . | 28.471 | 0.080 |
| 3 | تحاول المؤسسة اقتناء منتجاتها بأقل التكاليف لخلق ميزة التكلفة الأقل . | 30.297 | 0.003 |
| 4 | ترصد المؤسسة تطور العلاقة بين الزبون و العامل حتى ترسم صورة ذهنية مميزة لديه. | 29.32 | 0.02 |
| 5 | يمكن للمؤسسة أن تغير منتجاتها و خدماتها وفقا لرغبة الزبون و تكون السباق في ذلك. | 42.77 | 0.001 |

يتضح من نتائج الجدول رقم 04 بأن قيم مربع كاي للأسئلة المرتبطة مع الفرضية الأولى تشير في معظمها أنها ذات دلالة معنوية وهي قيمة أقل من 0.05. ماعدا في العبارة الأولى إذ زادت درجة المعنوية عن مستوى الثقة المحدد وهذه دلالة على رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية وخلق الميز التنافسية في السوق المستهدف.

الفرضية الثانية: تم صياغتها على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية وخلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف .

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية وخلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف . وقد أسفرت إجابات المستجوبين على أسئلة الفرضية الثانية إلى وضع النتائج التالية موضحة على شكل جدول المعنوية:

جدول رقم 05: إجابات أفراد العينة على أسئلة الفرضية الثانية .

المصدر: من نتائج تحليل الاستبيان .

| الرقم | الفقرة | قيمة مربع كاي | درجة المعنوية |
|-------|---|---------------|---------------|
| 1 | اهتمام المؤسسة بموردي المنافسين أمر ضروري لخلق ميزة تنافسية. | 30.011 | 0.005 |
| 2 | التعرف أكثر على مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين يتيح للمؤسسة خلق ميزة تنافسية . | 26.50 | 0.009 |
| 3 | التحقق من قنوات التوزيع التي يستعملها المنافسين تسمح بخلق ميزة تنافسية. | 40.06 | 0.000 |
| 4 | التحدي حول التحركات المحتملة للمنافسين يساعد على خلق ميزة تنافسية . | 14.52 | 0.89 |
| 5 | التأكد من إمكانية إصدار منتج جديد من المنافسين يفتح باب لخلق ميزة تنافسية. | 29.50 | 0.020 |
| 6 | القياس المستمر لدرجة التهديد التي يفرضها المنافس الحالي أو المرتقب أمر ضروري لخلق ميزة تنافسية. | 25.11 | 0.090 |

ويتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيم كاي لغالبا الفقرات المرتبطة بالفرضية الثانية هي أقل من (0.05) ما عدا الفقرة الرابعة، حيث يُعد مؤشرا واضحا لعدم فهم أفراد أو عمال مؤسسة تيليكوم الجزائر لمفهوم اليقظة التنافسية بمعناه الحقيقي . وهذا لا ينفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية وخلق ميزة تنافسية في سوق اتصالات الجزائر.(وقد يعزى ذلك لعدة أسباب سوف نأتي لذكرها لاحقا) .

الفرضية الثالثة: تم صياغة الفرضية الثالثة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية وخلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف .

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية وخلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف .

وقد أسفرت إجابات المستجوبين على أسئلة الفرضية الثالثة إلى وضع النتائج التالية موضحة على شكل جدول المعنوية:

جدول رقم 06: إجابات أفراد العينة على أسئلة الفرضية الثالثة .

المصدر: من نتائج تحليل الاستبيان .

| الرقم | الفقرة | قيمة مربع كاي | درجة المعنوية |
|-------|--|---------------|---------------|
| 1 | الدراية التامة بالنماذج النظرية والتجارب يساعد على خلق ميزة تنافسية. | 29.71 | 0.003 |
| 2 | معرفة سيرورة الإنتاج الحالية وإمكانية تطويرها يخلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف . | 24.414 | 0.081 |
| 3 | ترصد الاستعمالات الجديدة يمنح للمؤسسة فرص خلق ميزة تنافسية جديدة في السوق المستهدف . | 31.075 | 0.002 |
| 4 | تتبع التطورات التي تحدث في مجال أنظمة المعلومات والاتصال يفتح باب التنافس بميز خاصة للمؤسسة. . | 34.66 | 0.004 |
| 5 | بث المعلومة التكنولوجية بسرعة في حد ذاتها ميزة تنافسية. | 38.135 | 0.001 |

يتضح جليا من نتائج الجدول أعلاه أن قيم مربع كاي ذات دلالة إحصائية عدا الفقرة الثانية إذ زادت المعنوية عن حدود الثقة، ويعزى ذلك إلى كون أن أفراد تيليكوم الجزائر ينظرون إلى تعديل وتطوير سيرورة الإنتاج فيه نوع من التكاليف الإضافية وهذا يعيق من خلق ميز تنافسية في نطاق السوق . و عليه يتم رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل.

النتائج والمناقشة:

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- توجد نسبة عالية من إدراك عمال تيليكوم الجزائر لمصطلح اليقظة الاستراتيجية لكن في إطار عشوائي وهذا ما نلمسه في الإجابات التي أحاطت بقبول الفرضيات الثلاث .
- 1- من خلال تأكيد الفرضيات يمكن أن نستنتج أيضا أن اليقظة الاستراتيجية مهمة جدا في سوق الاتصالات، و تعتبر عاملا أساسيا للتكيف مع البيئة المتغيرة .
 - 2- تتبنى مؤسسة تيليكوم الجزائر نظام اليقظة التجارية، إذ تقوم بتتبع الزبائن، و الخلية المسؤولة على ذلك تندرج ضمن المصلحة التجارية لوحدها، إلا أن إدراجها تحت مصلحة واحدة قد يعيق مجال اليقظة، الذي من المفروض أن يشمل جميع المصالح .
 - 3- لا تزال مؤسسة تيليكوم الجزائر بعيدة نوعا ما عن موضوع اليقظة التنافسية، مما جعل أفرادها لا يولون اهتماما بالمفاهيم الأساسية . إذ أن بوادر الاهتمام لديهم ظهر في شكل مصطلحات مبعثرة لا ترقى إلى مستوى المفهوم الإداري الذي نبحت عنه . ويعزى ذلك إلى كون أن هذه المؤسسة مركزية في نظامها و تعود صلاحيات نطاق التنافس لديها للمركز الوطني .
 - 4- في ظل التكنولوجيات الجديدة التي يعرفها عالم الاتصالات تعتبر اليقظة التكنولوجية للمؤسسة الجزائرية (تيليكوم) ضرورة حتمية، يجب على أفراد المؤسسة الإيمان بها .

التوصيات: تلخص توصيات الدراسة في:

- تستدعي الدراسة أصحاب القرار في مؤسسة تليكوم إلى إعادة التفكير في نظام اليقظة الاستراتيجية بمفهومه الجاد، ومحاولة وضعه في إطار تنظيبي، حتى يُثمر جيدا وتحافظ المؤسسة بذلك على حصتها السوقية بشكل تنافسي بحت .
- لا يمكن تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية إلا بإرادة الأفراد، لذلك يجب توجيه سلوك أفراد المؤسسة إلى فهم الموضوع ثم السير في تطبيقه كعقيدة من الواجب تبنيها .
- الاعتماد على نظم المعلومات الحديثة لأن ذلك يساعد على مواجهة التحديات والمشاكل، إضافة إلى الاستفادة من البرامج المتقدمة في الاتصالات .
- إمكانية الاستعانة بالرسائل الجامعية التي يقوم بها الباحثين ومحاولة مد يد المساعدة لهم حتى تواكب مؤسسة تليكوم درب التطورات العالمية من ناحية المفاهيم العلمية والإدارية الجديدة .
- العمل على زيادة الدورات التكوينية والتربصات المهنية للموظفين القدامى خاصة في مجال الهندسة الاتصالية و المبادئ الإدارية .
- آفاق الدراسة: إن أي بحث علمي لا يخلو من النقائص، حيث يعتبر كل بحث مكمل للبحوث السابقة ومهدا لبحوث آتية فبالرغم من محاولتنا الأمام بكافة جوانب الموضوع، إلا أن آفاق البحث تبقى مفتوحة، منها على سبيل المثال:
 - يجب الاهتمام بموضوع اليقظة الاستراتيجية كوظيفة للمؤسسة مثلها مثل الوظائف الأخرى .
 - الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في قطاع الاتصالات، وبالأخص تجارب الدول النامية ذات هيكل اقتصادي شبيه بالاقتصاد الجزائري كالتجربة المصرية والمغربية عن طريق القيام بدراسات مقارنة بين القطاع المحلي وآخر في نفس الحقبة الزمنية لتوضيح النقاط الواجب العمل على تنقيحها .

قائمة المراجع والمصادر:

المراجع باللغة العربية:

- خلفاوي شمس ضيات، تميم نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات. دراسات وأبحاث، العدد الثامن، رقم 26، ص 286-301.
- مزيان سهيلة، أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2007/2008.
- منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعللي، الشلف 9/8 نوفمبر 2010، ص 78.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، 2005 .

المراجع باللغات الأجنبية:

- Abell, P., Felin, T., & Foss, N. (2008). Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links. *Managerial and Decision Economics*, 29(6), 489–502.
- Amiri, N. S., Shirkavand, S., Chalak, M., & Rezaeei, N. (2017). Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage. *AD-minister*, (30), 173-194.
- Brunot Martinet. Jean Michel Ribault. (1998). la veille technologique concurrentielle et commerciale , édition d'organisation.
- IAAT (institut atlantique d'aménagement des territoires) . (juin 2005). la veille stratégique du concept a la pratique , note de synthèse .
- Jakobiak F. (1991). pratique de la veille technologique, édition d'organisation, Paris .
- Laurent Hermel . (2010).veille stratégique et intelligence économique, maitriser et pratiquer, Anfor , paris , 3^{ème} édition .
- Lesca, H. Caron-Fasan, M. L., Janissek-Muniz, R., & Freitas, H. (2010). La Veille Stratégique: un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 8(2).
- Lesca, H. (2003). Veille stratégique: la méthode L.E. Scanning , édition EMS .
- Philip kotler , Bernard Dubois et DELPHINE MANCEAU . (2004). le marketing management , 11^{ème} édition , Pearson Education , paris France .
- Revelli Carlo . intelligence stratégique sur internet: Comment développer efficacement des activités de veille et de recherche sur les réseaux, édition Dunod , paris 2000.
- Thompson et Strickland, strategic management concept and cases , 11^{ème} edition , Richard d Irwin , 2003.

Abstract: Business environment today is characterized by many change, therefore, the economic institutions must be vigilante to promote and create a competitive advantage within their target market. The vigilance strategy of the most important and the most recent steering systems that ensure business organizations survival and continuity in a rapidly changing environment and the complexity of what revered prone to a range of events leading to the development of the occurrence of the institution in crisis .

This is what the present study is trying to confirm, through a questionnaire addressed to 30 workers in the Telecom Algeria in Béchar. The study concluded with the paying attention to the system of strategic vigilance in its three axes (commercial, competitive and technological), So that the organization can create a competitive advantage in the Algerian telecom market.

Key words: strategic vigilance, competitive advantage, competitive range, business vigilance, competitive vigilance, technological vigilance .
