

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسبية بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة : العلوم التجارية
التخصص : الإدارة التسويقية
العنوان

دور اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية- دراسة حالة
مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية-

من إعداد:
حليمة قمري

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة حسبية بن بوعلي الشلف	أستاذ	قدور بن نافلة
مشرفا ومقررا	جامعة حسبية بن بوعلي الشلف	أستاذ	الحاج مداح عرايبي
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الله مرسلتي تيبازة	أستاذ	خالد قاشي
ممتحنا	جامعة حسبية بن بوعلي الشلف	أستاذ محاضر "أ"	أحمد بن يوسف
ممتحنا	جامعة حسبية بن بوعلي الشلف	أستاذ محاضر "أ"	صورية معموري
ممتحنا	جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة	أستاذ محاضر "أ"	حميد فشييت

السنة الجامعية: 2021/2020

إهداء

إلى من علماني السلوك والأدب، الإخلاص والعطاء وزرعا حب العلم في كياني....

"أبي وأمي أطال الله في عمرهما"

إلى رفيق دربي وأنيسي في الحياة والعلم...

"زوجي الغالي رضوان حفظه الله"

إلى قرة عيناى وفلذة كبدي.... الحبيين....

"رستم أوس ومنصف ضياء الدين"

جعلكم الله ذخرا وفخرا لي

إلى من ساندوني في السراء والضراء، في الشدة والرخاء...

"إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء"

إلى جميع أفراد عائلتي الثانية

"أنساعد"

إلى جميع أحابي و أصدقائي

إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد... أهدي ثمرة هذا

الجهد العلمي.

حليمة

شكر وتقدير

"الحمد لله" الذي منحني القوة والعزيمة وبث في متعة البحث والإستطلاع لإعداد هاته الأطروحة وتقدم هذا العمل المتواضع.

وعلى مقولة من لم يشكر الناس لم يشكر الله....

أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي المحترم "مداح عرايبي الحاج" الذي تكرم بالإشراف لإنجاز هذا البحث العلمي، و الذي لم يبخل علي بالنصائح القيمة، الإرشاد والمتابعة المستمرة التي كانت حافزا أساسيا في إتمام هذا العمل.

كما يطيب لي وأنا أخط آخر حروف هذا العمل أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان لمن قدموا لي يد العون ولم يبخلوا علي بعلمهم ومعرفتهم الأساتذة المحترمين: "أنساعد رضوان" "ترفو محمد"، "فلاق محمد"، "سحنون مرواني"، "مكي هشام"، "خرشي إسحاق".
ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجميع "أعضاء الهيئة التدريسية" لتخصص الإدارة التسويقية دفعة (2018/2017) و الذين لم يبخلونا بعلمهم ومعارفهم..
كما لا يفوتني في هذا المقام أن أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى كافة السادة المحكمين لما أبدوه من ملاحظات وتعديلات على أداة الدراسة.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجميع القائمين على "مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية بولاية برج بوعريبيج" على موافقتهم لإنجاز هذا العمل، وشفافيتهم في تقديم المعلومات اللازمة وأخص بالذكر المكلفة بمديرية الموارد البشرية السيدة: "شبيري أسماء".
وأشكر "مديرية الجمارك ببرج بوعريبيج" على إستقبالهم لنا وتقديمهم لنا العديد من المعلومات التي تخدم دراستنا.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة المتمثلة في (اليقظة التكنولوجية اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، و اليقظة البيئية) في إختراق الأسواق الدولية بأبعاده الأربعة المتمثلة في (التصدير الإستثمار الأجنبي المباشر، الإتفاقيات التعاقدية، و التحالفات الإستراتيجية الدولية) بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية و الكهر ومنزلية بـ برج بوعريـريـج (الجزائر)، حيث تمثل مجتمع الدراسة في الإطارات الإدارية و البالغ عددهم (596)، و حددت عينة الدراسة بناء على طريقة حجم العينة لمجتمع معلوم للباحثين (مورجان وكريجي، 1970) حيث بلغت (234) مفردة، و بعد توزيع الإستبانات بطريقة العينة القصدية تم إسترجاع (182) إستبانة صالحة للدراسة، كما تم الإعتماد على التحليل العاملي التوكيدي لإختبار صدق مقاييس النموذج البنائي للبحث، و النمذجة بالمعادلات البنائية لإختبار النموذج البنائي المتكامل للبحث بالإعتماد على برنامج (Amos.v.20)، في حين تم الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss v.20) لإختبار فرضيات الفروق بالنسبة لإختراق الأسواق الدولية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

● وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية على إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور.

و خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

● إستحداث خليه اليقظة الإستراتيجية منفصلة بالهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية بـ برج بوعريـريـج، مع ضرورة توفير الوسائل المادية والمالية والبشرية لتفعيل هاته الخلية.

كلمات مفتاحية: يقظة إستراتيجية، إختراق الأسواق الدولية، مؤسسة كوندور، جزائر.

Abstract :

This study aims to identify the impact of Strategic Vigilance with its four dimensions (Technological Vigilance, Competitive Vigilance, Commercial Vigilance and Environmental Vigilance) in Penetrating International Markets with its four dimensions (Export, Direct Foreign Investment, Contractual Agreements, and International Strategic Alliances) at Condor corporation for electronic and electro-household industries located in Bourj Bouarerij, Algeria. The study community consisted of (596) administrative frameworks, and based on the sample size method of a community known by researchers (Krejcie & Morgan, 1970) the study sample was estimated at (234) single, and according to the target sample Method, (182) studyable questionnaires were recovered. We used the confirmatory factorial analysis to test the reliability of the research's structural model, and the structural equation modeling to test the research hypotheses based on a programs (Amos.V.20), while we utilized the program of the statistical package for the Social Sciences (Spss v.20) to test the variances hypotheses in the penetration of international markets.

The study found a set of results:

- There is a statistically significant effect at the significance level in ($\alpha \leq 0.05$) of strategic vigilance on the penetration of the international markets into the Condor corporation.
- The development of a separate strategic vigilance cell in the organizational structure of Condor Electronic, Electrical and Home Industries in Bourj Bouarerij, with need of providing material, financial and human means to activate this cell.

Keywords : Strategic Vigilance, Penetrating International Markets, Condor corporation ,Algeria.

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
II	الإهداء
III	شكر وتقدير
IV	ملخص الأطروحة باللغة العربية
V	ملخص الأطروحة باللغة الأجنبية
VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XV	قائمة الملاحق
أ-ع	مقدمة
60-1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: التأصيل النظري للتدويل والتسويق الدولي
3	المطلب الأول: الأسس النظرية لتدويل المؤسسات الإقتصادية
8	المطلب الثاني: مدخل للتسويق الدولي
12	المطلب الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي للمؤسسات الإقتصادية
27	المبحث الثاني: الإستهداف والتموقع بالأسواق الدولية
27	المطلب الأول: ماهية الأسواق الدولية
29	المطلب الثاني: دراسة وإنتقاء المؤسسات الإقتصادية للأسواق الدولية
33	المطلب الثالث: التموقع بالأسواق الدولية
43	المبحث الثالث: الخيارات الممكنة لإختراق المؤسسة الإقتصادية للأسواق الدولية
43	المطلب الأول: التصدير كخيار لإختراق الأسواق الدولية
48	المطلب الثاني: الإستثمار الأجنبي كخيار لإختراق الأسواق الدولية
52	المطلب الثالث: الإتفاقيات التعاقدية كخيار لإختراق الأسواق الدولية
56	المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية كخيار لإختراق الأسواق الدولية
60	خلاصة الفصل الأول

142-61	الفصل الثاني: اليقظة الاستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية
62	تمهيد
63	المبحث الأول: مدخل نظري لبيئة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة
64	المطلب الأول: ماهية بيئة المؤسسة الإقتصادية
66	المطلب الثاني: التحليل البيئي للمؤسسة الإقتصادية
76	المطلب الثالث: عموميات حول اليقظة الإستراتيجية
85	المبحث الثاني: نظم معلومات اليقظة الإستراتيجية وسيرورة بناءها.
85	المطلب الأول: المعلومة كمورد إستراتيجي بالمؤسسة
88	المطلب الثاني: تمركز اليقظة الإستراتيجية ضمن نظام المعلومات
95	المطلب الثالث: أساسيات بناء نظام اليقظة الإستراتيجية
110	المبحث الثالث: الميادين المختلفة لليقظة الإستراتيجية
111	المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية
116	المطلب الثاني: اليقظة التنافسية
119	المطلب الثالث: اليقظة التجارية
122	المطلب الرابع: اليقظة البيئية
125	المبحث الرابع: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية
125	المطلب الأول: مساهمة اليقظة التكنولوجية في إختراق الأسواق الدولية
130	المطلب الثاني: مساهمة اليقظة التنافسية في إختراق الأسواق الدولية
134	المطلب الثالث: مساهمة اليقظة التجارية في إختراق الأسواق الدولية
137	المطلب الرابع: مساهمة اليقظة البيئية في إختراق الأسواق الدولية
142	خلاصة الفصل الثاني
-143 246	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية
144	تمهيد
145	المبحث الأول: واقع اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور

قائمة المحتويات

145	المطلب الأول: تقديم مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية
151	المطلب الثاني: واقع اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة كوندور
160	المطلب الثالث: إختراق مؤسسة كوندور للأسواق الدولية
172	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
172	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وخصائصه
176	المطلب الثاني: تحديد المنهج المستخدم وأدوات الدراسة
179	المطلب الثالث: تصميم أداة القياس وإختبارات الصدق والثبات
184	المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض ومناقشة النتائج
184	المطلب الأول: دراسة و تحليل إتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة
193	المطلب الثاني: إختبار نموذج الدراسة بطريقة التحليل العاملي التوكيدي
227	المطلب الثالث: إختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
246	خلاصة الفصل الثالث
-247	خاتمة
258	
-260	قائمة المراجع
274	
-275	الملاحق
291	

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول رقم
ط	الفجوة البحثية	(01)
04	المفاهيم المختلفة للتدويل من وجهة نظر الباحثين	(02)
05	مراحل الإنتشار الجغرافي لموارد المؤسسة الاقتصادية	(03)
16	حالات إستخدام سياسة التوحيد والتكثيف	(04)
20	الخيارات التسع لإستراتيجية التسعير الدولي	(05)
24	الإستراتيجيات الترويجية الدولية وبقية عناصر المزيج التسويقي	(06)
26	الوسائط المختلفة لقنوات التوزيع الدولي	(07)
28	أنواع وتصنيف الأسواق الدولية	(08)
71	مصنوفة SWOT	(09)
79	المفاهيم والمصطلحات التي تعكس مفهوم اليقظة الإستراتيجية	(10)
80	تعريف اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر الباحثين	(11)
83	الفروق الجوهرية بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي	(12)
87	الفروق الجوهرية بين البيانات والمعلومات	(13)
94	خصائص إشارات الإنذار المبكر	(14)
101	ممثلي خلية اليقظة الاستراتيجية حسب corine cohen	(15)
102	أدوار وخصائص ممثلي خلية اليقظة الاستراتيجية	(16)
105	موقع خلية اليقظة الإستراتيجية بالهيكل التنظيمي للمؤسسة	(17)
111	المحاور المختلفة للمراقبة من خلال أنواع اليقظة الإستراتيجية	(18)
115	التكنولوجيا المترصدة من قبل خلية اليقظة التكنولوجية	(19)
148	مهام مديريات ووحدات مؤسسة كوندور	(20)
150	تطور المورد البشري بمؤسسة كوندور منذ (2006) إلى غاية(2019/12/31)	(21)
150	تطور عدد الموظفين حسب المركز الوظيفي لغاية (2019/12/31)	(22)
153	قائمة المنافسين المباشرين لمؤسسة كوندور في الأسواق الدولية	(23)
154	تشكيلة منتجات مؤسسة كوندور	(24)
155	موردي مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية	(25)
156	اليقظة البيئية من منظور تحليلي للبيئة الخارجية لمؤسسة كوندور	(26)
158	تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة كوندور(نقاط القوة والضعف)	(27)
159	تحليل مختلف الفرص والتهديدات لمؤسسة كوندور	(28)
161	تطور قيمة صادرات مؤسسة كوندور من (2017) إلى (2020)	(29)
162	قيمة صادرات مؤسسة كوندور لسنة 2017	(30)
163	قيمة صادرات مؤسسة كوندور لسنة 2018	(31)

163	قيمة صادرات مؤسسة كوندور لسنة 2019	(32)
164	تطور رقم أعمال مؤسسة كوندور خلال 2012-2019	(33)
165	مبيعات مؤسسة كوندور من 2015 إلى غاية 2019 /12/31	(34)
166	الأسواق الدولية المستهدفة من طرف مؤسسة كوندور	(35)
167	المعارض الدولية التي شاركت فيها مؤسسة كوندور منذ 2016	(36)
171	إجمالي الأصول الملموسة وغير الملموسة لمؤسسة كوندور من (2015-2019)	(37)
174	حجم العينة لمجتمع معلوم حسب (Krejcie & Morgan ,1970)	(38)
175	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	(39)
175	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	(40)
176	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	(41)
178	مؤشرات جودة المطابقة حسب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)	(42)
180	المصادر المستعملة في الإستبانة	(43)
181	معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات أبعاد اليقظة الإستراتيجية وجميع عبارات محور اليقظة الإستراتيجية	(44)
182	معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات أبعاد إختراق الأسواق الدولية وجميع عبارات محور إختراق الأسواق الدولية	(45)
182	معاملات الثبات لمحور اليقظة الإستراتيجية	(46)
183	معاملات الثبات لمحور إختراق الأسواق الدولية	(47)
183	قيمة ألفا كرونباخ لكل محاور الدراسة	(48)
184	إتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد اليقظة التكنولوجية-	(49)
185	إتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد اليقظة التنافسية-	(50)
186	إتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد اليقظة التجارية-	(51)
187	إتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد اليقظة البيئية-	(52)
189	إتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد التصدير-	(53)
190	إتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد الإستثمار الأجنبي المباشر-	(54)
191	إتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد الاتفاقيات التعاقدية -	(55)
192	إتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد التحالفات الإستراتيجية الدولية-	(56)
196	مؤشرات جودة المطابقة لمقياس " اليقظة الإستراتيجية"	(57)
199	مؤشرات جودة المطابقة لمقياس " اليقظة الإستراتيجية" بعد التعديل	(58)
200	قيم AIC/ ECVI/CAIC لنموذج اليقظة الإستراتيجية قبل وبعد التعديل	(59)
201	تشبعات عبارات أبعاد اليقظة الإستراتيجية بعد التعديل	(60)
203	مؤشرات جودة المطابقة لمقياس " إختراق الأسواق الدولية"	(61)

206	مؤشرات جودة المطابقة لمقياس " إختراق الأسواق الدولية" بعد التعديل	(62)
207	قيم AIC/ ECVI/CAIC لنموذج إختراق الأسواق الدولية قبل وبعد التعديل	(63)
208	تشبعات عبارات أبعاد إختراق الأسواق الدولية بعد التعديل	(64)
211	مؤشرات جودة المطابقة " النموذج القياسي "	(65)
215	مؤشرات جودة المطابقة " النموذج القياسي " بعد التعديل	(66)
216	قيم AIC/ ECVI/CAIC للنموذج القياسي للدراسة قبل وبعد التعديل	(67)
217	تشبعات عبارات النموذج القياسي بعد التعديل	(68)
220	مؤشرات جودة المطابقة "النموذج البنائي "	(69)
221	معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل للنموذج البنائي	(70)
224	مؤشرات جودة المطابقة " النموذج البنائي " بعد التعديل	(71)
225	قيم AIC/ ECVI/CAIC للنموذج البنائي للدراسة قبل وبعد التعديل	(72)
226	تشبعات عبارات النموذج البنائي بعد التعديل	(73)
227	نتائج النموذج البنائي لليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية	(74)
228	نتائج النموذج البنائي لليقظة التكنولوجية وإختراق الأسواق الدولية	(75)
231	نتائج النموذج البنائي لليقظة التنافسية وإختراق الأسواق الدولية	(76)
234	نتائج النموذج البنائي لليقظة التجارية وإختراق الأسواق الدولية	(77)
236	نتائج النموذج البنائي لليقظة البيئية وإختراق الأسواق الدولية	(78)
238	مسار النموذج في وجود العمر كمتغير معدل	(79)
239	مسار النموذج في وجود سنوات الخبرة كمتغير معدل	(80)
240	مسار النموذج في وجود المؤهل العلمي كمتغير معدل	(81)
241	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) تبعا لمتغير العمر	(82)
242	إختبار ليفن لتجانس المجموعات لمتغير العمر	(83)
242	نتائج إختبار المقارنات البعدية تامهان لمتغير العمر	(84)
243	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) تبعا لمتغير سنوات الخبرة	(85)
244	إختبار ليفن لتجانس المجموعات لمتغير سنوات الخبرة	(86)
244	إختبار تامهان للفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير سنوات الخبرة	(87)
245	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) تبعا لمتغير المؤهل العلمي	(88)

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل رقم
ج	أ نموذج الدراسة	(01)
ظ	هيكلة الدراسة	(02)
06	مراحل إنتقال المؤسسة من السوق المحلي إلى الأسواق الدولية	(03)
08	المخاطر الأربعة للتدويل	(04)
13	الأبعاد الأساسية للمنتج	(05)
17	دورة حياة المنتج الدولي	(06)
19	العوامل المؤثرة في تحديد السعر بالأسواق الدولية	(07)
23	خيارات الترويج الدولي	(08)
33	تقنيات التسويق الدولي	(09)
37	الإستراتيجيات المختلفة للإستهداف السوقي	(10)
37	استراتيجية التسويق غير المتمايز	(11)
38	إستراتيجية التسويق المتمايز	(12)
38	إستراتيجية التسويق المركز	(13)
38	إستراتيجية الإستهداف الفردي	(14)
39	معايير إختيار إستراتيجيات الإستهداف السوقي	(15)
42	خطوات الوصول إلى الموقع المناسب	(16)
43	الطرق الخمسة لإختراق الأسواق الدولية	(17)
44	أساليب الدخول للأسواق الدولية	(18)
56	التحالف الإستراتيجي لمنظمتين	(19)
58	تقسيم التحالفات الإستراتيجية وفقا لبحث جامعة هلسنكي	(20)
59	دوافع التحالفات الإستراتيجية	(21)
63	بيئة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية	(22)
65	مراحل تحليل بيئة المؤسسة الإقتصادية	(23)
67	مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة الإقتصادية	(24)
70	تحليل البيئة الخارجية الخاصة- بيئة الصناعة- حسب (M.Porter)	(25)
72	مصنوفة 1 BCG	(26)
74	مصنوفة 2 BCG	(27)

75	نموذج سلسلة القيمة لبورتر	(28)
77	اليقظة الإستراتيجية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا	(29)
82	علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية	(30)
84	علاقة الذكاء الإستراتيجي وإدارة المعرفة باليقظة الإستراتيجية	(31)
88	علاقة البيانات بالمعلومات	(32)
89	نظام المعلومات	(33)
89	نظام اليقظة الإستراتيجية	(34)
91	المعلومات المستهدفة من قبل خلية اليقظة الاستراتيجية	(35)
92	مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية حسب (AFNOR)	(36)
93	المصطلحات المرتبطة بالإشارات الضعيفة	(37)
93	العلاقة العكسية بين حجم الإشارة وهامش الإستباق	(38)
96	النموذج العام لسيرورة عملية اليقظة الاستراتيجية	(39)
97	نموذج الزمنين لليقظة الإستراتيجية لـ (Gérard Verna)	(40)
98	نموذج العشرة مراحل لليقظة الاستراتيجية	(41)
99	نموذج (H.Lesca) لليقظة الإستراتيجية الإستباقية	(42)
100	لعبة الرقعة (puzzle) لشركة (IBM)	(43)
102	ممثلي خلية اليقظة الإستراتيجية حسب حديد وحديد	(44)
103	تموقع ممثلي خلية اليقظة ضمن عملية سيورتها	(45)
107	تشخيص اليقظة الاستراتيجية	(46)
110	أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب القوى الخمس لبورتر	(47)
112	عناصر اليقظة التكنولوجية	(48)
114	مراحل اليقظة التكنولوجية	(49)
115	مجالات وإستعمالات اليقظة التكنولوجية	(50)
117	عناصر اليقظة التنافسية	(51)
117	نظام اليقظة التنافسية	(52)
119	المعلومات الملموسة وغير الملموسة المستهدفة من اليقظة التنافسية	(53)
121	عناصر اليقظة التجارية	(54)
123	عناصر اليقظة البيئية	(55)

126	اليقظة التكنولوجية وزيادة صادرات المؤسسة الاقتصادية	(56)
129	شبكات اليقظة التكنولوجية كوسيلة للتحالفات الإستراتيجية	(57)
132	مساهمة اليقظة التنافسية في زيادة صادرات المؤسسة الاقتصادية	(58)
135	مساهمة اليقظة التجارية في زيادة صادرات المؤسسة	(59)
139	اليقظة البيئية كآلية لزيادة صادرات المؤسسة الاقتصادية	(60)
161	مراحل حصول مؤسسة كوندور على مختلف شهادات الإيزو	(61)
194	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس " اليقظة الإستراتيجية "	(62)
197	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس " اليقظة الإستراتيجية " بعد التعديل	(63)
202	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس " اختراق الأسواق الدولية "	(64)
205	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس " اختراق الأسواق الدولية " بعد التعديل	(65)
209	نموذج التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي للدراسة	(66)
212	نموذج التحليل العاملي التوكيدي "النموذج القياسي" بعد التعديل	(67)
219	النموذج البنائي للدراسة	(68)
222	النموذج البنائي للدراسة بعد التعديل	(69)

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق رقم
276	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	(01)
277	إستبانة الدراسة	(02)
280	قائمة الأساتذة المحكمين	(03)
281	معامل الثبات ألفا كرونباخ	(04)
282	نتائج إختبارات التحليل العاملي التوكيدي	(05)

مقدمة

مقدمة

1-توطئة:

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة العديد من التغيرات السريعة المتلاحقة والتي إنعكست آثارها بشكل عميق على التوجهات المستقبلية للمؤسسات الاقتصادية، حيث أصبحت تواجهها العديد من التحديات المختلفة لبلوغ الأسواق الدولية وهذا نتيجة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية (الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، السياسية، التنافسية... الخ) والتي إنبثقت إثر بروز بوادر العولمة والانفتاح الدولي، بالإضافة إلى التطور المتسارع للتكنولوجيا والمعلومات التي أصبحت الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسات الإقتصادية، الأمر الذي يتطلب منها المزيد من الحرص وبذل مجهود مضاعف لتستطيع البقاء والإستمرار ومواجهة المنافسة الشديدة.

حيث أن مجابهة هاته التغيرات الشديدة يتطلب حرص ومتابعة مستمرة من القائمين على تسيير وإدارة المؤسسات الإقتصادية، بالإضافة إلى محاولة تبني أساليب ومناهج إدارية أكثر حداثة وعصرية وتطور تماشى وانتقال الدول من الإقتصاد المخطط إلى إقتصاد السوق، وتواكب التطور الحاصل في المعلوماتية والتكنولوجيا، ولعل من أبرز وأهم هاته الأساليب في الوقت الراهن هو إعتقاد المؤسسة على نظام اليقظة الإستراتيجية القائم على الفعل ورد الفعل الإستباقي من خلال التتبع المستمر لمختلف التغيرات البيئية، والتي تساعد بدورها متخذي القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة الإقتصادية على معرفة مختلف الإشارات الضعيفة وبالتالي الإنتقال من تطبيق الأساليب والطرق التقليدية في البحث وتسيير المعلومات المنتقاة والمجمعة من الأسواق الدولية، إلى الطرق الحديثة القائمة على نظام اليقظة الإستراتيجية والتي يصفها العلماء بأنها الرادار الكاشف عن المستقبل المبهم للمؤسسة والجهاز الأنسب للسبق في الحصول على المعلومة ومعالجتها لإتخاذ القرارات الإستراتيجية، وخاصة التي تساعد المؤسسة من إختراق الأسواق الدولية وإستغلال الفرص المتاحة بطابع إستباقي توقعي لمسايرة التغيرات الخارجية.

تعيش الجزائر كباقي دول العالم هذه التغيرات المتسارعة في جميع الأصعدة، فالإقتصاد الجزائري ليس بمنأى عن كل هاته التغيرات التي تجري في العالم، فالإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، خصوصية المؤسسات العمومية، بالإضافة إلى البحث عن بديل لقطاع المحروقات كل هذا خلق حتمية خروج المؤسسات الإقتصادية الجزائرية من سوقها الضيق المحلي للأسواق الدولية، ولكن في ظل المنافسة الشديدة التي تفرضها بقية المؤسسات الدولية على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وسعيها منها لضمان مكانة دولية وإختراق الأسواق الدولية أصبح تبني نظام اليقظة الإستراتيجية بمؤسساتها ركيزة أساسية وملحة لبقائها.

ويعد قطاع الصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية من بين أهم القطاعات الحيوية الذي أصبح الإستثمار فيه ومحاوله إعطائه دفعة لبلوغ الأسواق الدولية أمر جد ضروري بإعتباره خيار أنجع وبديل



أمثل لقطاع المحروقات بالجزائر، وخاصة في ظل القوانين والإتفاقيات المبرمة مع الخارج والتي تساهم في تدعيم الصادرات خارج قطاع المحروقات، بالإضافة إلى التسهيلات المقدمة للمؤسسات الاقتصادية فعلى هاته الأخيرة محاولة تبني نظم أكثر حداثة لجمع وتسيير المعلومات ومحاولة إرساء خلية لليقظة الإستراتيجية ضمن هيكلها التنظيمي بإعتبارها الحل الأمثل والإستباقي للتعامل مع مختلف المنافسين بالخارج ومعرفة التغيرات الحاصلة في حاجات الزبائن وتطورات سوق العمل أولا بأول.

2- إشكال الدراسة:

إن الإنفتاح الذي تعيشه الجزائر كباقي دول العالم إنعكس بشكل واضح على مؤسساتها الاقتصادية والتي باتت ملزمة على مسايرة هذا التطور والانتقال من النطاق المحلي للنطاق الدولي ولكي تتمكن هاته الأخيرة من مجابهة التطورات المتسارعة الحاصلة في البيئة الدولية، ومحاولة التفوق على باقي المنافسين، لا بد لها من إمتلاك نظم إستباقية حديثة تجعلها أكثر حرصا وفتنة مقارنة بالآخرين وهي نظام اليقظة الإستراتيجية، من خلال ما سبق تم صياغة السؤال الرئيسي للدراسة كما يلي: "ما مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية على إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية ببرج بوعريريج (الجزائر)؟"

3- الأسئلة الفرعية:

- إن الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة تتطلب منا صياغة جملة من الأسئلة الفرعية التكميلية النظرية والميدانية لتبسيط معالجة موضوع الدراسة وتحليله بطريقة منهجية من أجل الوصول للأهداف المسطرة كما يلي:
- ماهي أهم الممارسات المتبعة والتي تعكس واقع اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية ببرج بوعريريج؟
 - فيما تتمثل أهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية لإختراق الأسواق الدولية؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية على إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية ببرج بوعريريج؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية تعزى لعمر أفراد عينة الدراسة كمتغير معدل بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية؟

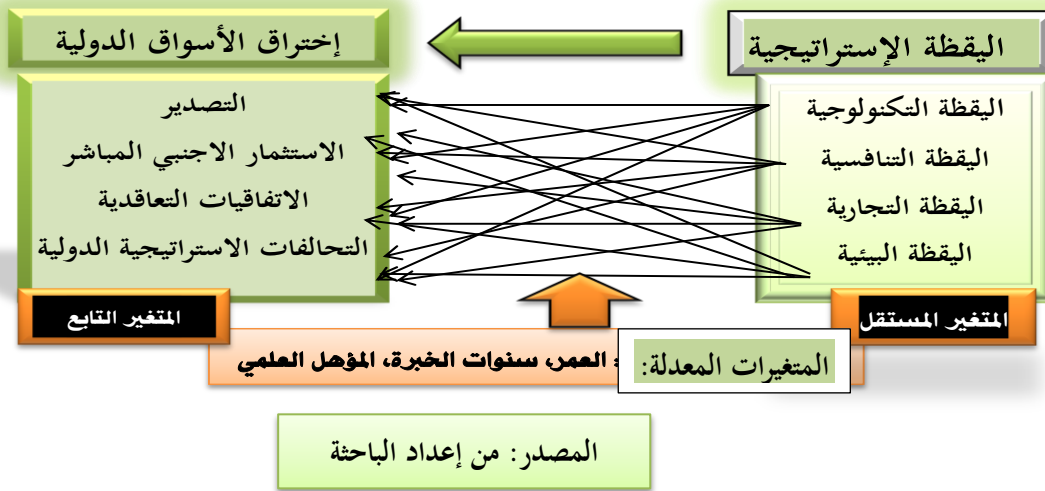
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية تعزى لسنوات خبرة أفراد عينة الدراسة كمتغير معدل بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية تعزى للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة كمتغير معدل بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إختراق الأسواق الدولية تعزى لعمر أفراد عينة الدراسة كمتغير معدل بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إختراق الأسواق الدولية تعزى لسنوات خبرة أفراد عينة الدراسة كمتغير معدل بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إختراق الأسواق الدولية تعزى للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة كمتغير معدل بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية؟

4- أنموذج الدراسة:

تم بناء أنموذج الدراسة بناء على مراجعة الدراسات السابقة (العيداني 2016، قندوز 2017، فروجي 2017، فرداس 2018، Brouard 2004): وإشكالية دراستنا التي تشير إلى: "ما مدى تأثير أبعاد اليقظة الإستراتيجية على إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية ببرج بوعريريج؟" والتي على أساسها يكون:

- المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية اليقظة التجارية، اليقظة البيئية)
- المتغير التابع: إختراق الأسواق الدولية بأبعاده الأربعة (التصدير، الإستثمار الأجنبي المباشر الإتفاقيات التعاقدية، التحالفات الإستراتيجية الدولية)
- المتغيرات المعدلة: وتتكون من المتغيرات المعدلة التالية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة



5-فرضيات الدراسة:

إن بناء فرضيات الدراسة قائم أساسا على الأسئلة التي إنبثقت من مشكلة الدراسة، وهذا من خلال عملية المواءمة بين ما تم الإطلاع عليه في الدراسات السابقة وأنموذج الدراسة الحالية، وعليه فإن الدراسة تنطلق من الفرضيات الرئيسة الآتية والتي مفادها:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية على إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية بمرج بوعريج، والتي تتفرع بدورها إلى ستة عشرة (16) فرضية فرعية.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية تعزى لعمر أفراد عينة الدراسة كمتغير معدل بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية تعزى لسنوات خبرة أفراد عينة الدراسة كمتغير معدل بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية تعزى للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة كمتغير معدل بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إختراق الأسواق الدولية تعزى لعمر أفراد عينة الدراسة كمتغير معدل بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.

الفرضية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إختراق الأسواق الدولية تعزى لسنوات خبرة أفراد عينة الدراسة كمتغير معدل بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية.

الفرضية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إختراق الأسواق الدولية تعزى للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة كمتغير معدل بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية.

6- أهمية الدراسة:

- تستمد هاته الدراسة أهميتها من الأهمية التي حظي بها مفهوم اليقظة الاستراتيجية في الآونة الأخيرة حيث تسعى لدراسة العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية لدى عينة الدراسة بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية ببرج بوعرييج، بحيث يعتبر هذا المفهوم من المواضيع الحديثة الحيوية في مجال إدارة المؤسسات، الأمر الذي تطلب من الباحثين تكثيف جهودهم لمعرفة أهميته وإسهاماته وخاصة في دفع المؤسسات الإقتصادية لإختراق الأسواق الدولية.
- تنبثق أهمية الموضوع من النتائج التي تتجلى من اعتماد المؤسسة على مختلف إستراتيجيات إختراق الأسواق الدولية والتي تسمح لها بالإننتقال من النشاط في السوق المحلي إلى التواجد في الأسواق الدولية المختلفة.
- محاولة تحسيس متخذي القرار في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بضرورة إعطاء أهمية لليقظة الإستراتيجية وإعتبارها وسيلة فعالة في بقاء ونمو المؤسسة وإستمرار نشاطها بالسوق المحلي وإختراق السوق الدولي، خاصة وأن السوق الدولي يتسم بمنافسة شديدة وتطور تكنولوجي كبير، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ضرورة الحرص على تبني آليات أكثر حداثة وعصرية.
- كما تستمد الدراسة أهميتها من عدم وجود دراسات وبحوث باللغات العربية والإنجليزية والفرنسية (حسب علم الباحثة) التي تناولت العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية، فبعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث لم يتم إيجاد أي دراسة تجمع بين المتغيرات السابقة.
- تقديم أئموذج وإختباره وفق أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) والذي يعد من أهم الأساليب الإحصائية ذات الدقة العالية في النتائج المتوصل إليها.

7- أهداف الدراسة:

إن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يرتكز أساسا في دراسة العلاقة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية وأبعاد إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية ببحر بوعريج ومحاولة معرفة مدى تأثير أبعاد المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) على أبعاد المتغير التابع (إختراق الأسواق الدولية) من وجهة نظر إطارات المؤسسة محل الدراسة حيث تسعى الباحثة من خلال هاته الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إبرازها كما يلي:

- إبراز الدور الفاعل لمعلومات اليقظة الاستراتيجية كأساس لإختراق المؤسسات الإقتصادية للأسواق الدولية.
- توضيح مختلف الإستراتيجيات والخيارات المتاحة أمام المؤسسة الإقتصادية لإختراق الأسواق الدولية.
- مدى وجود الفروق في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور.
- إختبار العلاقة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية وأبعاد إختراق الأسواق الدولية بالمؤسسة محل الدراسة.
- الكشف عن مدى الإختلاف في مستويات تبني الإطارات الإدارية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية لخيارات إختراق الأسواق الدولية تبعا لخصائصهم الديمغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- محاولة لفت إنتباه الإدارة العليا بمؤسسة كوندور من خلال تقديم بعض التوصيات والإقتراحات للمؤسسة محل الدراسة والتي من شأنها أن تساعد في إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية بإعتبارها أصبحت حتمية للمؤسسات الإقتصادية في ظل التحديات الراهنة.

8- مبررات ودوافع إختيار الموضوع:

توجد العديد من المبررات والدوافع الذاتية والموضوعية التي أدت بنا إلى إختيار هذا الموضوع، ونلخص أهمها في ما يلي:

- الأسباب الشخصية (الذاتية): تتعدد الأسباب الشخصية التي دفعت بنا لإجراء هاته الدراسة ولعل أبرزها:

- الميول الشخصي والرغبة الذاتية في التعمق أكثر بمواضيع الساعة والمتعلقة باليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الإقتصادية، وكذلك سبل إختراق المؤسسات للأسواق الدولية.
- محاولة منا لتطوير معارفنا التسويقية بحكم التخصص والتعمق أكثر في مجال الإدارة التسويقية حيث أصبح بقاء المؤسسات ودخولها للنشاط الدولي مرهون بمدى تحكمها في معلوماتها الإستراتيجية المنتقاة من بيئتها الخارجية.

• **الأسباب الموضوعية:** تم إختيار هذا الموضوع للبحث والدراسة للعديد من الأسباب الموضوعية منها:

- نظرا للأهمية التي يكتسيها موضوع اليقظة الإستراتيجية في الوقت الراهن بإعتباره من المواضيع الحديثة والمهمة في الساحة الجزائرية فهي تعتبر أداة مهمة بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية وهي الموجه الأساسي لها لمعرفة الطريقة الصحيحة لإختراق الأسواق الدولية.
- إن التصفح للتراث العلمي المتوفر في هذا المجال يظهر النقص الكبير في هذا الإتجاه خاصة بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، والذي سنحاول من خلاله تسليط الضوء على مدى أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة.
- أهمية الفئة المستهدفة بالدراسة وهي الإطارات الإدارية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية التي تعد الركيزة الأساسية في المؤسسة والتي لها القدرة على إتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية، وبالتالي فإن أي نتائج متوصل لها ستساهم في تحسين مستوى أداء المؤسسة.
- محاولة تدعيم المواضيع والدراسات التي تهتم بمواضيع اليقظة الإستراتيجية بموضوع دراستنا والذي يبحث في الدور الذي تقوم به هاته الأخيرة ومساهمتها في إختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية.

9- حدود الدراسة:

إن طبيعة الدراسة أو البحث تتطلب من الباحث أن يلتزم بنطاق موضوعي معين أفقيا كان أو عموديا فهي الحدود التي لا يسع للباحث تجاوزها وعلى هذا الأساس تمثلت حدود الدراسة الحالية في ما يلي:

• **الحدود الموضوعية:** تحددت هذه الدراسة بدراسة موضوع مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) على إختراق الأسواق الدولية (التصدير الاستثمار الاجنبي المباشر، الاتفاقيات التعاقدية، التحالفات الاستراتيجية الدولية). وقد تم التطرق لأهم عناصر متغيرات الدراسة (التطرق لأهم المفاهيم الأساسية المتعلقة باليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية)

• **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من (2019/05/16 إلى 2020/09/20) حيث تم إجراء الدراسة عبر مراحل مختلفة كما يلي:

- **المرحلة الأولى:** في هاته المرحلة تم الإتصال بمسؤولة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور يوم 2019/05/16 أين تمت الموافقة من طرف مسؤولة الموارد البشرية السيدة: "شيبيري أسماء" لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة، ومن خلاله تمت إجراء مقابلة أولية وتحدثنا عن موضوع

- دراستنا الحالية (اليقظة الإستراتيجية وإحتراق الأسواق الدولية)، وقد تلقيت الموافقة الأولية للقيام بالدراسة ولتقديم المعلومات اللازمة والإحصائيات والوثائق التي تخدم الدراسة.
- **المرحلة الثانية:** تم الرجوع إلى مؤسسة كوندور وتم توجيهها من قبل مسؤولة الموارد البشرية لمديرية التسويق وتم الحصول من خلالها على مختلف الإحصائيات المتعلقة بصادرات المؤسسة ومختلف الأسواق التي تتعامل معها مؤسسة كوندور، بالإضافة إلى تطور رقم أعمال المؤسسة ومبيعاتها ومختلف الأصول الملموسة وغير الملموسة المملوكة من طرف المؤسسة.
- **المرحلة الثالثة:** في هاته المرحلة تم التواصل مع مسؤولة مصلحة الموارد البشرية للحصول على جميع المعلومات والاحصائيات المتعلقة بموظفي المؤسسة وتم التركيز أكثر على عدد الإطارات السامية بالمؤسسة باعتبار أنها عينة الدراسة المستجوبة.
- **المرحلة الرابعة:** بعد معرفة عدد إطارات المؤسسة وتحديد العينة المناسبة للدراسة والمثلة لمجتمع الدراسة والتي تجعلها قابلة للقياس والتعميم تم توزيع إستبانات الدراسة على العينة المستهدفة عبر مختلف وحدات المؤسسة خلال الفترة الممتدة "من 2020/08/05 إلى غاية 2020/08/20"
- **المرحلة الخامسة:** تم إعادة جمع أغلبية الإستبانات الموزعة في حدود 2020/09/20 من أجل تبويبها وتحليلها في البرامج الإحصائية لمعرفة إجابات الأفراد المستجوبين.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية و الكهرو منزلية بـ برج بوعريـريـج (الجزائر).
 - **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على الإطارات الادارية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر و منزلية بـ برج بوعريـريـج.

10- المنهج المستخدم في الدراسة:

إن معالجة إشكالية الدراسة وإختبار فرضياتها يتطلب من الباحث الإعتماد على منهج معين، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهذا نظرا لطبيعة الموضوع والمتمثل في دور اليقظة الاستراتيجية في إحتراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية، فإستخدام الوصف هو من أجل وصف الظاهرة المدروسة ومتغيرات الدراسة دون تدخل من الباحث ومن ثم تحليل وتفسير نتائج الدراسة المتوصل إليها، وقد تم تدعيم الدراسة بدراسة ميدانية، ووقع الاختيار على الإطارات الإدارية بمؤسسة كوندور وهذا بغية تحليل الموضوع بشكل دقيق ومنهجي أكاديمي.

11- أدوات الدراسة:

- تعتمد دراستنا الحالية على العديد من الأدوات من أجل الحصول على بياناتها تمثلت في ما يلي:
- **الدراسة النظرية:** وهذا من خلال المسح المكتبي والإطلاع على مجموعة من الدراسات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، وهذا بالإعتماد على الكتب وأطروحات الدكتوراه وحتى الدوريات والمقالات والمؤتمرات، من داخل وخارج الوطن وباللغتين العربية والأجنبية.
 - **الدراسة الميدانية:** تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وهذا لاختبار فرضيات الدراسة وبغية الاحاطة بالجوانب الاساسية لموضوع الدراسة من خلال الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **IBM SPSS V.20** وبرنامج نمذجة المعادلات البنائية **AMOS V.20** لمعالجة البيانات.
 - كما تم الإعتماد على المقابلة مع بعض الاطارات الادارية من مختلف المصالح بمؤسسة كوندور للحصول على مجموعة من المعلومات والإحصائيات المتعلقة بموضوع الدراسة.
 - الإعتماد على الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور للحصول على المعلومات الأساسية للمؤسسة.

12- مرجعية الدراسة:

يتناول هذا البحث عددا من الدراسات السابقة والتي تعرض قسم منها اليقظة الإستراتيجية وقسم آخر حول إختراق الأسواق الدولية، حيث تم ترتيب الدراسات السابقة ترتيبا زمنيا من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

أ/ الدراسات باللغة العربية:

- دراسة (فالتة اليمين، 2013): أطروحة دكتوراه بعنوان: "اليقظة وأهميتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية - دراسة إستكشافية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى إهتمام متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وفيما إذا كان ذلك يختلف باختلاف بعض العوامل المتعلقة بطبيعة هذه المؤسسات، وبمتخذي القرارات الإستراتيجية فيها، من خلال قياس درجة إهتمام متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بأهمية كل من البعد والدور الإستراتيجيين لمعلومات اليقظة أثناء إتخاذ القرارات الإستراتيجية، ثم إستكشاف طبيعة علاقة الإرتباط بين الأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة ودرجة موثوقيتها، وقد تم تحليل البيانات احصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية (Spss v20)، حيث أمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه بالرغم من أهمية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز القدرة الإستباقية للمؤسسات والتقليل من درجة الغموض واللاتأكد فإنها بالنسبة لعينة الدراسة ما هي إلا من علامات مسبقة لا تخلو من الأخطاء مما يجعلها غير موثوق منها بالنسبة لهم.



- دراسة (منصف بن خديجة، 2015): مقالة بعنوان: "اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية-

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية ومستوى تحقق أبعاد الأداء التسويقي، كما هدفت لدراسة العلاقة والأثر بين اليقظة الإستراتيجية والأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بلغت 75 من المديرين والمسيرين في المؤسسات محل الدراسة، وإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة لوجود ممارسة مقبولة لمختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية، ووجود تأثير ملموس لممارسة اليقظة الإستراتيجية في تحسين ورفع الأداء التسويقي، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لمسيرى وقادة مؤسسات الدراسة.

- دراسة (العيداني حبيبة، 2016): أطروحة دكتوراه بعنوان: "اليقظة الإستراتيجية كخيار إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-

هدفت الدراسة لإبراز الدور الفاعل لمعلومات اليقظة الإستراتيجية كأساس لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية تمثلت عينة الدراسة في (109) إستبانه، منها (103) صالحة للتحليل، توصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ بين اليقظة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مسؤولي مؤسسة Condor للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية حيث بلغ معامل الارتباط 57.1%، توصي الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الإستراتيجية وتفعيل وظيفة اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة Condor من خلال استحداث وحدة منفصلة عن مديرية البحث والتطوير.

- دراسة (نوح فروجي، 2017): أطروحة دكتوراه بعنوان: "دور تحليل البيئة التسويقية في إختيار إستراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية -دراسة حالة مجمع سيفيتال-

هدفت الدراسة لمحاولة الكشف عن كيفية مساهمة تحليل البيئة التسويقية في إختيار إستراتيجية مناسبة للدخول إلى الأسواق الدولية، وتسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبيئة التسويقية والإستراتيجيات المختلفة لدخول الأسواق الدولية، بالإضافة الى محاولة الوقوف على حقيقة تواجد المؤسسات الجزائرية بالأسواق الدولية وعليه تمت الدراسة الميدانية في مجمع سيفيتال نظرا لمكانته في السوق الجزائرية وتواجده في أسواق دولية عديدة وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه بقدر ما تخفيه الأسواق الدولية من مخاطر إلا أنها تحوي فرصا كبيرة تمكن المؤسسات من تدويل نشاطاتها، وعمليا لا يمكن تحليل جميع العوامل المكونة للبيئة التسويقية الخارجية بسبب عددها الكبير وعليه تقتصر المؤسسة في تحليلها على بعض العوامل التي تراها مهمة، بينما المؤسسات الجزائرية يبقى تمثيلها في الأسواق الدولية محتشم وتواجدها يقتصر على التصدير فقط.

- دراسة (قندوز أمينة، 2017): أطروحة دكتوراه بعنوان: "مساهمة التسويق الإستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسة على غزو الأسواق الدولية-دراسة ميدانية-

هدفت هاته الدراسة لتوضيح مدى مساهمة التسويق الإستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسة على غزو الأسواق الدولية، حيث تم إعداد استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من 30 مؤسسة إقتصادية جزائرية كبرى ذات طابع إنتاجي، توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات محدودة في تطبيقها للمحاور الرئيسية للتسويق الاستراتيجي على المستوى الدولي، وبالرغم من تصميمها لاستراتيجيات تسويقية فعالة تغزو بها الأسواق الدولية، إلا أنها ما زالت في المراحل الأولى من التوسع الدولي وهذا راجع لإكتفاءها بالتصدير، توصي الدراسة بضرورة تبني المؤسسات محل الدراسة لأبعاد التسويق الاستراتيجي كفلسفة تطبق بها أنشطة التسويق الدولي لتعزيز قدرتها على غزو الأسواق الدولية.

- دراسة (فرداس أسماء، 2018): أطروحة دكتوراه بعنوان: " دور الإستراتيجية التسويقية في إقتحام الأسواق الدولية -دراسة حالة مجمع عمر بن عمر -قائمة-

هدفت هاته الدراسة إلى معرفة واقع الإستراتيجية التسويقية المتبعة من قبل مجمع عمر بن عمر ودورها في إقتحامه للأسواق الدولية، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبيان وتوزيعه على إطرارات المجمع، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين عناصر الإستراتيجية التسويقية (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) و إقتحام الأسواق الدولية.

- دراسة (يحيى الشريف حنان، 2018): أطروحة دكتوراه بعنوان: " تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية- من خلال توجيه استثماره لمسيرها بهدف معرفة مكانة نظم المعلومات بهذه المؤسسات ومدى تبنيتها لليقظة الإستراتيجية، خلصت الدراسة إلى أنه بالرغم من الوعي الموجود بأهمية المعلومات كمورد إستراتيجي إلى أن ذلك لم يدفعها نحو إستباق الأحداث الخارجية وإستكشاف المفاجآت المحتملة إضافة إلى أن إنجاح اليقظة الإستراتيجية يعود للعديد من العوامل أهمها تخصيص الموارد المالية وتكوين فاعلين متخصصين في اليقظة.

ب/ الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة (François Brouard, 2004): أطروحة دكتوراه بعنوان: " تطوير أداة تشخيصية لممارسات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

كان الهدف من البحث هو مساعدة وتحسين مسيري المؤسسة من إدراك الأهمية التي توفرها أنشطة اليقظة الإستراتيجية لتحقيق التقدم وأهداف المؤسسات، حيث تم تطوير أداة تشخيصية لممارسات اليقظة

الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال بناء نموذج أولي كنظام خبير، يركز الهيكل التشخيصي على خمسة مكونات رئيسية هي: أنواع اليقظة، سياق اليقظة، تنظيم اليقظة، عمليات اليقظة، وأمن المعلومات، تم إجراء الدراسة الميدانية على 6 مؤسسات متوسطة كندية بمشاركة 33 خبير من أجل تصميم نموذج النظام الخبير، وقد قامت الشركات الست بالعديد من الاتصالات لتطوير أداة تشخيصية مرت بأربعة مراحل: المرحلة الأولى تعرض الإطار المفاهيمي للأداة، ثم تسليط الضوء والتركيز على المنهجية، مناقشة النتائج وتحديد فوائد البحث.

• دراسة (Serge Amabile & all,2011): مقال بعنوان: "ممارسات اليقظة الإستراتيجية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة"

هدفت الدراسة إلى الإشارة إلى الصعوبات التي تواجهها هذه الأخيرة من ناحية إدارة المعلومة البيئية التي تؤثر بشكل حاسم على تطور ونمو المؤسسات الناشطة على المستوى الدولي، وقد قام الباحثون بإجراء دراسة ميدانية على 180 مؤسسة كندية تعمل في مجال الصناعات التحويلية يتراوح عدد عمالها بين 10 و 250 عامل، وقد خلص الباحثون إلى وجود علاقة قوية بين الالتزام بالعمل على المستوى الدولي وبين زيادة وعي المسيرين حول أهمية الدور الهام الذي تلعبه المعلومات واليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة.

• دراسة (Vargas-Hernandez & Pérez Martinez ,2016) مقالة بعنوان: إستراتيجيات الإندماج والإستحواذ لإختراق الأسواق في البلدان الجديدة- دراسة حالة مجموعة ألسيا-

هدف الموضوع الرئيسي لهذه الورقة البحثية لتقديم إستخدام عمليات الدمج والإستحواذ كنماذج لدخول السوق كإستراتيجية دولية من خلال معرفة كيف تمكنت الشركة المكسيكية لتشغيل المطاعم " في المكسيك وأمريكا اللاتينية وإسبانيا من إختراق سوق أمريكا اللاتينية، وخارج السوق الأوروبية، وماهي الإستراتيجيات المتبعة، وما مدى فعالية هذه الإستراتيجيات؟ وتوصلت الدراسة إلى أن عمليات الإندماج والإستحواذ هو المفتاح الرئيسي للشركة إلى جانب تآزر حوكمة الشركات والمسؤولية الإجتماعية والاستدامة والتطوير لموظفيها.

ج/ مناقشة الدراسات السابقة وموضوع الدراسة الحالية:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة وفي حدود علم الباحثة نلاحظ عدم وجود دراسة قامت بالتطرق لموضوع دور اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية، وعلى الرغم من ذلك نلاحظ أن معظم الدراسات قد أكدت على أهمية تفعيل وتبني اليقظة الإستراتيجية، وأخرى أكدت على ضرورة إختراق المؤسسات للأسواق الدولية، وسنحاول مناقشة وإستعراض أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة مدعمة بالفجوة البحثية التي نسعى لتغطيتها من خلال هاته الدراسة كما يلي:

- **من حيث الموضوع:** من خلال إستعراض الدراسات السابقة وجدت الباحثة أن منها ما تناول موضوع اليقظة الإستراتيجية مثل: دراسة (منصف بن خديجة، 2015)، دراسة (فالتة اليمين، 2013)، دراسة (العيداني حبيبة، 2016)، دراسة (يحيى الشريف حنان، 2018) دراسة (Françoise Brouard, 2004)، دراسة (Serge Amabile & all, 2011). ومنها ما تناول موضوع إختراق الأسواق الدولية كدراسة (قندوز أمينة، 2017)، دراسة (نوح فروجي، 2017)، دراسة (فرداس أسماء، 2018)، ودراسة (Vargas-Hernandez & Pérez, 2016) (Martinez, 2016).
- **من حيث المكان:** تنوعت أماكن إجراء الدراسة الميدانية للدراسات السابقة، فمنها ما طبقت بالبيئة المحلية مثل دراسة (منصف بن خديجة، 2015)، دراسة (فالتة اليمين، 2013)، دراسة (العيداني حبيبة، 2016) دراسة (يحيى الشريف حنان، 2018)، دراسة (قندوز أمينة، 2017)، دراسة (نوح فروجي، 2017)، دراسة (فرداس أسماء، 2018)، ومنها ما طبقت بالبيئة الأجنبية مثل دراسة (Françoise Brouard, 2004)، دراسة (Serge Amabile & all, 2011)، ودراسة (Vargas-Hernandez & Pérez Martinez, 2016). كما تلقتي دراستنا مع دراسة (العيداني حبيبة، 2016) من ناحية التطرق لمتغير اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية.
- **من حيث الفترة الزمانية:** تعتبر الدراسات السابقة حديثة نسبياً، فقد أجريت هاته الدراسات خلال الفترة (2004-2018).
- **من حيث أداة الدراسة:** إتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في إستخدام الإستبانة كأداة للدراسة، ما عدا دراسة (Brouard, 2004 Françoise) التي سعت لبناء نموذج أولي كنظام خبير وأداة تشخيصية لممارسات اليقظة الإستراتيجية.
- **من حيث مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسات السابقة من العاملين بالمؤسسات (الإقتصادية الصغيرة والمتوسطة) أو المجمعات، ولكن تختلف طبيعة العاملين المستهدفين فمنهم: (الخبراء، الإطارات، المسؤولين المدراء، جميع العاملين)، كما قد إعتمدت بعض الدراسات على العديد من المؤسسات (الإقتصادية، الصغيرة والمتوسطة) مثل دراسة (Serge Amabile & all, 2011)، دراسة (Françoise Brouard, 2004)، دراسة (يحيى الشريف حنان، 2018)، دراسة (قندوز أمينة، 2017)، دراسة (منصف بن خديجة، 2015)، دراسة (فالتة اليمين، 2013).
- **من حيث النتائج المتوصل لها:** إتفقت جميع الدراسات على النتائج التالية:
 - أهمية وضرورة تفعيل خلية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة من خلال إستحداث خلية ضمن الهيكل التنظيمي.

- وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية وبعض المتغيرات مثل: نظم المعلومات، تنافسية المؤسسة الأداء التسويقي، إتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- وجود علاقة بين إختراق الأسواق الدولية وبعض المتغيرات مثل: إستراتيجيات الإندماج والإستحواذ، الإستراتيجية التسويقية، التسويق الإستراتيجي، تحليل البيئة التسويقية.
- تعتمد المؤسسات على مجموعة من الخيارات الإستراتيجية لإختراق الأسواق الدولية أبرزها: التصدير، الإستثمار الأجنبي المباشر، الإتفاقيات التعاقدية، التحالفات الإستراتيجية الدولية.
- أظهرت جميع الدراسات إهتماما بالغا بموضوع اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالعديد من المتغيرات التي تخدم أهداف المؤسسة.

● أوجه إستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- إثراء الدراسة الحالية في الجانب النظري من خلال الكم الكبير من المعلومات التي تحتويها الدراسات السابقة.
- تحديد مجتمع وعينة الدراسة المناسبة لإجراء الدراسة الحالية.
- تحديد وضبط أبعاد متغيرات الدراسة.
- معرفة نوع البرامج والأساليب الإحصائية المناسبة والتي تساعد في إتمام الدراسة الميدانية.
- تحديد المنهج المناسب لإجراء الدراسة وهو المنهج الوصفي للجانب النظري ومنهج دراسة الحالة للجانب التطبيقي.

● أوجه إختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعد هذه الدراسة مدخلا مهما في دراسة دور اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية- حسب علم الباحثة- فهو يعتبر موضوع لم يطبق من قبل وخاصة على المستوى المحلي رغم الأهمية الكبيرة التي يكتسبها.
- إرتكزت الدراسة على أحد المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الرائدة والمصدرة خارج قطاع المحروقات والمتمثلة في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية.
- يتضح من خلال ما سبق أن الدراسة الحالية بصدد معالجة فجوة بحثية مقارنة بما ورد في الدراسات السابقة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
تهتم الدراسة الحالية بمعرفة دور اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية في المؤسسة الإقتصادية ((مؤسسة كوندور	تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق، حيث لا يوجد دراسة ركزت على العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور	ركزت الدراسات السابقة على ممارسات اليقظة الإستراتيجية أو تطوير أداة تشخيصية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية، دورها في تعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية، أو كرافعة للأداء التسويقي. دور الإستراتيجية التسويقية، التسويق الإستراتيجي، البيئية التسويقية في إقتحام(غزو، الدخول) إلى الأسواق الدولية
تركز الدراسة الحالية على القطاع الإقتصادي الخاص ((مؤسسة كوندور فقط	الدراسة الحالية أكثر دقة في التوصيات المقدمة للمؤسسة والناتج المتوصل اليها حيث أنها تختص بمتابعة ودراسة مؤسسة واحدة فقط، كما أن الدراسة الحالية تستهدف مؤسسة إقتصادية جزائرية رائدة استطاعت الوصول الى الخارج.	ركزت الدراسات السابقة على العديد من المؤسسات الإقتصادية أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرة واحدة.
تم الإعتماد في الدراسة الحالية على برنامج الحزم الإحصائية المستخدمة SPSS وبرنامج النمذجة بالمعادلات البنائية AMOS	تحاول الدراسة الحالية تغطية نقائص التي تحدث من خلال الاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية فقط خاصة في تحليل الانحدار والعلاقات بين المتغيرات، حيث أن برنامج الحزم الاحصائية SPSS يفترض أن النتائج المتوصل اليها صحيحة و يقوم الباحث بمناقشتها أما برنامج النمذجة AMOS فيبحث عن النقائص والاختفاء ويصححها ويعرضها على الباحث كنموذج ذو مطابقة جيدة.	إعتماد أغلبية الدراسات السابقة على برنامج الحزم الإحصائية SPSS

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الدراسات السابقة

13- تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول وهذا من أجل تغطية مضامين الدراسة النظرية والتطبيقية حيث إهتم الفصل الأول والثاني بالأطر النظرية المتعلقة بأدبيات الدراسة المفاهيمية والخاصة باليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية، بينما تناول الفصل الثالث للأطروحة الدراسة الميدانية لمساهمة



اليقظة الإستراتيجية في إحتراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية ويمكن توضيح تقسيمات الدراسة من خلال الهيكل المقدم في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): هيكل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

14- صعوبات الدراسة:

لقد واجهتني بعض الصعوبات والمعوقات أثناء القيام بإعداد أطروحة الدكتوراه سواء ما تعلق الأمر بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي، وتكمن أهمها في ما يلي:

- نقص في الإستجابة من قبل عينة الدراسة أثناء إجراء الدراسة الميدانية، وهذا بسبب إنشغالهم الدائم.

- عدم الجدوية في الإجابة من طرف بعض الإطارات أو عدم إتمام الإجابة مما إستلزم منا حذف بعض الإستمارات من الدراسة لعدم تطابقها مع الشروط اللازمة.
- صعوبة الربط النظري بين متغيرات الدراسة مما إضطر الباحثة القيام بمجهود إضافي لمحاولة توضيح وإيجاد علاقة نظرية بين اليقظة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة (اليقظة التكنولوجية اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) وإختراق الأسواق الدولية بأبعاده (التصدير الإستثمار الأجنبي المباشر، الإتفاقيات التعاقدية، التحالفات الإستراتيجية الدولية).
- الصعوبة في التواصل بشكل مستمر مع عينة الدراسة لإجراء مقابلات شخصية بغية الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن المؤسسة وهذا بسبب جائحة كورونا.
- عدم وجود قسم أو خلية لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة مما صعب علينا التعمق أكثر بالموضوع.
- عدم وجود دراسات سابقة عربية أو أجنبية تربط بين متغيرات الدراسة وهذا حسب إطلاع الباحثة.

الفصل الأول: الإطار
المفاهيمي لإختراق
الأسواق الدولية

الإطار المفاهيمي للإختراق

الإطار المفاهيمي للإختراق

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

تمهيد:

تزايد في العقد الحالي من القرن الواحد والعشرين إنتشار بواذر العولمة، حيث أصبح من الصعب الفصل بين السوق المحلي والأسواق الأجنبية، الأمر الذي إنعكس على تنافسية وبقاء المؤسسات المحلية في بيئتها من جهة وفي البيئة الخارجية من جهة أخرى، فأصبحت ملزمة بغض النظر عن نوعية نشاطها وحجمها اللحاق بسرعة بهذا التطور والتغيير من أجل بقائها وإستدامتها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تدويل نشاطها، ففي ظل إنفتاح المؤسسات الإقتصادية على العالم أصبح التسويق الدولي ركيزة أساسية وضرورة ملحة لا بد من دراسته وفهمه من قبل مدراء التسويق في المؤسسات الإقتصادية خاصة، وهذا لمعرفة كيفية تصريف منتجاتها وصياغة الإستراتيجيات الملائمة لإقناع المستهلك الأجنبي بتقبلها وإقتنائها، بالإضافة إلى معرفة الخيار المناسب والذي على أساسه ستتواجد المؤسسة في الأسواق الدولية، من خلال معرفة مختلف أشكال التسويق الدولي وطرق إختراق الأسواق الدولية، وعليه تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث أساسية، كما يلي:

المبحث الأول: التأسيس النظري للتدويل والتسويق الدولي.

المبحث الثاني: الإستهداف والتموقع بالأسواق الدولية.

المبحث الثالث: الخيارات الممكنة لإختراق المؤسسة الإقتصادية للأسواق الدولية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

المبحث الأول: التأسيس النظري للتدويل والتسويق الدولي

إن المؤسسة الاقتصادية المعاصرة التي تسعى للبقاء والإستمرار في ظل الظروف الراهنة والتي تتسم بالتعقيد البيئي والتكنولوجيا المتطورة وسرعة تدفق المعلومات التي هي إنعكاس لأثار العولمة على مختلف دول العالم، لا بد لها من الإنتقال من العمل في النطاق المحلي إلى النطاق الدولي فالعالمي، وهذا كي لا تؤول إلى الزوال والتصفية، وعليه وجب عليها القيام بتدويل نشاطها الإقتصادي، والإعتماد على تقنيات التسويق الدولي من أجل تصريف منتجاتها للخارج، والذي سنتطرق إليه في هذا المبحث حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب وهي:

- المطلب الأول: الأسس النظرية لتدويل المؤسسات الاقتصادية.
- المطلب الثاني: مدخل للتسويق الدولي.
- المطلب الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي للمؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: الأسس النظرية لتدويل المؤسسات الاقتصادية.

إن المؤسسات الاقتصادية هي الركيزة الأساسية في دفع عجلة إقتصاد الدول، فهي تعتبر أحد الأسس المهمة لتنمية الإقتصاد والنهوض به، مما جعل الدول تجعلها ضمن كيانات القطاعات الإستراتيجية الهادفة للتنمية، وفي ظل زيادة ديناميكية المنافسة بين المؤسسات في الأسواق المحلية، وبروز معالم الإنفتاح العالمي على البيئة الخارجية، فقد أدركت هاته الأخيرة ضرورة تبنيتها لمنهج تدويل نشاطها الإقتصادي بإختراق الأسواق الدولية التي تسمح لها بالبقاء، النمو، الربح، والإستمرارية، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تدويل المؤسسات الاقتصادية لنشاطها، أهم النظريات والنماذج المفسرة له وأخيرا المخاطر المترتبة من تبنيه.

أولاً: ماهية التدويل

إن إشكالية بقاء المؤسسات الاقتصادية في مفترق الطرق وضمن مصير غير محدد أو مجهول وغير واضح المعالم والأبعاد، أدى بها لضرورة التفكير بتبني خيار تدويل نشاطها الإقتصادي، فما المقصود بتدويل المؤسسات الاقتصادية؟ وماهي أهم المراحل التي تنتهجها في ظل تطبيق هذا المفهوم؟ وماهي أهم العوامل التي تدفع المؤسسة للتفكير بتدويل نشاطها؟

1/ مفهوم تدويل المؤسسة:

توجد العديد من المفاهيم التي تناولت موضوع تدويل المؤسسة لنشاطها الإقتصادي ومن بين أهم التعاريف هو تعريف (Kotler, Dubois) فالتدويل من وجهة نظرهم: "هو تطوير المنتجات والخدمات لدخول الأسواق الخارجية" (Kotler & Dubois, 2006, p. 776)، أما بالنسبة لـ (Ruzzier) فيري بأنه: "عملية التوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية خارج الحدود الوطنية"، كما يعرف بأنه: "عملية أو مراحل متابعة تقوم على مزيج

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

من المهارات المختلفة التي تمتلكها المؤسسة أو التي تسيطر عليها، والتي تسمح للمؤسسة بإكتساب الخبرة تدريجياً في الأسواق الدولية" (جباري و العوادي، 2013، صفحة 225)، والجدول الموالي يبين موجز ملخص لأهم التعاريف المتعلقة بتدويل المؤسسات لنشاطها الإقتصادي:

الجدول رقم(02): المفاهيم المختلفة للتدويل من وجهة نظر الباحثين

الكاتب	تعريف التدويل
والش ولوستارينين (1988، ص 156) (1997، ص 249)	"عملية زيادة المشاركة في العمليات الدولية"
بيميش (1990، ص 77)	العملية التي من خلالها تبدأ الشركات بزيادة وعيهم للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمعاملات الدولية على مستقبلهم، قبل الانتقال لإنشاء واجراء المعاملات مع بلدان أخرى.
أندرسون(1997، ص 27-42)	عملية تكييف المعاملات للتبادل مع الأسواق الدولية
كالوف وبيميش (1995، ص 116)	عملية تكييف عمليات الشركات(الاستراتيجية، الهيكل، الموارد... الخ) مع البيئة الدولية.
نايدو، كافوسجيل، مورتي، شاركار (1997، ص 115)	التدويل هو عملية تدريجية حيث تطور الشركة شبكة من العلاقات التجارية العالمية.
جافالجي، غريفيث، وايت (2003، ص 186)	العملية التي يتم من خلالها تحرك الشركة العاملة في السوق المحلي إلى الأسواق الدولية.

Source : (Senik, 2010, p. 42)

2/مراحل تدويل نشاط المؤسسة الاقتصادية:

إن إنتقال المؤسسة من البيئة المحلية إلى البيئة الدولية، ليس نتيجة قرار تنتهجه المؤسسة في أي وقت تريده بل هو نتيجة لتراكم خبرات المؤسسة من خلال قراراتها الإستراتيجية بالبيئة المحلية، وتكيفها معها من جميع النواحي حيث أن التموقع بالشكل المطلوب في بيئة المؤسسة الأم، يعد اللبنة والركيزة الأساسية للنجاح في الأسواق الدولية ويبين العديد من الباحثين أن تحول المنظمة المحلية (national coroporation) إلى منظمة دولية (international coroporation)، ثم منظمة متعددة الجنسيات (multinationals Coroporation) من خلال عمليتين ذات علاقة قوية، الأولى هي الإنتشار الجغرافي لموارد المنظمة، أما الثانية فهي التغيرات في الهيكل التنظيمي للمنظمة، كما هو موضح في الجدول الموالي: (جمعة، 2016، صفحة 33)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

الجدول رقم (03): مراحل الانتشار الجغرافي لموارد المؤسسة الاقتصادية

مراحل التحول	الهيكل التنظيمي	الخصائص
شركة محلية	التصدير من خلال قسم التسويق المحلي	يكون لدى المؤسسة حد أدنى من التنوع السلعي، ولا يوجد جهد متخصص في هذا المجال
شركة تصديرية	قسم التسويق الدولي كوحدة تنظيمية منفصلة	طلبات سلعية أجنبية مبكرة مع جهد متخصص
شركة دولية	قسم أعمال دولية	التركيز على التصدير، ودخول أسواق أجنبية باستخدام إستراتيجيات بسيطة
شركة متعددة الجنسيات	هيكل سلعي متوسط	النمو والإنتشار من خلال زيادة التنوع السلعي في دول مختلفة
شركة أممية	تنظيم شبكي على درجة عالية من التعقيد	العمولة والعقلنة

المصدر: (عباس، 2008، الصفحات 35-36)

إن عملية الانتقال لإختراق الأسواق الدولية أمر نسبي وليس مطلق يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فهناك مؤسسات تسعى لخدمة السوق المحلي، وهذا بسبب البيئة غير المعقدة والبسيطة، في مقابل ذلك نجد مؤسسات أخرى تسعى لإختراق الأسواق الدولية المجاورة وغير المجاورة تماماً أي خارج مجالها الجغرافي، وعادة المؤسسة التي تتخذ قرار الولوج للأسواق الدولية تمر بعدة مراحل نذكرها في الشكل الموالي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

الشكل رقم (03) : مراحل إنتقال المؤسسة من السوق المحلي إلى الأسواق الدولية



المصدر: (فرداس، 2018، صفحة 25)

من خلال الإطلاع على الشكل السابق تتجلى لنا المراحل الأساسية التي تنتقل من خلالها المؤسسة من إشباع السوق المحلي إلى أن تصبح مؤسسات دولية فعالمية.

أ/المرحلة الأولى: يكون إهتمام المؤسسة بإشباع السوق المحلي فقط، وهذا يعود أساسا للعديد من الأسباب منها :

- المؤسسة حديثة تسعى لبسط وبلورة إستراتيجياتها على المستوى المحلي بإعتبار أن البيئة المحلية أقل تعقيدا، وبإعتبار ثقافة السوق المحلي أسهل لإحتوائه من قبل المؤسسات.
- بإعتبار المؤسسة أصلا لم تصل إلى الدرجة التي تسعى فيها لتصريف الفائض من الإنتاج للأسواق المجاورة أو الدولية.

ب/المرحلة الثانية: تتلقى المؤسسة طلبيات حول منتجاتها المقدمة من قبل الدول المجاورة وتسعى لتلبية هذا الطلب لكن مكثفية به دون محاولة البحث عن طلبيات جديدة.

ج/المرحلة الثالثة: تتبنى المؤسسة إستراتيجية توسعية للدول المجاورة بإعتبار تشابه الثقافة والعادات والتقاليد واللغة... وغيرها من المؤثرات الخارجية الداعمة لمنتجات المؤسسة، وبهذا الشكل تستطيع

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

المؤسسة الولوج لهاته الأسواق دون الحاجة للتغير في المزيج التسويقي، إضافة إلى ذلك فهي بهاته الطريقة تساعد في إطالة دورة حياة المنتج.

د/المرحلة الرابعة: في هاته المرحلة تكون المؤسسة قد اكتسبت خبرة لا بأس بها في الأسواق المجاورة، وبالتالي تسعى لإختراق أسواق دولية غير مجاورة من خلال المشاركة بالمعارض الدولية والظفر بتعاقدات دولية وتحالفات تهدف من خلالها لتصريف منتجاتها مع تغيير أو تعديل في المزيج التسويقي ليتناسب بذلك مع البيئة الدولية الجديدة.

ه/المرحلة الخامسة: المؤسسة ستحاول تبني أشكال أخرى سعيًا منها لإختراق الأسواق الدولية كالإنضمام للمنظمة العالمية للتجارة وغيرها، وبالتالي الحصول على تراخيص وعقود امتياز، عقود إدارة

و/المرحلة الأخيرة: نجد أن المؤسسة قد وصلت لعملية تدويل نشاطها الإقتصادي وستحاول في المراحل اللاحقة التوسع من فكرة التدويل إلى بلوغ العالمية فالعولمة من خلال تبني ثقافة الوصول إلى العالمية سواء من خلال الشركات المتعددة الجنسيات، أو من خلال الشركات العابرة للقارات.

ثانيا: القرارات الأساسية للقيام بالتدويل

إن عملية التدويل تتم بناء على مجموعة من القرارات الأساسية التي تتخذها المؤسسة، فمن خلال ما سبق من تعاريف ومراحل للتدويل يتضح ما يلي: (جباري و العوادي، 2013، صفحة 108)

1/إتخاذ القرار بالتدويل: وهنا تقرر المؤسسة تدويل نشاطها مع تحديد الأهداف والإستراتيجية المتبعة بصورة مسبقة.

2/إختيار السوق المستهدف: نظرا لإستحالة قيام أي مؤسسة بدراسة كافة الأسواق العالمية وتسويق منتجاتها فيها، لابد من إختيار بعضها بحسب أهميتها من ناحية الربحية وقدرتها المالية على الدفع وقلّة المخاطر وملاءمتها لنشاط المؤسسة ومنتجاتها ومن بين أهم المعايير المستخدمة في إنتقاء الأسواق الخارجية نجد: النشاط المرتقب، مردودية السوق للمؤسسة، قابلية الدخول إليها والمخاطر المواجهة.

3/إختيار طريقة الدخول إلى السوق الأجنبي: إن أول مشكل يواجه المؤسسة عند إتخاذها قرار التدويل هو طريقة الدخول للسوق المستهدف، ومن بين أهم الأشكال الأكثر شيوعا وإستخداما في السوق الدولي نذكر التصدير بنوعيه المباشر وغير المباشر، بالإضافة إلى الإتفاقيات التعاقدية.

4/إنجاز مخطط التسويق الدولي: فالمؤسسة تقف هنا أمام عدة خيارات بشأن المنتجات التي ستصدرها، قرار تنويع أو تبسيط المنتجات، قرار تنميط أو تعديل المنتج، قرار تمييز المنتجات.

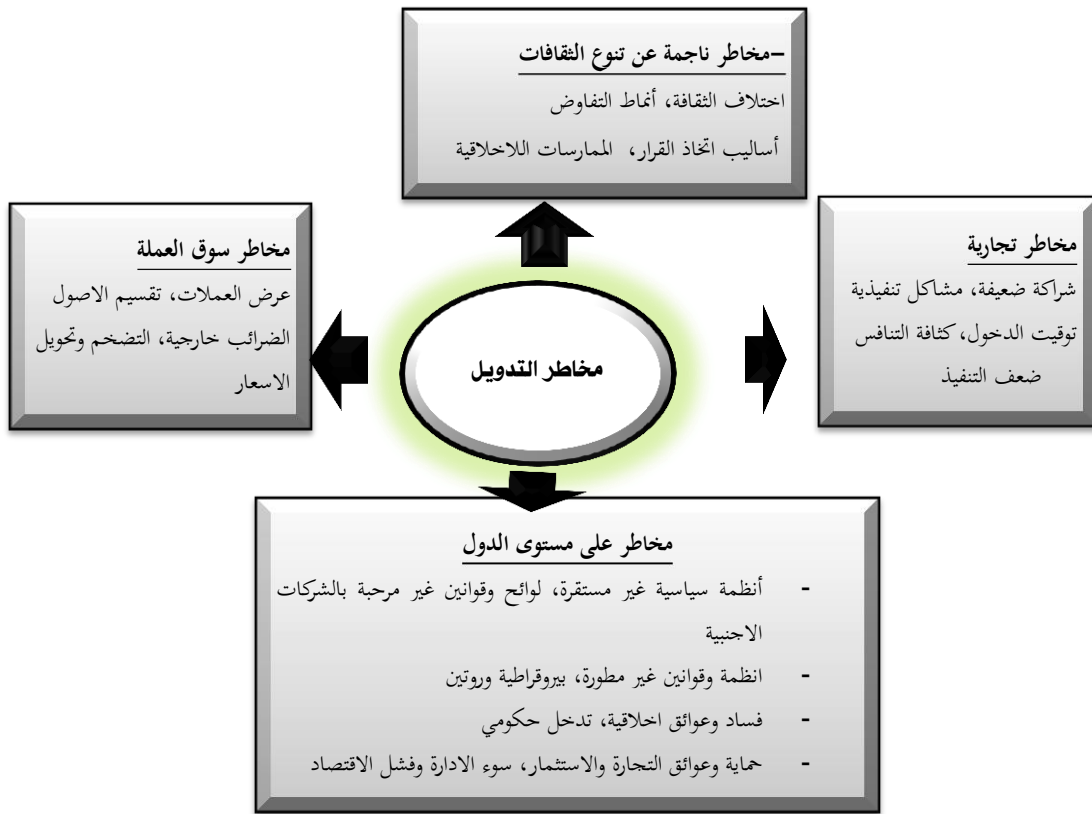
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

5/إختيار طريقة التنظيم: حيث يمكن للمؤسسة تنظيم عملها على المستوى الدولي وفق طريقتين فإما انشاء وحدة إدارية خاصة بالتصدير، أو انشاء قسم خاص بالنشاط الدولي.

ثالثا: المخاطر المترتبة من القيام بعملية التدويل

بالرغم من الإيجابيات المتعددة والتي تنعكس على نشاط المؤسسة جراء قيامها بعملية التدويل، إضافة إلى مجمل المزايا المتحصل عليها، إلا أن هاته الخطوة وهذا القرار لا يكاد يخلو من المخاطر المتعددة سواء كانت تجارية أو بسبب الإختلاف في الثقافة، أو مخاطر ناجمة عن سوق العملة أو حتى بسبب الدولة المضيفة، وهذا ما سنوضحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم(04): المخاطر الأربعة للتدويل



المصدر: (بوسمينة، 2018، صفحة 113)

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول التسويق الدولي

إن قيام المؤسسة بتدويل نشاطها والإنتقال من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي، يتطلب من القائمين عليها من مدراء المؤسسات التفكير بشكل جلي في الإستراتيجيات التي تساعد هاته الأخيرة على البقاء والإستمرار في هاته الأسواق، وهذا من خلال القدرة على تلبية أذواق المستهلكين وحاجياتهم التي تتسم بالتغير المستمر والتعقيد فالأمر يتطلب دراسة معمقة حول هاته الأسواق من خلال الإعتماد على أساليب التسويق الدولي وهذا من أجل

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

إكتشاف الفرص التسويقية غير المشبعة بالخارج، وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لماهية التسويق الدولي من خلال التطرق لمفهوم وأهميته، مبادئه، والدوافع الأساسية للجوء إليه.

أولاً: ماهية التسويق الدولي

يعتبر التسويق الدولي المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسات الاقتصادية التي تحاول إختراق الأسواق الدولية، حيث أنه يساهم في معرفة حاجيات مختلف الشرائح السوقية المستهدفة ومحاولة تلبيتها، وقد تعددت وجهات نظر العلماء له، فما المقصود بالتسويق الدولي؟ وفيما تكمن أهميته؟

1/تعريف التسويق الدولي:

نظرا لحركية وديناميكية علوم التسيير بشكل عام والتسويق بشكل خاص وتباين المدارس والإتجاهات العلمية والفكرية فإنه يلاحظ عدم توافق علماء التسويق حول تعريف محدد لمفهوم التسويق الدولي، فمن وجهة نظر الجمعية الأمريكية للتسويق فهو: "عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المنظمات والأفراد" (العمر، 2007، صفحة 10)، يؤخذ على هذا التعريف بأنه ركز على إنتاج السلع والخدمات أولا ثم إثارة الطلب من خلال الأنشطة المذكورة، ولكن لم ينادي بالإنتاج وإيجاد السلع بعد تحديد ودراسة متطلبات ورغبات العملاء أولا (عامر، 2010، صفحة 172)، وقد عرف كذلك بأنه: "ذلك النشاط من الأعمال الذي يركز على عناصر تخطيط تطوير المنتج، التسعير، التوزيع والترويج وخدمة المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي من المنتجات (السلع أو الخدمات) التي تلبية طلباته وإحتياجاته في أكثر من دولة واحدة" (الضمور، 2004، صفحة 20)، ويرى (Philip Kotler) بأن التسويق الدولي: "لا يعدو كونه عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر البحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد، والوصول إلى هذا المستهلك وإشباع رغباته" (العلاق و العبدلي، 1999، صفحة 322)، وحسب (الخضر، 2007) فهو: "النشاط الهادف إلى دراسة الأسواق الخارجية المستهدفة وبيئاتها المختلفة والعمل على تحقيق إنتقال السلع والخدمات إليها وإشباعها كليا أو جزئيا من خلال إتباع سياسات إنتاج وتسعير مناسبة وبرامج توزيع وترويج متقدمة تحقق مصالح المؤسسة وشرائح المستهلكين وضمان التوسع والإستمرار في تلبية حاجات الأسواق الخارجية" (الخضر، 2007، صفحة 317)

2/أهداف التسويق الدولي:

إن المؤسسات الاقتصادية التي تنتهج التوسع الدولي كخيار إستراتيجي لها للبقاء والنمو، ليس إلا بديلا أساسيا في ظل الظروف الصعبة للبقاء بالأسواق المحلية، ومع إزدياد صعوبة تطبيق إستراتيجياتها التسويقية، فيصبح الولوج للأسواق الدولية الحل الأفضل من خلال التسويق الدولي والذي يهدف أساسا إلى: (قدو، 2009، الصفحات 28-30)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

أ/البقاء: فالهدف الأساسي للمؤسسة الإقتصادية التي تمارس التسويق الدولي هو البقاء وذلك من خلال الإستفادة من مردودات الحجم الكبير من حيث خفض الكلف والقدرة على المنافسة في الأسواق الخارجية.

ب/تحقيق النمو بالأسواق الخارجية: بالرغم من المشاكل الاقتصادية والتسويقية التي تعاني منها الدول النامية إلا أنها تعتبر أسواق ممتازة لا يمكن تجاهلها من قبل الشركات الكبرى.

ج/توفير فرص للمبيعات وتحقيق الأرباح: تمثل الأسواق الخارجية الحصة الكبرى لنشاطات العديد من الشركات التي دخلت فيها، فمثلا شركة كوكاكولا تحقق أكثر من 80% من أرباحها من المبيعات الخارجية.

د/التنوع: يتأثر الطلب لمعظم السلع بعوامل إقتصادية، إجتماعية، وبيئية مختلفة و خاصة تلك المتعلقة بمتغيرات الإقتصاد الكلي كالدورات الإقتصادية و متغيرات المناخ، و يترتب على هذه المتغيرات الكثير من الآثار على المسوقين خاصة كتقلب المبيعات في الأسواق وما ينتج عن ذلك من بطالة بين القوى العاملة وغيرها من طاقات البلد، ولتقليل مخاطر هذه التقلبات يلجأ متخذو القرار التسويقي إلى الأسواق الخارجية للتخفيف من حدة هذه المخاطر وأثارها كمنفذ لتصريف فوائض الإنتاج.

ثانيا: دوافع التسويق الدولي

تتعدد أسباب لجوء المؤسسات الإقتصادية إلى الأسواق الدولية لتصريف منتجاتها وذلك حسب ظروف السوق وأهداف المؤسسة، ومن هذه الدوافع نورد ما يلي: (سنوسي و سالم، 2016، صفحة 45)

1/تشبع الأسواق المحلية وضيقها: إن وصول بعض الأسواق إلى مرحلة التشبع من بعض المنتجات يدفعها إلى البحث عن أسواق أجنبية لتصريف منتجاتها، بالإضافة إلى ضيق بعض الأسواق وصغر حجمها يجعلها تعجز عن إستيعاب كل ما ينتجه الجهاز الإنتاجي في الإقتصاد الوطني، وقد يكون سبب ذلك في بعض الأحيان معدل نمو السكان أقل من معدل نمو الإنتاج.

2/شدة المنافسة في الأسواق المحلية: قد تواجه المؤسسات الإقتصادية في بعض الأحيان منافسة شديدة تدفعها للبحث عن فرص لتصريف منتجاتها خارج حدودها الجغرافية هروبا من المنافسة.

3/ظهور أسواق جديدة: وهذا من خلال تغيير النظم الإقتصادية وتحرير الإقتصاد، التوجه نحو الخصوصية، إضافة إلى التسهيلات التي تمنحها التكتلات الإقتصادية مما يدفع المؤسسات إلى مزيد من الحركية والتنقل داخل التكتل محاولة بذلك تحقيق المزيد من المبيعات وتنمية الحصة السوقية.

4/الرغبة في إطالة دورة حياة المنتج، وتحقيق وفورات الحجم وتعزيز القدرة التنافسية.

5/إنخفاض تكاليف العمالة في بعض البيئات خاصة في الدول النامية، و مبدأ المزايا النسبية الذي يتطلب تبادل السلع وتوزيع الفوائض.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

6/تغير التكنولوجيا العالمية والرغبة في تصدير التكنولوجيا المتقدمة، والمزايا الضريبية التي تمنحها الدول النامية من أجل جلب الإستثمارات الأجنبية بهدف زيادة فرص العمل لمواطنيها وزيادة مداخيل العملة الصعبة.

ثالثاً: مبادئ التسويق الدولي

إن التسويق الدولي قائم على العديد من المبادئ نوجزها كما يلي:

1/مبدأ التخصص وتقسيم العمل: من الأفضل لكل دولة أو مجموعة دول أن تتخصص في إنتاج سلع معينة تمتلك فيها ما يميزها عن غيرها من المنتجين وتستورد سلع ليس لها خبرة إنتاجية فيها، هذه الميزة تتمثل بتوفير عوامل إنتاج محلية تستخدم للإنتاج الذي يعد للتصدير بكثافة وتستورد مقابلها سلعا تستخدم في إنتاجها موارد نادرة في السوق المصدرة إليه. (أبو علقه، 2003، صفحة 130)

2/مبدأ توازن ميزان المدفوعات: إن الهدف الأساسي لكل دولة هو المحافظة على توازن وتأمين الدولة من الأزمات الإقتصادية، والتسويق الدولي هو أحد الأسس الأساسية والداعمة للدول للمحافظة على هذا التوازن من خلال التصدير وبالتالي الحصول على العملة الصعبة، أو الإستيراد ونعني بهذا التوازن من الناحية المحاسبية على الأقل وذلك بأن يكون ما يدخل في الموازنة مع ما يخرج منها متساويا وذلك لفترة سنة على الأقل وهو من المبادئ الأساسية لنشاط التسويق الدولي. (العمر، 2007، صفحة 350)

3/مبدأ القوة الشرائية للدولة المستوردة: إذا كان مبدأ توازن ميزان المدفوعات متعلق بوجود توافر عملات أجنبية لإنتقال القيم بين الدول، فإن القوة الشرائية تتعلق بقدرة مشتري السلع المستوردة على الدفع بالعملات المحلية، فتلك القوة الشرائية هي التي تحدد أبعاد السوق في دولة معينة وهي التي تحدد قدرة كل دولة على شراء البضائع من الخارج، أي أن القوة الشرائية عامل له تأثير في السوق الدولية بنفس درجة تأثيره في السوق المحلية وبالتالي كلما كانت القوة الشرائية في الدولة المستوردة مرتفعة كلما كان ذلك في صالح المؤسسة. (عفيفي، 2003، صفحة 58)

4/مبدأ توازن المزيج التسويقي: يقصد به الإهتمام بجميع عناصره الأربعة: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج دون التركيز على أحدها على حساب العناصر الأخرى، بمعنى أنه لا يعتبر المزيج التسويقي متوازنا إذا تركز الإهتمام الرئيسي للمؤسسة على عنصر السعر مثلا وإهمال العناصر الثلاثة، ويراعى أن توازن المزيج التسويقي من وجهة نظر التسويق الدولي لا تقتصر على ذلك فحسب، بل تشمل أيضا أن يكون المزيج التسويقي ملائما لقوى السوق الخارجية، وبمعنى أكثر تحديد أن يكون ملائما لأذواق المستهلكين في الدولة الأجنبية وقدراتهم الشرائية، وكذلك يكون مواجهها بفعالية للمزيج التسويقي المقدم من جانب المنافسين الآخرين. (شنيبي، 2014، صفحة 46)

5/مبدأ الميزة التنافسية للمنتج: تمارس البيئة الدولية ضغوط مستمرة على المؤسسة، لتدفعها للبحث عن إكتساب مزايا تنافسية، تؤهلها لضمان إستمرارية نشاطها لغزو أسواق دولية جديدة، وتنمية حصتها السوقية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

وبالتالي المؤسسة لا تقوم بإنتاج منتجات ذات تكاليف منخفضة مقارنة بالمنتجات المستوردة فحسب، بل تبحث عن المنتجات التي تقدم لها مزايا تنافسية لكي تستطيع البقاء والنمو في الأسواق الخارجية. (أبو قحف، 2007، صفحة 29)

6/ مبدأ فائض الإنتاج: من المؤكد أن إحتياجات السوق المحلية تكون لها الأسبقية في أغلب الأحوال، بمعنى أن الصناعة لن تصدر كثيرا طالما تمتص كل إنتاجها المتزايد وهناك إستثناءات طبعاً، كما حدث في الحرب العالمية الثانية حيث تعمدت بريطانيا زيادة صادراتها والحد من إستهلاكها المحلي، وذلك بهدف إعادة التوازن للميزان التجاري، فغالبا لا يتم تصدير المنتجات حتى يتم الإشباع المحلي للأسواق، فإذا تشبعت لدرجة تخفيض الأسعار لتنمية الطلب المحلي، فهنا تبدأ الإنتاج من أجل التصدير وهذه النقطة تسمى نقطة فائض الإنتاج وهي النقطة التي تحدد الوقت الذي يبدأ فيه التصدير، أما اذا لم يشبع السوق المحلي فاحتمال التصدير غير وارد ما لم تكن هناك أسباب أخرى كالرغبة في الحصول على العملات الصعبة أو التمهيد للمستقبل حتى يصل الإنتاج لتلك النقطة أو الرغبة من الدولة في تخفيض العجز في الميزان التجاري. (عفيفي، 2003، صفحة 56)

المطلب الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي

إن نجاح أي مؤسسة إقتصادية تقوم بتدويل نشاطها، والإعتماد على أسس التسويق الدولي في تصريف منتجاتها لأي سوق مستهدف يتطلب منها الحرص التام في صياغة إستراتيجياتها التسويقية، خاصة إن تعلق الأمر بالمزيج التسويقي والذي يتطلب منها صياغة وتصميم إستراتيجيات تسويقية فعالة بهدف البقاء والنمو في هاته الأسواق، والأمر أكثر تعقيدا إن كان الهدف هو الولوج لسوق دولي يتسم ببيئة معقدة وديناميكية وسريعة التغير إضافة إلى إرتفاع حدة المنافسة، فالإشكالية المطروحة ماهي المنتجات المناسبة والتي يستوجب على المؤسسة تقديمها للمستهلك الأجنبي؟ هل يتم تقديم هاته المنتجات بشكل نمطي؟ أم بتمييزها؟ ما هو السعر المناسب لإختراق هاته الأسواق الدولية؟ كيف يمكن للمؤسسة توزيع منتجاتها؟ وأخيرا ماهي الطرق والميزانية الملائمة للترويج لمنتجاتها من أجل إثارة وإقناع المستهلكين وتحريك رغبتهم للشراء؟ وهذا ما سنحاول توضيحه بشكل تفصيلي.

أولا: إستراتيجية المنتج الدولي

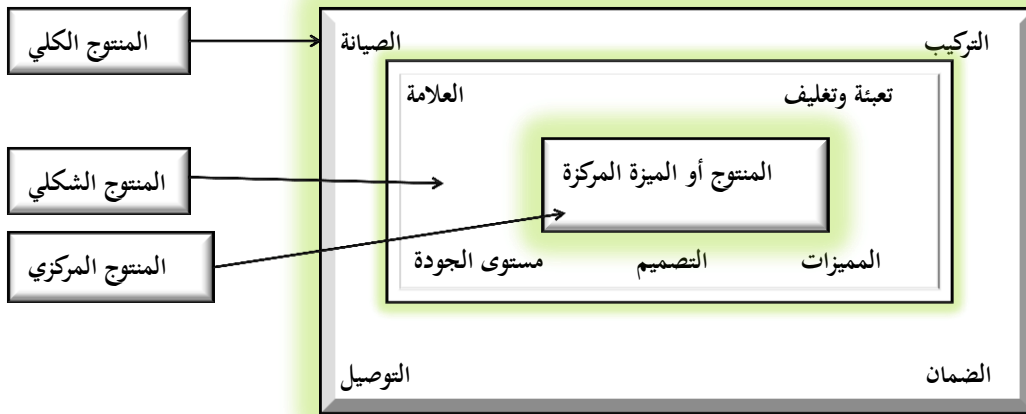
إن المنتج هو العنصر الأكثر أهمية في المزيج التسويقي الدولي، وهو أساس الإهتمام من قبل الزبائن والمؤسسة على حد سواء، فإذا ما فشل في تلبية حاجات ورغبات الزبائن لن تؤثر عليه بقية عناصر المزيج التسويقي لأن المستهلك عندما يشتري المنتج فإنه يبحث عن مجموعة من المنافع الملموسة وغير الملموسة ويكون لديه الإستعداد لمبادلتها بمقدار من النقود (الصميدعي و يوسف، 2007، الصفحات 162-163)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

1/تعريف المنتج الدولي:

يمكن القول بأن المنتج يمثل: "المجموع الكلي للمنافع المادية والتقنية التي يحصل عليها المشتري كنتيجة للشراء أو الاستخدام أو التبادل"، والمنتجات الدولية التي تباعها المؤسسة قد تختلف بعض الشيء ماديا أو كيميائيا عن منتجاتها المحلية، وبإختصار فإن العناصر الأساسية التي يتألف منها المنتج هي الجوهر المادي للمنتج، التغليف الخدمات المساعدة (جواد و حجازي، 2011، الصفحات 231-232)، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(05): الأبعاد الأساسية للمنتج



Source : (Pasco , 2000, p. 96)

أما بالنسبة للمنتج الدولي فهو " جملة المنافع التي تشبع حاجات ورغبات المستهلك الدولي" (رماس، 2016، صفحة 56)، وقد لا يختلف المنتج المسوق في السوق الأجنبي عن نظيره الذي يباع في السوق المحلي، أو قد يجري تحويرا أو تكيف المنتج ليتلاءم مع ظروف السوق الأجنبي، وتعتمد درجة التباين بين الحالتين على مجموعة من العوامل منها: (جواد و حجازي، 2011، الصفحات 231-232)

1/ أن يتلاءم شكل المنتج مع نمط حياة المستهلك، وخاصة السلع الاستهلاكية.

2/ يجب أن تجرى دراسة كلفة المنتج المتمايز وإحتسابها في ضوء المنافع المتمايزة التي يقيمها المنتج الجديد.

3/ الأخذ بالإعتبار للمتطلبات القانونية الواجب مراعاتها في السوق الأجنبي، إذ تطالب بعض الدول أن يكون المنتج الداخلى إلى أسواقها متطابقا مع المقاييس والمواصفات التي تحددها قوانين الدولة المستوردة من حيث المحتوى والتغليف والشكل، والأداء في حين نجد دولا أخرى تفرض أن تكون نسبة معينة من السلعة المستوردة مصنعة محليا.

2/ خصائص المنتج الدولي:

إن المنتجات المقدمة للأسواق الدولية تتميز بمجموعة من الخصائص، وهذا بهدف إبرازها مقارنة ببقية المنتجات المنافسة بالنسبة للمستهلك الأجنبي ومحاولة لإستمالة الفئة المستهدفة والتأثير فيها من أجل إختيار منتج المؤسسة دون سواه وهي:

أ/ العلامة التجارية كسياسية لتمييز المنتجات الدولية: إن عملية الإنتاج مرتبطة بإعطاء المنتجات علامة تجارية معينة، وهذه العملية لها عدة أهداف أهمها: (العمر، 2007، صفحة 165) تمييز منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسة المنافسة لها، تساعد على خلق هوية خاصة للمنتج وزيادة معرفتها من قبل الجمهور، تساعد على خلق الشعور بالرضى والولاء لدى الجماهير من حيث الجودة ونوعية المنتجات، تساعد العلامة بالترويج عن السلعة حيث يصعب الترويج للسلع التي لا تحمل علامة تجارية.

ب/ التغليف والتعبئة للمنتجات الدولية: التغليف هو الطريقة الأسرع والأرخص بهدف تكيف السلعة وجعلها أكثر ملائمة لمتطلبات الأسواق الدولية، بهدف الحماية والترويج، فمن جهة الغلاف يحمي السلعة من تغير الظروف الجوية وما تتعرض له السلعة أثناء النقل والتحميل والتفريغ، وبهذا تصل الطليبة دون تأثر مكوناتها بهذه المتغيرات، ومن جهة أخرى فوظيفة التغليف تعتبر كترويج للسلعة والأمر يتعلق بما يلصق على العبوة وما يكتب على ذلك الملصق من حيث تعدد اللغات المستعملة والمعلومات الواجب تدوينها بناء على متطلبات الحكومة في البلد المسوقة إليه السلعة المعبأة. والدور التدريجي يبرز أكثر فيما يتعلق بالألوان المستخدمة وحجم العبوة، حيث أنه من واجب المسوق أن يجعل العبوة أكثر قبولا في المجتمع المسوقة إليه فيلاحظ في أبعاد العبوة أن تستوفي 4Rs، إعادة التصميم Resesign، تقليل حجم العبوة Reduce، إعادة تدويرها Recycle، إعادة استخدامها Reuse (قدو، 2009، صفحة 216).

ج/ تبيين المنتجات المقدمة للأسواق الدولية: إن التبيين هو تعريف وإرشاد المستهلك الأجنبي بطريقة إستخدام المنتج والأسلوب الأمثل الذي يجب إتباعه من أجل الحصول على الإستفادة والتعرف على المنتج، والتي تشمل اللغة المستخدمة في التبيين والتشريعات الحكومية المنظمة له، كما لا تقتصر عملية التبيين على مجرد إرشادات المستهلك لخطوات إستخدام المنتج، بل تمتد المهمة لتشمل إعطاء بيانات عن مكونات المنتج وتاريخ الإنتاج ومدة الصلاحية وبلد المنشأ، وكلها بنود يجب أن تراعيها المؤسسة وذلك حتى لا تعرض منتجاتها للمعارضة والرفض من إحدى جمعيات حماية المستهلك أو حماية البيئة في هذه الدول. (رماس، 2016، الصفحات 60-61)

د/ سياسة ضمان السلعة في الأسواق الأجنبية: الضمانات هي عبارة عن وعد من البائع بأن السلعة سوف تعمل ما يجب أن تعمل كما تم الترويج لها، وهذا يعطي المستهلك الإطمئنان عند الشراء وتعد الضمانات ذات أهمية كبيرة حينما يتم البيع في دول أجنبية، فقد تستخدم المؤسسات الدولية سياسة ضمان النمطية لكل المنتجات

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

التي تتبعها في الأسواق العالمية، كما قد يتطلب الأمر إعداد سياسة ضمان خاصة لكل سوق أجنبي على حدة. (العمر، 2007، صفحة 176)

هـ/الجودة والمواصفات العالمية للمنتج الدولي: قد أصبحت الجودة من الإهتمامات الجوهرية للمؤسسات في الوقت الراهن خاصة التي تسعى لإختراق الأسواق الدولية للعديد من الأسباب منها: (بن عربية، 2015، الصفحات 155-156) الخوف وتجنب مخاطر الالاجودة التي تكلف المؤسسة غالبا " صورة سيئة عن المؤسسة خسائر للحصص السوقية"، تطور المنافسة ومتطلبات المستعملين تجعل من الضروري إتباع مسعى الجودة، وعليه فإن المؤسسة وفي إطار إستراتيجية تدويل نشاطها وتقديم منتجات دولية، أن تحرص على تحقيق الجودة التي تخص منتجها بداية من تخطيطه وتصميمه إلى غاية تسويقه نهائيا للمستهلك وأن تحرص على عدم ظهور فجوة بين مستوى جودة المنتج المحققة والمدركة حسب ما تفرضه المقاييس العالمية.

و/إسم بلد المنشأ (بلد المنتج): ففي الواقع إن الكثير من المستهلكين في العالم لا يقيمون السلع من حيث مظهرها الخارجي وخصائصها الفيزيائية فقط و إنما يقيمونها أيضا من حيث سمعة البلد المنتج للسلعة، فبعض الدول تترك إنطبعا قويا في أذهان المستهلكين فيما يختص بأنواع معينة من السلع مثل: اليابان وألمانيا بالنسبة إلى السيارات، وبريطانيا بالنسبة إلى ملابس الرجال، و فرنسا بالنسبة إلى العطور و ألبسة الموضة، هذه السمعة الجيدة لبلد المصدر يساعد المؤسسة في تسويق إنتاجها بسهولة و يسر، و بالتالي يجب على رجل التسويق أن يأخذ بعين الإعتبار تأثير البلد الأصلي (made in) على خلق إنطباع معين لدى المستهلكين، و أيضا على قدرة منافسيه من الدول الأخرى، فبلد المنشأ هو أكثر أهمية من إسم العلامة أحيانا. (سعيد، 2018، صفحة 192)، فضع في الصين هو المرادف للجودة (مثل ذلك صنع في اليابان في سنوات الثمانينات). (Prime & Usunier, 2013, p. 194)

3/ إستراتيجية تنميط أم تكييف المنتج بالأسواق الدولية

إن المشكلة الأساسية التي تواجه مدير التسويق الدولي في الإجابة على الأسئلة الجوهرية التي تشكل الإتجاهات الأساسية في إعداد المنتج الملائم لتبني المزيج التسويقي الدولي الملائم هي: (الصميدعي و يوسف، 2007، صفحة 161) هل نستطيع تنميط المنتج الدولي؟ أم يجب القيام ببعض التغيرات أي تكييف المنتج؟ أم يجب أن نقدم منتجا مختلفا تماما؟

أ/سياسة التنميط مقابل تكييف المنتج الدولي:

إن الدخول لأحد الأسواق الدولية يعني تلبية حاجات ورغبات فئة مستهدفة أو شريحة سوقية معينة، والبقاء فيه يتطلب دراسة معمقة خاصة إذا كانت المؤسسة بصدد بيع منتجات معمرة، وبالتالي صياغة الإستراتيجيات الملائمة لتقديم هذا المنتج بنفس الخصائص لمختلف الشرائح السوقية أو التعديل في مواصفاته ليلائم الفئة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

المستهدفة، ويوضح الجدول الموالي الحالات المختلفة لإستخدام سياسة التمييز والتكيف للمنتج في الأسواق الدولية.

الجدول رقم(04): حالات إستخدام سياسة التوحيد والتكيف

سياسة التكيف	تمييط المنتج	الخصائص
		عامل المنافسة
قوية	ضعيفة	● شدة المنافسة
غير مهيمنة	مهيمنة	● المركز التنافسي للمؤسسة في السوق
		عوامل السوق
غير متجانسة	متجانسة	● التجانس في رغبات الناس
متنوعة	ثابتة	● القوة الشرائية للعملاء
متنوعة	شبه ثابتة	● ظروف الإستخدام
عالية	منخفضة	● رغبات العملاء بالدفع مقابل تنوع المنتجات
متنوعة	مشتركة	● حاجات مشبعة من قبل السلعة في الأسواق المستهدفة
		عوامل السلعة
منخفضة	مرتفعة	● أهمية الجدوى الإقتصادية في الاستهلاك
مرتفعة	منخفضة	● الفرصة للتعلم من جدوى انتاج كمية صغيرة من السلعة المبتكرة، نوع السلعة، الترميز.
		عوامل المؤسسة
غالبا استهلاكية	غالبا صناعة	● درجة التوسع الدولي
متنوع	شبه ثابت	● الموارد والامكانيات المالية الإنتاجية الشخصية
سياسة التركيز وفيرة	سياسة الانتشار محدودة	

المصدر: (الضمور، 2004، صفحة 191)

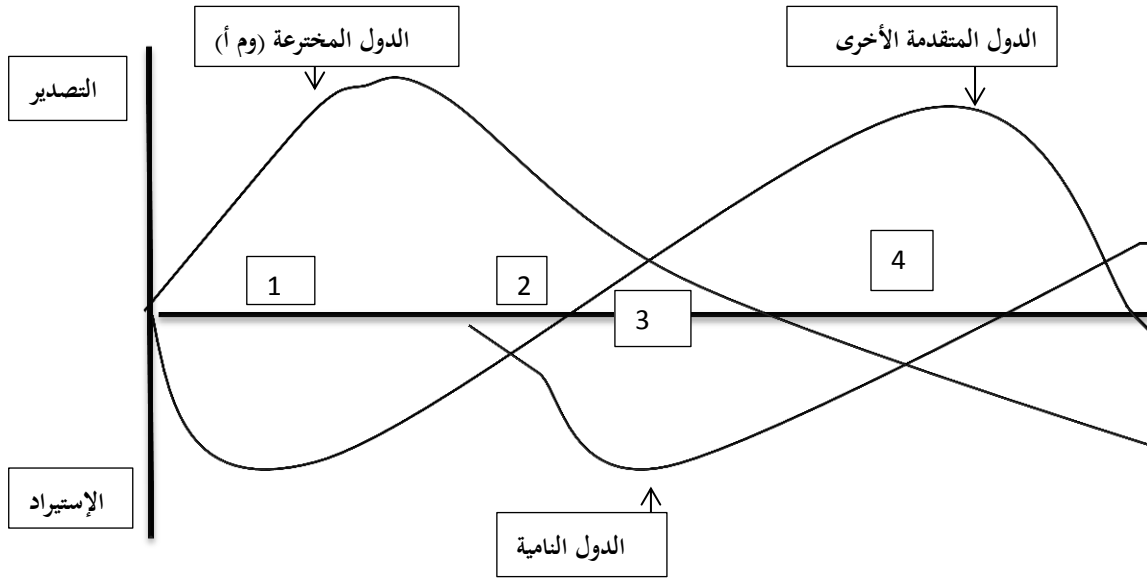
ب/دورة حياة المنتج في الأسواق الدولية

قدم هذا النموذج من قبل العالم فرنون "Vernon" حيث أسهم إسهاما قيما في إعتماد الأساس الفعال ببروز العديد من المؤسسات الدولية خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وفق هذا النموذج فإن تدويل نشاط المؤسسة وتبني أسس التسويق الدولي يتبع مراحل متتالية تسير وفق دورة حياة المنتج الدولي، حيث أن المنتج يكون جديدا في البداية ثم ينتشر في الدول الصناعية الأخرى ليصبح نمطيا بعد ذلك (أبو قحف، 2001، صفحة 61)، فالميزة النسبية للمنتج تنتقل من الدول صاحبة المنتج الأصلي إلى الدول المتقدمة الأخرى، فتكون المواد المادية والبشرية أقل تكلفة، وهكذا يكون التوجه نحو هذه الأسواق حافزا لهذه المؤسسات قصد تعظيم أرباحها، وإطالة عمر المنتج

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

بأطول فترة ممكنة من خلال إنتقال المؤسسة من سوق الدولة الأم " السوق المحلي " إلى أسواق الدول النامية وحسب فرنون فإن المنتج الدولي يمر بأربعة مراحل وهذا ما سنوضحه في الشكل الموالي: (Salvatore, 2008, p. 209)

الشكل رقم(06) : دورة حياة المنتج الدولي



المصدر: (أبو قحف، 2001، صفحة 401)

- من خلال الشكل يمكن التمييز بين المراحل التالية: (فروجي، 2017، صفحة 24)،(قدو، 2009، صفحة 50)
- **مرحلة ظهور المنتج في السوق المحلية:** تتميز الدولة المخترعة في هذه المرحلة بتفوقها في تكنولوجيا إنتاج السلعة وغالبا ما تكون هذه الدولة من الدول المتقدمة صناعيا وتكنولوجيا وتظهر عادة في الأسواق الأمريكية عن غيرها من الأسواق الأوروبية، نظرا لإتساع أسواقها وارتفاع مستوى معيشة أفرادها، وكذا تسخير إمكانيات هائلة في ميدان البحث والتطوير.
 - **مرحلة النمو في الصادرات:** في هذه المرحلة يزيد الطلب المحلي في الدول المتقدمة الأخرى ويبدأ المنتجون في هذه الدول بإنتاج السلعة محليا وبالتالي تنخفض نسبة الصادرات الأمريكية، ولإكتساب زبائن جدد يسعى منتجوا الدول المتقدمة الأخرى بتطوير كفاءتها الإنتاجية.
 - **مرحلة انخفاض الصادرات مع قيام المؤسسات الأجنبية بالإنتاج في أسواقها المحلية:** في هذه المرحلة تبدأ المؤسسات متعددة الجنسيات في إنتاج تلك السلعة من خلال إقامة فروعها في الدول النامية لغرض الاستفادة من مزايا خفض التكاليف نتيجة لوفرة عناصر الإنتاج إضافة إلى الأيدي العاملة الرخيصة.
 - **المرحلة التي يصبح فيها البلد المصدر مستوردا للمنتج بعد انخفاض أسعاره:** هنا تجد الدولة صاحبة الإختراع نفسها في مرحلة بدء إستيراد نفس السلعة من الدول الأخرى سواء النامية أو المتقدمة، وذلك سبب إنخفاض الميزة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية في إنتاج هذه السلعة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

ثانياً: إستراتيجية التسعير الدولي

إن أول عنصر تفكر فيه المؤسسة بعد تصميم المنتجات هي عملية تسعيرها، حيث تعتبر عملية التسعير الدولي عملية جد معقدة اذا ما تمت مقارنتها بعملية تسعير المنتجات على المستوى المحلي، ويعود سبب هذا التعقيد إلى تنوع الأسواق وتباينها، وإختلاف القيود القانونية وعدم تماثل الخصائص الشخصية وإختلاف كلفة الإنتاج والتسويق. (جواد و حجازي، 2011، صفحة 240) فأى قرار يخص تسعير المنتجات المقدمة للأسواق الدولية لا بد أن يتم دراسته بشكل خاص بإعتباره عنصر مهم في المزيج التسويقي الدولي والأساس لنجاح الأهداف التسويقية للمؤسسة، وكذلك المحدد الرئيسي للأرباح التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ومن بين الأساليب الناجحة في إختراق الأسواق الدولية.

1/تعريف السعر الدولي:

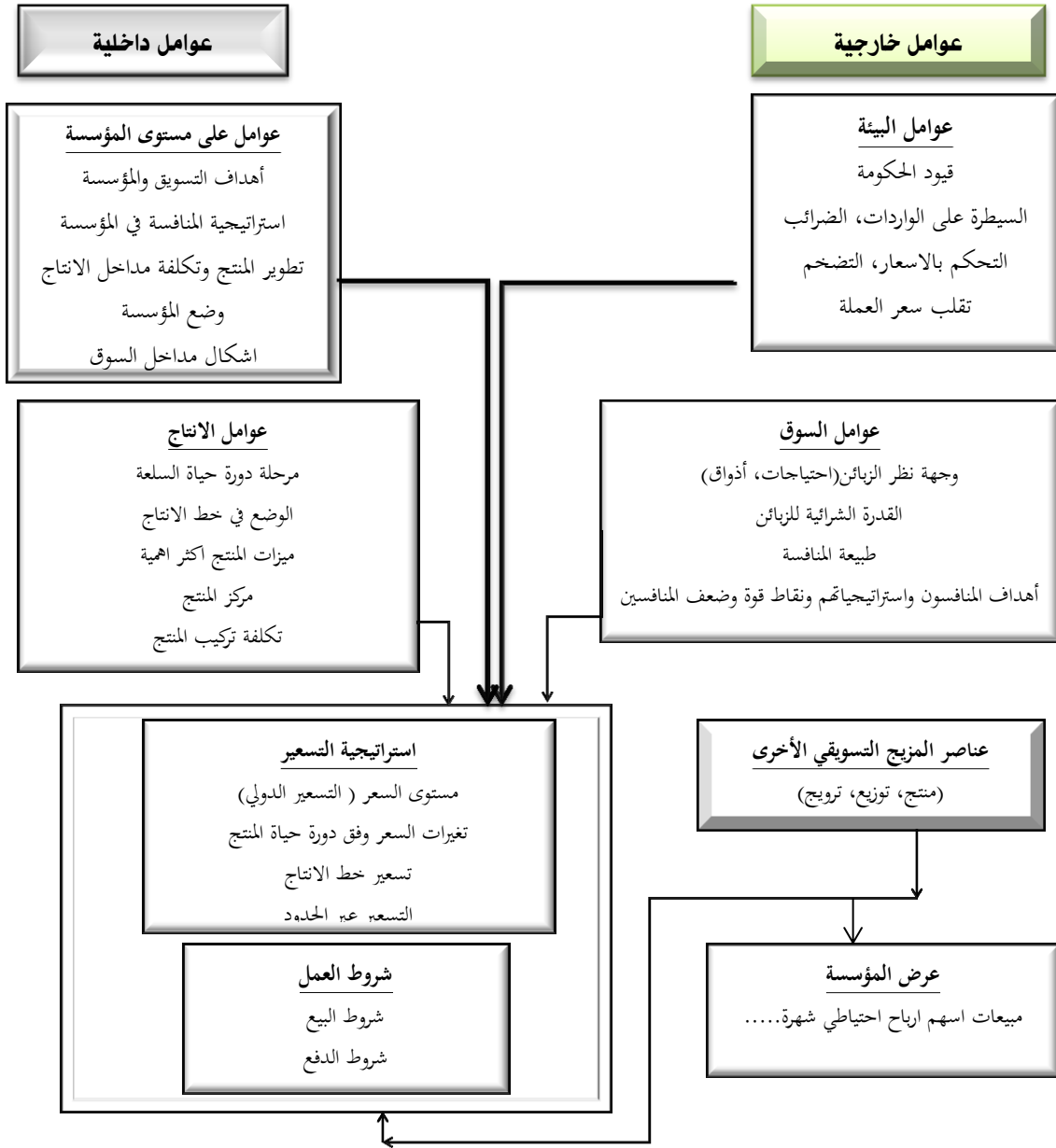
السعر هو " القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة، والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي" (سيد ، 2019، صفحة 90)، كما يعرف كذلك بأنه " كمية من النقود اللازمة للحصول على كمية معينة من السلع والخدمات" فالسعر يعبر إذا عن علاقة التبادل بين البائع والمشتري حيث يقدم هذا الأخير كمية من النقود من أجل الحصول على مجموعة من السلع والخدمات التي تشبع حاجاته وتلبي رغباته. (عرباني، 2009، صفحة 36) أما بالنسبة للسعر في السوق الدولي: " فإن سعر المنتج هو قيمته التبادلية في الأسواق الخارجية" وبإعتبار الفروق الموجودة بين مفهوم التسويق المحلي والدولي، فإن طبيعة السعر في الأسواق الدولية تبدو مختلفة عن تلك الخاصة بالسوق المحلية، فلا يجب النظر إلى عنصر السعر في سياسة التسعير الدولي نظرة شاملة لا تقف عند حد السعر الذي تباع به المؤسسة للوسطاء، بل يجب أن يشمل مختلف المراحل التي تمر بها عملية التسويق عبر قنوات التوزيع المختلفة إلى أن تصل إلى المستهلك النهائي، وبالتالي فعملية التسعير الدولي تكون عادة أكثر تعقيداً منه في التسويق المحلي. (العمر، 2007، صفحة 194)

2/العوامل المؤثرة في قرارات التسعير الدولي:

إن قرارات تسعير المنتجات تمثل أهم وأخطر القرارات التي تتخذها المؤسسة لما لها من تأثير مباشر على حجم الطلب على سلعة المؤسسة وعلى إيراداتها وأرباحها، فهذه القرارات يجب أن تكون في حدود معينة تمثل الحد الأدنى والأعلى التي يمكن التحرك بينهما، فالحد الأدنى يمثل كلفة السلعة أما الحد الأعلى فهو أقصى ما يمكن أن تباع به السلعة في السوق دون خسارة والمدى بين الحدين يتأثر بمتغيرات منها ما هو خاص بالمؤسسة (متغيرات داخلية) ومنها ما هو خاص بالبيئة الخارجية، كما هو موضح في الشكل الموالي: (فدو، 2009، الصفحات 230-231)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

الشكل رقم (07): العوامل المؤثرة في تحديد السعر بالأسواق الدولية



المصدر: (العمر، 2007، صفحة 196)

3/ السياسات الممكنة لتحديد السعر في الأسواق الدولية:

غالبا ما يكون سعر بيع المنتجات بالأسواق الدولية أعلى بكثير إذا ما تمت مقارنته بأسعاره في الأسواق المحلية والأمم يعود للعديد من العوامل والتي سبق وأشرنا لها، سواء ما تعلق الأمر بالعوامل الداخلية أو الخارجية وإن هاته المؤثرات مجتمعة تؤدي إلى بلورة وصياغة سياسات وخيارات متعددة والتي لا بد على المؤسسة من تبني واحدة منها أو أكثر بغية تحديد السعر الواجب الولوج به في الأسواق الدولية وهذا ما سنوضحه في الجدول الموالي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

الجدول رقم (05): الخيارات التسع لإستراتيجية التسعير الدولي

الحالة	خيارات التسعير الدولية	المضمون
01	الكلف الكلية للإنتاج	إحساب الكلف الكلية للإنتاج وفقا للمعادلة التالية: السعر النهائي في البلد الأجنبي = الكلفة الكاملة للمنتج في البلد الأجنبي + هامش الربح الكلفة الكاملة للمنتج في البلد الأجنبي = كلفة المنتج في السوق الوطني + كلفة التغليف والإعداد + كلفة الثمن + كلفة المخاطرة
02	التسعير وفقا للطلب	يعتمد هذا الخيار في تحديد السعر على أساس العوامل الآتية: • مرونة الطلب السعرية • القوة الشرائية للزبائن والمؤسسات في السوق الدولي • منظومة القيم الشخصية للمجتمعات • الجودة والتباهي والتفاخر والتميز
03	تحليل المنافسة وأسعار السوق	يحدد السعر وفقا لهذا الخيار على أساس الموازنة بين موقفين متعارضين: • مدى تفضيل الزبائن للمنتجات الأجنبية لأسباب التباهي والتفاخر وتقليد سلوك الأجانب على المنتجات الوطنية. وفي ضوء تحديد الموقف في البلد الأجنبي يمكن تطوير خيار التسعير
04	كشط السوق	يجري التسعير وفقا لهذا الخيار على أساس القناعة بأن بعض الزبائن مستعدون لدفع أسعار عالية للمنتجات الجديدة إما بسبب كونها جديدة أو بسبب المكانة والتفاخر، وغالبا ما يكون السعر عاليا جدا في مرحلة إدخال المنتج للسوق.
05	إختراق السوق	عرض المنتجات بأقل الأسعار رغبة من المؤسسة في الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، خاصة إذا ما كانت المؤسسة تواجه منافسة شديدة في الأسواق الدولية.
06	تغيرات الأسعار	يعتمد على هذا الخيار عندما يرد: • طرح منتج جديد أو عند حدوث تغيير شامل في ظروف الأسواق • مواجهة منافسة قوية في السوق ووجود سلع مماثلة لسلعة المؤسسة.
07	منحنى الخبرة	يرتبط هذا الخيار بمستوى خبرة المؤسسة، فكلما زادت خبرة المؤسسة في الإنتاج كلما إنخفضت كلفة إنتاج الوحدة الواحدة وبالتالي زيادة هامش ربح المؤسسة.
08	أسعار التحويل وتسعير المنتجات المصدرة	يعتمد هذا الخيار لمنع سعر التصدير من الإرتفاع بغية محافظة المؤسسة على زبائنها وحصتها السوقية وموقعها التنافسي، خاصة للمؤسسة ذات الفروع الكثيرة في الدول الأجنبية، ويتم العمل بهذا الخيار بإعتماد أحد الأساليب التالية: • تحديد أسعار التحويل بحسب الأسعار السائدة في السوق، إذا كان هناك مثيل للسلع المطلوب تحديد أسعار تمويلها. • تحديد سعر التحويل بإضافة هامش ربح ثابت على كلفة السلعة.
09	التسعير عبر الأسواق المختلفة	عندما يكون للمؤسسة فروع عديدة وتصدر لدول مختلفة وكانت أسعار المنتج الواحد مختلفة كثيرا من سوق إلى آخر لنفس المؤسسة الدولية فسيكون رد فعل المشتري سلبيا جدا ومن أجل تخفيض هذا الأثر السلبى يعتمد على هذا الخيار عبر: • تحديد سعر موحد لمختلف الأسواق الأجنبية وللشعبان كافة بعد الأخذ في الإعتبار عدة عوامل مثل: معدل صرف العملات، كلفة النقل والتأمين، كلفة الشحن.... الخ

المصدر: (الدوري و صالح، 2009، الصفحات 317-318)

ثالثاً: إستراتيجية الترويج الدولي

يعتبر الترويج من العناصر المهمة في المزيج التسويقي بإعتباره حلقة الوصل بين أهداف المؤسسة والبيئة الخارجية التي تتعامل معها، فمن خلال الأنشطة الترويجية التي تقوم بها المؤسسة تستطيع الوصول إلى جمهورها المستهدف وترك إنطباع إيجابي عنها وعن منتجاتها، فالمؤسسة التي تسعى للوصول إلى الأسواق الدولية لابد لها أن تأخذ في حساباتها أن بقاءها بالسوق الأجنبي ونموها قائم على الأثر الذي تحدثه في السلوك الشرائي للمستهلك المستهدف ومحاولة إقناعه بالتعامل مع المؤسسة.

1/ مفهوم الترويج الدولي:

قبل التطرق لمفهوم الترويج في البيئة الدولية لابد من معرفته المقصود به في البيئة المحلية، فلقد تعدد التعاريف التي تطرقت لمفهوم الترويج، فحسب Staton: "فالترويج هو جميع أشكال الإتصالات فيما بين المؤسسة وجمهورها للوصول إلى فعل شراء مناسب وتحقيق ثقة بعيدة الأمد في المنظمة ومنتجاتها" (عبده، 2009، صفحة 13)، ويعرفه Kotler "بأنه طريقة إتصال من خلال أنه بمثابة حوار فعلي بين المؤسسة وزبائنها يتم قبل وخلال عملية البيع أثناء وبعد عملية الإستهلاك مع الأخذ بعين الإعتبار للإمكانيات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات الحديثة فالمؤسسة لا يجب عليها أن تكتفي فقط بالتساؤل عن طريقة الإتصال مع زبائنها وانما أيضا عليها التساؤل على الآلية التي تتيح للزبائن الإتصال بها" (Kotler & Dubois, 2006, p. 639). أما بالنسبة للترويج الدولي فهو: "إستخدام المؤسسة المسوقة دولياً لمجموعة من الأساليب وفق إستراتيجية واضحة ومحكمة من أجل إقناع المستهلكين في الأسواق الدولية التي يتعامل معها على إتخاذ قرار إقتناء منتجاتها وثباتهم على الولاء لها، أو تكريس ثقتهم من جديد في إقتنائها بما يخدم أهداف محددة لها (فضيل، 2010، الصفحات 278-279).

2/ عناصر المزيج الترويجي الدولي:

إن منظومة الترويج الدولي تعمل على أساس متفاعل ومتكامل بين عناصر محددة بأدوار معينة، تسمى بعناصر المزيج الترويجي الدولي، وتتكون من المعارض والأسواق الدولية والأسابيع التجارية، الزيارات والبعثات التجارية العلاقات العامة، الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، والنشر. (الخضر، 2007، صفحة 373) والموضحة كما يلي:

أ/الإعلان الدولي: "وهو النشاط الذي يتم من قبل منتج سلعة أو مقدم خدمة مقيم في بلد معين، إلا أن الرسالة الإعلانية تكون موجهة إلى مشترين محتملين مقيمين في بلد آخر أو أكثر"، كما يشير الاعلان الدولي إلى النشاط الاعلاني الذي تقوم به المؤسسات الدولية والمتعددة الجنسيات لترويج منتجاتها، كما أن الحكومات وغرف التجارة ومختلف الشركات تقوم بنشاط الإعلان الدولي بوسائل متعددة. (العمر، 2007، صفحة 268)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

ب/المعارض والأسواق الدولية: تشارك المؤسسات المنتجة المصدرة في المعارض والأسواق الدولية من خلال تقديم نماذج كثيرة من سلعها ومنتجاتها التي ترغب بتسويقها في الأسواق الخارجية، وتحقق التواصل مع الفعاليات التسويقية الأجنبية من مستوردين ووكلاء(عملاء، وسطاء، سماسرة) وموزعين وتعمل على إقامة جسور التعاون معهم، بالإضافة إلى تعريف الجمهور الواسع بمنتجاتها. (الخضر، 2007، صفحة 377)

ج/البعثات التجارية: يمكن للمؤسسة أن ترسل بعثات تجارية للسوق المستهدف لجمع البيانات وإجراء لقاءات ميدانية مع العملاء المرتقبين، ويحدث ذلك عادة في حالة الصفقات الضخمة كالمناقصات الكبرى وعمليات تنفيذ مشروعات البنية التحتية الأساسية، كالطرق وخطوط الاتصالات الهاتفية وتشديد المصانع. (سعيد، 2018، صفحة 46)

د/البيع الشخصي، تنشيط المبيعات والعلاقات العامة الدولية: إن الهدف من أي عملية تسويق دولية هي في النهاية تحقيق من خلال الأفراد، حيث أن الأمور الشخصية في التسويق تلعب دوراً رئيسياً في نجاح أو فشل المؤسسة في التعامل مع الجمهور، لذلك فالمؤسسة مطالبة بالإعتماد على المدخلات الشخصية والعملية لأولئك الأشخاص الذين يخلقون الطابع الشخصي ويجرون مصيرها، أما تنشيط المبيعات قد يعمل على الرفع من شأن المؤسسة أو السلعة أو كليهما معاً. (الضمور، 2004، صفحة 304)، بالإضافة إلى ذلك فإن رجال البيع، سواء كانوا من الدولة المعنية أو من دولة المنتج، لا بد أن يخضعوا لتدريبات مكثفة ومركزة في مجال الإستقطاب والإقناع وحسن إيصال الرسالة المقصودة إلى الطرف المعني، وتسعى المؤسسات الكبرى والمتعددة الجنسيات إلى إخضاع رجال البيع لبرامج من شأنها تقوية أساليبهم في إحداث التقارب والحفاظ على العلاقات المستديمة مع المؤسسة الأم (جواد و حجازي، 2011، الصفحات 259-260). ولا بد من الإشارة إلى المقصود بالمفاهيم الثلاثة: (سعيد، 2018، صفحة 146)

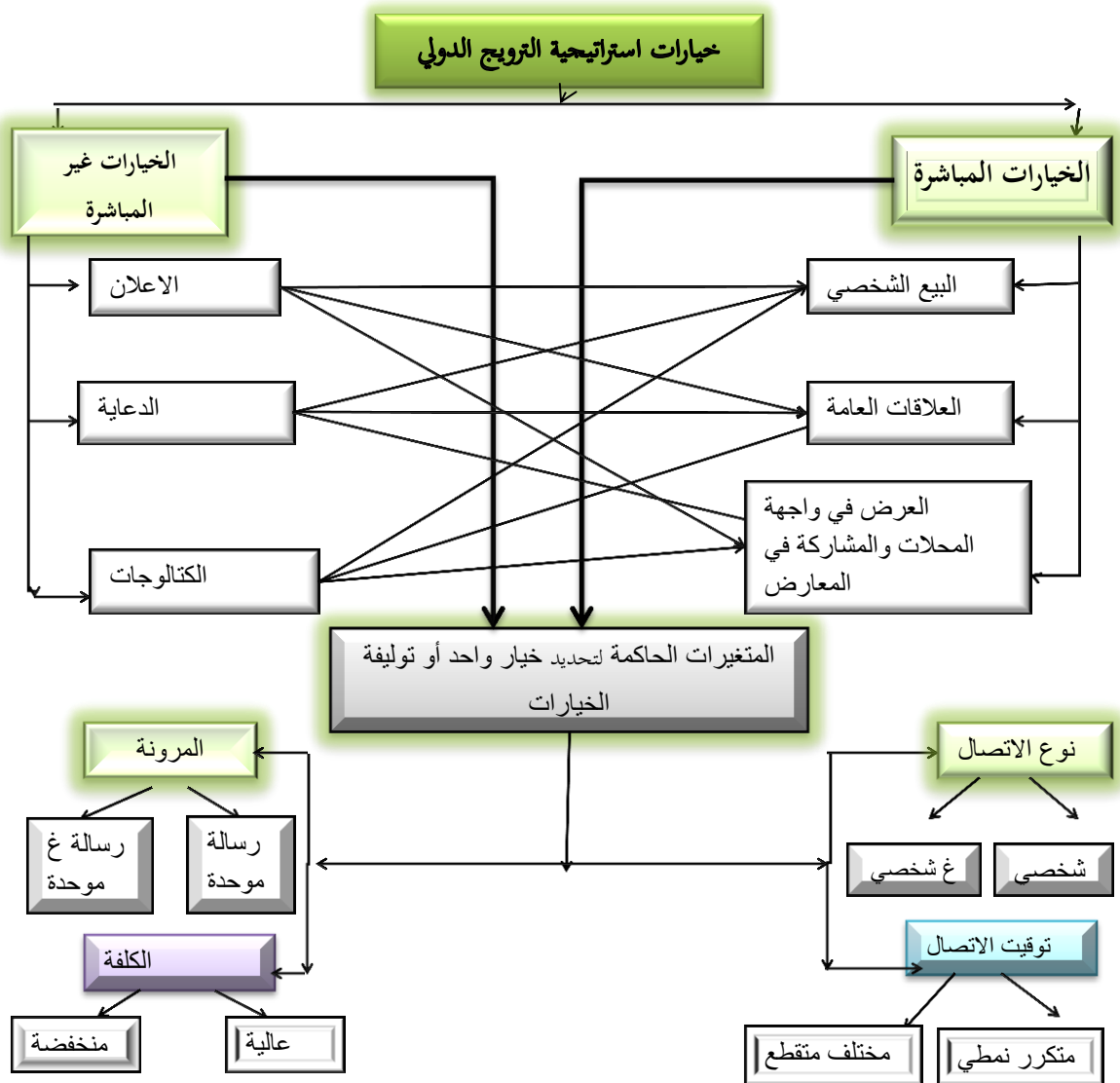
- البيع الشخصي: وهو إجراء مقابلة بين رجال البيع والمستهلك النهائي لتعريفه بالمنتج وإقناعه بشرائه.
- تنشيط المبيعات: وهي مجموعة من التقنيات التجارية الظرفية التي تعمل على إستمالة سلوك الزبائن وحفزهم على الشراء الفوري.
- العلاقات العامة الدولية: برزت العلاقات العامة على الصعيد الدولي لإعتبرات تتعلق بإتساع أسواق العالم وتناميها ورغبة المؤسسات والمنظمات في الحصول على حصص سوقية أكبر في الأسواق العالمية، وتشير التقارير إلى أن أول شركة في العالم إستخدمت مفهوم العلاقات العامة الدولية ومدلولاتها كانت شركة Procter and Gamble للأسمدة الكيماوية والمنظفات، وكان ذلك عام 1931 عندما قررت الشركة الدخول لأسواق خارج الولايات المتحدة الأمريكية (العلاق، 2014، صفحة 14)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

3/تشخيص خيارات الترويج الدولي:

إن المؤسسات الناشطة بالأسواق الدولية وبعد صياغتها وتحديد سعر ومواصفات المنتج الذي تود الولوج به إلى الأسواق المستهدفة لابد لها أيضا أن تحدد البرنامج الترويجي الذي ستتبناه وهذا بناء على مجموعة من المتغيرات الحاكمة (نوع الإتصال، توقيت الإتصال، مرونة الرسالة الإتصالية، تكلفة)، إضافة إلى معرفة الخيار الذي تعتمد عليه هل هو مباشر أو غير مباشر أو بصفة تكاملية لجهود الإتصالات التسويقية، وهذا ما سنوضحه بالشكل الموالي:

الشكل رقم (08): خيارات الترويج الدولي



المصدر: (الدوري و صالح، 2009، صفحة 320)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

4/الترويج الدولي: التنميط، التكيف أم الاختلاف؟

إن الترويج يؤثر ويتأثر ببقية متغيرات المزيج التسويقي الأخرى، خاصة في صياغة المنتج المقدم للأسواق الدولية والذي سبق أن تمت الإشارة له من خلال الإستراتيجيات المختلفة الممكن الإعتقاد عليها في تصميم المنتجات للدخول للأسواق المستهدفة، وهذا سواء من خلال التنميط أو التكيف أو الاختلاف وبالموازات مع فكرة تنميط أو تكيف أو التغيير الكلي للأساليب الترويجية الدولية، نحصل على المصفوفة الموضحة في الشكل الموالي:

الجدول رقم (06): الإستراتيجيات الترويجية الدولية وبقية عناصر المزيج التسويقي

المنتج	الإستراتيجية الترويجية	الملاحظات
نفس المنتج	نفس الرسالة	/
نفس المنتج	رسالة مختلفة	اقتصادية لأسباب اجتماعية ثقافية
تكيف المنتج	نفس الرسالة	مثال: صابون lux علب فاخرة واستخدامها كهدايا في اليابان
تكيف المنتج	تكيف الرسالة	/
منتج مختلف	نفس الرسالة	مثلا غسالة يدوية تؤدي نفس الغرض والنظافة
منتج مختلف لنفس الاستخدام	رسالة مختلفة	منتج مختلف يتطلب رسالة مختلفة مثلا

المصدر: (الصميدعي و يوسف، 2007، صفحة 168)

رابعا: إستراتيجية التوزيع الدولي

يعتبر التوزيع من أبرز العناصر الفعالة بالمؤسسة بما أنه يمثل الركيزة الثالثة ضمن عناصر المزيج التسويقي، وذلك لما له من أهمية بالغة من خلال الدور الذي يمثله سواء بالنسبة للمنتج أو المستهلك وسنحاول أن نتطرق لأهم العموميات المتعلقة به خاصة في السوق الدولي.

1/تعريف التوزيع الدولي:

يعرف التوزيع بأنه: "مجموعة الوظائف التي يقوم بها المنتج وحده أو باللجوء إلى مؤسسات أخرى من أجل نقل المنتج النهائي للمستهلك النهائي في المكان، الوقت، وبالشكل والكميات الموافقة لحاجات المستعملين" (Vendercammen, 2006, p. 384)، أما على الصعيد الدولي فيمكن تعريف التوزيع الدولي بأنه: "ذلك النشاط الذي يحدد الوسيلة المستخدمة لكيفية وصول المنتج أو الخدمة من مكان إنتاجها إلى المستهلكين وذلك من خلال الوسطاء العاملين في مجال التوزيع في الأسواق الخارجية فعملية التوزيع الدولي للمنتجات في الأسواق الدولية تبدو أكثر صعوبة من التوزيع المحلي حيث هنالك الكثير من الأمور التي تثار بسبب وظيفة التوزيع للمنتج المستهدف توزيعه، كما أن هناك العديد من الخيارات أمام إدارة التسويق الدولية في إختيار القناة التوزيعية المناسبة والفعالة للوصول إلى العملاء في الأسواق الخارجية (شيني، 2014، صفحة 69)، من خلال الطرح المفاهيمي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

السابق لإشكالية التوزيع وخاصة في الأسواق الدولية نجد أن التوزيع يتركز على عمليتين أساسيتين هما: (سعيدي، 2018، صفحة 110)

- **التوزيع التجاري (قنوات التوزيع):** وهو عبارة عن نقل ملكية وحيازة السلعة والخدمة من المنتج إلى المستهلك النهائي أو الصناعي، ويتم هذا الانتقال بصورة مباشرة (قوى البيع في المؤسسة)، أو بصورة غير مباشرة عبر الوسطاء (تجارة الجملة أو التجزئة).
- **التوزيع المادي:** وهو عبارة عن عملية الانتقال التي تتم بصورة مادية عن طريق النقل، التخزين، المناولة وبذلك يعتبر التوزيع نظاما يتكون من مجموعة الأنظمة الفرعية (التوزيع المادي، قنوات التوزيع) التي تتفاعل لتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق التدفق الفعال للسلع والخدمات، ما يحقق المنفعة النهائية والمكانية والحيازية بهدف توفير المنتجات في المكان والزمان المناسبين وكذلك بالكميات والأسعار التي يرضى ويقبل بها المستهلكون أو المستفيدون.

2/تعريف قنوات التوزيع الدولي:

قبل التطرق لمختلف الوسائط الأساسية والبدائل المتاحة أمام المؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية لابد من معرفة مفهوم قنوات التوزيع، حيث يقصد بقناة التوزيع: "مجموعة المنافذ التي تساعد على عملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى المستهلك النهائي في الأسواق" (Audigier, 2003, p. 199)، أما بالنسبة لقنوات التوزيع الدولية فلقد قدمت لها العديد من التعاريف ندرجها فيما يلي: (رماس، 2016، صفحة 69)

أ/عبارة عن مجموعة من المؤسسات التي ترتبط فيما بينها إرتباطا مصلحي لإستغلال الفرص التجارية المشتركة في السوق.

ب/مجموعة من المتداخلين الذين يأخذون على عاتقهم الأنشطة التوزيعية التي تسمح بمرور السلعة من الحالة الإنتاجية إلى الحالة الإستهلاكية.

3/طرق التوزيع الدولي:

أمام المؤسسات الدولية أو المتعددة الجنسيات خيارين نظاميين لتوزيع المنتجات دوليا (قنوات التوزيع المباشرة وغير المباشرة) كما هي موضحة في الجدول الموالي: (عامر، 2010، الصفحات 190-191)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

الجدول رقم (07): الوسائط المختلفة لقنوات التوزيع الدولي

نمط قناة التوزيع الدولية	الأنواع الضمنية للقناة	الشرح (المضمون)
قنوات التوزيع المباشرة	وكيل التوزيع الأجنبي	من مهامه: - توزيع منتجات المؤسسة الدولية كنائب ووكيل عنها. تحديد احتياجات السوق من السلع بالدول المضيفة . يوفر التسهيلات والخدمات المطلوبة لتسويق وترويج المنتجات في قطاع كبير من السوق
	تاجر التجزئة الأجنبي	يعتمد على هذا النوع في الدولة المضيفة في المنتجات الاستهلاكية ويعتبر مندوب المؤسسة الام كحلقة وصل بينهما وبين تاجر التجزئة
	المندوب الرسمي للتوزيع	هي مؤسسات تجارية حكومية مملوكة للدولة المضيفة حيث كانت تنص قوانين بعض الدول على ضرورة التعامل مع المؤسسات الرسمية الحكومية عند رغبة المؤسسة الدولية دخول منتجاتها أسواق هذه الدول.
قنوات التوزيع غير المباشرة	سمسار التصدير	حلقة الوصل بين المؤسسة الدولية وكلائه والمشتري في السوق الدولي مقابل عمولة الوساطة والسمسرة.
	وكيل التصدير	شخصية طبيعية أو إعتبارية تتولى نقل وشحن المنتجات الى أسواق الدول الاخرى، يتم التعاقد معه مقابل عمولة متفق عليها.
	مؤسسات إدارة التصدير	هي مؤسسات مسؤولة بشكل كامل عن إدارة أنشطة التسويق من ترويج وتوزيع مقابل عمولة أو خصم واضح على المشتريات من المنتجات.
	مؤسسات خدمات التصدير	هي مؤسسات تقدم خدمات متكاملة للمؤسسات الدولية من بحوث واثمان وتأمين ودراسة للسوق وتحديد للمؤشرات، وتقوم بدور الوسيط بين المؤسسة الام والمؤسسات الاخرى.

المصدر: (عامر، 2010، الصفحات 190-191) بتصرف

إن الإختيار الأمثل لمنفذ التوزيع يرتبط بجملة قضايا أخرى، إلى جانب تحقيق الغايات المنشودة مثل: إعتبرات الكلفة، وإمكانية إدارة المنفذ بسهولة وهنا يمكن تحليل المستهلكين جغرافيا وشرائيا، وإمكانية توفير الخدمة لهم، ويجري تقييم كل منفذ في ضوء قدرته على تغطية السوق الكلي، ويبقى على مدير التسويق إختيار منفذ التوزيع الذي يحقق الموازنة بين التكاليف المتوقعة، وبين القدرة على تغطية السوق، وبين قدرة المؤسسة على تشغيله. (جواد و حجازي، 2011، صفحة 251)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

المبحث الثاني: إستهداف وتموقع المؤسسات الاقتصادية بالأسواق الدولية

تحاول المؤسسات الاقتصادية إختراق الأسواق الدولية بأشكال مختلفة، وبغض النظر عن هذه الأشكال، لا بد من قيام المؤسسة بدراسة السوق الدولي المستهدف وإنتقاء وتحديد الإستراتيجية المناسبة لدخوله، وهذا من أجل التموقع بشكل الذي يضمن بقائها على المدى الطويل، وهذا ما سوف نتناوله في هذا المبحث من خلال المطالب التالية :

➤ المطالب الأول: ماهية الأسواق الدولية.

➤ المطالب الثاني: دراسة وإنتقاء المؤسسات الاقتصادية للأسواق الدولية.

➤ المطالب الثالث: التموقع بالأسواق الدولية.

المطلب الأول: ماهية الأسواق الدولية

إن كل مؤسسة ترغب في توسيع دائرة نشاطها والإنتقال من السوق المحلي للسوق الدولي، لا بد لها من القيام بدراسة معمقة حول هاته الأسواق وهذا من خلال معرفة المعنى الحقيقي للأسواق الدولية، إضافة إلى التعرف على تقسيمات هاته الأسواق ومختلف العوامل المشجعة والمثبطة لإتخاذ قرار الولوج إليها من عدمه وهذا ما سنحاول توضيحه.

أولاً: تعريف السوق الدولية

يعبر السوق عن مجموعة المشترين الحاليين والمرتبين الذين تتوافر لديهم الرغبة في المنتج أو الخدمة والمقدرة الشرائية، إضافة لصلاحية إتخاذ القرار الشرائي ولا يقتصر السوق في هذه الحالة على الأشخاص الطبيعيين بل يضم أيضا الأشخاص الاعتباريين كالمنظمات والهيئات والمشروعات الاقتصادية الأخرى. (السيد، 2004، صفحة 88)، أما بالنسبة للسوق الدولي فيعرف بأنه: "الأماكن التي تقع فيما وراء حدود الدولة وتضم في طياتها مختلف المعاملات التي تنجم عن القطاعات الاقتصادية المختلفة، حيث تلتحم المجموعات الدولية في صراع ضد السيطرة لكي تتفق أو تنتظم للدفاع عن مصالحها. (فروجي، 2017، صفحة 09)، ولقد تكونت السوق الدولية من خلال تنوع المصادر والموارد والمنتجات بين المناطق الجغرافية المختلفة، من خلال وجود الفائض والعجز في رأس المال إختلاف الظروف التاريخية والتراث وتنوع المهارات والمعارف التكنولوجية، إختلاف المستوى الحضاري بين الدول كل هذه الظروف أدت إلى خلق التخصص وعدم قدرة الإنتاج الداخلي على إشباع كافة الإحتياجات المحلية. (الدبوه جي و العجارمة، 2001، صفحة 16)

ثانياً: تصنيفات الأسواق الدولية

تختلف أنواع الأسواق الدولية بإختلاف المعايير المتبعة في تقسيمها وتصنيفها، وعلى هذا الأساس ومن خلال الإطلاع على العديد من التصنيفات سنحاول تقديم أهمها موجزة في الجدول الموالي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

الجدول رقم(08): أنواع وتصنيف الأسواق الدولية

الدول النامية	الدول الغربية النامية	الدول الغربية المتقدمة	
تشمل دول آسيا وافريقيا وامريكا لاتينية تعتمد على تصدير المواد الأولية والمواد الخام ، انخفاض المستوى المعيشي، كبر حجم الاسواق)	هي مستعمرات لدول الصنف الأول منها: استراليا، نيوزلندا، جنوب افريقيا هي دول غنية يرتفع متوسط دخل الفرد فيها لكنها ذات اسواق صغيرة	تشمل هذه الفئة كل من اوربا الغربية واليابان اضافة الى الوم أ (تتسم بالتقدم التكنولوجي وارتفاع نمو الدخل القومي والفردى وارتفاع النفقات الخاصة بالبحث والتطوير تتسم بتصدير السلع الصناعية والاستهلاكية بالاضافة الى استيراد سلع الفاخر والفريدة	الفرع 1 تصنيف ليفنجستون (على أساس التقدم الاقتصادي والنظام السياسي للدول)
دول غير متقدمة	دول متقدمة		الفرع 2 التصنيف من حيث درجة التقدم
تفتقر لمختلف المتطلبات السابقة المذكورة في الدول المتقدمة	تتوفر فيها على أعلى المستويات العالمية من حيث: دخل الافراد، استخدام تكنولوجيا التعليم، الاتصالات، البحث العلمي، وصحة...		
دول حديثة العهد بالتصنيع	دول نامية	دول صناعية متقدمة	الفرع 3 التصنيف وفقا لـ الدخل هيكل التصنيع النمو الاقتصادي
تتميز مجموعة مختلفة من الخصائص منها: التقدم الهيكل الصناعي، قوة شرائية مرتفعة.	تقسم إلى مجموعتين: المجموعة 1 ذات هيكل تصنيع منخفض متوسط دخل مرتفع، كثافة سكانية مرتفعة. المجموعة 2: كثافة منخفضة، متوسط منخفض، هيكل صناعي منخفض.	ويمكن تقسيمها إلى نوعين: المجموعة 1 ذات هيكل تصنيعي متقدم ومتوسط. دخل مرتفع وكثافة سكانية مرتفعة. المجموعة 2 ذات القوة الشرائية المنخفضة تتسم ب: هيكل صناعي متقدم، متوسط الدخل مرتفع، كثافة سكانية منخفضة	
سوق التنافس التام، سوق الاحتكار، سوق المنافسة الاحتكارية، سوق احتكار القلة.			الفرع 4 التصنيف على أساس المنافسة
اقتصاديات مرتبطة بالازدهار قائمة على العلاقات الشخصية	اقتصاديات ذات منافسة سريعة		الفرع 5 التصنيف المختلط
بعض دول أمريكا الجنوبية تتسم بالقابلية للاتصال بين الاشخاص حساسة نحو الثقافات المختلفة، عند الانطلاق الروابط السابقة تؤسس في أعلى مستوى.	مثل الوم أ، الدول الغربية للاتحاد الاوروي توزيع فعال للسلع، رقابة ممتازة، خطط تسويقية مفصلة.		

المصدر: (فروجي، 2017، الصفحات 15-20)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

ثالثاً: العوامل المشجعة على الدخول إلى الأسواق الدولية

إن إدراك المؤسسات الإقتصادية لأهمية تدويل نشاطها والبحث عن سبل لإختراق الأسواق الدولية، لم يأتي صدفة بل نتيجة للعديد من العوامل المشجعة والداعمة للدخول لهاته الأسواق وبالتالي الإستفادة من الفرص التسويقية وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين بمنتجات أكثر تنافسية مقارنة ببقية المنافسين و من أهم هاته العوامل ما يلي: (Corinne, 2000, p. 27)

1/العوامل التجارية: وتمثل في ضيق الأسواق المحلية وتشبعها، تخصص مبيعات المؤسسة، دورة حياة المنتج.

2/العوامل الصناعية: وتندرج في البحث عن اقتصاديات السلم، خفض تكاليف الإنتاج.

3/عوامل الفرص: تتمثل في الطلب الدائم، الإنتاج الفائض، تحفيز المسيرين.

بالإضافة إلى العوامل السابقة الذكر تسعى المؤسسة لإختراق الأسواق الدولية بسبب: (Mucchielli, 1998, p. 140)

أ/البحث عن أحسن الشروط للعرض (تكاليف، تموين، تكنولوجيا).

ب/البحث عن أحسن الشروط للطلب (السوق، حجمه، التنوع الجغرافي)

ج/البحث عن أحسن وضعية تنافسية (الرد والهجوم أمام المنافسة العالمية).

المطلب الثاني: دراسة وانتقاء المؤسسات الإقتصادية للأسواق الدولية

إن هدف المؤسسة الإقتصادية هو تحديد الإستراتيجية المناسبة والوقت المناسب للدخول للأسواق الدولية وهذا الأمر يعتبر من القرارات المعقدة الواجب دراستها والإحاطة بكافة المتغيرات البيئية، انطلاقاً من فهم طرق تقييم وإختيار السوق الدولي، ومعرفة مختلف العوامل المؤثرة في ذلك، بالإضافة إلى فهم الاستراتيجيات التي تدعم المؤسسات في الولوج للسوق الدولي، والذي سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولاً: ماهية تقييم وإختيار السوق الدولي:

تختلف خصائص الأسواق الدولية من سوق لآخر والمؤسسة باتت مجبرة على معرفة الطريقة المناسبة لإختيار السوق المناسب لها، فما المقصود بتقييم وإختيار السوق الدولي؟ فيما تكمن العوامل التي تتحكم في إختياره؟ وما هي أهم هاته المعايير؟

1/مفهوم تقييم وإختيار الأسواق الدولية

يرتبط بناء إستراتيجية التسويق الدولية بنوعين من القرارات الإختيار والتوجه، حيث تعرف عملية الإختيار بأنها: " عملية لتقييم الفرص التسويقية التي تنتهي بإختيار الأسواق الأكثر جاذبية حسب إمكانيات وقدرات الشركة على إستغلالها، حيث تتطلب هذه العملية تقييم مدى ملائمة إحتياجات السوق المتوقعة وقدرات الشركة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

على تلبية هذه الإحتياجات أو على تغيير السوق لصالحها، كما أن عملية إختيار السوق لا يمكن تقريرها على أسس تسويقية بحتة، بل على إعتبرات أخرى أيضا تتضمن مهارات الشركة وإمكاناتها وأهدافها وتتطلب أن توضع عملية إختيار السوق ضمن محتوى إستراتيجي كلي، كما أن القرار الأخر الذي يرتبط بإستراتيجية التسويق الدولية يتصل مباشرة بقرار إختيار السوق وهو قرار التوجه في السوق الخارجية، بمعنى آخر ماهي الإستراتيجية التي تبحث عنها المؤسسة لمكانتها في السوق الخارجي، البناء والبقاء أم الهدم؟ (الضمور، 2004، الصفحات 148-149)

2/ معايير إختيار الأسواق الدولية:

توجد العديد من المعايير والأسس والتي على أساسها تقوم المؤسسة بالمفاضلة بين الأسواق الخارجية، فحسب "Pasco Berho" فإنه يجب أن تتوفر ثلاثة معايير في السوق الخارجي حتى تفكر المؤسسة في إقتحامه، هذه المعايير -طاقة السوق، سعة السوق، إستقرار السوق- لخصها في ما يلي: (دحيه و لعلاوي، 2011، صفحة 49)

هل السوق متاح للمؤسسة؟ وهل هناك سوق محتمل أجنبي؟ هل السوق الأجنبي آمن للمؤسسة؟ فيما يتعلق بالعنصر الأول، فالأمر يرتبط بالعناصر الفيزيائية المتمثلة في المسافة، والبيئة، والبنية التحتية للنقل وشبكاته وأماكن التخزين، إضافة إلى العوامل الإقتصادية، السياسية، الحواجز الجمركية وغير الجمركية من تشريعات والعوامل الثقافية من لغة، تاريخ، عادات وتقاليده... الخ، أما فيما يتعلق بالعنصر الثاني (السوق المحتمل) فيما إن وجد من سيقبل على منتجات المؤسسة، القدرة الشرائية، المنافسة... الخ، ومن ناحية الأمان للسوق (العنصر الثالث) فيقصد به الإستقرار السياسي للدولة أسواقها وعدم وجود مايفي تحتكر الأسواق... الخ

3/ العوامل الرئيسية لإختيار الأسواق الدولية:

إن دراسة الأسواق الدولية تهدف إلى تعميق معرفة الأسواق الجديدة لتحديد الجهات الفاعلة الرئيسية وإجراءات التشغيل فهي تقوم بتحليل: (فرداس، 2018، الصفحات 29-30)

أ/الطلب: تقوم المؤسسة بتحليل الطلب من خلال قياس الإستهلاك الحالي للمنتج، تقدير التطور بإستخدام طرق نوعية وكمية، تحديد الزبائن (من يستهلك، تحديد قطاعات الزبائن)، تحديد سلوك الشراء (عادات، دوافع...)، تقييم الحصص السوقية التنبؤية للمنظمة.

ب/المنافسة: من خلال تحليل العناصر الآتية: قياس الطلب على المنتج المنافس، تحديد المنتجين الرئيسيين المحليين وحصصهم السوقية، تحديد الخصائص التقنية والتجارية للمنتجات المنافسة، تحديد عوامل النجاح في الأسواق الرئيسية.

ج/التوزيع: من خلال تحليل ودراسة وتحديد قنوات التوزيع المستخدمة، أنواع الوسطاء، هيكل تكاليف التوزيع.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

ثانياً: إستراتيجيات وتوقيت الدخول للأسواق الدولية:

إن أي مؤسسة إقتصادية تسعى لإختراق الأسواق الدولية لابد لها أن تكون ملمة بالمسائل المهمة والتي تساعد في صياغة الإستراتيجية المناسبة للولوج لهاته الأسواق بناء على معطيات سابقة وتحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية لها، بالإضافة الى معرفة التوقيت المناسب للدخول لهاته الأسواق، فالمزاوجة ما بين صياغة الإستراتيجية الملائمة ومعرفة التوقيت المناسب للدخول هو السبيل الوحيد لنجاح المؤسسة و توقعها في هاته الأسواق.

1/الإستراتيجيات البديلة للدخول للأسواق الدولية:

توجد أمام المؤسسة العديد من البدائل الاستراتيجية والتي بوسعها تبنيتها من أجل إقتحام الأسواق الدولية نذكر أهمها كما يلي:

أ/استراتيجية الدخول الحذر: وفق هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة لإختبار مدى قدرة منتجها على تحقيق أعلى إيرادات في وقت قصير دون أن تتحمل تكاليف مرتفعة وبذلك تكون المخاطر التي تواجهها المؤسسة في حدها الأدنى، وعادة ما تلجأ المؤسسة إلى أحد الموزعين في السوق الدولية للقيام بكافة المهام التسويقية الخاصة بمنتج المؤسسة على أن يكون وكيلا للمؤسسة خلال فترة التعاقد مع تحمل مصاريف الترويج والتي عادة ما تكون في حدود ميزانية محدودة للغاية، كما يحق للوكيل تحديد منافذ التوزيع المناسبة التي تضمن سرعة تصريف منتج المؤسسة بأقل تكاليف ممكنة وبناء على النتائج التي سيحققها منتج المؤسسة خلال الفترة الأولى له في السوق الدولية تستطيع أن تقرّر مدى قدرة منتجها على منافسة المنتجات الأخرى مستقبلاً. (بن حوحو و بن جروة، 2017، صفحة 226)

ب/إستراتيجية إتباع القائد: تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية في حالة عدم مقدرتها أو عدم رغبتها في مواجهة المنظمات المنافسة الأخرى المتواجدة في السوق الدولي وذلك إما بسبب ضعف إمكانياتها أو لتأكدها من أن منتجها لا يتمتع بميزة تنافسية واضحة يمكن أن تجعل المستهلك الأجنبي يفضلها منذ انطلاق تقديمه في الأسواق مقارنة مع المنتجات المنافسة الأخرى، وبهذا تتجنب المنظمة مواجهة المنافسين أثناء بداية عرضها منتجاتها، و تقوم بتصميم مزيجي تسويقي مشابه للمزيج التسويقي المتبع من المؤسسة الرائدة في السوق الدولي. (هلال، 2000، صفحة 05)

ج/استراتيجية القائد الخاسر: وفق هاته الإستراتيجية تدخل المؤسسة في مواجهة مع المنافسين الآخرين في السوق الدولي منذ البداية وتعتمد في ذلك على عنصر السعر حيث تحدد سعرا لمنتجها أقل من أسعار الجميع مع المحافظة على نفس الجودة. (أبو علفة، 2003، صفحة 234)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

2/المبادئ الأساسية لإختيار التوقيت المناسب للدخول للأسواق الدولية:

يرتبط إختيار التوقيت المناسب للدخول للأسواق الدولية بحالة الطلب على المنتج في هذه الأسواق، وفيما يلي أهم المبادئ الواجب الإلتزام بها عند إختيار ذلك التوقيت: (فرداس، 2018، الصفحات 32-33)

أ/تهيئة المستهلك الأجنبي: تقوم المنظمة بتهيئة المستهلك الأجنبي قبل أن تدخل للسوق الدولي لكي يتقبل منتجها، كأن تركز على الرغبات الكامنة والتي لم تشبعها المنتجات الحالية أو العيوب الموجودة في هذه المنتجات، كل هذه تعتبر فرص تستغلها المنظمة للدخول في الوقت المناسب لهذه الأسواق الدولية.

ب/التعرف على إتجاه السياسة الحكومية في الدولة الأجنبية: إذا أصدرت حكومة الدولة الأجنبية قرارات تشجع إستيراد منتج المنظمة تقوم بتأجيل توقيت دخولها لأسواق هذه الدولة، أما إذا كان القرار يصب بمنع إستيراد منتج المنظمة وتشجيع الإنتاج المحلي فعليها أن تسارع بدخول هذا السوق من خلال إبرام عقود تصدير قصيرة من أجل الحصول على مكاسب سريعة.

ج/الظروف المناخية للدولة الأجنبية: حيث تفرض على المنظمة الدخول إلى أسواق هاته الدول في أوقات معينة دون غيرها، مثلاً في الشتاء وأوقات تجمد نهر الدانوب يؤدي إلى إعاقه عمليات شحن السلع المصدرة للدول المطلة على النهر.

د/مراعاة توافق أوقات الانتاج مع أوقات الطلب: من خلال قيام بعض المنظمات بإنتاج السلع في أوقات الطلب عليها من قبل الدول المستوردة، وبهذا تستفيد من ميزة تفضيلية عن بقية الدول المصدرة التي يتأخر موعد إنتاجها.

3/طرق إختيار الأسواق الدولية:

في ظل الإختلافات الموجودة في الأسواق الدولية، تلجأ المؤسسة إلى الإعتماد والمفاضلة بين أسلوبين أساسيين يسمحان للمؤسسة من الولوج إلى الأسواق الدولية والتي تم تحديدهما وهما :

أ/طريقة التمدد: بداية هذه الطريقة تكون بإختيار نقطة الإنطلاق سواء من السوق المحلية أو السوق الخارجية الحالية، وعندما يعتمد إختيار السوق المستقبلية على أساس التشابه في هياكل السوقين من جانب الأوضاع الإقتصادية والسياسية.... وغيرها، أي أن المؤسسة تراعي وتأخذ في عين الإعتبار الحد الأدنى من الإجراءات والتعديلات التي ستقوم بها، وبهذا تتجه المؤسسة نحو الأسواق المجاورة لوجود الكثير من التشابه مع السوق الذي تعمل فيه، ويطلق على هذه الطريقة أيضاً طريقة إختيار السوق على أساس الخبرة. (قدو، 2009، الصفحات 158-159)

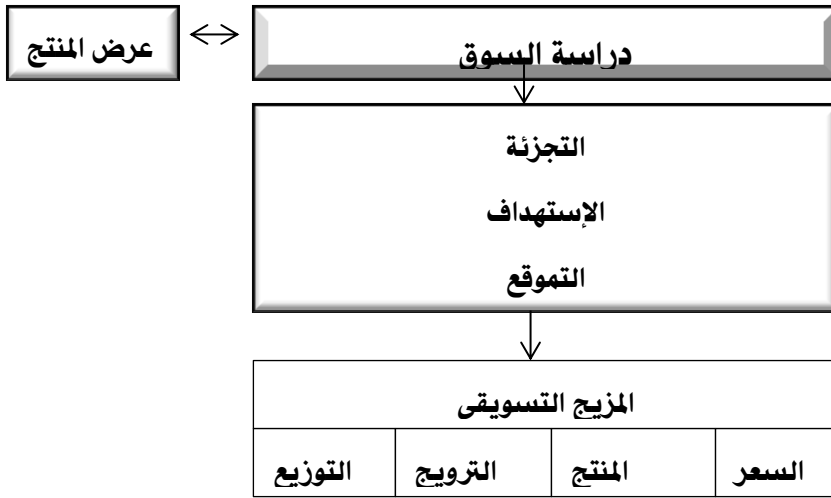
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

ب/طريقة التقلص: حسب هذه الطريقة فإن أفضل إختيار للأسواق الدولية ينطلق من المجموع الكلي للأسواق، ثم تقسم إلى مجموعات إقليمية بناء على مجموعة من المعايير (اقتصادية، سياسية، ثقافية) ويعددها تستبعد الأسواق غير الواعدة مع زيادة التحري عن الأسواق الواعدة، بينما الإجراءات التي تعتمد عليها طريقة التقلص في إنتقاء الأسواق الدولية تتمثل في التقسيم الجغرافي لجمع المعلومات وإتخاذ القرار ثم تليها مرحلة التقسيم حسب الزبائن بهدف الوصول إلى الترتيب النهائي لهذه الأسواق. (غول، 2008، الصفحات 95-96)

المطلب الثالث: التموقع بالأسواق الدولية

إن المؤسسة التي تسعى لإختراق الأسواق الدولية لابد لها من الإعتماد على خطوات محددة وإستراتيجية قائمة على التجزئة الملائمة للأسواق المستهدفة من قبلها، وهذا من أجل التموقع فيها بشكل جيد، فالتسويق أساسا يركز على الدعائم الثلاث لصياغة الإستراتيجية المناسبة وهي: دراسة السوق، المفاهيم الثلاث (التجزئة الإستهداف والتموقع)، وأخيرا صياغة المزيج التسويقي المناسب كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (09): تقنيات التسويق الدولي



Source : (Soulez, 2012, p. 24)

أولاً: دراسة السوق (سلوك المستهلك الدولي):

تعني دراسة سلوك المستهلك الدولي دراسة عادات الشراء وأنماط الإستهلاك في الأسواق الدولية، إن نجاح المؤسسات في إختراق الأسواق الدولية يعتمد على إرضاء وكسب ولاء المستهلكين في تلك الأسواق من خلال تلبية حاجياتهم ورغباتهم، وأن قدرة المؤسسات في تلبية هذه الحاجات والرغبات يتوقف على مدى نجاحها في دراسة وتحليل العوامل النفسية والشخصية والاجتماعية والثقافية المؤثرة على سلوك المستهلك الدولي من جهة وعلى معرفة أنماط وعادات وحاجات هذا المستهلك والتي تختلف عنها من سوق أجنبي لآخر من جهة ثانية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإخترق الأسواق الدولية

(سطحي، 2018، صفحة 68)، كما لا بد من الأخذ بالنظر مجموعة الإعتبارات عند دراسة سلوك المستهلك

الدولي التالية: (الخضر، 2007، صفحة 395)

1/الإعتماد على معلومات المستوردين والموزعين والوكلاء حول سلوك المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

2/ضرورة تقسيم السوق إلى شرائح إستهلاكية متجانسة من حيث السلوك الشرائي.

3/إعطاء دراسات السوق الأهمية التي تستحقها وتخصيص كفاءات بشرية متميزة للقيام بذلك.

4/النظر إلى السوق على أنه في حالة تطور دائمة محليا وعالميا.

ثانيا: تقسيم وتجزئة الأسواق الدولية:

إن مفهوم تجزئة السوق الدولي إلى قطاعات وشرائح سوقية من المفاهيم الحديثة في مجال الفكر التسويقي فمعظم الدراسات تؤكد بأن المؤسسات التي تطبق استراتيجية تجزئة السوق إلى قطاعات غالبا ما تكون في موقف أفضل من المؤسسات التي لا تطبقها، و من نتائج هذه الدراسات أيضا أنه ليس بمقدور المؤسسات إنتاج كل شيء وتوزيعه على كل الأسواق بل يفضل التركيز على قطاع معين من السوق بهدف تغطيته وخدمته بأعلى كفاءة ممكنة. (فدوز، 2017، صفحة 151)

1/ مفهوم تجزئة السوق الدولي:

يقصد بالتجزئة: " عملية تقسيم السوق الكلي (غير المتجانس) إلى قطاعات سوقية متجانسة (أو هكذا يفترض أن تكون) بقصد إشباع حاجات المستهلكين وتلبية متطلباتهم بشكل أفضل من خلال تقديم برنامج تسويقي لكل قطاع من هذه القطاعات السوقية. (المؤذن، 2008، صفحة 283)، فعملية تقسيم السوق الدولية لا تقل أهميتها عن عملية تقسيم السوق المحلية إلا أنه بالمقارنة مع السوق المحلية، تعتبر الأسواق الدولية أقل تجانسا وذلك بسبب إختلاف البيئات السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية بين الدول ومستويات الدخل وتنوع أنماط الحياة والسلوك الإجتماعي، فعدم وجود التجانس هذا يعطي احتمالا أكبر لتحديد قطاعات سوقية مختلفة. (الضمور، 2004، صفحة 150)، إلا أنه وبسبب محدودية الإمكانيات المالية والإدارية، فإنه على الشركة المسوقة دوليا أن تحاول تحديد قطاعات السوق الأكثر جاذبية والتي تستطيع خدمتها على أساس تفضيلات القطاع، أنماط المنافسة، وقوى الشركة، وهذا يوفر للشركة فوائد متعددة منها: الحصول على فرص تسويقية أفضل وتصميم برامج تسويقية فعالة لمواجهة إحتياجات قطاعات مختلفة من العملاء، ولضمان نجاح إستراتيجية تقسيم السوق لا بد من توافر الشروط التالية في تلك الأسس: (قدو، 2009، الصفحات 154-155)

أ/إمكانية القياس **measurability**: ويقصد بها الدرجة التي تشخص فيها أجزاء السوق وقياس الحجم والقدرة الشرائية في تلك الأجزاء.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

ب/إمكانية الوصول إلى القطاعات **accessibility**: وتعني الدرجة التي يمكن أن يصل بها المسوق إلى القطاعات المعنية في السوق والإستجابة لمتطلبات المستهلكين فيها بسبب معوقات اللغة والتوجهات الوطنية مما يصعب صياغة المزيج الترويجي المناسب لكل قطاع.

ج/إمكانية تحقيق الربح **profitability**: والمقصود بها الدرجة التي تصبح فيها أجزاء السوق كبيرة و/ أو مربحة لدرجة أنها تستحق إعتبارها منفصلة لأغراض الأنشطة التسويقية.

د/إمكانية التنفيذ **actionability**: وتعني الدرجة التي يمكن عن طريقها تصميم برامج تسويقية فعالة لإجتذاب وخدمة القطاعات السوقية، فالقطاعات السوقية التي يمكن قياسها والوصول إليها وإحتمال تحقيق الربح فيها لا قيمة لها ما لم يكن بالمستطاع تطوير وتنفيذ برامج تسويقية خاصة لكل منها.

2/أهمية تجزئة الأسواق الدولية:

إن عملية تجزئة الأسواق إلى شرائح وقطاعات سوقية بالغة الأهمية ويمكن توضيحها في النقاط الآتية الذكر: (فرداس، 2018، الصفحات 127-128)

أ/تحليل الأسواق المعقدة وغير المتجانسة: من خلال تجزئتها إلى قطاعات متماثلة ومتجانسة نسبياً، الأمر الذي يساعد في إدارتها بكفاءة وفعالية.

ب/إرتفاع الأرباح: فالتجزئة تساعد على زيادة مبيعات وأرباح المؤسسة من خلال تقدير حجم الطلب المتوقع في كل قطاع سوقي.

ج/تحسين موقف المؤسسة التنافسي: فتجزئة السوق تساعد المنظمة على إستكشاف موقفها في السوق أي كيف ينظر زبائن المنظمة الموجودين والمحتملين إليها مقارنة مع المنظمات المنافسة، إذ أن التجزئة تزود آلية إستخبارات تنافسية لتقييم جودة المنظمة مقارنة مع معايير الصناعة.

د/إكتشاف الفرص المتاحة: فتحويل الأسواق لقطاعات متجانسة يساعد المنظمة في التعرف وتقييم الفرص المتاحة أمامها في الأسواق والتي كان من الممكن عدم إكتشافها. بالإضافة إلى تلبية إحتياجات الزبائن بدقة، والإستخدام الأمثل للموارد، وإدارة الطلب بشكل أفضل.

3/أسس تقسيم وتجزئة الأسواق الدولية:

توجد العديد من الأسس التي يتم على أساسها تقسيم الأسواق الدولية فحسب (العمر، 2007) يتم تقسيم الأسواق الدولية بناء على: (العمر، 2007، الصفحات 109-110)

أ/الأساس الجغرافي: يتم تقسيم المستهلكين إلى فئات متميزة حسب موقع الجغرافي (مناطق، اقاليم مدن).

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

ب/الأساس الديمغرافي: هنا يتم تقسيم الأفراد إلى فئات متميزة بحسب الدخل، مستوى التعليم حجم الأسرة، أو السن... الخ، وتستخدم هاته المعايير إما منفردة أو مجتمعة.

ج/الأساس السلوكي: يتم تقسيم المستهلكين بناء على ولاء المستهلك للعلامة، معدل إستهلاك السلعة، دوافع الشراء، منافع السلعة، مواقف وإتجاهات المستهلكين.

ثالثا: إستهداف المؤسسات للأسواق الدولية:

إن عملية إستهداف الأسواق الدولية هي المرحلة الثانية للتسويق الاستراتيجي والذي لا بد من أن تقوم به المؤسسة التي تسعى لإختراق الأسواق الدولية، فالأساس ليس فقط في تحديد إحتياجات ورغبات مختلف القطاعات السوقية الدولية وتجزئتها لقطاعات متباينة، بل في تحديد بشكل مباشر القطاع الذي تود المؤسسة إستهدافه وبالتالي صياغة المزيج التسويقي المناسب له.

1/تعريف إستهداف السوق الدولي:

يعتبر الإستهداف من المفاهيم الحديثة والمرتبطة بالتسويق الدولي، حيث تقوم هذه الفكرة على تحديد القطاعات السوقية أو مجموعة المستهلكين المتشابهين، ومن ثم إختيار مجموعة أو أكثر وتنمية المنتجات وعناصر المزيج التسويقي الملائمة لكل مجموعة، وكتعريف للإستهداف: " هو المسار الذي يقصد من ورائه إجراء مبادلة مجموعة محددة من خلال الإعلان وباقي الأنشطة التسويقية والتي يجب أن تكون معدة بحيث تحقق إستجابة أكبر في المجموعة المستهدفة دون غيرها من القطاعات الأخرى" (قندوز، 2017، صفحة 156)، ولا بد من الإشارة إلى أن عملية إختيار الأسواق المستهدفة تتوقف على عاملين رئيسيين هما:

أ/تحليل الجاذبية السوقية: تعني دراسة جاذبية قسم سوق معين بدراسة الفرص الإقتصادية لذلك القسم في السوق وهذا من خلال دراسة: (مكي، 2017، الصفحات 142-143)

• حجم ونمو قسم السوق: فالأسواق الكبيرة توفر للمؤسسة فرصة تحقيق حصة سوقية مهمة وبالتالي حجم مبيعات كبير، وعادة الأسواق الكبيرة تستهدفها المؤسسات الكبيرة والتي تفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منافستها، ويقصد بهما:

• حجم قسم السوق: يعتمد إختيار حجم قسم سوق معين على قدرة المؤسسة وحجمها، كما يمكن تحديد حجم السوق من خلال العلاقة التالية: $\text{حجم السوق} = \text{عدد تكرارات الشراء} \times \text{عدد مقدمي العرض في نفس السوق}$.

• معدل نمو السوق: فالمؤسسة ملزمة بأن تولي أهمية لمعدل نمو قسم السوق، فكلما زاد هذا المعدل كلما أتاحت الفرصة بشكل كبير للمؤسسة لتوسيع نشاطاتها، وتحقيق انتاج كبير يضمن لها الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية، حسب

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

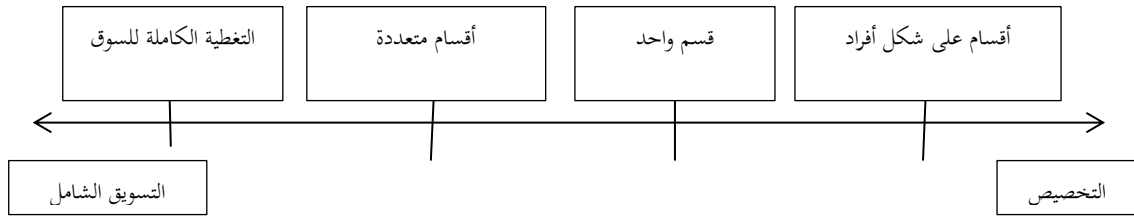
العلاقة التالية: معدل نمو السوق = إجمالي مبيعات الصناعة(ن) / إجمالي مبيعات الصناعة(ن+1) - إجمالي مبيعات الصناعة (ن).

ب/قوة المنظمة المحتملة لخدمة السوق: ويقصد بها متطلبات المستهلك وكذلك قوة المنافسة في خدمة هذا السوق، وتكون القوة الحالية للمؤسسة كبيرة عندما تكون تسيطر على حصة سوقية كبيرة وتقدم قيمة كبيرة لمنتجاتها، وتكون محمية تكنولوجيا و ذات أصول تسويقية قوية يمكن إستغلالها. (لعلوي، 2009، صفحة 14)

2/ إستراتيجيات الإستهداف السوقي الدولي:

إن المنظمة التي تسعى لدخول الأسواق الدولية لابد لها من تحديد الإستراتيجية الملائمة والفعالة والتي تساهم في تغطية السوق بشكل مناسب، وهذا من خلال مزيج تسويقي ملائم يناسب وحاجيات القطاع السوقي المستهدف، وقد حدد كوتلر وآخرون المستويات الممكنة للإستهداف السوقي كما هو مبين في الشكل الموالي:

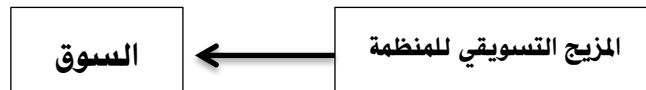
الشكل رقم(10) : الإستراتيجيات المختلفة للإستهداف السوقي



Source : (Kotler, Keller, & Manceau, 2012, p. 165)

يوضح الشكل السابق مختلف الإستراتيجيات الممكنة والمتاحة أمام المؤسسة لإستهداف الأسواق الدولية منها: أ/إستراتيجية التسويق غير المتمايز(التغطية الكاملة للسوق): ويتم من خلال هاته الإستراتيجية وضع مزيج تسويقي واحد للمؤسسة ويوجه لجميع قطاعات السوق بإعتبارها أسواقا مستهدفة أو سوق مستهدف واحد، في هذه الحالة كل القطاعات السوقية تستهلك نفس المنتج، وإعتبار أن حاجات المستهلكين متشابهة ونمطية (الزيادات و العوامر، 2012، صفحة 44)، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): استراتيجية التسويق غير المتمايز



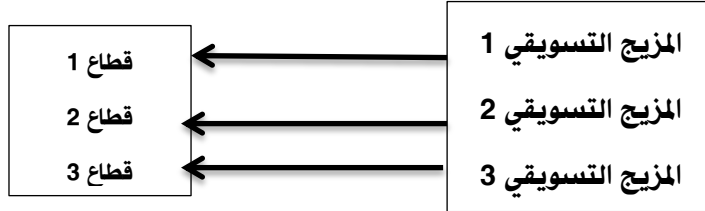
المصدر: (الصيرفي، 2009، صفحة 478)

ب/إستراتيجية التسويق المتمايز (الأقسام المتعددة): وفقا لهذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بتقديم عروض مختلفة من منتج واحد يتم توجيهه لقطاعات محددة من السوق الكلي بمزيج تسويقي مختلف ويناسب كل قطاع

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

باعتبار أن كل قطاع من القطاعات السوقية سوق مستهدف منفصل (Kotler & Armstrong, 2010, p. 210)، والذي يوضحه الشكل الآتي:

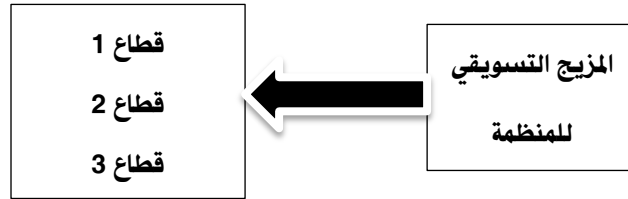
الشكل رقم (12): إستراتيجية التسويق المتمايز



المصدر: (الصيرفي، 2009، صفحة 480)

ج/ إستراتيجية التسويق المركز (القسم الواحد): تقوم هذه الإستراتيجية على التركيز على منتج واحد لقطاع واحد مستهدف في السوق الذي يمكن تقسيمه، وتصلح هذه الإستراتيجية عادة بالنسبة للمنظمات ذات الموارد المحدودة وذلك لتركيز جهودها ومواردها على جزء واحد من السوق. (بن نوي و بن زيان، 2018، صفحة 246)

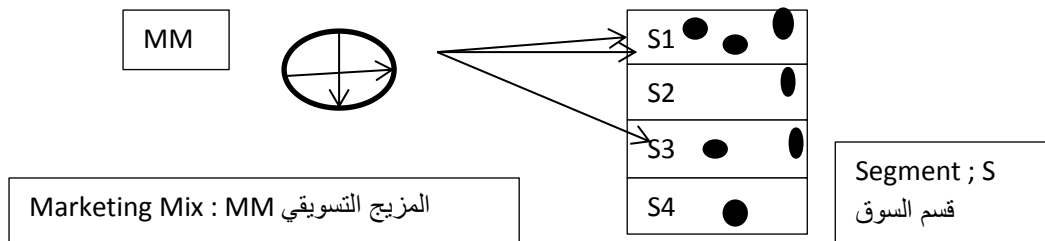
الشكل رقم (13): إستراتيجية التسويق المركز



المصدر: (الصيرفي، 2009، صفحة 482)

د/ إستراتيجية الاستهداف الفردي: إن أصغر قسم سوقي هو الفرد المستهلك، تصل إليه المؤسسة من خلال التقسيم المعمق لتصل إلى المستوى النهائي من التقسيم الذي هو الفرد تحاول المؤسسة إستهدافه من خلال إستراتيجية تسمى بالتخصيص التسويقي "Marketing Customized" أو "One to One Marketing" أين يتم تقديم لكل فرد منتج فريد من نوعه حسب الطلب (مكي، 2017، صفحة 157)، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (14): إستراتيجية الإستهاد الفردي



المصدر: (مكي، 2017، صفحة 154)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

3/معايير إختيار إستراتيجيات الإستهداف السوقي:

تتوقف عملية المفاضلة بين إستراتيجيات التسويق المستهدف التي تتبعها المنظمة في تعاملها مع السوق على عدة معايير يرتبط بعضها بالمنظمة في حين يرتبط الأخر بالمنتج والسوق والمنافسة كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم(15): معايير إختيار إستراتيجيات الإستهداف السوقي

اقتصاديات الحجم الانتاجية والتسويقية	شدة المنافسة	موارد وامكانيات المنظمة	الحصة السوقية لمنتجات المنظمة	المنتج/السوق		حاجات ورغبات المستهلكين
				الهيكل	الحجم	
نعم	منخفضة	كبيرة	كبير	صغير	بسيط	متشابهة
↑↓	↑↓	↑↓	↑↓	↑↓	↑↓	↑↓
لا	عالية	محصورة	صغير	كبير	معقد	مختلفة

إستراتيجية السوق المعممة

منطقة الوسط
تختار الاستراتيجية المتنوعة

تختار التركيز على قطاع معين

المصدر: (لحول، 2008، صفحة 151)

يوضح الشكل السابق مختلف المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة للمفاضلة بين أسواقها المستهدفة كما يلي:

أ/ **موارد المؤسسة:** تقوم المؤسسة بدراسة مختلف مواردها، فإذا كانت مواردها محدودة تقوم بإختيار إستراتيجية التركيز على قطاع سوقي معين، أما في حالة توافر الموارد تختار إستراتيجية التنوع.

ب/ **تجانس حاجيات ورغبات المستهلكين:** كلما كانت متشابهة تستطيع المؤسسة تبني استراتيجية التنوع، أما في حالة العكس فلا بد من التركيز على قطاع معين.

ج/ **الحصة السوقية لمنتجات المنظمة وإقتصاديات الحجم:** حيث أنه توجد علاقة طردية بين الحصة السوقية لمنتجات المؤسسة و تحقيق إقتصاديات الحجم فكلما تحقق هذان الشرطان تستطيع المؤسسة التنوع أما في حالة العكس فلا بد لها من التركيز على قطاع معين.

د/ **شدة المنافسة:** فكلما ازدادت حدة المنافسة في ميدان نشاط المؤسسة، كان لا بد عليها من التركيز على قطاع سوقي معين، وفي حالة العكس تتبنى استراتيجية التنوع.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

رابعاً: تموقع المؤسسات الإقتصادية بالأسواق الدولية

إن نجاح مهمة المؤسسة في تطبيق التسويق الإستراتيجي على المستوى المحلي أو الدولي لا يتوقف عند قيام المؤسسة بتجزئة وإستهداف هاته الأسواق، بل تعتمد على الكيفية المناسبة والتي تتموقع من خلالها في هاته الأسواق، وبالطريقة التي تستطيع من خلالها ترسيخ وتثبيت صورة منتجاتها في أذهان المستهلكين.

1/ مفهوم التموقع:

إن أصل التموقع يعود للباحثين الإقتصاديين لهيكل السوق الموقع التنافسي للمؤسسة، مشكلة المنتجات البديلة، والتنافسية بين (المنتجات أو الخدمات) وبين العلامات التجارية، فهناك إختلافات في كيفية وصف التموقع من قبل المؤلفين، فمصطلح التموقع إستخدم لأول مرة من قبل **All Ries, Jack Trout** عام 1969 في مقال له في مجلة "التسويق الصناعي" فالتموقع آنذاك حسب المؤلفين: "هو ليس ما تفعله للمنتج لكن التموقع هو ما تفعله لذهن المستهلك، هذا يعني على المؤسسة أن تموقع المنتج (أو الخدمة) في ذهن المستهلك. (مكي، 2017، صفحة 54)، كما قدم العديد من الباحثين مجموعة من التعاريف والتي تخص التموقع من أهمها: تعريف (urban and hauser, 1993): " فالتموقع هو أمر حاسم لمنتج جديد، ليس بمجرد تحقيقه فوائده لإحتياجات الزبائن، ولكن عليه أن يقدم ذلك بطريقة أفضل من المنافسين في القطاع" (Gwin & Gwin , 2003, p. 31)، ويعتبر التموقع: "الكيفية التي ترغب المؤسسة أن ينظر بها المستهلك في ذهنه إلى منتجاتها وعلامتها في المستقبل، والتموقع كذلك مفهوم مرتبط بإستراتيجية إستهداف السوق فيعرف بأنه تكوين عن المنتج وعلامته من أجل اكسابه مكانا متميزا في ذهن السوق المستهدف، فمن هذا التعريف نخلص إلى أن التموقع يمكن أن توجهه المؤسسة لإستهداف قطاعات جديدة مستقبلا أو للتمييز في الأسواق الحالية. (قندوز، 2017، صفحة 157)، كما أن التموقع هو الترجمة الأدبية لـ "Positionning" و المتضمنة لثلاثة أفكار رئيسية وهي الغاية (Itention)، العمليات (processeur)، والنتيجة (Résultas): (حاجي، 2016، صفحة 201)

أ/ التموقع غاية: بحيث تقوم بتحديد وإظهار المكان المطلوب الذي يجب أن تأخذه العلامة في ذهن المستهلكين المستقبليين، أي يشير إلى التموقع المراد أو المرغوب.

ب/ التموقع عمليات: لأنه يتطلب إتخاذ عدة قرارات تتعلق ب: خصائص الخدمة أو المنتج، تحديد أسعارها وإختيار نقاط البيع، السياسة الترويجية... الخ

ج/ التموقع نتيجة: حيث أنه المكان الذي تشغله المنتج أو العلامة في ذهن العميل، مقارنة بالمنافسة فهو عبارة عن التموقع المدرك.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

2/ أهمية التموّج بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية:

أشار المتخصصون في التسويق إلى أربعة أسباب رئيسية لتحديد تموّج منتج أو عرض معين، منذ بداية تطوير إستراتيجية التسويق: (بوغاري، عدوكة، و أعمار بوزيد، الصفحات 225-226)

التموّج مصمم من قبل المؤسسة، لكنه يقترن بشكل عفوي برغبات المستهلكين، فكل المنتجات يتم تحديد تموّجها على أساس طوعي أو غير طوعي، ففي ظل تعدد العلامات التجارية، يتجه الزبائن لتحديد الأفضل والمضي قدما لتصنيف المنتجات وفقا للسمات والمميزات التي تمهم وتتنفق مع شروطهم.

تحديد تموّج منتج ما يشارك في اتخاذ قرار الشراء، نظرا لوفرة العروض، يستخدم المستهلك نظام تصنيف المنتجات الذي ينشأ على تصوره- فهو ذاتي - للقيام بإختياره، لذلك من الأفضل للمؤسسة تطوير تموّج يتفق مع أهدافها.

التموّج هو حجر الزاوية في المزيج التسويقي: أشير إليه من قبل الباحثين في التسويق، فهو يضمن إتساق عناصر المزيج التسويقي الأربعة، فهذه الخطوة يجب أن تسبق منطقيا أي خيار إستراتيجي لعناصر المزيج التسويقي، كل من المنتج، والسعر، والتوزيع والترويج، بحيث تكون مكملة لبعضها وتسهم في تعزيز السمات البارزة والمميزة للمنتج.

التموّج هو ضمان للإستمرارية: فهو الدافع القوي وراء كل السياسات التسويقية حيث أنه يساهم في توضيح العرض السوقي الذي تريد المؤسسة تطويره والإتصال به مع زبائنهم، كما أنه قيد بإعتباره يساهم في تحديد مسارات وحقوق تطور علامة الخدمة أو المنتج كما يعتبر وظيفة حساسة كونه يتطلب حيال تعديله تبني سياسة جذرية تنطوي على الكثير من المخاطر المتعلقة بخلق الإرباك في العملية الإدراكية للعلامة في أذهان الزبائن.

3/ المحاور الممكنة للتمييز بين أنواع التموّج:

تسمى كذلك في بعض المراجع بجوانب التموّج وهي مختلفة نذكر منها: (مرابطي، 2010، صفحة 131)

أ/ **تموّج المنتج (الخدمة):** المؤسسة تحاول الوصول للشهرة من خلال السعر والتقنيات العالية وكذلك جودة العروض، وهنا المؤسسة تكون قد جربت كل خدماتها المقدمة لجميع فئات الزبائن، إذن فالمؤسسة تحاول تمييز خدماتها من خلال الخصائص التكنولوجية وكذلك السعر والجودة وقنوات التوزيع والعرض.

ب/ **التموّج في السوق:** أو ما يسمى بالتموّج السوقي، حيث هنا يكون السوق مدركا للخدمة بأنها أكثر قيمة

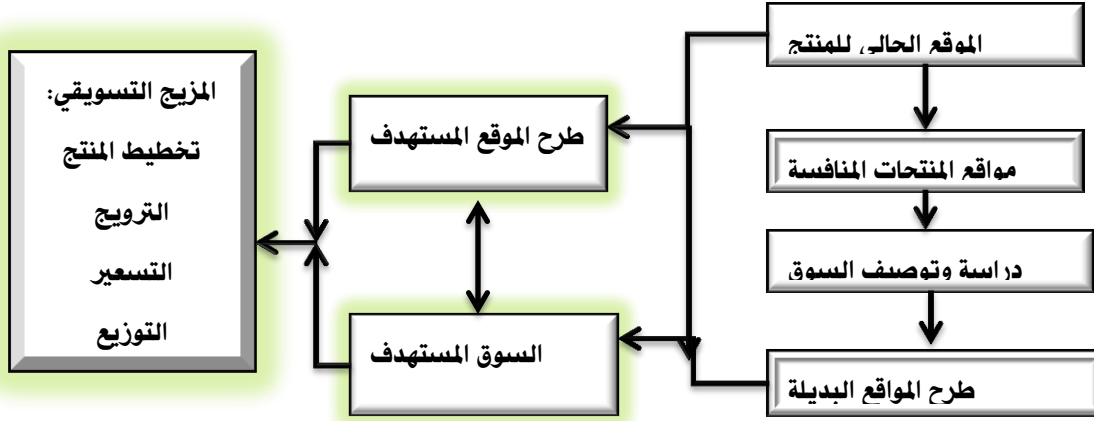
ج/ **تموّج صورة المؤسسة:** "تموّج العلامة" حيث أن المؤسسة لا تموّج خدماتها بل تموّج نفسها وتموّج المؤسسة يبنى على جودة خدماتها.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

4/ خطوات الوصول إلى الموقع المناسب:

إن الوصول إلى الموقع المناسب الذي تريده المؤسسة لمنتجاتها يتطلب منها المرور بالخطوات الآتية الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(16): خطوات الوصول إلى الموقع المناسب



المصدر: (فرداس، 2018، صفحة 140)

يتضح من خلال الشكل السابق أن عملية التموقع تمر بالمراحل التالية:

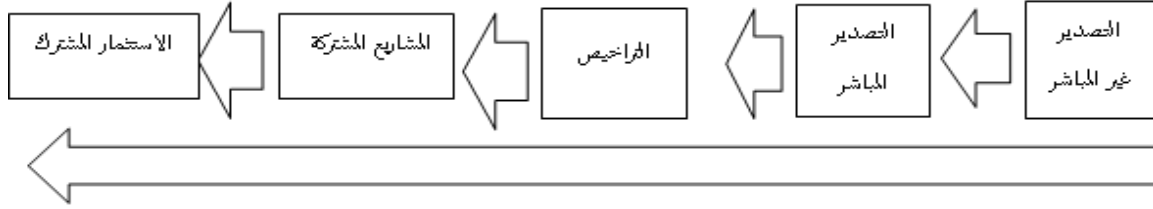
- تجميع المعلومات اللازمة حول معرفة كيف ينظر المستهلك إلى منتج المؤسسة.
- تجميع المعلومات حول تحديد مواقع المنتجات المنافسة.
- دراسة وتحليل المواقع المختلفة للمنتجات المختلفة على الخريطة بما فيها منتج المنظمة و المقارنة بينها.
- دراسة وتوصيف السوق والظروف السوقية المحيطة والمؤثرة بما في ذلك احتياجات وخصائص مفردات السوق المستهدف ودراسة الخصائص التسويقية للمنتج و المنتجات المنافسة.
- تقييم الموقع الحالي للمنتج ومدى مناسبته وسط المواقع المختلفة للمنتجات المنافسة ومدى مناسبته للسوق أو الشريحة المستهدفة.
- طرح البدائل الممكنة من المواقع المختلفة المناسبة.
- تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل (الموقع) الأفضل أو الأنسب لمنتج المؤسسة، حيث يستطيع المنتج أن يتميز وينافس ويكون أكثر تقبلا ووضع المزيج التسويقي الذي يعمل على ذلك والذي يتناسب مع الموقع المستهدف أو المختار.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

المبحث الثالث: الخيارات الممكنة لإختراق المؤسسة الاقتصادية للأسواق الدولية

إن حاجة المؤسسة الاقتصادية للبقاء والسيطرة على الأسواق في ظل المنافسة والثورة المعلوماتية والتكنولوجية الهائلة والتعقد البيئي، بالإضافة إلى صعوبة صياغة المزيج التسويقي الملائم خاصة خلال التعامل مع البيئة الدولية يتطلب من هاته الأخيرة تبني أساليب مختلفة وهذا حسب ظروف كل سوق دولي، وتباين هاته الأساليب بتباين مختلف العوامل المؤثرة في بيئة المؤسسة، وقد أشار kotler وجود خمسة طرق وأساليب متاحة للمؤسسات الاقتصادية التي تسعى لإختراق الأسواق الدولية وتمثل في (التصدير غير المباشر، التصدير المباشر التراخيص المشاريع المشتركة، والإستثمار المباشر)، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(17): الطرق الخمسة لإختراق الأسواق الدولية



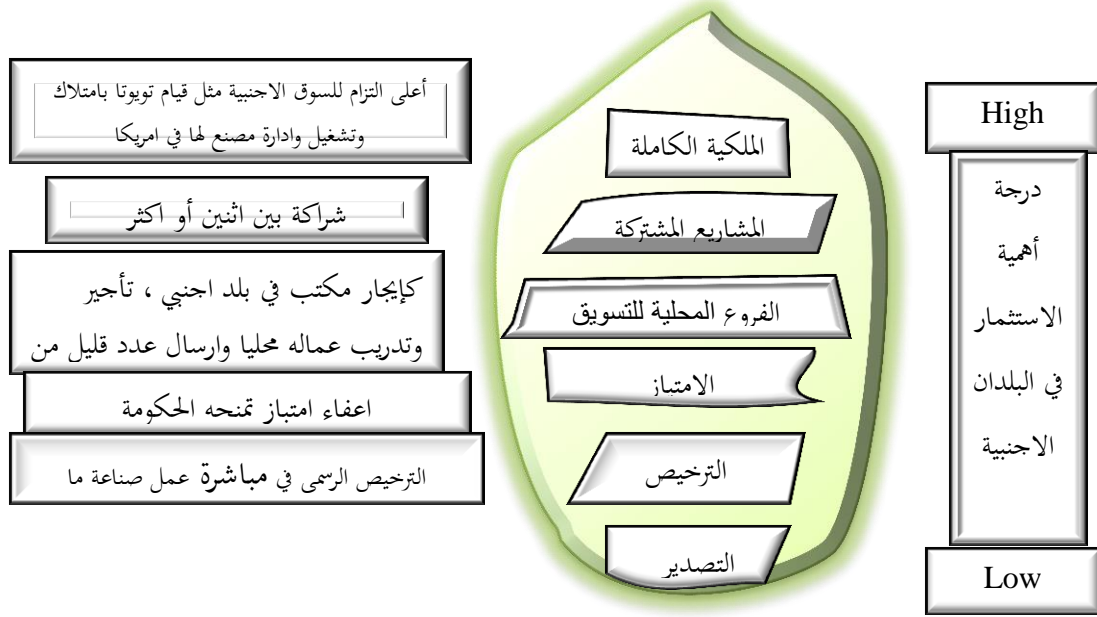
Source : (Kotler, Dubois, Keller, & Manceau, 2006, p. 779)

المطلب الأول: التصدير كخيار لإختراق الأسواق الدولية

إن إنفتاح المؤسسات الاقتصادية على الأسواق الدولية أصبح أمر ضروري لإستمرارها وتطورها، وتختلف طرق الدخول لهاته الأسواق باختلاف مستويات الإلتزام تجاه هاته الأسواق، ودرجة المخاطر المترتبة عليها، وعادة ما تبدأ المؤسسة بتدويل نشاطها إنطلاقاً من أدنى مستويات الإلتزام أي من خلال تصدير السلع بشكل متفاوت، ثم تتطور تدريجياً ليصبح كحصة تسويقية مبرجة لديها، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

الشكل (18): أساليب الدخول للأسواق الدولية



المصدر: (الصميدعي و يوسف، 2007، صفحة 134)

أولاً: ماهية التصدير

يعتبر التصدير شكلاً من أشكال إختراق الأسواق الدولية والولوج إليها، وعليه يتم إعتبار التصدير من الأنشطة الهامة التي تقوم بها المؤسسة وسنحاول توضيح مفهوم وأهمية التصدير بالنسبة للمؤسسة.

1/ مفهوم التصدير:

يقصد بالتصدير بأنه " تلك العملية التي يتم من خلالها تدفق السلع والخدمات من التراب الوطني والتي تحوّل خارج هذه الحدود ويمكن أن تكون بكثرة أو بقلة" (سعدي، 2016، صفحة 11)، كما يعرفه **فؤاد مصطفى محمود** بأنه: " بيع سلعة معينة من مراكز إنتاجها إلى مراكز تسويقها، أو بتعبير آخر من أحد الأسواق التي تمثل السلعة فائضاً من إنتاجها إلى سوق آخر تمثل السلعة جزءاً من إحتياجاتها" (برواين، 2018، صفحة 04)، كما يعتبر التصدير الشكل البسيط لدخول الأسواق الدولية لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطرة بالمقارنة مع البدائل الأخرى، ويمكن النظر إليه من زاويتين وهما: (الشيخ، 2008، صفحة 193)

أ/ التصدير بإعتباره نشاطاً سلبياً: وهو عندما تبيع المؤسسة إلى الخارج دون تخطيط وخبرة حيث تنظر إلى السوق الخارجي كوسيلة للتخلص مما لديها من فائض غير متوقع وبالتالي تمارس النشاط التسويقي الدولي بالمناسبات فقط.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

ب/التصدير باعتباره نشاط إيجابي: والذي يعني أن المؤسسة تقرر الإلتزام بالبحث عن فرص تسويقية في الخارج كما تخصص موارد مادية وبشرية في السوق الخارجي كبديل إستراتيجي للعمل في السوق المحلي. وأخيرا فإن التصدير يعد الأسلوب الأكثر انتشارا في التجارة العالمية للمنتجات الضرورية والمواد الأولية، فهو يعد بالنسبة إلى المشروع أسلوبا مرنا وسهل الإستخدام في الواقع فهو لا يحتاج إلى إستثمارات مالية كبيرة، ويتم إستخدام أقل ما يمكن من الموارد البشرية، وبالتالي فالتصدير لا يتضمن مخاطر ونفقات كبيرة (العمر، 2007، صفحة 133)

2/أهمية التصدير للمؤسسات الإقتصادية:

تعد الفوائد الناتجة من الإعتماد على أسلوب التصدير والتي تنعكس من خلال رقم أعمال المؤسسة، حيث أن التصدير يزيد من حجم المبيعات وبالتالي الدخل والأرباح، كما يمكن للمؤسسة من الإستفادة من إقتصاديات الحجم حيث تتوزع التكلفة الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة وإذا أمنت المؤسسة حصة في الأسواق الخارجية تستطيع أن تبني منشآت إنتاجية أكبر حجما وأكثر إقتصادا، كما تستطيع المؤسسة التي لديها طاقة فائضة أن تستغلها في خدمة تلك الأسواق، كما يؤمن التصدير منافذ إضافية وبديلة ويقلل المخاطر فإذا ما خسر السوق تستطيع المؤسسة التعويض في سوق آخر. (أحمد، 2006، صفحة 411)

3/تحديات التصدير وسبل علاجها:

بالرغم من أن التصدير يعد من بين الأساليب الأقل مخاطرة والأدنى إلتزاما والأسهل تبنيها من قبل المؤسسة إلا أنه لا يكاد يخلو مثله مثل بقية الأشكال المتبناة من قبل المؤسسة في سبيل إختراق الأسواق الدولية نوجزها كما يلي: (شمت، 2010، الصفحات 64-65)

أ/التحديات التكنولوجية المعيقة للتصدير: لازالت الفجوة التكنولوجية في التصدير واسعة جدا بين الدول الصناعية والدول النامية مما يقلل من القدرة التنافسية لصادرات الدول النامية، وتعالج هاته المشكلة بالآليات التالية: (التخصص السلعي، الإستثمار في البحوث والتطوير، الدخول في تحالفات إستراتيجية، تدريب الكوادر الفنية التصديرية).

ب/التحديات المعلوماتية للتصدير: يؤثر نقص المعلومات التصديرية إلى التخمين والإرتجال في القرارات التصديرية، لذلك يجب الإهتمام بالمعلومات التصديرية الدقيقة والدورية، وذلك لدعم هذه القرارات.

ج/التحديات التسويقية للصادرات: وتنقسم إلى نوعين: تحديات إدارية: وهي مختلف التحديات التي تواجه التصدير من تخطيط وتنبؤ، رقابة، تقييم الأداء، ووضع الجداول الزمنية لتوصيل المنتجات، إضافة إلى التنسيق الفعال بين أجهزة التصدير...

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

د/التحديات التنافسية: حيث تواجه المؤسسة صعوبات في دخول أسواق التصدير بسبب المنافسة الشرسة ويمكن التخلص منها من خلال: تبني أساليب الجودة الشاملة، وإنتهاج المواصفات الدولية والتجديد والإبتكار والتميز السلعي المستمر في التصدير.

ثانيا: طرق التصدير للأسواق الدولية

إن المؤسسة قد تصدر بشكل غير فعال الفوائض من فترة إلى أخرى، وقد تقوم بعمل تعهدات فعالة للتوسع في التصدير للأسواق الخارجية، وفي كلتا الحالتين تقوم المؤسسة بتصنيع كل منتجاتها في بلدها الأم، وعليه فالتصدير يمكن أن يكون على النحو التالي: (الصميدعي و يوسف، 2007، صفحة 136)

1/ التصدير غير المباشر (Indirect Export)

تعد هاته الطريقة الأكثر إستخداما والأسهل للمؤسسات للدخول للأسواق الدولية وهذا عن طريق الوسطاء ويحدث التصدير غير المباشر حينما يستخدم المنتج مؤسسات تسويقية مستقلة (محلية) معتمدة وموجودة في دولته للقيام جزئيا أو كليا بوظائف التصدير إلى الأسواق الدولية، ففي التصدير غير المباشر يتعامل المسوق مع منظمة محلية كوسيط مبيعات له، وغالبا ما يتولى الجانب الدولي من العمليات التسويقية ومن أهم أنواع الوسطاء في التصدير غير المباشر ما يلي: (Kotler & Dubois, 2006, p. 779)

أ/المصدر: حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة ثم بيعها في الخارج لحسابه.

ب/وكالة التصدير المحلية: والتي تعمل على البحث عن الأسواق الأجنبية للسلع المحلية، والتفاوض مع المستوردين الأجانب، مقابل عمولة معينة.

ج/المنظمة التعاونية: تقوم هذه المنظمة بالأنشطة التصديرية نيابة عن عدة منتجين وتكون هذه الأنشطة تحت سيطرتها الإدارية.

د/شركة إدارة التصدير: حيث توافق مؤسسة وسيطة على إدارة أنشطة التصدير للمؤسسة الوطنية مقابل مبلغ معين.

يتميز هذا الأسلوب بالوفرة والسرعة وسهولة العمل، في هذه الحالة تستفيد المؤسسة من تجربة أحد الشركاء المقيمين بالخارج ومن معرفته وعلاقاته التجارية، حيث يتم توزيع المنتجات المصدرة بسرعة وبدون إنتظار تأسيس وإنشاء شبكة توزيع خاصة بها، وبهذا الأسلوب يتحمل الموزع الأجنبي عن المؤسسة إدارة المخزون بانتظام وكذا مخاطر عدم الدفع. (فروجي، 2017، صفحة 57)، أما بالنسبة لعيوب هذا النوع من التصدير فهي تتمثل في: (عباس، 2009، صفحة 178)

- لا تتعلم المؤسسة من خلال هذا النوع النواحي الفنية والقانونية للتصدير للأسواق الدولية.
- احتمال فقدان السيطرة من جانب المؤسسة على السلعة لصالح ممثل المبيعات.
- ربما يفقد المنتج إهتمام جهة التصدير وممثل المبيعات في السوق الخارجي.

2/ التصدير المباشر (Direct Export):

هو ذلك التصدير الذي يتوافق والحالات التي لا يكون فيها ضغوط إقتصادية أو سياسية من أجل الانتاج في الأسواق الدولية المعنية إذ يمكن إستخدام هذا النوع من الأساليب في التصدير للأسواق الصغيرة التي تتطلب بذل جهود كبيرة (العمر، 2007، صفحة 134)، حيث تتحمل المؤسسة بموجب هذه الطريقة مسؤولية بيع صادراتها بنفسها مما يرافق ذلك مخاطر كبيرة أو إستثمار مالي عالي غير أنها ترتبط بعائد محتمل أكبر وسيطرة تامة على جهودها في البيع والتعامل المباشر مع المستهلكين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق نذكرها: (دحو، 2016، الصفحات 135-136)

أ/شعبة أو قسم التصدير المحلي: تخصص المؤسسة قسم خاص بعمليات التصدير بإشراف مدير يرأس مجموعة عاملين ويختص هذا القسم القيام بكافة الأنشطة المتعلقة بالتصدير من سياسة الترويج التوزيع، الإقتراض.

ب/فرع تجاري في الخارج: حيث يقوم بعملية البيع في السوق الأجنبي وتسيير المخزون والقيام بعمليات الترويج وتقديم خدمات ما بعد البيع.

ج/الوكلاء أو الموزعين الأجانب: يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجنبى لغرض بيع منتوجاتها بالنيابة عن المؤسسة مقابل ذلك يمنح الوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة في بلادهم.

د/ممثلي المبيعات التصدير المتجولين: وهنا ترسل المؤسسة ممثلين مندوبين عنها إلى الدول الأخرى، بغرض التعرف على منتوجاتها أو التفاوض وعقد صفقات تجارية مع الجهات المستفيدة، وغالبا ما يناسب هذا العمل المنتوجات كبيرة الحجم، كبيع وسائل النقل الجوية والبحرية.

بشكل عام فإن هذه الطريقة من التصدير تتسم بالعديد من الإيجابيات أهمها: (عباس، 2003، صفحة 38)

- المؤسسة تكون مستقلة تماما في إدارة أعمالها التجارية (اختيار المنتوجات وقنوات التوزيع، تحديد أسعار البيع، وإختيار أسلوب الإتصال...)
- تتحصل على معرفة أفضل للسوق، لأنها تدخل في إتصال مباشر مع الزبائن دون تدخل وسيط.
- الشبكات التجارية دائمة، فالمصدر لا يخاف كما في حالة وجود الوسطاء.
- جميع الأرباح تعود بأكملها للمؤسسة، ولكن بالمقابل لا ينبغي أن تتوقع المؤسسة أن تخفي الاعباء بمكاسب كبيرة في المدى القصير جدا، ومن عيوب هذا النوع من التصدير (المباشر) نجد:
- المشاركة الكبيرة من حيث الوقت والموارد البشرية، لأنه يجب على المؤسسة القيام بجميع العمليات اللوجستية، الإدارية، المالية، والثقافية لذا ينبغي أن تتوفر بداخلها على مختلف الكفاءات.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

- تتطلب المزيد من الموارد المالية لإختراق الأسواق الدولية، كونها تولد تكاليف ثابتة مرتفعة نسبياً.
- المخاطر المتعلقة بالتسويق يتحملها المصدر لوحده.
- تتطلب الخبرة الدولية (التقنيات التجارية، المالية، واللوجستية الخاصة) من قبل المصدر والتي ليست بالضرورة متوافرة .
- تتطلب المزيد من الوقت قبل الوصول إلى مستوى مقبول من المبيعات إذ لا يمكن للمؤسسة الاستفادة من الإتصالات، المعرفة والخبرة في السوق التي يمكن أن تحصل عليها من قبل الوسطاء.

3/التصدير المشترك أو المنظم (Exportation Concertée):

التصدير المشترك أو المنظم هو عبارة عن: "تضامن عدة مصدريين ذوي إهتمام خاص أو مشترك للتصدير معا وهو يشكل أسلوباً فريداً في تنظيم النشاط التصديري حيث تقوم الشركات الأعضاء بالإشتراك في تنظيم معين بهدف تحسين أنشطتها التصديرية، يمكن أن يظهر هذا الأسلوب بأشكال قانونية (مثل الاتحاد التصديري التصدير المحمول)، وترجم أهداف محددة تبدأ من الحصول على المعلومات عن الأسواق وحتى البيع للمنتجات في إطار شركة تجارية. (العمر، 2007، الصفحات 413-4)، وسنحاول أن نقدم شرح موجز حول النوعين السابقين: (فروجي، 2017، صفحة 56)

أ/التصدير المحمول (الحضانة): هذا النوع من المؤسسات يحدث حينما يقدم منتج ما "الحاضن" تسهيلات التوزيعية الخارجية لكي يبيع منتجات مؤسسة أخرى "المزود" بجانب منتجاته، ويستخدم هذا النوع من المؤسسات التعاونية منتجات مؤسسات غير منافسة، وبصورة عامة فإن المؤسسة الحاضنة تأخذ شكلاً من الخصم وهذا الخصم يختلف حيث يعتمد على السلع والخدمات التي يقدمها الحاضن.

ب/الإتحادات التصديرية: يستطيع المنتج أن يصدر بصورة تعاونية حينما يصبح عضواً في بعض أنواع الإتحادات التصديرية، والتي يمكن تعريفها كإتحاد مستقل بصفة أقل أو أكثر رسمية، وكمؤسسة أعمال منافسة، وعضوية تطوعية نظمت لغاية البيع للأسواق الأجنبية.

المطلب الثاني: الإستثمار الأجنبي كخيار لإختراق الأسواق الدولية

إن الإستثمار الأجنبي يعتبر بؤرة أساسية وهامة بالنسبة للدول بشكل عام والمؤسسات الناشطة في القطاع الدولي بشكل خاص، حيث أصبح يعرف إنتشاراً واسعاً لما له من فوائد وميزات في طبيعته، حيث ساعد الإستثمار الأجنبي منذ منتصف القرن الماضي في تدعيم الإقتصاد للدول النامية وزيادة تطور الدول المتقدمة خاصة مع تبني تيار العولمة وتحرير التجارة الخارجية وإنتهاج أسلوب إقتصاد السوق، وعليه سنحاول التطرق لهذا الأسلوب إنطلاقاً من التعريف به، وصولاً إلى مختلف أشكاله وأهميته بالنسبة لمختلف الأطراف.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

أولاً: مفهوم الإستثمار الأجنبي المباشر

قد تختلف نظرة الباحثين والمفكرين الإقتصاديين لمفهوم الإستثمار الأجنبي المباشر باختلاف الأطراف المفسرة له، سواء كانوا باحثين أو مؤسسات أو هيئات دولية، إلا أن المتفق عليه هو: " ملكية مشروع الإستثمار الأجنبي المباشر وحق المؤسسة في الرقابة عليه"، ومن بين أهم التعاريف المقدمة له نذكر: " هو عملية قيام شخص أو منظمة من بلد معين بإستثمار أمواله في بلد آخر، سواء عن طريق الملكية الكاملة للمشروع أو الملكية الجزئية بهدف تحقيق عائد." (مرسي عطية، 2000، صفحة 169)، ويعرف بأنه "كل إستخدام يجري في الخارج لموارد مالية يملكها بلد من البلدان أو أنه توجيه جانب من أموال المشروع أو خبرته التكنولوجية إلى العمل في مناطق جغرافية خارج حدود دولته الأصلية." (غانم، 2011، صفحة 47)، أما بالنسبة لتعريف الإستثمار الأجنبي المباشر من وجهة نظر المؤسسات والهيئات الدولية فقد عرفه صندوق النقد الدولي: "ذلك الإستثمار الذي يجري بهدف الحصول على فوائد مستمرة في مؤسسة تمارس نشاطها في إقليم إقتصادي غير إقتصاد المستثمر الأجنبي، وبالشكل الذي يمكن هذا الأخير من الحصول على حق إتخاذ القرار الفعلي في تسيير المؤسسة، عن طريق إمتلاك كل أو جزء من رأسمال الخاص بهذه المؤسسة" (Jacquemot, 1990, p. 11).

ثانياً: أنواع الإستثمار الأجنبي المباشر

تتعدد تقسيمات الإستثمار الأجنبي المباشر بتعدد المعايير المتبعة في تفسيرها وتقسيمها، وسنحاول التركيز على معيار نسبة ملكية المشروع من طرف المستثمر الأجنبي، فقد تكون الملكية جزئية أو مطلقة وعليه يتم تقسيم الإستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين وهما الإستثمار المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي أو الإستثمار المشترك.

1/ الإستثمار المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي:

تمثل مشروعات الإستثمار المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي أكثر أنواع الإستثمارات تفضيلاً لدى الشركات متعددة الجنسيات، ويجدر الإشارة إلى أن هذه المشروعات تتمثل في قيام هاته الشركات بأنشء فروع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من أنواع النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدولة المضيفة. (أبو قحف، 2007، صفحة 110)، إن الإستثمار المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي ينطوي على التملك المطلق لأصول إستثمارية من طرف الأجانب في البلدان المضيفة ضمن مشروعات إنتاجية أو تسويقية، حيث يتم تنظيم العلاقات بين المقر الرئيسي والفرع حسب إختصاصات وصلاحيات الفرع، والتفويض الموكل إليه ونوع النشاط وذلك وفق إتفاقيات مبرمة مع البلد المضيف (خروف و فريحة، 2017، صفحة 79)

كما يتسم هذا النوع بمجموعة من المزايا والعيوب فبالنسبة للدول المضيفة يؤدي هذا النوع من الإستثمار إلى زيادة حجم التدفقات النقدية الأجنبية للدولة المضيفة، كما يساهم بشكل بناء في التحديث التكنولوجي مقارنة ببقية الأشكال، وفي حالة كبر حجم المشروع سيؤدي ذلك إلى إشباع حاجات المجتمع من السلع والخدمات مع

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

إحتمالات تصدير الفوائض أو تقليل الإستيراد، بالإضافة إلى خلق فرص للعمل مباشرة أو غير مباشرة سواء في مراحل إنشاء المشروع أو أثناء التشغيل مما ينعكس بالإيجاب على ميزان مدفوعات الدولة المضيفة والأوضاع الإجتماعية السائدة بها. (أبو قحف، 2003، الصفحات 22-23)، إلا أن هذا النوع وبالرغم من إيجابياته لا يكاد يخلو من النقائص والعيوب والتي تتخوف منه غالبية الدول وخاصة النامية، بإعتبار أنها تفتقر للعديد من المقومات التكنولوجية والإقتصادية لتطوير ذاتها، فهي تتردد كثيرا في منح ترخيص ملكية كاملة للمشروع الإستثماري بسبب الخوف من التبعية الإقتصادية وأخطار الإحتكار من طرف الشركات المتعددة الجنسيات لأسواق هذه الدول بالإضافة إلى بروز آثار سلبية سياسية على المستويين المحلي والدولي وهذا في حالة ظهور معالم التعارض بين المصالح المشتركة (الدولة المضيفة والشركات المعنية بالإستثمار الأجنبي المملوك لها) (سطحي، 2018، صفحة 80)، أما بالنسبة للمستثمر الأجنبي فهذا النوع من الإستثمار يعطي الحرية الكاملة للمستثمر الأجنبي في الإدارة والتحكم في النشاط الإنتاجي وسياسات الأعمال المرتبطة بمختلف أوجه النشاط الوظيفي للإستثمار، فإنخفاض تكلفة عوامل الإنتاج في الدول المضيفة تؤدي إلى كبر حجم الأرباح المتوقعة، كما أن التملك الكامل للمشروع يساعد في تخطي المشكلات التي تواجه المشروع وهذا إذا ما قورنت مع الإستثمار المشترك، فالمستثمر الأجنبي يعتمد في هذا الشكل من أشكال الإستثمار على إقناع زبون الدول المضيفة، ورسم صورة جيدة عن هذا النوع، مما يسهل مهمة هذا المستثمر فيما يخص تنفيذ سياسات التوسع والتسويق. (أبو قحف، 2001، صفحة 304)، أما بالنسبة لعيوب هذا النوع من الإستثمار فتتمثل في كون هذه الإستثمارات عرضة للأخطار غير التجارية كالتأميم والمصادرة والتصفية الجبرية أو التدمير الناجمة عن عدم الإستقرار السياسي أو الاجتماعي أو الحروب الأهلية خاصة إذا كانت تقع في إطار ما يسمى بالصناعات الإستخراجية، كما يحتاج هذا النوع لرؤوس أموال ضخمة مقارنة بالنوع الآخر مما يجعل من الصعب على المستثمر الأجنبي مزاوله نشاطه في الدول المضيفة، إضافة إلى درجة المخاطر العالية نسبيا فتصبح عملية الإنسحاب في حالة الفشل مكلفة للغاية (النجار، 2000، صفحة 25)

2/ الإستثمار المشترك (المشاريع المشتركة):

يعتبر أحد مشاريع الأعمال والذي يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (أو شخصان معنويان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة وفي هذا النوع من المشاريع يكون المستثمر الأجنبي مالكا لجزء أو حصة من رأس المال (بغض النظر عن نسبتها)، ويكون طرف أو أكثر من المستثمرين الوطنيين ممثلين للجزء الآخر من رأسمال (قد يكون الطرف الوطني من القطاع الخاص أو القطاع العام أو الحكومي) مع مشاركة الطرفين في إدارة المشروع وإقتسام الأرباح وتحمل الخسائر. (نشمة، 2018، صفحة 80)، ويدعى هذا النوع بالإستثمار الثنائي، وهو المشروع المنجز في البلد المضيف له والذي تتوزع ملكيته بين طرف أو عدة أطراف أجنبية من جهة وطرف أو عدة أطراف محلية من جهة ثانية (بعداش، 2008، صفحة 52)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

كما يتسم هذا النوع بمجموعة من المزايا والعيوب فبالنسبة للدولة المضيفة يلعب هذا النوع من الإستثمار دورا بارزا في زيادة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية وتطوير التكنولوجيا، وتوفير مناصب شغل جديدة، وتحسين ميزان المدفوعات عن طريق التقليل من الواردات وزيادة في الصادرات، كما يساعد في تكوين المدراء الوطنيين وخلق علاقات إقتصادية بين الأنشطة الإقتصادية والخدمية في الدول المضيفة، أما بالنسبة للعيوب فتحقيق جميع الإيجابيات والمزايا السابقة مقرونة بتوفير الإقتصاد الوطني للقدر الفنى والإدارية والمالية للمشاركة في رسم وتوجيه السياسات الإستثمارية للمشروع، كما أن تحقيق الدول المضيفة للأهداف المسطرة في توفير العملات الأجنبية وتحسين ميزان المدفوعات في هذا النوع من الإستثمار أقل بكثير مقارنة مع النوع الأول. (عبد الله عبد، 2005، صفحة 39)، أما بالنسبة للمستثمر الأجنبي تتعدد مزايا هذا النوع من الإستثمار فهو يساعد في حالة نجاحه في تسهيل حصول المؤسسة على موافقة الدول المضيفة على إنشاء وتملك مشروعات إستثمارية تملكا مطلقا، كما يساعد على سرعة التعرف على طبيعة السوق المضيف، وإنشاء قنوات للتوزيع، وحماية مصادر المواد الخام الأولية للشركة الأم، كما يساعد في تذليل الكثير من الصعوبات والمشاكل البيروقراطية أمام الطرف الأجنبي في حالة كان الطرف الوطني هو الحكومة، بالإضافة إلى أنه يعتبر وسيلة للتغلب على القيود الجمركية والتجارية المفروضة بالدول المضيفة وبالتالي تسهيل عملية إحتراقها ودخولها للأسواق من خلال الإنتاج المباشر بدلا من التصدير أو الوكلاء. (عامر، 2010، صفحة 200)، بالإضافة إلى المزايا السابقة يشير (الضمور، 2004، الصفحات 386-387) إلى ما يلي:

- عائد محتمل أكبر من خلال المشاركة مقارنة مع ما يتقاضاه من رسوم في الترخيص.
- خبرة ومعرفة أكبر في التسويق الدولي.
- الحصول على معلومات مرتجعة أفضل عن السوق.

بالرغم من الإيجابيات إلا أنه لا يكاد يخلو من العيوب والنقائص من وجهة نظر المستثمر الأجنبي ويمكن ذكر أهمها كما يلي: (عامر، 2010، صفحة 201)

- احتمال ظهور تعارض في المصالح بين طرفي الإستثمار (الطرف الوطني والطرف الأجنبي).
- قد يسعى الطرف الوطني بعد فترة زمنية معينة لإقصاء الطرف الأجنبي من المشروع الإستثماري، وهذا يعني إرتفاع درجة الخطر غير التجاري، وهذا يتنافى مع أهداف المستثمر الأجنبي في البقاء والنمو والإستقرار في السوق المضيف.
- يحتاج هذا النوع من الإستثمار إلى رأسمال كبير نسبيا.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

المطلب الثالث: الإتفاقيات التعاقدية كخيار لإختراق الأسواق الدولية

إن الإتفاقيات التعاقدية عبارة عن إرتباط طويل الأجل بين مؤسسة دولية ومؤسسة في دولة أخرى، يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا، حق المعرفة أو الاسم التجاري من الطرف الأول إلى الطرف الثاني دون استثمارات في أصول مادية من طرف المؤسسة الدولية (هاني، 2014، صفحة 41)، وسنحاول التطرق لأهم أنواع الإتفاقيات التعاقدية الدولية: كالتراخيص، عقود الإمتياز، التعاقد على الإدارة، عقود التصنيع والإنتاج، عقود تسليم المفتاح عقود المقاوله من الباطن.

أولاً: عقود التراخيص

سنحاول التطرق لتعريف عقود التراخيص مع الإشارة لمختلف الأشكال، وإيجابيات وسلبيات هذا النوع من العقود.

1/تعريف عقود التراخيص:

تعرف التراخيص بأنها: "عبارة عن إتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات بالتصريح لمستثمر وطني أو أكثر- قطاع عام أو خاص- بالدولة المضيفة لإستخدام براءة الإختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية والهندسية وغيره، مقابل عائد مادي معين" (عامر، 2010، صفحة 206)، أو بمعنى آخر أن تقوم المؤسسة الدولية "مانحة الترخيص" بالسماح لمؤسسة أخرى " المرخص لها"، بحق إستعمال براءة إختراع الملكية الفكرية العلامة التجارية، التكنولوجيا، طرق وأساليب الإنتاج، وذلك مقابل أتعاب متفق عليها (Pettegrew & Turgeon, 1990, p. 374)، ويمثل هذا النوع من الإتفاقيات أو العقود منح لحقوق الملكية الفكرية لمنتج ما على شكل ترخيص، في مقابل الأتاوات والتراخيص شائع كثيرا في التصنيع، وخصوصا عندما يتعلق الأمر بعلامة تجارية مهمة، حيث تمنحه ميزة ليكون طريقة سهلة للتوسع نحو الخارج. (Fred , Abbas, & Al-Aali, 2011, pp. 149-152)

2/أشكال عقود التراخيص:

بالرغم من أن أسلوب التراخيص من أبسط الأشكال التي تعتمد عليها المؤسسة لإختراق الأسواق الدولية، إلا أن إتباعه قد يتراوح وفقا لحالات مختلفة ويمكن تلخيصها كالآتي: (أبو قحف، 2007، الصفحات 110-118)

الحالة الأولى: التراخيص بالضرورة أو الإلزامية

تسود هاته الحالة في الدول الإشتراكية أو النامية والتي ترفض التصريح للشركات متعددة جنسيات بالتملك الكامل لمشروعات الإستثمار، وإزاء هذا الموقف تضطر الشركات المعنية إلى الموافقة على بيع براءات الإختراع أو الإستفادة منها.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

الحالة الثانية: التراخيص بالإختيار

يتم في هاته الحالة منح تراخيص الإنتاج أو التسويق كأسلوب غير مباشر للإستثمار المباشر ويرجع ذلك للعديد من الأسباب منها:

- عدم توفر الموارد المالية اللازمة للإستثمار المباشر بالدول المضيفة.
- ضعف القدرة والخبرة التسويقية.
- الرغبة في بيع التراخيص وإستغلالها كبديل للتصدير.

الحالة الثالثة: المزج بين منح التراخيص وعمليات التجميع الصناعية

من خلالها يتم التجميع بين عملية بيع براءة الاختراع وعملية أخرى من عمليات الإنتاج كالتجميع، وهنا تتلشى الفروق بين التراخيص ومشروعات أو عمليات التجميع.

3/ إيجابيات وسلبيات عقود التراخيص:

يتسم هذا النوع بمجموعة من المزايا والعيوب فبالنسبة للدولة المضيفة "المرخص لها" تتمثل مزايا هذا النوع من العقود في أنها لا تتيح للطرف صاحب الترخيص التحكم في سوق الدول المضيفة أو في إدارة أنشطتها الإنتاجية محل الترخيص أي الحفاظ على الإستغلال السياسي والإقتصادي لها، بالإضافة إلى تجنب خطر التبعية التكنولوجية للدول الأجنبية، وحماية أو ضمان استغلال صناعتها الاستراتيجية من الوجود الأجنبي، أما بالنسبة للعيوب فتتمثل في إرتفاع تكلفة الحصول على تراخيص الإنتاج في كثير من الأحيان، بالإضافة إلى عدم الإستفادة من المعرفة الفنية والتكنولوجية لصاحب الترخيص، وعدم توفر الكفاءات الفنية والإدارية بالدول المضيفة قد يهدد إمكانية نجاح هذه الدول في إستغلال براءات الاختراع. (شيني، 2014، صفحة 104)

أما بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات "مانحة الترخيص" فتتمثل مزايا هذا النوع في كون أنها مصدر جيد من مصادر دخل الشركة، كما تعتبر التراخيص من أسهل وأسرع الطرق والأساليب لغزو الأسواق الأجنبية، ولا توجب إلتزام صاحب الترخيص بنقل المعرفة الفنية للمرخص له، أما عيوبها فتتمثل في إمكانية فقدان السيطرة على العمليات والجودة والسوق، بالإضافة إلى إحتمال فقدان الأسواق المجاورة للدولة التي حصلت على ترخيص وانخفاض العائد أو الربح بالمقارنة مع الإستثمار المباشر، كم أن تساهل المرخص له في مراقبة الجودة قد يؤدي إلى تراجع سمعة المنتج في أنحاء العالم. (زغبة و برحومة، 2014، صفحة 173)

ثانيا: عقود الإمتياز

وهو إتفاق حيث إحدى المؤسسات (المانحة للإمتياز) تسمح لمؤسسة أخرى (حاصلة على الإمتياز) الحق في بيع منتجاتها أو خدماتها، بحيث يكون إمتيازها حصريا إذا كان مع مؤسسة واحدة، و إمتيازها غير حصري في حالة عدد من المؤسسات، ويوضع عقد الإمتياز لفترة محددة من الوقت، والحاصل على الإمتياز يدفع مبلغ لمانح الإمتياز للحصول على حق الشراء. (طاهري و بن غزال، 2018، صفحة 193)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

من مزايا هذا النوع من العقود: التوسع السريع في الأسواق الدولية بتكلفة منخفضة، تقديم طريقة موحدة للتسويق ذات طابع وصورة متميزة، تقليل المخاطر السياسية، أما بالنسبة للعيوب فتتمثل في إنخفاض الأرباح، السيطرة غير الكاملة على عقد إمتياز، احتمال خلق منافس قوي يستطيع منافسة الشركة صاحبة الإمتياز في المستقبل، الموانع والمحددات التي تضعها الحكومات على عقود الإمتياز، لا يتناسب مع الإستثمارات التي تتطلب رأس مال كبير أو إلى درجة عالية من المعرفة الإدارية والفنية (دحو، 2016، صفحة 141)

ثالثاً: التعاقد على الإدارة

وفقاً لهذا النوع من العقود تقوم المؤسسة الدولية بإدارة كافة العمليات الإدارية اليومية لإحدى المؤسسات في دولة أجنبية دون أن يحق لها التدخل في القرارات الرئيسية كتوزيع الأرباح أو قرارات الإستثمار والتمويل والعمالة (الخضر، 2007، صفحة 50)، فيتم التعاقد على إدارة فندق أو مطار أو مستشفى أو أي منظمة أخرى لقاء مبلغ معين، وفي هذه الحالة فإن الشركة تصدر الخدمات الإدارية عوضاً عن المنتجات ويستخدم نظام فنادق شيراتون مثلاً هذه الطريقة والتي تمتاز بإنخفاض المخاطرة إلى جانب توليد الأرباح منذ البداية. (الصميدعي و يوسف، 2007، صفحة 138)

بالنسبة لمزايا هذا النوع من العقود للشركة المتعددة الجنسيات فهو لا يحتاج إلى رأسمال، كما يسمح بإختراق السوق المضيف مع درجة قليلة من مخاطرة، ويساعد على التقدم نحو الحصول على مشاريع إستثمارية مشتركة أو مملوكة بالكامل، المحافظة على السوق، وتسهيل مهمة دخول أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدول المضيضة أما بالنسبة للعيوب فتكمن في احتمال تدخل الطرف الوطني في شؤون الإدارة بهدف المحافظة على أمواله المستثمرة التضارب في المصالح بين طرفي الإستثمار مما يؤدي إلى مشاكل تنظيمية وإنتاجية وتسويقية. (أبو قحف، 2007، صفحة 127)

رابعاً: عقود التصنيع أو الإنتاج

عقود التصنيع هي إتفاقيات مبرمة بين الشركة متعددة الجنسيات وإحدى الشركات الوطنية (عامة أو خاصة) بالدول المستقبلية يتم بمقتضاها قيام الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع و إنتاج سلعة معينة، أي أنها إتفاقيات إنتاج بالوكالة (نشمة، 2018، صفحة 81)، كما يقصد بها: "إعطاء الحق لشركة محلية من قبل شركة أجنبية بتصنيع سلعة متكاملة أو شبه متكاملة مقابل رسوم وشروط محددة. (كافي، 2017، صفحة 26)، من مزايا هذا النوع من العقود: تجنب مخاطر وتكلفة الإستثمار المباشر في بلدان كثيرة قد تتصف بعدم الإستقرار السياسي والإقتصادي، توفير إمكانية الدخول السريع للأسواق المستهدفة، وكذا الأمر إمكانية الإنسحاب من هذه السوق في حال عدم مواءمتها لتطلعات الشركة الدولية أو نظراً لتوقع بعض المخاطر، أما بالنسبة لعيوب هذا النوع من العقود فيكمن في صعوبة العثور على الشريك المحلي المناسب القادر على القيام بعمليات الإنتاج وفق الشروط المتفق عليها مما يحتم على الشركة الدولية متابعة ومراقبة أعماله وإنتاجه بشكل مستمر، كما قد تخلق الشركة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

الدولية منافسا محليا شديدا في حال كان الشريك قادر على النهوض بأعباء الإنتاج وتطويره باستمرار وزيادة كميته وتفعيل قدراته التسويقية. (الخضر، 2007، الصفحات 36-37)

خامسا: عقود تسليم المفتاح

يقصد بعقود تسليم المفتاح: "إلتزام المؤسسة الدولية ببناء مشروع وتجهيزه بكافة التجهيزات وتسليمه إلى المالك أو الحكومة في إحدى البلدان النامية، وقد تلتزم المؤسسة الدولية أيضا بتدريب العاملين والفنيين لتشغيل المشروع أو إمداده بالمعدات والآلات اللازمة لتشغيله (أبو قحف، 2001، صفحة 122)، كما أن عمليات تسليم المفتاح (Turn key Project) ترتبط ببناء المشاريع الكبرى للدول النامية، ومقابل ذلك يقوم البلد المضيف بدفع أتعاب المستثمر الأجنبي مقابل تقديمه التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانته وإدارته وكذلك يتحمل البلد المضيف تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات مضافا إليها تكاليف النقل وغيرها، من مزايا هذا النوع من العقود، إنخفاض أثاره السلبية لأن العقد يكون لفترة مؤقتة، كذلك وجود فوائد طويلة الأجل وخاصة إذا كان المشروع سوق رئيسي للإنتاج والتصدير، أما بالنسبة لعيوب هذا النوع من العقود فتتمثل في حالة توقف الطرف الأجنبي عن توريد قطع الغيار أو المواد الأولية، فإن المشروع يصبح مهددا بالتوقف ومن ثم تظهر التبعية للطرف الأجنبي. (زغبة و برحومة، 2014، صفحة 174)

سادسا: عقود المقاوله من الباطن

المقاوله من الباطن "هي آلية لتنظيم الإنتاج الصناعي من خلال القيام باتفاقات تعاونية بين مختلف وحدات الإنتاج المتكاملة، في هذا النوع من الإتفاقات هناك نوعان من المؤسسات، واحدة تدعى المؤسسة الأمرة بالأعمال توكل إلى واحدة أو أكثر من المؤسسات التي تدعى المقاوله من الباطن مهمة إنتاج أجزاء أو مكونات أو مجموعات فرعية أو توفير بعض الخدمات الصناعية التكميلية و الضرورية لإنجاز المنتج النهائي حسب الشروط الموضوعه من قبل المؤسسة الأمرة بالأعمال (بن علي، 2016، الصفحات 216-217)"

تتميز إتفاقيات التعاقد من الباطن بالخصائص التالية: (علي عيد، 1997، صفحة 84)

- لا يقتصر هذا الشكل على الإنتاج أو التصنيع فقط بل يتعدى ذلك ليصل النشاط التجاري.
 - قد تتم هذه الصفقات داخل الدول المضيفة أو خارجها أي بينها وبين دول أخرى أو بين فرعين من فروع إحدى المؤسسات الدولية داخل الدولة المضيفة أو بين فرع ومؤسسة محلية وطنية.
 - تنتشر هاته الإتفاقيات في العمليات الضخمة مثل محطات الصرف الصحي أو معالجة المياه.
- أما بالنسبة لجوانب الضعف التي تشوب هذا الشكل من الأشكال فإن مشكلة الرقابة والسيطرة على السوق وجودة الإنتاج، بالإضافة إلى هذا فإن فعالية عقود التصنيع من الباطن تتوقف على مدى كفاءة وتوافر مقاولي الباطن في الدولة المضيفة بالدرجة التي تحقق أهداف المؤسسة المعنية وتعتبر إحتتمالات تنمية وجود منافسين في

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

السوق المضيف كنتيجة لإبرام عقود التصنيع الدولي من الباطن من أهم التهديدات التي تواجه المؤسسة الأجنبية في هذا السوق (أبو قحف، 2004، صفحة 45)

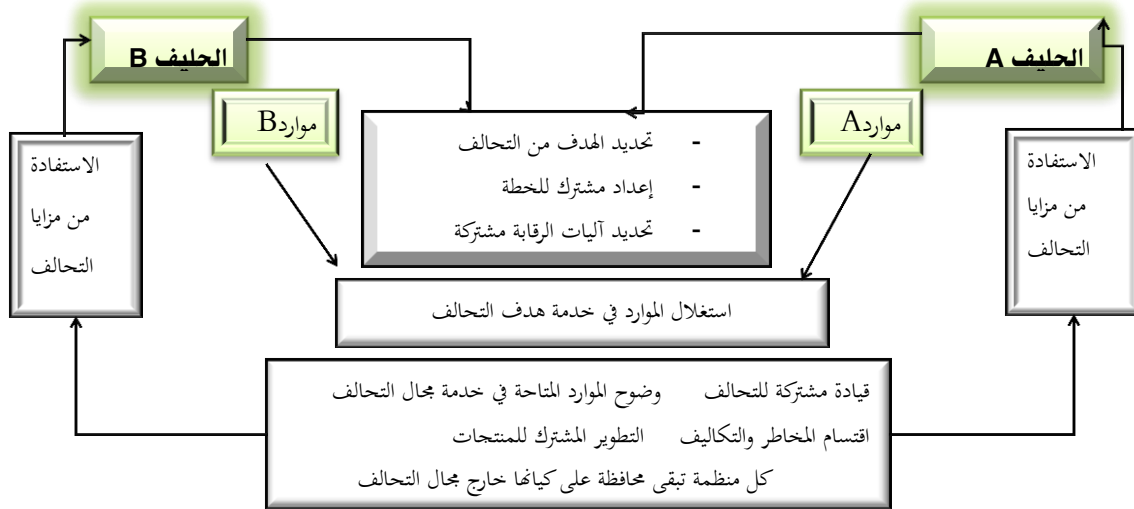
المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية كخيار لإختراق الأسواق الدولية

تعتبر التحالفات الإستراتيجية من أهم الأشكال والأساليب المتاحة أمام المؤسسات لإختراق الأسواق الدولية بإعتبارها تهدف إلى محاولة إندماج القوى المتنافسة ككتلة واحدة بغية تعظيم الفوائد والأرباح بالإضافة إلى إقتناص الفرص والتصدي للتهديدات المتوقعة.

أولاً: مفهوم التحالف الإستراتيجي الدولي

يعتبر مصطلح التحالف الإستراتيجي من أكثر المصطلحات غنى من ناحية التعاريف المقدمة له، فالبعض عرفه بأنه: " إتفاق يحدد ويضبط التعاون لأجل طويل بين مؤسستين أو مجموعة مؤسسات مستقلة قانونياً متنافسة أو ذات قدرات تنافسية مختلفة، تستهدف الحصول على مزايا وأرباح من مشروع مشترك، مع الحفاظ على الإستقلالية في القرار خارج إطار التحالف وفي السوق " (Alliouat, 1996, p. 22)، كما يعرف كذلك: " بعملية إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق وقد يؤدي التحالف إلى التعاون والسيطرة على المخاطرة والتهديدات والمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة (التجار، 1999، صفحة 14)، كما يمكن تعريفه بـ: " تجمع للعديد من المؤسسات المستقلة بهدف إقامة مشاريع ونشاطات خاصة بها، والتنسيق بين خبرتها وكفاءتها ووسائلها ومصادرها الضرورية بدلا من أن تقوم بهذه المشاريع وحدها وتواجه المنافسة وتحمل الخسائر والمخاطر بشكل منفرد (الدوري و صالح، 2009، صفحة 95)، ونوضح في الشكل الموالي عملية التحالف الإستراتيجي بين منظميتين:

الشكل رقم(19) : التحالف الإستراتيجي لمنظمتين



المصدر: (زيتوني، 2017، صفحة 78)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

فمن المحتمل أن تنشأ علاقة تحالف إستراتيجي بين مؤسستين أو أكثر من خلال المعاملات البسيطة والتي تحقق الأنشطة المشتركة. (HAMMACHE, DJENANE, & JOCELYNE, 2017, p. 51)

ثانياً: خصائص التحالفات الإستراتيجية الدولية

تتميز التحالفات الإستراتيجية الدولية بالعديد من الخصائص نذكرها كما يلي: (العوضي و بسيوني، 2005، صفحة 389)

- حدة المنافسة، وضخامة المشروعات.
- الأهمية الخاصة للإتصالات، خاصة وأنها تصبح أكثر صعوبة و أكثر إنفتاحاً.
- إستراتيجية بطبيعتها، وأوسع مجالاً.
- تمتع الأعضاء بسلطات كاملة.
- ترتيبات أقل رسمية وقانونية، بالإضافة إلى تقاسم الخطر والعائد بطريقة مناسبة.
- حلول إبتكارية للمشاكل، و أهمية قصوى للمرونة.
- الإلتسام بالثقة الكاملة بين أعضاء التحالف.

ثالثاً: أشكال التحالفات الإستراتيجية

تختلف أنواع التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات وفقاً للطبيعة و العلاقة القائمة بين المتحالفين والمجال المتفق حوله وسنحاول أن نوضح مختلف أشكال التحالفات الإستراتيجية.

1/تحالفات إستراتيجية إنتاجية: مثال هذا النوع التحالف بين مؤسستي جنرال موتورز وتويوتا الذي يعتبر تحالفاً إنتاجياً بالمقام الأول، حيث تهدف جنرال موتورز إلى الإستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة بمؤسسة تويوتا في مجال صناعة السيارات متوسطة وصغيرة الحجم في مقابل مساعدة تويوتا في الدخول إلى السوق الأمريكية، فقامت المؤسستين بالدخول في مشروع مشترك لإنتاج مائتي ألف سيارة في العام حيث يتيح ذلك لجنرال موتورز فرصة تعلم المعرفة الإنتاجية الخاصة بمؤسسة تويوتا، بينما تتاح لتويوتا الفرصة للدخول إلى الأسواق الأمريكية في وقت تتزايد فيه القيود المفروضة على واردات أمريكا من السيارات اليابانية. (فرحات، 2011، الصفحات 53-54)

2/تحالفات إستراتيجية تكنولوجية: إن التطور السريع والهائل للتكنولوجيا ألزم مختلف المؤسسات بغض النظر عن نوعها وحجمها القيام بالبحوث اللازمة لتطوير منهجية عملها وهذا من أجل البقاء و بإعتبار أن بحوث التطوير و التكنولوجيا تتطلب ميزانية ضخمة، خاصة بالنسبة للمؤسسات النامية أو التابعة للرائدة، فكان الحل المثالي هو التحالف التكنولوجي، والذي أساسه هو إكتساب الخبرة التكنولوجية مقابل الدخول إلى الأسواق وكمثال على ذلك التحالف الإستراتيجي بين شركتي (إي تي اندي) الأمريكية و(اوليفييت) الإيطالية، حيث كانت المؤسسة الأمريكية في أمس الحاجة للدخول إلى السوق الأوروبية لتحقيق وفورات الحجم لعملياتها الإنتاجية في أمريكا، لكنها لم تكن بجوزتها الخبرة الكافية واللازمة لذلك في السوق الأوروبية، وفي المقابل فإن المؤسسة الإيطالية

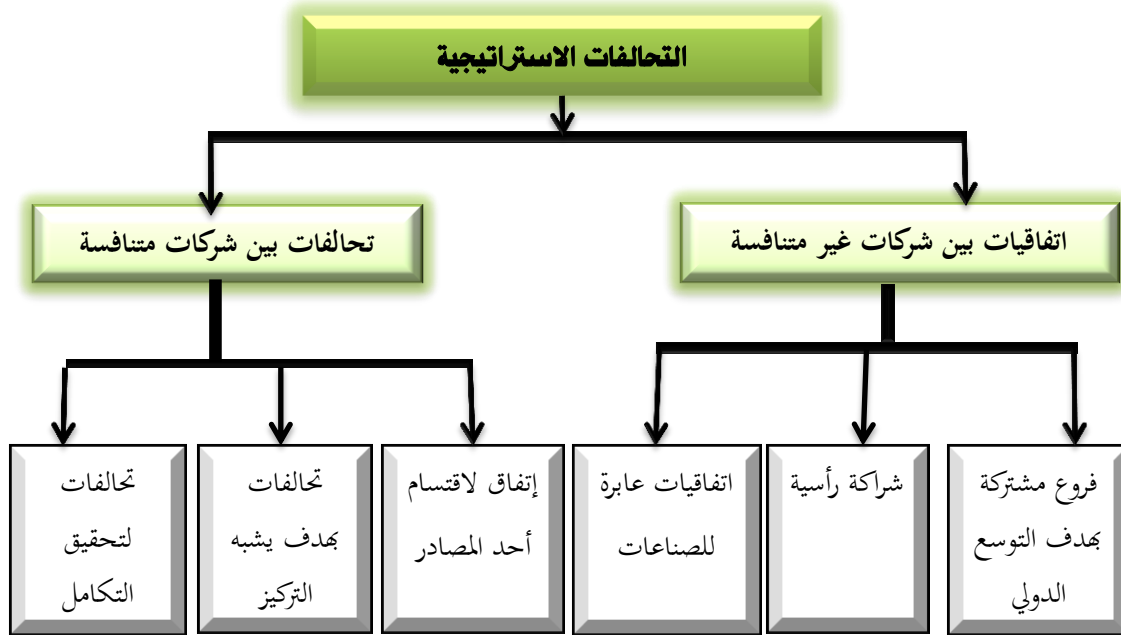
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

كانت ترغب بشدة في إضافة الحاسبات الآلية الضخمة عالية التقنية لخطوط منتجاتها التي تقوم بتوزيعها في القارة الأوروبية، فقامت بتوزيعها بالإعتماد على نظام التوزيع المكتف الخاص بها، وفي المقابل نجحت شركة أوليفيت الإيطالية في استخدام مؤسسة أي تي اندتي الأمريكية في توزيع بعض منتجاتها في الولايات المتحدة، وبالتالي إستفادت المؤسسات من الميزة التنافسية التي يتمتع بها كل طرف. (النجار، 1999، صفحة 76)

3/ تحالفات إستراتيجية تسويقية: تتصاعد في الفترة الأخيرة تزايدت أهمية التحالفات الإستراتيجية التسويقية التي تركز على الإستفادة من نظام التوزيع بالطرف الآخر، ويظهر ذلك جليا بعد إنضمام الدول لإتفاقيات الجات مما يجبرها على الدخول في تحالفات تجارية وفتح الأسواق والعمل على تحرير التجارة من القيود الكمية والجمركية وفرص توسيع نطاق الأسواق. (سعيد، 2018، صفحة 65)

كما يمكن تقسيم التحالفات الاستراتيجية وفقا لسبب تكوينها وهذا حسب بحث أجراه معهد الادارة الصناعية بجامعة هلسنكي عام "2003"، كما هو موضح في الشكل التالي: (العوذي و بسيوني، 2005، صفحة 194)

الشكل رقم (20): تقسيم التحالفات الإستراتيجية وفقا لبحث جامعة هلسنكي



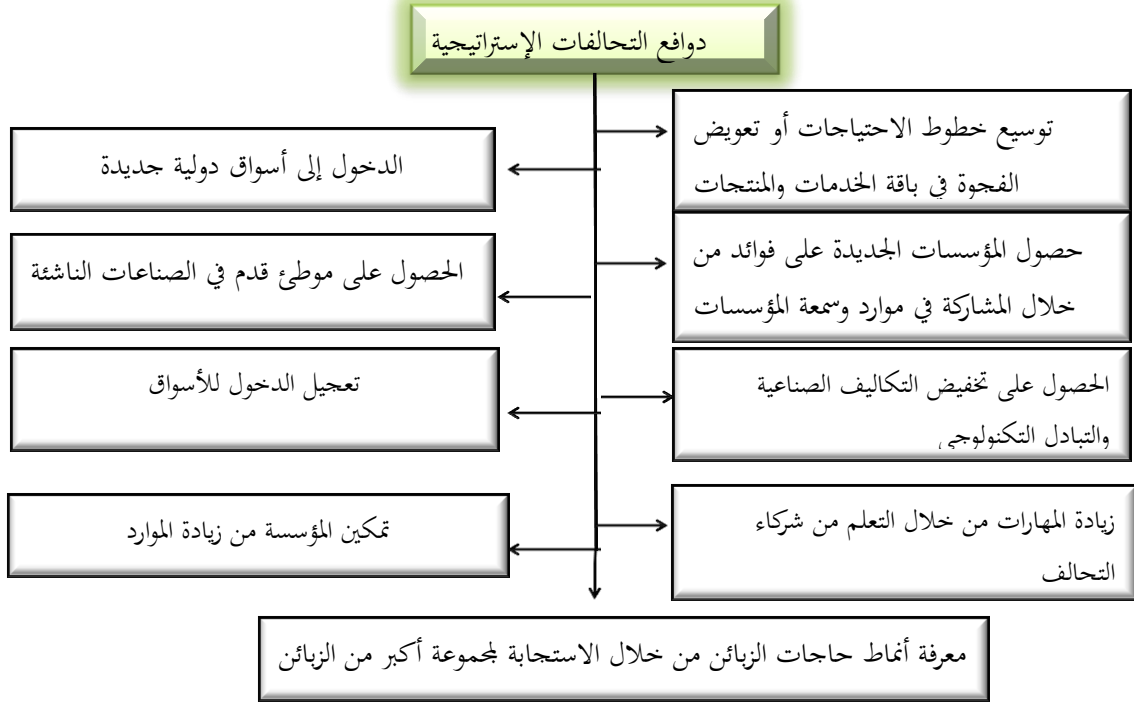
المصدر: (العوذي و بسيوني، 2005، صفحة 194)

رابعا: دوافع المؤسسة للجوء لتحاليف إستراتيجي

توجد العديد من الأسباب التي تدفع بالمؤسسة للقيام بالتحالفات الإستراتيجية وقد قدم Thechataking أهم هاته الدوافع والموضحة في المخطط بالشكل الموالي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

الشكل رقم (21) : دوافع التحالفات الإستراتيجية



المصدر: (طالب، حسن، و الموسوي، 2013، صفحة 363)

خامسا: مساهمة التحالفات الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية

للتحالفات الإستراتيجية دور هام ومتزايد في قيادة المؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة صغيرة أم كبيرة، حيث تسعى المؤسسات إلى تبني هذه الإستراتيجية بهدف الإستفادة من مزاياها والتي من بينها: إكتساب تكنولوجيا جديدة وزيادة القدرات الإنتاجية، قنوات التوزيع جديدة، تطوير القدرات، كما تعمل المؤسسات على تبني هذه الإستراتيجية بهدف الولوج للأسواق الدولية، ففي السنوات الأخيرة أصبحت التحالفات الإستراتيجية وسيلة أساسية للتوسع خاصة إذا ما رغبت المؤسسات في التوسع الدولي، فقد تسمح لها التحالفات من المشاركة في المخاطر والموارد المطلوبة للولوج لهاته الأسواق، فالولوج للأسواق الدولية يفرض على المؤسسات شروط منها وجود موارد بشرية مؤهلة، تقديم منتجات وخدمات ذات جودة، توفير معايير إنتاج عالية... وغيرها من الشروط والتي يمكن للمؤسسة توفيرها من خلال إستراتيجية التحالف، حيث تعطي للمؤسسات قوة دافعة تحتاجها لإختراق الأسواق الدولية والتقوية من مكانتها في السوق العالمي، وسد الفجوات والمهارات في غضون أشهر وليس سنين. (طاهري و بن غزال، 2018، صفحة 195)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الأول الموسوم بعنوان: الإطار المفاهيمي لإختراق الأسواق الدولية والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول والمعنون بالتأصيل النظري للتداول والتسويق الدولي، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب وقد تناول المطلب الأول الأسس النظرية لتداول المؤسسات الإقتصادية، أما المطلب الثاني فهو عبارة عن مدخل للتسويق الدولي، وفيما يخص المطلب الثالث فتطرقتنا لإستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي للمؤسسات الإقتصادية.

وقد تناولنا في المبحث الثاني "الإستهداف والتموقع بالأسواق الدولية" وتم تقسيمه كذلك إلى ثلاثة مطالب ففي المطلب الأول تطرقنا لماهية الأسواق الدولية، أما في المطلب الثاني دراسة وإنتقاء المؤسسات الإقتصادية للأسواق الدولية، وأخيراً تم التطرق إلى التموقع بالأسواق الدولية.

أما فيما يتعلق بالمبحث الثالث والأخير والمتعلق بالخيارات الممكنة لإختراق المؤسسة الإقتصادية للأسواق الدولية، فقد تم تقسيمه إلى أربعة مطالب وهذا بناء على الإطلاع على الدراسات السابقة تناولت على التوالي: التصدير، الإستثمار الأجنبي المباشر، الإتفاقيات التعاقدية، والتحالفات الإستراتيجية الدولية.

من خلال ما سبق يمكن إستخلاص أن المؤسسات الإقتصادية أصبحت ملزمة بتداول نشاطها وإلنتقال من العمل بالسوق المحلي إلى الأسواق الدولية، وبناء على هذا وجب على مدراء هاته المؤسسات معرفة الطرق التي يستخدمونها من أجل تصريف منتجاتهم للخارج وهذا بالإعتماد على المرتكزات الأساسية للتسويق الدولي والذي من خلاله يمكن للمؤسسة معرفة الخيار المناسب والذي على أساسه ستخترق السوق الدولي سواء ما تعلق الأمر بالتصدير بشقيه الإيجابي والسلبي، الإستثمار بمختلف أنواعه: المملوك بالكامل، أو المشترك، بالإضافة إلى الإتفاقيات التعاقدية والتحالفات الإستراتيجية الدولية.

لكن يبقى التعامل مع الأسواق الدولية في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات، وإرتفاع وتيرة التطور التكنولوجي يتطلب وجود آلية حديثة والتي بواسطتها تستطيع المؤسسة معرفة مختلف الإشارات التي تصدر من هاته الأسواق بغية السبق في إختراقها وبالتالي زيادة حصصها السوقية، وتعتبر اليقظة الإستراتيجية من بين أحدث الآليات التي أصبحت تعتمد عليها المؤسسات الرائدة كخليفة قائمة في هيكلها التنظيمي، فكيف يمكن أن تساهم اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية؟ هذا ما سنحاول التطرق إليه بشكل مفصل في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: اليقظة

الاستراتيجية كآلية

لاختراق الأسواق

الدولية

المهنية

الجودة والابتكار

المسؤولية الاجتماعية

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

تمهيد:

إن التعقد البيئي وحالة عدم التأكد الذي يحيط بالمؤسسات الإقتصادية في الوقت الراهن بسبب إزدياد إحتدام شدة المنافسة بين المؤسسات المتنافسة في نفس ميدان النشاط، يتطلب منها المزيد من الحرص ومحاولة البحث عن المعلومات، خاصة الإستراتيجية منها وهذا من أجل السبق في إتخاذ القرارات وبالتالي التفوق على المنافسين، و بإعتبار أن الذي يمتلك المعلومة يمتلك القوة وله سلطة إتخاذ القرار فالريادة، فأصبح البحث عن المعلومات الإستراتيجية التي تدعم نشاط المؤسسة على المدى الطويل ضرورة حتمية لا تتأتى إلا من خلال جهاز قائم بالمؤسسة من أجل إتقاط مختلف الإشارات ولو الضعيفة منها والذي يعرف بجهاز اليقظة الإستراتيجية التي باتت الوسيلة الأنجع خاصة للمؤسسات التي تسعى لإختراق الأسواق الدولية التي تتسم بيئتها بالديناميكية الشديدة وإرتفاع مستوى التعقيد والمنافسة، وهذا من أجل زيادة حصتها السوقية ولضمان بقائها واستدامتها بالمؤسسة باتت مطالبة بالفعل والمبادرة في التغلغل في السوق الدولي وليس القيام برد الفعل إزاء المنافسين، بناء على ما سبق ولمعرفة كيف يمكن أن تساهم اليقظة الاستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مدخل نظري لبيئة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة

المبحث الثاني: نظم معلومات اليقظة الإستراتيجية وسيرورة بناءها.

المبحث الثالث: الميادين المختلفة لليقظة الإستراتيجية.

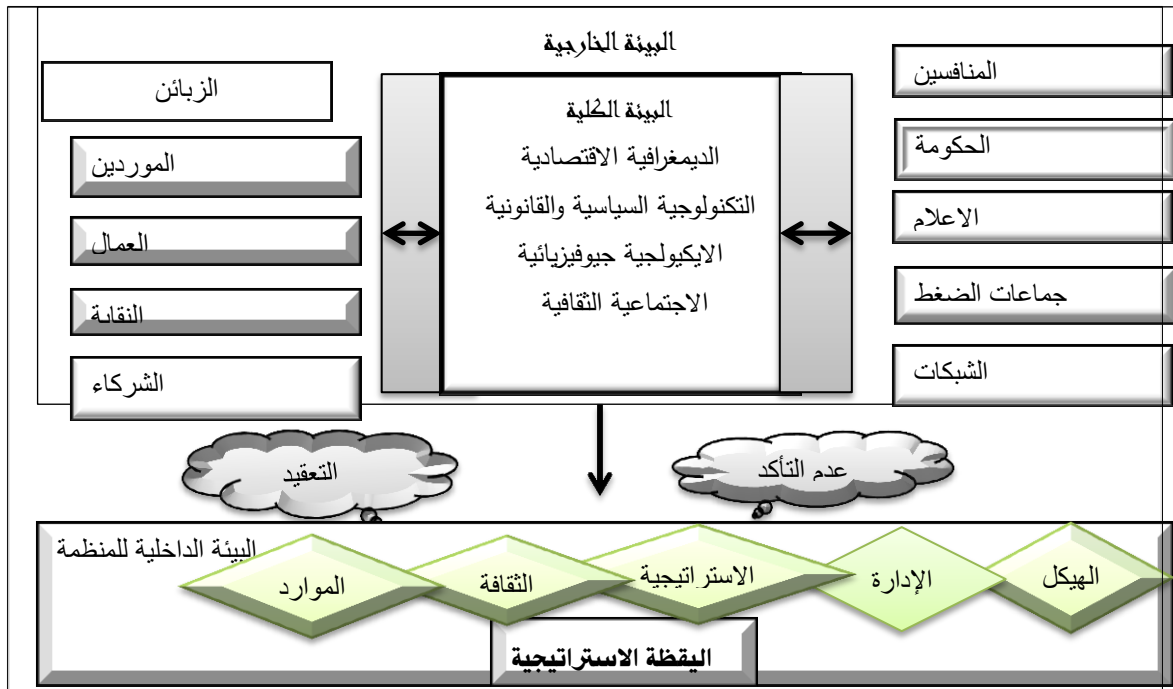
المبحث الرابع: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

المبحث الأول: مدخل نظري لبيئة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة

إن التساؤل حول مبرر وجود نظام اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة في الوقت الراهن، هو نفسه الذي يطرح حول تحليل النتائج المستخلصة من دراسة ومتابعة البيئة بصفة مستمرة ودورية، حيث أن اليقظة الإستراتيجية تعتمد أساسا على تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة الإقتصادية، وهذا من أجل السبق في الحصول على المستجدات الإقتصادية الثقافية، الإجماعية، التكنولوجية... الخ ، فلا يمكننا الحديث عن وجود نظام لليقظة الإستراتيجية بمؤسسة ما دون الحديث عن البيئة المحيطة بمهاته المؤسسة والتي تستمد منها مختلف معلوماتها والذي تطرق إليه من خلال دراسته (Brouard, 2004) الموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (22) : بيئة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية



Source : (Brouard, 2004, p. 55)

بناء على التداخل الموجود بين اليقظة الاستراتيجية ومختلف مستويات البيئة المحيطة بالمؤسسة، ومحاوله معرفة وفهم العناصر السابقة الذكر تم تقسيم هذا المبحث إلى:

- **المطلب الأول:** ماهية بيئة المؤسسة الإقتصادية.
- **المطلب الثاني:** التحليل البيئي للمؤسسة الإقتصادية.
- **المطلب الثالث:** عموميات حول اليقظة الإستراتيجية.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

المطلب الأول: ماهية بيئة المؤسسة الاقتصادية

إن بيئة المؤسسة قد حظيت بإهتمام العديد من الباحثين والمفكرين وهذا منذ أن تغيرت النظرة للمؤسسة من فكرة أنها مجرد نظام مغلق إلى نظام مفتوح على البيئة، والذي لا بد لها من التكيف مع مجرياته، وبالتالي بات ضبط مفهومها وتحديد مراحل تحليلها ودراستها ضرورة ملحة، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولاً: تعريف بيئة المؤسسة الاقتصادية

إن مفهوم البيئة قد خضع للعديد من التغيرات والتي مست مكوناتها وأبعادها، وهذا نتيجة العولمة وتعدد المتغيرات البيئية التي هي نتاج التكنولوجيا والتطور العلمي، حيث يمكن تعريف بيئة المؤسسة بأنها: "مجموعة العناصر المؤثرة غير المتحكم فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر إما إيجاباً أي فرص نجاح أو سلبياً كتهديد" (بن حبيب، 2000، صفحة 24)، كما يعرفها السكارنة بأنها: "مجموعة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرص أو قيود" (السكارنة، 2010، صفحة 192)، فالمؤسسة في الوقت الراهن هي نظام منفتح على بيئتها الخارجية ويتطلب بقاؤها محاولة التكيف والتأثير فيه في ظل المنافسة الشديدة الموجودة بين المؤسسات ومن أجل تطبيق هذا لا بد لها من القيام بعملية تحليل دقيق لهاته البيئة.

ثانياً: أهمية دراسة بيئة المؤسسة الاقتصادية

تكمن ضرورة دراسة بيئة المؤسسة الاقتصادية في الأهمية التي تحققها لها، فحسب كل من (H.aldrich, S. mindlin) فيبيئة المؤسسة تعتبر مصدراً للأبعاد التالية: (يحي الشريف، 2018، الصفحات 78-79) 1/ البيئة كمصدر للمعلومات: حيث يعتبر Dill. R أول الباحثين الذين نظروا للبيئة على أساس أنها مصدر للمعلومات، فهو يعتقد أن الطريقة المثلى لتحليل البيئة ليست النظر إليها على أنها مجموعة من النظم والمنظمات الأخرى، ولكن معالجتها على أساس أنها مصدر للمعلومات التي ستصبح متاحة من خلال نشاط البحث، فعلى سبيل المثال ليس المورد أو المستهلك من يهم المؤسسة وإنما المعلومات التي تجعلها قادرة على دراسة أهدافهم وشروطهم وأوجه أخرى لسلوكياتهم.

2/ البيئة كمصدر للتنوع: حيث يتم النظر للبيئة كوسط إيكولوجي يختار بشكل متباين منظمات معينة التركيز من أجل البقاء بالاعتماد على التوافق بين شكل هذه الأخيرة وبين الخصائص البيئية، حيث يكون لأن المنظمات غير قادرة على تحديد مصائرها.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

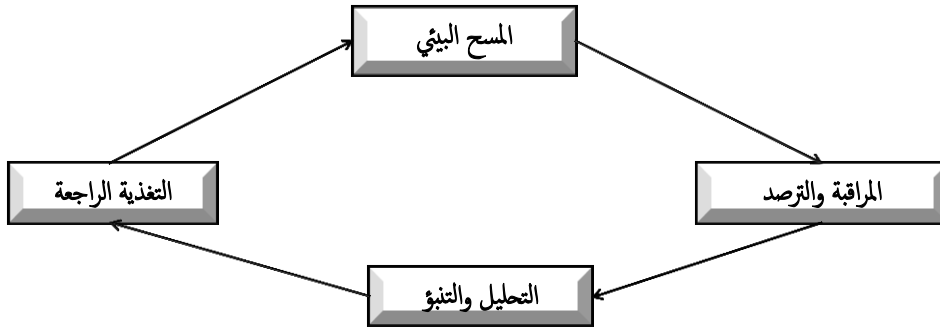
ثالثاً: مراحل تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية

إن عملية تحليل بيئة المؤسسة تمر بالعديد من المراحل لتستكمل دورتها و تصبح جاهزة للتوظيف في البناء الإستراتيجي وإتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة وهذا من أجل البقاء في الأسواق التي تعمل فيها المؤسسة خاصة إن كانت تسعى لإختراق الأسواق الأجنبية والتي تصبح فيها البيئة أكثر تعقيداً، فيفترض بإدارة المنظمة أن تعتمد على مصادر متنوعة وموثوق بها للحصول على البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة ببيئة عمل المنظمة، ويمكن للمنظمة أن تعتمد على أنظمة مختلفة لجمع المعلومات اللازمة من أجل تحليل هاته البيئة وهي: (مساعدة، 2013، الصفحات 231-233)

1/ أنظمة المسح البيئي: وهي عبارة عن نظام تعتمد عليه المنظمة للحصول على المعلومات وفقاً لإحتياجاتها وقدراتها وتنقسم إلى أنظمة المسح غير المنتظمة، أنظمة المسح المنتظمة، أنظمة المسح المستمرة.

2/ أنظمة التنبؤ: فالتنبؤ بمعطيات البيئة هو المحور الرئيسي لتحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات، إضافة إلى تحديد المؤثرات وتحديد القضايا الرئيسية ذات التأثير عليها مثل المؤثرات الاقتصادية، السياسية، الإجتماعية، التكنولوجية، وكذلك العناصر المهمة مثل: الموردين، المنافسين... الخ، وسنحاول توضيح مراحل تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (23): مراحل تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية



المصدر: (قادري، 2017، صفحة 10)

يتضح من خلال الشكل السابق أن عملية تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية تمر بدورة تحليل متمثلة في أربعة مراحل هي: (قادري، 2017، صفحة 10)

- **مرحلة المسح البيئي:** حيث تعتبر هذه المرحلة أولى الأفكار التي تتشكل لدى المؤسسة عن قضاياها الإستراتيجية، فمن خلال إجراء مسح شامل للمتغيرات التي تشكل عناصر نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، تستطيع أن تبني تصوراتها الأولى وتتخذ مواقف حدسية منها ويقسم إلى ثلاثة أنواع وهو المسح غير المنتظم، المسح الدوري، والمسح المستمر (الذي هو أساس دراستنا الحالية).

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

- **المراقبة والترصد:** في هاته المرحلة تبدأ المؤسسة بمراقبة التصورات الأولية التي إتخذت منها مواقف حدسية، بالإضافة إلى محاولة جمع البيانات الكافية عن تلك التي يشوبها الغموض والتشويش.
- **التحليل والتنبؤ:** هنا تقوم المؤسسة بتوظيف البيانات والمعلومات المجمعة من خلال المرحلة السابقة (مرحلة المراقبة والترصد)، والعمل على رسم إتجاهات هذه المتغيرات مستقبلا.
- **التغذية الراجعة:** في هاته المرحلة تقوم المؤسسة بتغذية جميع العمليات الإستراتيجية بالنتائج التي حصلت عليها لتعديل ما تم وضعه سابقا.

المطلب الثاني: التحليل البيئي للمؤسسة الإقتصادية

إن تحليل بيئة المؤسسة الإقتصادية هو الركيزة الأساسية والواجب على أي مؤسسة تسعى للبقاء متابعته بشكل دقيق ومستمر، حيث أن المؤسسة اليوم هي نظام منفتح على محيطها الخارجي تؤثر وتتأثر به، والبقاء لمن يستطيع السيطرة على مختلف التغيرات البيئية سواء على المستوى العام أو الخاص، وحتى التحكم في البيئة الداخلية للمؤسسة بإعتبارها جزء لا يتجزأ من المؤسسة والركيزة الأساسية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا من خلال الإعتداد على مختلف الأدوات التي تساهم في التحليل البيئي كمصفوفة SWOT، BCG، وغيرها من أدوات التحليل البيئي والذي سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث بتقديم مختلف المكونات البيئية للمؤسسة، ثم تحديد أهم الأدوات المستخدمة لتحليل ودراسة مكوناتها.

أولاً: عناصر بيئة المؤسسة الإقتصادية

إن نجاح أي مؤسسة وبقائها يرتكز إلى حد كبير على مدى تفوقها في فهم، دراسة وتحليل مختلف العوامل البيئية المؤثرة فيها، والتي تستوجب منها التكيف معها، وتنقسم بيئة المؤسسة إلى شقين أساسيين وهما البيئة الخارجية بنوعها العام والخاص، والبيئة الداخلية وسنحاول أن نوضح بشكل مختصر ماهية النوعين السابقين.

1/ البيئة الداخلية للمؤسسة الإقتصادية

تحتوي البيئة الداخلية على مختلف المتغيرات النابعة من داخل منظمة الأعمال، والتي يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها وإخضاعها للرقابة، وتشمل البيئة الداخلية كافة العناصر المرتبطة بالوظائف الإدارية (تخطيط تنظيم توجيه، رقابة)، كما تشمل كافة العناصر المرتبطة بالوظائف الأساسية للمنظمة (تسويق، إنتاج، تمويل أفراد، شراء تخزين، بحوث و تطوير)، كما تشمل (السياسات والإستراتيجيات الناتجة عن الأطراف المتعامل معهم) (رحماني، 2015، صفحة 57)، وقد إختلفت تقسيمات الباحثين لمكونات أو أبعاد البيئة الداخلية، إلا أن التقسيم الأكثر شيوعاً هو تقسيمها على أساس ثلاث مكونات، والمتمثلة في: الهيكل التنظيمي، الموارد والثقافة التنظيمية، وسنقوم بتوضيح كل مكون على حدى: (مساعدة، 2013، الصفحات 185-196)

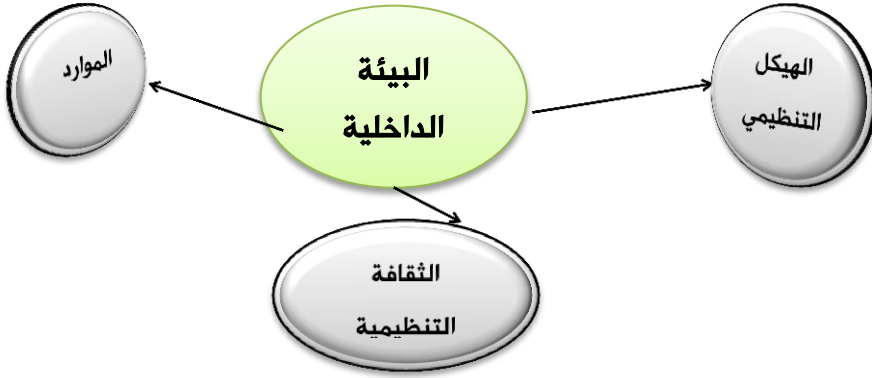
الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

أ/الهيكل التنظيمي: ويقصد به الإطار أو البناء الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة.

ب/الثقافة التنظيمية: فهي تعبر عن شخصية ومناخ المنظمة أو الإحساس، حيث تحدد السلوك والروابط المناسبة، وتحفز الأفراد وتمثل مختلف المعتقدات، القيم، وجهات النظر، التوقعات، الرموز والممارسات السائدة والمقبولة خلال زمن معين.

ج/الموارد: إن صياغة الاستراتيجية وتثبيت رسالتها، أهدافها ووضعها موضع التنفيذ يتطلب أن تحصل المنظمة على مواردها وتشمل الموارد المالية، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية والقدرات التكنولوجية، هذه الموارد لا بد من توافرها كي تسهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة، وامكانات نجاحها واستمرار بقاءها في السوق، وقد تم تلخيص عناصر البيئة الداخلية في الشكل الموالي:

الشكل رقم(24): مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على (مساعدة، 2013، الصفحات 185-196)

2/البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية

إن فهم متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة يعتبر المفتاح الأساسي لنجاحها، فمن خلال جمع وتحليل وفحص المعلومات الخارجية، تستطيع المؤسسة معرفة الخيارات المتاحة أمامها والمناسبة، وبالتالي صياغة القرار الإستراتيجي الملائم والذي يضمن لها التكيف مع مختلف المستجدات ومحاوله التأثير فيها، وتنقسم هاته البيئة إلى قسمين أحدهما عام والآخر خاص، وسنحاول أن نقدم شرح مختصر لكل منهما.

أ/البيئة الخارجية العامة (PESTEL)

يعتبر F.AGuillard أول من إقترح الشكل الأصلي لPESTEL ضمن صيغة ETPS، أي(اقتصادي Economic، تقني Technical، سياسي Political، إجتماعي Social)، بعدها قام معهد Brown للتأمين على الحياة بتنظيم هذه المكونات وفق خطوات إستخدامها في التقييم الإستراتيجي للتوجهات، ثم تم تغييرها

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

لاحقا لمعالجة التحليل الكلي للبيئة الخارجية، أو مسح التغيرات البيئية، و قد أضيف البعد البيئي لهذه المقاربة في سنوات 1980. (يحي الشريف، 2018، صفحة 83). ويقوم هذا النموذج على المتغيرات البيئية التالية:

• البيئة الإقتصادية (Economic Environment)

إن المؤسسة التي تنوي العمل في الأسواق الدولية لابد لها من دراسة جميع الأبعاد البيئية، وبالأخص عناصر البيئة الإقتصادية الدولية، حيث تتأثر قوة الدولة الإقتصادية بطبيعة البنى التحتية المتوافرة بها ودرجة التطور السوقي. (الضمور، 2004، صفحة 67)، فمن الضروري دراسة إقتصاد كل دولة حتى يمكن تحديد الأسواق التي يتم التصدير إليها، إذ أن هناك خاصيتين إقتصاديتين تعكس درجة جاذبية الدولة كسوق تصديري هما: (بن حمو، 2017، الصفحات 69-70)

• **هيكل الصناعة:** حيث يؤثر هيكل الصناعة على إحتياجات الدولة من السلع والخدمات المختلفة ومستويات دخول الأفراد بها وغيره، ويمكن التمييز بين أربعة أنواع لهيكل الصناعة وهي: الإقتصاديات البدائية، الإقتصاديات المصدرة للمواد الخام، الإقتصاديات المتجهة للتصدير الإقتصاديات الصناعية.

• **توزيع الدخل:** يتأثر توزيع الدخل في دولة ما بهيكل الصناعة بها وبالنظام السياسي للدولة ويمكن التمييز بين خمسة نماذج لتوزيع الدخل كما يلي: إنخفاض متوسط دخل الأسرة في الدولة ككل، معظم الأسر ذات متوسط دخل منخفض، إنخفاض كبير في متوسط دخل الأسرة/ إرتفاع كبير في متوسط دخل الأسرة (أي إنقسام المجتمع لأسر ذات دخل منخفض جدا وأسر ذات دخل مرتفع جدا)، أسر ذات دخل منخفض- أسر ذات دخل متوسط- أسر ذات دخل مرتفع، غالبية الأسر ذات دخل متوسط، فمن خلال معرفة كيفية توزيع الدخل في الدول المختلفة يمكن معرفة الأسواق المناسبة للأنواع المختلفة من المنتجات.

• البيئة القانونية والسياسية (Legal and Political Environment):

تفسر هذه المتغيرات تصرفات الحكومة وتشكيلاتها المختلفة، فبالرغم من أن هذه المتغيرات تؤثر في الأنشطة التسويقية الدولية، إلا أن الكثير من الإداريين لا يعيرونها الأهمية التي تستحقها، ففيها الكثير من المخاطرة مما يوجب عليهم البحث المنتظم المحايد والمستمر لمتابعة ليس فقط المتغيرات في الأسواق الحالية بل والتنبؤ بما ستؤول إليه تلك المتغيرات في الأسواق المستهدفة في ظل التنافس والدور المتزايد للتكنولوجيا. (قدو، 2009، صفحة 97)، كما تختلف الدول بإختلاف الظروف السياسية والتشريعية بينها ودرجة ملائمة هذه الظروف للإستيراد والإستثمارات الخارجية وتوجد مجموعة من العوامل التي وجب على المؤسسة أخذها بعين الإعتبار عند تقييم درجة صلاحية دولة معينة كسوق خارجي هي: (دحو، 2016، الصفحات 120-121)

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

- **إتجاهات الدولة نحو الشراء الدولي الإستيراد:** فبعض الدول لديها إتجاهات إيجابية ناحية الإستيراد والشراء من الخارج، وتشجيع المؤسسات الأجنبية على العمل بها بمنحهم بعض المزايا.
- **الإستقرار السياسي:** الأخذ بعين الإعتبار المناخ السياسي من ناحية الإستقرار الحالي والمستقبلي للدولة المضيفة.
- **القواعد المالية والنقدية:** دائما ما يسعى رجل التسويق إلى الحصول على عملة تكون ذات قيمة مرتفعة في السوق، وأحسن وسيلة دفع هي التي يستطيع فيها المشتري الأجنبي الدفع بعملة البائع.
- **البيروقراطية الحكومية:** تتمثل في سعي الحكومة لتشجيع الإستثمارات الأجنبية بها، ووجود نظام فعال كفاء في هذا المجال من خلال تزويدهم بالمعلومات حول السوق بدلا من وضع التعقيدات.

● **البيئة الثقافية والإجتماعية (Social and Cultural Environment) :**

تمثل الثقافة مجمل القيم، المعتقدات، القوانين والأنظمة السائدة بالبلد، ولأجل أن يكون رجل الأعمال الدولي ناجحا في عمله ينبغي أن يكون له إلمام بثقافة البلد الذي يعمل فيه، وليس فقط المعرفة بالثقافة بل يطور لديه دائما هاجس إدراك وتفاعل ثقافات الآخرين، لأن المجتمع يتكون من بشر يخضعون لمجمل العوامل الثقافية - الإجتماعية وتتمثل عناصر الثقافة في: الفنون والجماليات، المواقف والمعتقدات، الدين، الثقافة المادية، التعليم اللغة، التنظيم الإجتماعي، الخصائص القانونية، المؤسسات والهياكل السياسية. (الصميدعي و عثمان يوسف، 2007، الصفحات 46-47)

● **البيئة التكنولوجية Technological Environment :**

إن البيئة التكنولوجية تتغير بدرجة عالية من السرعة، وفي نفس الوقت تؤثر بدرجة كبيرة على ممارسات الأعمال والنشاطات وفرصها على المستوى الدولي كما أن التغيير يستمر في المستقبل، كما يترتب على التقدم التكنولوجي خلق الكثير من الأسواق للشركات المتعددة الجنسيات التي تتمتع بمستوى عال من التكنولوجيا في مجال الإتصالات وخدماتها، ولا يقتصر تأثير التقدم التكنولوجي على ما ذكر من مجالات بل إمتد إلى تغيير هيكل الصناعة وتحويلها للإعتماد على التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى رفع القدرات التنافسية. (قندوز ، 2017، صفحة 146)

● **البيئة الإيكولوجية "الطبيعية" (Ecological Environment) :**

تشير هاته البيئة إلى الفضاء الحيوي، الذي يتضمن مكونات حية يعتمد كل منها على الآخر، ومكونات غير حية مثل المناخ، وطبيعة التربة، والموارد الطبيعية المتاحة، وبفعل التوسع الهائل في النشاط الإقتصادي وبدافع تحقيق المزيد من الأرباح، فقد تعرضت هذه المكونات الطبيعية إلى العديد من التجاوزات والإنتهاكات مثل إرتفاع معدلات التلوث البيئي، بالإضافة إلى إستنزاف الموارد الطبيعية للمجتمع، والإستغلال غير العقلاني للموارد البشرية، نتيجة

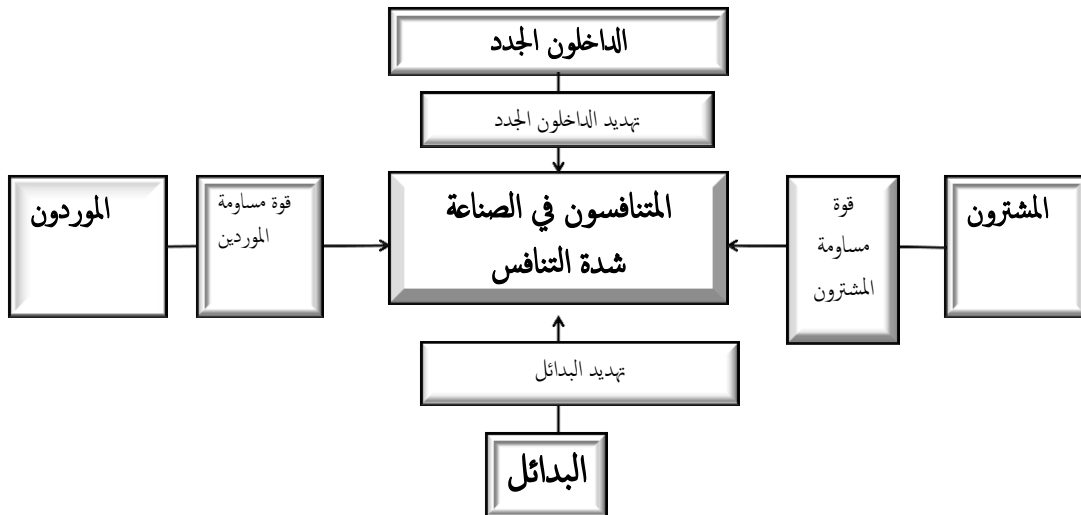
الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

لهذه الآثار المدمرة للبيئة، إنتشر تيارا فكريا يشك قيودا وحدودا جديدة لنشاط المؤسسات الإقتصادية، ضمن نظرية العقد الإجتماعي، تسلك من خلاله المؤسسات سلوكا مسؤولا، ويتطلب منها ألا تراعي في قراراتها مصلحتها الذاتية فحسب، بل تأخذ في إعتبارها أيضا مصلحة باقي الأطراف الأخرى (فالتة، 2013، صفحة 18)

ب/ البيئة الخارجية الخاصة(بيئة الصناعة):

إن متغيرات البيئة الخاصة المعروفة ببيئة الصناعة هي من العناصر المهمة للمؤسسة الإقتصادية والتي لا بد من دراستها بشكل مفصل وهذا لما لها من تأثير مباشر على مختلف عمليات المؤسسة الإقتصادية، فإذا كان تحليل (PESTEL) للبيئة الخارجية هو معرفة الفرص التي تستطيع المؤسسة الإستفادة منها والطرق المناسبة لتفادي التهديدات، فإن تحليل بيئة الصناعة والذي قدمه مايكل بورتر هو معرفة المؤسسات المتنافسة في نفس الصناعة أو مجال النشاط، وقد جسدت في القوى الخمس الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(25): تحليل البيئة الخارجية الخاصة- بيئة الصناعة- حسب (M.Porter)



المصدر: (القيسي و الطائي، 2014، صفحة 133)

يتضح من خلال الشكل السابق أن تحليل البيئة الخاصة قائم على تحليل ودراسة ما يلي: (وقنوني، 2016، الصفحات 47-48)

- **منافسي القطاع:** تتعدد الأساليب التنافسية بين السعرية وغير السعرية، وتشكل زيادة حدة المنافسة داخل الصناعة خطرا على المؤسسات، ولهذا لا بد من التوقع والدراسة بشكل جيد العوامل المتسببة في ذلك.
- **تهديد الداخلون الجدد:** إن دخول قادم أو منافس جديد على الصناعة يعد خطرا وتهديدا على المنافسين الحاليين الموجودين في الصناعة، لهذا يتوجب على المؤسسة أن تكون يقظة وتحاول وضع حواجز لدخول منافسين جدد، كتميز منتجاتها وخدماتها.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

- القوة التفاوضية للموردين والزبائن: حيث كلما ارتفعت القوة التفاوضية للموردين والزبائن كلما انخفضت ربحية المؤسسات والصناعة على المدى الطويل.
- تهديد البدائل: حيث أن وجود بدائل يعتبر خطرا على المؤسسة لا بد من الحذر منه.

ثانيا: أدوات تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية

بمجرد إنتهاء المؤسسة الاقتصادية من عملية تحليل البيئة الخارجية بشقيها العام والخاص، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية من هيكل، ثقافة وموارد، تصبح في حالة من التأكد أو التقليل من عدم اليقين بناء على المعطيات المتحصل عليها، وعليه يمكنها بناء قراراتها الإستراتيجية وهذا من خلال الإعتماد على مجموعة من الأدوات مثل: مصفوفة SWOT، مصفوفة BCG، سلسلة القيمة لبورتر.

1/ مصفوفة نقاط القوة والضعف/الفرص والتهديدات (SWOT):

إن أصل فكرة تحليل SWOT تعود إلى عام 1957 عندما قدم Philip.Sielzmick أطروحته الخاصة بالمواءمة بين العوامل الداخلية للمنظمة، وبين ظروف البيئة الخارجية وطورت بعدها هذه الفكرة من قبل أساتذة مدرسة هارفارد للأعمال وخاصة Learned and Andrews لتصبح أداة يستند إليها ليس فقط في تحديد المقدرات المميزة للمنظمة، بل في تحديد الفرص التي ليس بمقدور المنظمة الإستفادة منها لأسباب تتعلق بعدم امتلاك الموارد المناسبة للتعاطي مع هذه الفرص والإستفادة منها. (مساعدة، 2013، صفحة 224) حيث يمكن ربط تحليل البيئة الداخلية بالبيئة الخارجية بواسطة نموذج SWOT، والذي يمثل إختصار لأربعة مكونات أساسية وهي: نقاط القوة (Strengths) نقاط الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunities)، التهديدات (Threats)، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): مصفوفة SWOT

نقاط القوة الداخلية (S)	نقاط الضعف الداخلية (W)	
استراتيجية هجومية S/O استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا وتمثل الوضع المثالي الجيد	مساندة استراتيجية، التدوير أو التحول W/O التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا(تعديل)	الفرص البيئية المتاحة (O)
مساندة استراتيجية، استراتيجية التنوع S/T استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من اثارها (يمكن البحث عن فرص في ظل التهديدات)	مساندة استراتيجية، استراتيجية دفاعية W/T تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاishi المخاطر الخارجية(تحاشي)	التهديدات البيئية الخارجية (T)

المصدر: (بني حمدان و إدريس، 2007، صفحة 114)

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

يتضح من خلال الجدول السابق والذي يعكس مصفوفة (SWOT) ما يلي: (أبو قحف، 2001، الصفحات 77-76)

أ/الفرص: هي عبارة عن مجال جذب معين يتناسب مع الجهود أو التصرفات والأنشطة التسويقية التي تستطيع المؤسسة التمتع فيها بمزايا تنافسية.

ب/التهديدات: وهي عبارة عن تحد غير مرض أو غير مقبول يواجه المؤسسة ويترتب عليه إضطراب في بيئة العمل مما ينتج عنه في حالة غياب الجهود التسويقية الهادفة والمنظمة تقلص مبيعات المؤسسة أو تؤدي إلى الإفلاس أو خروج أحد منتجاتها من السوق.

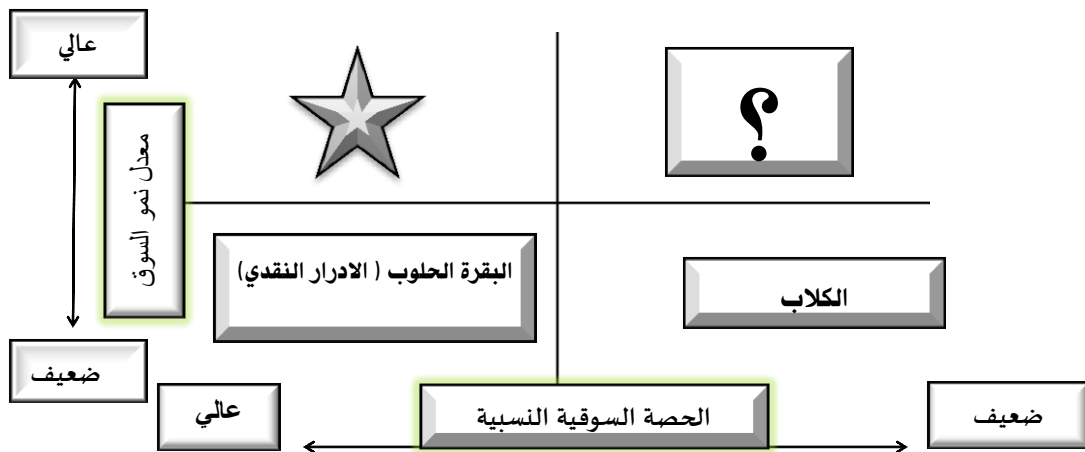
ج/نقاط القوة: هي الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل والخصائص التي تتيح للمؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية.

د/نقاط الضعف: هي النقاط التي تؤثر إلى نقص أو فقر في إمكانيات المؤسسة وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المؤسسات المنافسة، أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية.

2/مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية BCG1:

تم تطوير هذه المصفوفة من قبل مجموعة بوسطن الإستشارية، وتمثل هذه المصفوفة تحليل للفرص والأعمال في ضوء معدل نمو السوق والحصة السوقية، كما يوضح الشكل الموالي: (الغالي و العامري، 2007، صفحة 277)

الشكل رقم(26): مصفوفة 1 BCG



المصدر: (الغالي و العامري، 2007، صفحة 279)

من خلال الشكل السابق يتضح أن نموذج جماعة بوسطن الاستشارية يتكون من بعدين هما: (مطلق الدوري، 2005، الصفحات 178-179)

أ/حصة السوق النسبية: عرفت حصة السوق النسبية بأنها المعدل لحصة سوق وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى حصة السوق لأكبر شركة منافسة في الصناعة.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

ب/معدل نمو الصناعة: ويمثل المحور العمودي لمصفوفة جماعة بوسطن، والهدف من تقويم معدل نمو الصناعة هو تحديد فيما إذا كانت الظروف الخارجية وبيئة الصناعة تظهر الفرص للنمو أو فيما إذا كانت هناك تهديدات لوحدة الأعمال الإستراتيجية، وتتضح أن مصفوفة BCG1 مقسمة إلى أربعة مربعات (مواقع)، تمثل أنواع من وحدات الأعمال الإستراتيجية أو المنتجات، وفيما يلي وصف لتلك المربعات الأربعة:

- **النجوم الساطعة:** (معدل نمو عال في نشاط الأعمال، وحصة عالية في السوق) وتضم وحدات تستخدم النقدية السائلة التي هي ضرورية لتمويل نموها السريع، وفي النهاية فإن نمو هذه الوحدات سوف يتسم بالبطء، وتتحول إلى وحدات مدرة للنقدية أي المصدر الرئيسي للنقدية والمدعمة للوحدات الأخرى. (مساعدة، 2013، صفحة 282)
- **البقرة الحلوب (إدارة النقدية):** تتصف وحدة الأعمال أو المنتجات ضمن هذا المربع، بحصة سوقية كبيرة ولكن بمعدل نمو بطيء ومحدد، وإن معظم تلك الوحدات أو المنتجات في هذا المربع تدر نقدية كبيرة وتحقق أرباحا عالية وتتمتع بمركز تنافسي قوي ولكن النمو في النشاط منخفض وأخذا بالتدهور. (مطلبك الدوري، 2005، الصفحات 181-182)
- **علامة الإستفهام:** وتسمى كذلك بالهر البري (Wildcats)، أو الطفل المشاغب (problemechild)، أو المعضلة (Dilemmas) تتركز في هذه المنطقة المنتجات ذات الحصة السوقية المنخفضة والتي تقع في سوق ذي معدل نمو عال، وقد سميت بهذه التسمية لأن توجهاتها لحد الآن غير واضحة.
- **الوضع المضطرب (الكلاب):** هي منتجات ذات حصة سوقية منخفضة وتقع في سوق ذي معدل نمو منخفض، لذلك فهي تستهلك إستثمارات قليلة، وفي نفس الوقت لا توفر تدفقات نقدية، وغالبا ما يتم شطب وتصفية هاته المنتجات. (بوغاري، 2016، صفحة 111)

3/مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية (BCG 2):

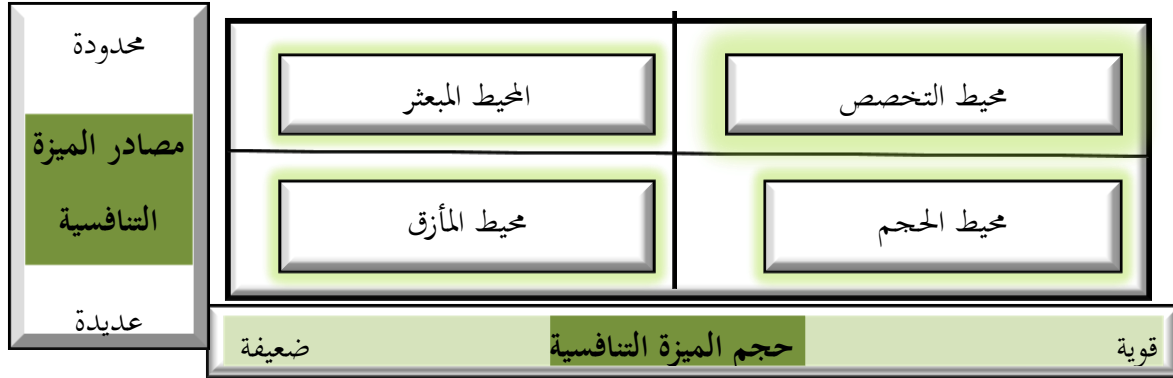
نظرا للإنتقادات الموجهة للنموذج الأول حاول أعضاء مكتب الإستشارة ببوسطن تطوير هذا النموذج عام 1980، حيث أدرك الأعضاء أن تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة لا يتوقف على عامل محدد كالتكلفة مثلا في النموذج الأول، وإنما يتطلب الأمر تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، التي تمكن من تحديد العوامل الأساسية للمنافسة، وهذه الأخيرة تمكن المؤسسة من إتخاذ القرارات الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة، ويرتكز هذا النموذج كما هو موضح في الشكل رقم (27)، على بعدين هما:

أ/حجم الميزة التنافسية: ويقصد بها عدد الإمكانيات الفريدة للحصول على ميزة تنافسية، ويمكن أن تكون هذه الميزة كمية (على أساس التكلفة)، أو نوعية (على أساس التمييز).

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

ب/مصادر الميزة التنافسية: وهي مختلف الطرق والأساليب التي تمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية.

الشكل رقم (27): مصفوفة BCG 2



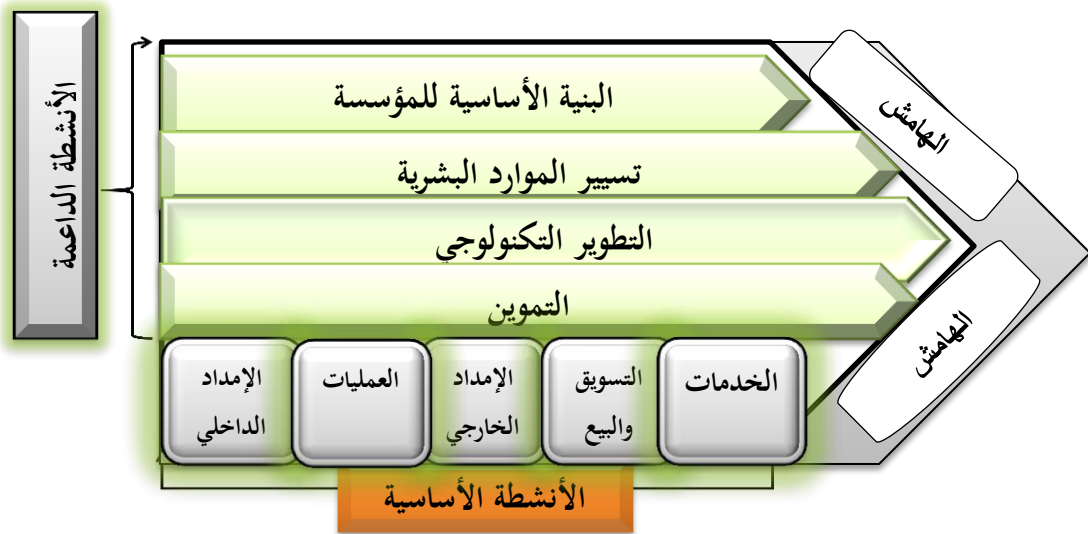
المصدر: (العيداني، 2016، صفحة 30)

4/ نموذج سلسلة القيمة لمايكل بوتر:

يعد أسلوب سلسلة القيمة من الأساليب التي يمكن إستخدامها بوصفها إطار لتحديد نقاط قوة المؤسسة وتحليل المزايا التنافسية فيها، ويقوم هذا الأسلوب على إفتراض أساسي مفاده أن الهدف الإقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، فمن خلال فحص وتدقيق موارد هذه الأنشطة، وتحليل الكفاءة والفعالية لها والرقابة عليها، يمكن الوصول إلى فهم عميق لدور هذه الأنشطة في خلق القيم، وبالتالي تحديد مواطن القوة فيها التي يمكن أن تتحول إلى مزايا تنافسية، وقد تم تطوير نموذج سلسلة القيمة من قبل مايكل بوتر (M. Porter) كأسلوب منهجي لفحص الأنشطة الداخلية التي تقوم بها المؤسسة وكيفية تفاعلها كأساس لتحليل مصادر الميزة التنافسية، وتعرف سلسلة القيمة على أنها: " تقنية تستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضا" (فارس، 2018، صفحة 93)، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

الشكل رقم(28): نموذج سلسلة القيمة لبورتر



Source : (Tarondeau, 1998, p. 38)

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن نموذج سلسلة القيمة يتكون من:

أ/ **الأنشطة الأساسية (الأولية):** وهي مكونة من خمسة مجالات رئيسية هي: (مطلبك الدوري، 2005، الصفحات 137-138)

• **الإمدادات الداخلية:** تتعلق بإستلام وتخزين ومناولة المواد وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي.

• **العمليات:** تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات).

• **الإمدادات الخارجية:** تتضمن أنشطة نقل السلع المصنعة أو شبه المصنعة إلى مراكز التوزيع وتخزين البضائع الجاهزة، وطرق التوزيع على الزبائن.

• **التسويق والمبيعات:** تشمل كافة أنشطة التسويق التي تساعد على نقل السلعة من أماكن إنتاجها

- **الخدمة:** هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك مثل الإصلاح، الصيانة، تبديل الأجزاء، توفير قطع غيار.

ب/ **الأنشطة المساعدة (الداعمة):** وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء

أدوارها، وتتمثل فيما يلي: (عربية و زايد، 2019، الصفحات 778-779)

• **بنية المؤسسة:** وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية

الخ...

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

- **تسيير الموارد البشرية:** أنشطة ضرورية لضمان الإختيار، التدريب وتنمية الأفراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليدية.
- **التنمية والتطوير التكنولوجي:** أنشطة متعلقة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الاجراءات والمدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.
- **التموين:** الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات... الخ.

المطلب الثالث: عموميات أساسية حول اليقظة الإستراتيجية

إن مفهوم اليقظة الإستراتيجية يعتبر من بين المفاهيم الحديثة والمعاصرة سواء للباحثين أو المؤسسات الإقتصادية على حد سواء، ونظرا لكثرة التداخل بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات المرادفة له، إرتأينا أن نحاول إيضاح ماهية اليقظة الاستراتيجية، وهذا بعد تقديم السياق التاريخي لتطور مفهومها.

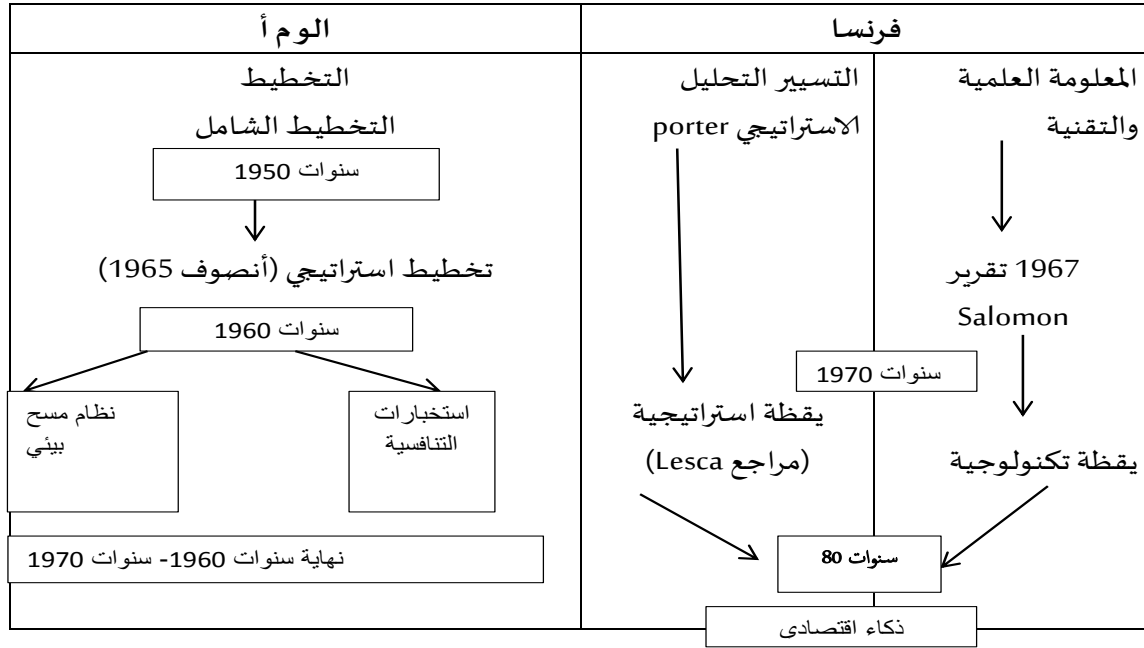
أولا: السياق التاريخي لتطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية

إن جذور اليقظة الإستراتيجية كمصطلح تمتد إلى مفهوم الإستخبارات، فقد أشار (Sauvannet) إلى أن كلمة اليقظة الإستراتيجية هي ترجمة من الإنجليزية واردة من عالمين مختلفين تماما هما الدول الأنجلوساكسونية واليابان، فهي بالتالي تجمع بين ثقافات هاته الدول. (بن خديجة، 2018، صفحة 95)، حيث أن الحكومة اليابانية قد طبقت نظام اليقظة في منتصف القرن 19، فوضعت الإستخبار كمورد جماعي، و في الولايات المتحدة الأمريكية لم تطبق الشركات الكبرى لخدمات اليقظة إلا في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، أما في فرنسا فلم يتم ذلك إلا في أواخر الثمانينيات ويعزى إهتمام كل من الأمريكيين والفرنسيين كرد على التهديد الأجنبي خاصة اليابان، أما خلال الثلث الأخير من القرن العشرين، فكانت عمليات اليقظة تركز في الممارسات التنظيمية لاسيما مع أعمال (Aguilar). (Brouard, 2004, p. 29)، فقد قدم هذا الباحث دراسة بين فيها الطريقة التي من خلالها أصحاب القرار يحصلون على معلومات تتعلق بأحداث خارج المؤسسة، وسمى هذه السيرورة بمسح بيئة الأعمال - Scanning Business Environment والتي تعتبر مظهرا خاص لمراقبة البيئة، والمعلومة الخارجية حسبه تكون من أصل خارجي تتعلق بالعوامل الإقتصادية والسياسية والتكنولوجية... الخ (بن خديجة، 2015، الصفحات 245-246)، وتجدد الإشارة إلى أن مفهوم اليقظة في أوروبا مرتبط بالمعلومة التكنولوجية، في حين أن المفهوم المنبثق من الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة (حديد و حديد، 2005، صفحة 189)، و هو الأمر الذي

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

وضحه Favier L لظهور اليقظة الإستراتيجية، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا كما هو مبين في الشكل الموالي: (Favier , 1998, p. 43)

الشكل رقم(29): اليقظة الإستراتيجية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا



Source : (Favier , 1998, p. 43)

يتضح من خلال الشكل السابق أن مصطلح اليقظة ظهر بالأول بفرنسا من خلال اليقظة التكنولوجية وهذا راجع للإهتمام الكبير بالتطور التكنولوجي والإبداع آنذاك، كما يتضح من الشكل السابق والذي قدمه Favier.L أن ظهور اليقظة الإستراتيجية إنطلق من التخطيط الإستراتيجي في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال المصطلحات المرادفة لليقظة الإستراتيجية كالمسح البيئي و الإستخبارات التنافسية.

ثانيا: ماهية اليقظة الإستراتيجية

إن التطور التاريخي لمصطلح اليقظة الاستراتيجية والذي سبق أن أشرنا له، يستدعي منا البحث من أجل التحديد الدقيق ومحاوله ضبط هذا المصطلح، وهذا من أجل إزالة الغموض والتشابه بينه وبين بعض المصطلحات المرادفة له والموافقة لنشأته وتطوره، وعليه سنحاول أن نوضح ماهية اليقظة الإستراتيجية من خلال التطرق لمفهوم اليقظة الإستراتيجية وتبين الأهمية التي تحقها للمؤسسة الاقتصادية.

1/تعريف اليقظة- لغة

قبل الحديث عن مفهوم اليقظة في مجال إدارة الأعمال نحاول أن نوضح معنى كلمة اليقظة، فنقول أن شخصا في حالة تيقظ تأهب، واليقظة: نقيض النوم، واليقظة تعني: الإنتباه، الصحو، عكس الغفلة، فهي مأخوذة من

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

المصطلح اللاتيني "Vigila" والذي يعني السهر، وانطلاقاً من المجال الطبي ومجال علم النفس فإن الإنسان يكون في حالة واحدة من الحالات الثلاث: (بن خديجة، 2018، صفحة 93)

إما في حالة نوم (Etat de sommeil)، وإما في حالة الحلم (Etat de réve)، وإما في حالة يقظة (Etat de veille)، والحالة الأخيرة التي تطابق حالة الوعي تكون الحواس منفتحة على ما يجري حولها والرغبة في الإستمرار في حالة الوعي هذه، و نقول "تيقظ" الإنسان أي انتبه لشيء ما وأخذ الحيطة منه، وأن يكون الشخص على تيقظ أي في حالة الوعي و إحساس وفي وضعية إستقبال وتلقي لكل ما يريده من محيطه الخارجي من إشارات أفعال وأقوال دون معرفة ما هي بالضبط، ومتى أين تحدث (Lesca H. , 2003, p. 03).

2/تعريف اليقظة- إصطلاحاً

أما في إدارة الأعمال فإستعمل هذا المصطلح حديثاً للدلالة على المراقبة والمتابعة المستمرة للبيئة ورصد التغيرات التي يمكن أن تشكل فرصاً أو تهديداً لها، ففي اللغة الفرنسية إستعمال مصطلح اليقظة ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار التي أشار إليها كل من " Martinet et Marti " فيرى الباحثان أن هذا الرادار يتولى القيام بمهمتين أساسيتين هما: (ليتيم و نجيمي، 2018، صفحة 270)

أ/ مهمة المراقبة المستمرة: والتي تتم بواسطة رادار اليقظة، هدفه إطلاق إشارات الإنذار عن خطر ما يدهم المنظم.

ب/ مهمة التتبع: أي تتبع مصدر الإنذار، والتي يتولاها رادار المتابعة، ويهدف هذا الأخير إلى جمع أكبر قدر من المعلومات، للتمكن من تفسير الإشارات المرسله من طرف رادار اليقظة، وعليه فاليقظة هي: " تلك العملية المستمرة في البحث عن المعلومات أو محصلة لمجموعة من المعلومات المختلفة المرتبطة بمحيط المؤسسة بصفة عامة، ومحاولة التنبؤ بالفرص والتهديدات المأثرة فيها"، فمن خلال ما سبق نجد أن نشاط اليقظة يركز على

ثلاثة أهداف أساسية يطلق عليها بـ (les 3A de la veille) : (Dumas, 2004, p. 03)

تنبيه (Alerter) : وهذا من خلال كشف وتحديد التهديدات، الفرص والإتجاهات والمشاكل الناشئة.

تكيف (Adapter) : أي ضبط الموارد وفقاً للتغيرات الحاصلة في البيئة، ويليها التوقع ثم اتخاذ القرار.

تصرف (Agir) : أي حل المشاكل ذات الطبيعة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والتفاعل لخلق ميزة تنافسية.

3/تعريف اليقظة الاستراتيجية

إن اليقظة الاستراتيجية تعتبر ترجمة لمصطلح المسح البيئي (Environmental Scanning) باللغة الإنجليزية، فهي ترتبط بإستخدام المعلومة الخاصة بالمحيط الخارجي، وقد إستخدم المفكرون الأنجلوساكسونيون عدة مصطلحات للتعبير عن مفهوم اليقظة الإستراتيجية مثل الذكاء التنافسي

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

(Intelligence Competitive)، ذكاء المنافس (Intelligence Competitor)، ذكاء الأعمال (Intelligence Business)، (يحيى الشريف، 2018، صفحة 107)، والذي نلخصه في الجدول الموالي:

الجدول رقم(10): المفاهيم والمصطلحات التي تعكس مفهوم اليقظة الإستراتيجية

المؤلفون	التسمية	التعريف	الاهداف
Sutton (1988) Gibbons, Prescott (1996) Fleisher et al (2007)	الذكاء التنافسي	عملية مراقبة المحيط "الذكاء البيئي"	تحليل وضعية المنافسين والشروط التنافسية
Porter (1980) Keiser (1987)	ذكاء المنافس	تطوير استراتيجية التغيير التي يجب أن يتبناها المنافس استجابة للتغيرات البيئية	تحليل ردة الفعل المحتملة لكل منافس اتجاه التغيرات البيئية
Gilad(1986) Fleisher and all(2007)	ذكاء الأعمال	مراقبة المحيط الخارجي بهدف الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار "الذكاء البيئي"	المعلومات المجمعة والمرتبطة بشكل خاص بالمنافسين الحاليين اضافة إلى مجالاً معينة، عمليات الاستحواذ والاندماج وتقييم المخاطر
Synder(1981) Namus(1982) Elenkov(1997) Milwaukee(2000) Nitse ,Dishman, Saxby (2002)	المسح البيئي	تحليل المعلومات المرتبطة بكل القطاعات ذات العلاقة مع نشاط المؤسسة ما يسمح بالتخطيط للمستقبل	المجالات غير المكشوفة المتعلقة بالمنافسين، الموردين، المستهلكين، التكنولوجيات، القوانين اضافة الى الظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والديمقراطية.

المصدر: (يحيى الشريف، 2018، صفحة 108)

كما لا بد من الإشارة إلى أن العديد من الباحثين قد قدموا تعريفا لليقظة الإستراتيجية، وهذا بناء على أبحاثهم ووجهات نظرهم، نحاول أن نقدمها بشكل مختصر في الجدول الموالي:

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

الجدول رقم(11): تعريف اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر الباحثين

المصدر	تعريف اليقظة الاستراتيجية	الكاتب
(Jakobiak,Françoi ,1998 :23)	عملية ترصد للبيئة والذي يتبع نشر للمعلومات المحللة المنتقاة، والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	Jakobiak
(pateyron, 1998, p. 13)	هي السيورة المعلوماتية الاختيارية، والتي عن طريقها تبحث المؤسسة عن معلومات ذات طابع توقعي تحتوي على التطور بيئتها الاجتماعية و الاقتصادية بهدف خلق الفرق وتقليل التهديدات	Emmanuel pateyron
(dkaki, 1993, p. 06)	ملاحظة وتحليل التطورات العلمية، التقنية، التكنولوجية والصدمات الاقتصادية الحالية والمستقبلية المرافقة من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص لتطور أي مؤسسة.	Choot
(حليمي و دروازي، 2017، صفحة 62)	اليقظة الاستراتيجية هي نشاط متواصل ومكرر يهدف إلى المراقبة الدائمة للبيئة لتوقع التطورات	Afnor
(Lesca, JANISSEK-MUNIZ, FREITAS, & CARON-FASAN, 2005, p. 95)	عملية جماعية استباقية ومستمرة يقوم من خلالها مجموعة من الافراد بالتعقب بطريقة طوعية، واستخدام المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والتغيرات التي تحدث فيها (بما في ذلك التهديدات) من أجل خلق فرص عمل والابتكار، وتقليل من المخاطر وعدم اليقين.	Humbert Lesca
(Fasquelle, 2018)	اليقظة هي استعراض شامل ومنهجي للمخاطر وعدم اليقين والاتجاهات الناشئة من أجل إعادة صياغة التصورات وتحديد الافتراضات الضمنية والصريحة بشأن المستقبل.	Fasquelle79
(Hermel, 2007, p. 02)	المراقبة والمتابعة العامة والذكية لبيئة المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية	Ribault

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

من خلال التعاريف السابقة يمكن ملاحظة جملة من الخصائص المشتركة التي تتصف بها تلك التعاريف والتي على أساسها يتم تقديم خصائص اليقظة الإستراتيجية كما يلي:

الطابع الإستراتيجي: إن المعلومات التي تهتم بها اليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالأنشطة الروتينية المتكررة، وإنما بإتخاذ قرارات غير روتينية، غير متكررة، ليست مألوفة ولا تخضع لنموذج من النماذج المعروفة والمقدمة بفعل التجربة، فهي قرارات تؤثر على المركز التنافسي للمؤسسة لإرتباطها بالمستقبل (كاريش، 2014، صفحة 211)، كما تعتبر وظيفة اليقظة إستراتيجية، لأنها تسمح للمؤسسات ومنظمات الأعمال ومختلف الشركات بالإنصات لمحيطها العالمي لإتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة بطريقة مستهدفة لتحقيق الأهداف المسطرة (GUIDÈRE, 2008, p. 8).

الإستشراف: يؤكد تعريف اليقظة على أنها عملية إستشرافية لكشف التغيرات التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم أن تعبر عن الماضي (علاوي، 2015، صفحة 33).

عملية إبداعية: تسعى اليقظة الإستراتيجية لتفسير الإشارات المبكرة للخطر سواء كان الخطر تنظيمياً أو تقنياً، فهي تسعى لخلق رؤى متطورة وليس لوصف أحداث سابقة. (زيد خوام، 2017، صفحة 211)

تطوعية: لا يمكن أن تكون اليقظة الإستراتيجية عملاً محدوداً بالمراقبة والمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الإلتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس، وفي هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة ومن الممكن مقارنة اليقظة الإستراتيجية برادار السفينة لأنه يهدف إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادراً على التصرف. (عباس و بن خليفة، 2016، صفحة 29)

الموضوع المستهدف: يمثل الموضوع المستهدف عوامل البيئة الخارجية (أو جزء منها) والتي لها علاقة بإحتياجات المؤسسة من المعلومات، وقد قررت وضعها تحت راداراتها.

الإشارات الضعيفة: تسمح هاته الإشارات للمؤسسة بفهم جيد وإستباق التغيرات المستقبلية لبيئتها فاليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي منفتح على البيئة الخارجية للمؤسسة.

الغاية المنتظرة (المنفعة): وهي توافق الهدف المنتظر من عملية اليقظة ومن إقامة جهاز اليقظة وتكون مرتبطة بالعمل أو القرارات المتخذة وتسمح بالمرور من المفهوم إلى الفعل. (بن خديجة، 2018، الصفحات 107-108)

من خلال ما سبق خلصت الباحثة إلى أن اليقظة الاستراتيجية هي: "عبارة عن منظومة وسيرورة لإستشعار الأحداث بشكل إستباقي وإستكشافي، بغية إقتناص الفرص المتاحة أمام المؤسسة ومساعدة متخذي القرار في صياغة الإستراتيجية المناسبة، من خلال المتابعة المستمرة لمختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية".

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

ثالثاً: المصطلحات المشابهة لليقظة الإستراتيجية

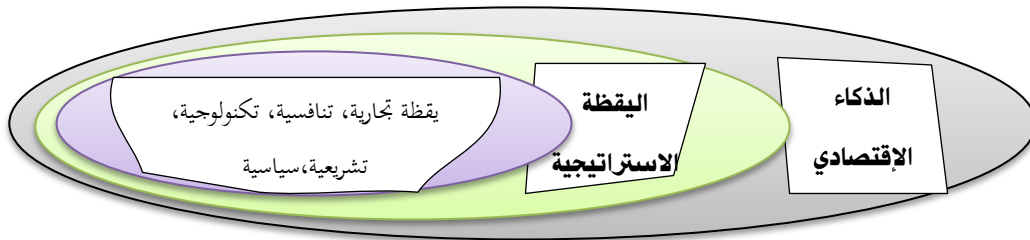
الباحث في مجال إدارة الأعمال وخصوصاً في موضوع اليقظة ستصادفه العديد من المصطلحات والمرادفات المشابهة لها أو القريبة لهذا المفهوم مثل الذكاء الإقتصادي، الذكاء الإستراتيجي، إدارة المعرفة، التحسس الصناعي ولهذا إرتأينا أن نبين الاختلاف الموجود بين هاتاه المصطلحات ومصطلح اليقظة الإستراتيجية بإعتبار أنه موضوع دراستنا الحالية.

1/اليقظة الاستراتيجية والذكاء الإقتصادي

إن أول تعريف ظهر للذكاء الاقتصادي كان سنة 1994 من طرف "Martre" مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا، حيث تم تعريفه على أنه: "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الإقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم"، وهنالك خلط كبير بينه وبين اليقظة الإستراتيجية حيث أن الخط الفاصل بين المفهومين لا يزال غير محدد بشكل واضح المعالم، فحاليا يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية: (زرزار و مداحي ، 2015، الصفحات 212-214)

أ/ **الإتجاه الأول:** وهو يعتبر اليقظة كمرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني..الخ) وهي عملية منظمة ومستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الإقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لإتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة والشكل الموالي هاته العلاقة.

الشكل رقم(30): علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية



المصدر: (بن خديجة، 2018، صفحة 118)

ب/ **الإتجاه الثاني:** والذي يتبنى التعارض بين المفهومين، حيث ينظر إلى اليقظة الإستراتيجية كرد فعل إتجاه تغيرات البيئة، في حين أن الذكاء الإقتصادي هو التأثير على البيئة بحد ذاتها، بمعنى أن اليقظة الإستراتيجية هي وظيفة لإثارة إنتباه متخذي القرار لما يحدث في البيئة الخارجية، بينما الذكاء الإقتصادي يضمن موقعا أفضل للمؤسسة في السوق.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

(العيداني، 2016، صفحة 109)، ويرى أنصار هذا الإتجاه أن اليقظة الإستراتيجية هي رد فعل أما الذكاء الإقتصادي فهو الفعل. (زرزار و مداحي ، 2015، صفحة 214)

الجدول رقم(12): الفروق الجوهرية بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي

اليقظة الإستراتيجية	الذكاء الاقتصادي
نشاط استباقي وغالبا مستمر، يقوم على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بمحيط المنظمة والتي تعتبر ضرورية في صنع القرار الاستراتيجي، يهدف الى الكشف المبكر للتغيرات المحتمل حدوثها بغية استغلال الفرص وتجنب التهديدات وهي عمل دفاعي.	عمل دفاعي هجومي يتكون من اليقظة، التأثير، الحماية والامن الاقتصادي
تطبق على مستوى المنظمة -concept micro-economique	يطبق على مستوى المنظمة والدولة معا، يسعى لزيادة القوة الاقتصادية للدولة-concept macro-Economique
تسد الحاجة للمعلومة	يشبع الحاجة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبأقل التكاليف
بفضل اليقظة تبقى المنظمة على علم بكل المستجدات في القطاع الذي شغله وتنتهي بتحليل ونشر المعلومات.	الذكاء الاقتصادي أشمل اذا يتضمن اضافة الى نتائج اليقظة القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
التخصص فيها يكون على حسب نوع اليقظة، مثلا يقظة تكنولوجية تهتم فقط بالأمر التكنولوجية.	يوجه لبيئة المنظمة الكلية خاصة الخارجية.
تتوافق مع المستوى الاستباقي	تتوافق مع المستوى التفاعلي
من المعلومة تأتي الاستراتيجية	من الاستراتيجية تأتي الحاجة للمعلومة
تقنية الملاحظة، الانتباه، الاستباق.	تقنية التوقع الاستراتيجي والهجوم الشرعي.

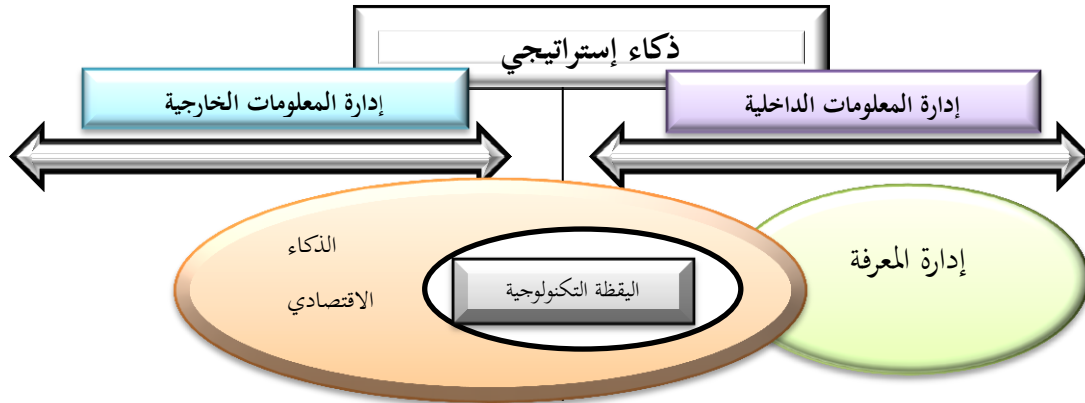
المصدر: (وقنوني، 2016، صفحة 22)

2/اليقظة الاستراتيجية، الذكاء الإستراتيجي، وإدارة المعرفة

إن الذكاء الإستراتيجي هو عملية رسمية للبحث، جمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة في التسيير الإستراتيجي، ويقوم على توقع التهديدات والفرص الموجودة في المحيط من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحسين تنافسية المنظمة، ويتكون من الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة واليقظة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

الشكل رقم(31): علاقة الذكاء الإستراتيجي وإدارة المعرفة باليقظة الإستراتيجية



المصدر: (وقنوني، 2016، صفحة 20)

نلاحظ من الشكل السابق أن العلاقة الموجودة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي هي أنها تعد أحد أبعاده وهي جزء منه، وتمثلة في اليقظة التكنولوجية كما نلاحظ وجود علاقة تقاطع بين اليقظة وإدارة المعرفة، ومن جهة أخرى تختلف اليقظة الإستراتيجية عن إدارة المعرفة بالرغم من أن كليهما يقتضي العمل الجماعي في البحث عن المعلومات ومحاولة الإستفادة منها قدر الإمكان، غير أن عملية اليقظة تستهدف إستباق التغيرات المستقبلية في حين تسعى إدارة المعرفة إلى توحيد الطاقات الفكرية الكامنة أو الصريحة بإتجاه خلق قيمة مضافة للمنظمة وخاصة إدارة المعرفة الموجهة بالتكنولوجيا (الناصر، 2015، صفحة 31)

3/اليقظة الإستراتيجية والتجسس الصناعي

بعض الباحثين لا يقدمون أي فروق بين التجسس واليقظة، حيث يعتبرون أن هاتاه الأخيرة هي مجرد تلطيف لإسم التجسس الصناعي، وبالرغم من صعوبة الفصل بين هذين المصطلحين إلا أن التمييز بينهما يكون من خلال الشرعية أو القانونية، فاليقظة الإستراتيجية عكس التجسس الصناعي تعتبر ممارسة قانونية تتم بصورة واضحة، وبمصادر معلومات معروفة وتطبيقاتها تتم بطريقة قانونية وفي ظروف شفافة وفي ظل إحترام القوانين والنصوص المعمول بها. (Phillip & Géraldine, 1999, p. 51)

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

المبحث الثاني: سيرة بناء نظم معلومات اليقظة الإستراتيجية

إن تحقيق الإستدامة والنجاح لمنظمات الأعمال في الماضي، كان مرهونا بمدى تفوقها في الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية، أما الآن ونتيجة للعولمة والثورة التكنولوجية أصبحت المعلومات متاحة أمام الجميع ومن يستطيع معالجتها بطريقة فعالة هو الذي سيقم ويتفوق، وباعتبار أن المعلومات المجمعمة بالإعتماد على نظام المعلومات التقليدي تتسم بعدم القدرة على مسايرة التطورات الحاصلة في البيئة الحالية، والتماشى مع متطلبات السوق بإعتباره نظام مناسب للبيئة غير المعقدة والديناميكية، بالإضافة إلى زيادة بروز معالم العولمة وشدة المنافسة بين المؤسسات في الأسواق أصبح لزاما عليها الإنتقال إلى نظام المعلومات الإستباقي المبني على أسس إستراتيجية من أجل الإستغلال الأمثل لمختلف الإشارات الصادرة من البيئة الخارجية سواء السياسية، الإقتصادية الإجتماعية، التنافسية.... الخ وهذا لا يتأتى إلا من خلال صياغة نظام قائم بحد ذاته لرصد المعلومات الخارجية متمثل في خلية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة.

المطلب الأول: المعلومة كمورد إستراتيجي بالمؤسسة

تعتبر المعلومات المورد الأساسي لحياة المؤسسة، في حين أن إتقانها وحسن إستغلالها يساعد في تعزيز القرارات المتخذة من قبل المؤسسات، كما يؤكد الباحثون الإقتصاديون اليابانيون «إن المعلومات تعود إلى الشخص الذي يحسن إستغلالها». (BEKADDOUR, 2018, p. 21)، فحسب Dutheil, 1992 "القوة لم تعد بيد من يمتلك المعلومة، بل بيد من يعرف طريقة معالجتها" (ROUIBAH, 1998, p. 21)، فظروف المنافسة المحيطة ببيئة المؤسسة المعقدة والمتغيرة، تستدعي من القائمين عليها الإهتمام بنظم المعلومات بإعتبارها جزء أساسي لإتخاذ القرارات في الإدارة ومورد أساسي لسيرورة العملية الإدارية بالمؤسسة فالحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب هو جزء أساسي لنجاح المؤسسات في الوقت الراهن بإعتبارها من الموارد الإستراتيجية لها، وهذا بالإعتماد على نظام اليقظة الإستراتيجية.

أولا: مفاهيم حول المعلومات والبيانات

يعود تحليل أصول إصطلاح المعلومات إلى الأصل اللاتيني للعناصر التي يتألف منها هذا المصطلح، فكلمة (Forma) تعني مظهرها، رقما، صورة، إشارة، قاعدة، ونهجا، أما كلمة (Formatio) فتعني إبداعا، أو تشكيلا أو تمثيلا وصفيا، ويأتي الفعل اللاتيني (Formar) ليستخدم لوصف فعل يمارسه المرء بقصد صياغة أو تشكيل أو تصوير أو تمثيل بغرض تعليم الغير، أو تثقيفه، وإرشاده وتوجيهه، أو ترسيخ مفهوم، ويأتي المصدر اللاتيني (In) ليمنح المفردة اللغوية التي يصاحبها سمة المكان، أو التعلق بالزمان، وإذا حاولنا الإمساك بتلابيب المعاني التي يحملها مصطلح (Information) والتي تقابلها بالعربية كلمة "معلومات" وهذه الكلمة الإنجليزية مشتقة من اللاتينية (Informatio) التي كانت تعني في الأصل عملية الإتصال أو ما يتم إيصاله (القهيوي، اللالا، و الوادي، 2013،

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

الصفحات 74-75). لقد تعددت المفاهيم المقدمة للمعلومة هذا بسبب إختلاف وتعدد إستعمالاتها في العديد من الميادين، وسنحاول التركيز على مفهومها في مجال إدارة الأعمال وقبل التطرق لمفهوم المعلومة لابد من الإشارة لمفهوم البيانات.

1/تعريف البيانات

إن البيانات هي الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة، قد تكون حقائق أو تصورات في شكل أرقام كلمات، صور، أو رموز لا علاقة لها بين بعضها البعض، ولا تعطي معنى وهي منفردة، إنها قياسات بدون محتوى أو تنظيم تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء، ويمكن أن تخزن بأسلوب معين كما أنها الوصف الاولي للأشياء والمعاملات وهي مسجلة ومصنفة ومخزنة، ولكن غير منتظمة لتعطي معنى محدد. (النجار، 2010، صفحة 46)، فمصطلح البيانات يشير إلى الحقائق الخام والتي تأخذ شكل الأرقام الأحرف أو الرموز أو خليط بينها والتي لا يمكن الإستفادة منها مباشرة أو ليس لها معنى متكامل وتفتقد إلى العلاقة بين بعضها البعض (عبداوي، 2016، صفحة 29)

2/تعريف المعلومات

إن المعلومة متعددة التعاريف وهذا تبعا لتنوع وإختلاف وجهات النظر حولها، وأيضا لإختلاف الهدف المنتظر أو المراد بلوغه، أو المجالات المستعملة (مجال الإعلام والإتصال، المجال الإقتصادي... وغيره)، فمن المنظور الإحصائي (النظرية الإحصائية للمعلومات) تعتبر المعلومة قبل كل شيء مجرد معطيات كمية وإحصائية تشكل مجموع الأحداث التي يطلق عليها رسالة، أما المنظور الرمزي فيحدد المعلومة في صورة للإستعلام بواسطة رمز مميز (داعم ورقي أو رقمي) وهي أيضا لغة وسلطة نسمح بالإتصال، في حين أن المنظور اللفظي وبالرجوع لعلم دلالة الألفاظ فالمعلومة هي مؤشر (إشارة) يسمح بتحسين درجة إدراك ظاهرة معينة في المستقبل (بن خديجة، 2018، صفحة 38)، أما حسب (Patteyron) فتعرف بأنها: "عنصر أو نظام يمكن أن ينقل بواسطة إشارة أو مجموعة من الإشارات" (Patteyron , 1996, p. 06)

ثانيا: خصائص المعلومات

- من خلال المفاهيم المقدمة للمعلومات نجد أنه قد تم تحديد العديد من الخصائص المميزة للمعلومة، وقد تم تلخيصها في عشرة خصائص أساسية كما يلي: (ثابت، 2005، الصفحات 80-81)
- السن: حيث يجب أن تصل المعلومة لمتخذ القرار وهي فتية والمقصود بهذا عدم تقادمها.
 - الدقة: أي الدقة في إجراءات القياس المستخدمة في إعداد المعلومات وتشغيلها وتجهيزها وتلخيصها وعرضها.
 - التوقيت: أي تلقي المستخدم للمعلومات في الوقت المناسب الذي يحتاجه فيها.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

- الصحة و الخلو من الخطأ: أي خلوها من الأخطاء سواء اللغوية أو الرقمية.
- إمكانية التعبير الكمي: أي التعبير عن المعلومات بأرقام ونماذج كمية.
- إمكانية التحقق: من حيث درجة الإتفاق بين المستخدمين المختلفين عند تفحصهم للمعلومة أي الموضوعية التي تشير لعدم التحيز.
- إمكانية الحصول عليها: أي درجة اليسر وسرعة الحصول على المعلومات اللازمة.
- الخلو من التحيز: أي غياب النية في تعديل أو تحريف المعلومات للتأثير على المتلقي أو لتحقيق أغراض خاصة.
- الشمول: أي تامة وكمال المعلومات.
- الملائمة: مدى إرتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم المحتمل لها.
- الوضوح: أي مدى خلو المعلومات من الغموض.

ثالثاً: الفرق بين المعلومات والبيانات

إن البيانات والمعلومات يرتبطان بعلاقة جد وثيقة، إلا أنه توجد العديد من الفروقات حيث أنهما لا يشيران إلى نفس المفهوم ولهذا وجب تحديد مختلف الفروقات الموجودة بينهما والعلاقة التي تربطهما، فحسب "Alter": فالمعلومة هي بيانات شكلها ومحتواها ملائم لإستخدام المعنيين" (القهيوي، اللالا، و الوادي، 2013، صفحة 76)، كما أن البيانات تعتبر المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات (الطائي، 2005، صفحة 116)، وعليه يمكن توضيح أهم الفروقات الموجودة بين البيانات والمعلومات من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): الفروق الجوهرية بين البيانات والمعلومات

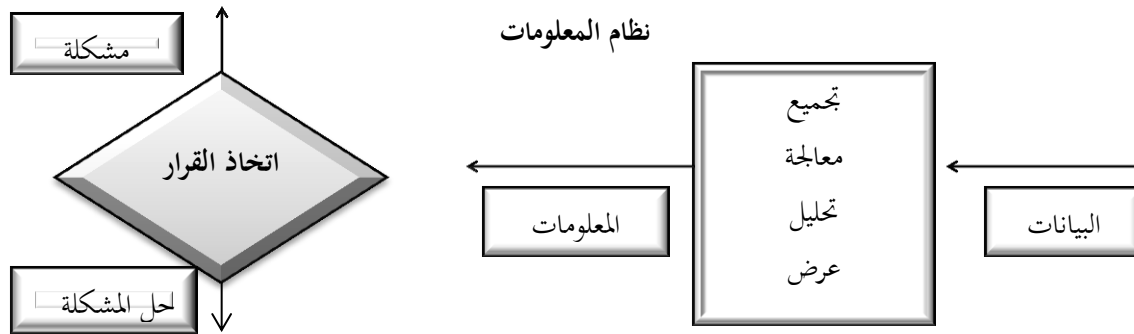
المعلومات	البيانات
تمثل أرقاماً وأعداد مفسرة	تمثل أرقاماً أو أعداد غير مفسرة
تمثل المخرجات	تمثل المدخلات
يتخذ القرار بناء عليها	لا يمكن إتخاذ القرار بالإعتماد عليها
أرقام تامة المعالجة	أرقام غير تامة المعالجة

المصدر: (الصيرفي، 2005، صفحة 128)

أما بالنسبة للعلاقة الموجودة بينهما فالبيانات عبارة عن مدخلات في نظام المعلومات، أما المعلومات فهي مخرجات لنظام المعلومات، ولها تكلفة وعائد، ويعتبر نظام المعلومات هو الآلية التي يتم بواسطتها تخليق المعلومات انطلاقاً من البيانات الأولية (مادة أولية)، فالهدف الأسمى للمعلومات هو إزالة حالة عدم التأكد أو التقليل منها بالنسبة لمتخذي القرارات، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

الشكل رقم (32): علاقة البيانات بالمعلومات



المصدر: (عطية، 2000، صفحة 11)

المطلب الثاني: تمركز اليقظة الإستراتيجية ضمن نظام المعلومات

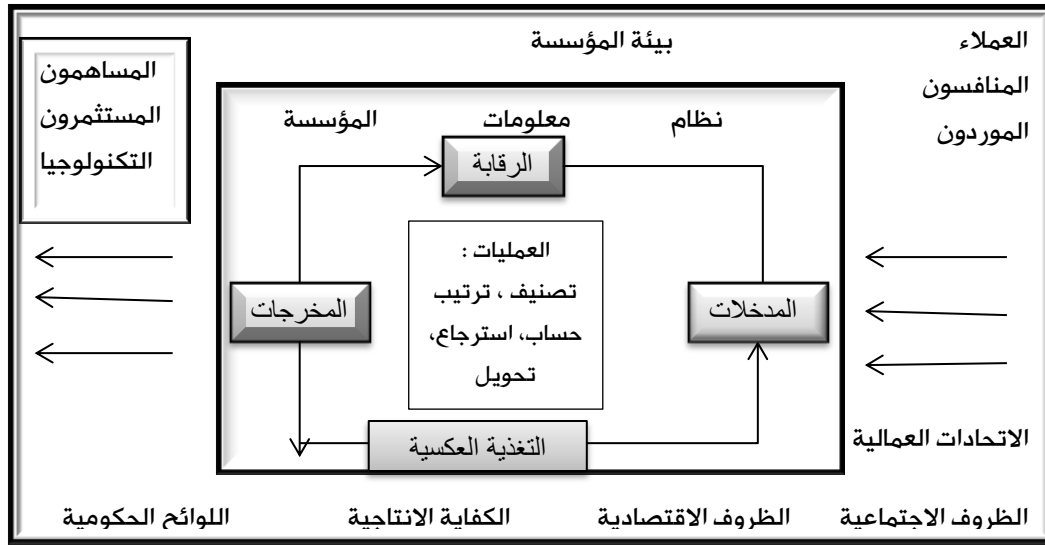
يشكل نظام المعلومات بالنسبة للمؤسسة الركيزة الأساسية التي تدعمها للقيام بمختلف مهامها، حيث أن نوعية المعلومات المقدمة وكميتها بالإضافة إلى طريقة جمعها وإيصالها أصبح يتطلب آلية أكثر حداثة مقارنة بطريقة عمل النظام المعلوماتي التقليدي والمتمثلة في خلية اليقظة الاستراتيجية، ولتفعيل هاته الأخيرة لا بد من معرفة مكان توقعها ضمن هذا النظام المعلوماتي، وهذا ما سنحاول التطرق إليه.

أولاً: تعريف نظام المعلومات

قبل التطرق لتموقع اليقظة الإستراتيجية ضمن نظام المعلومات لا بد أن نوضح المقصود بنظام المعلومات حيث يمكن فهم نظم المعلومات من خلال تفكيك المصطلح إلى عنصرين فرعيين هما: النظم "Systems" والمعلومات "Information"، وقد سبق أن أشرنا لمفهوم المعلومات، أما النظام: "فهو كل متكامل من مكونات أو عناصر" (سعد غالب، 2009، صفحة 21)، أما نظم المعلومات فقد عرف بأنه: "يمثل مجموعة من الأفراد والمعدات، تقوم بجمع وتخزين وإسترجاع ومعالجة البيانات لإنتاج المعلومات في الوقت المناسب وبشكل مستمر لتلبية حاجات المدراء في مواجهة المتغيرات البيئية" (طالب، الشمري، و الجنابي، 2009، الصفحات 44-45)، ويعرف كذلك بأنه: "مجموعة من الموارد البشرية، المادية، البرمجة والإجراءات والبيانات التي تعمل على جمع ومعالجة تخزين ونقل البيانات والتي تهدف إلى تقديم الدعم لإجراءات العمل في المؤسسة" (Reix, 2004, p. 06)، ومن خلال ما سبق يمكن تصور الشكل العام لنظام المعلومات كالآتي:

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

الشكل رقم(33): نظام المعلومات

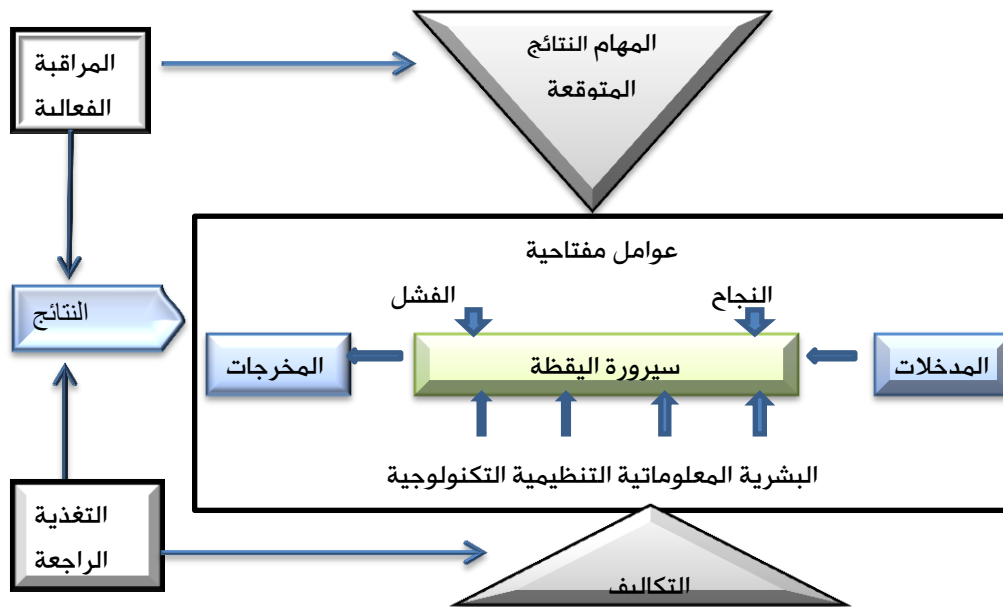


المصدر: (بوعاية، 2014، صفحة 87)

ثانيا: موقع اليقظة الإستراتيجية ضمن نظام المعلومات

يشير "M.Boudjemia" إلى أن اليقظة الإستراتيجية عبارة عن نظام معلومات مفتوح نحو الخارج هدفه مسح البيئة وتغذية عملية التسيير بالمعلومات الملائمة، ويعرف نظام اليقظة الاستراتيجي بأنه: "نظام معلومات يركز على وظيفة الجمع، الاختيار، وإبلاغ المعلومات، مع خصوصية توجيه القرارات الإستراتيجية للتنبؤ بالمستقبل." (وقنوني، 2016، صفحة 27) كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(34): نظام اليقظة الإستراتيجية



المصدر: (وقنوني، 2016، صفحة 27)

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

يتضح من خلال الشكل السابق أن نظام اليقظة الإستراتيجية يتكون من المدخلات، المعالجة ثم المخرجات وتتمثل مدخلات النظام في بيانات من مصادر مختلفة، وبعد معالجتها تتحول إلى معلومات مفيدة تكشف عن إشارات الإنذار المبكرة، والفرص المتاحة وتوجه إلى صناع القرار، كما تحتاج عملية المعالجة إلى موارد مختلفة إلا أنه هنالك عوامل مفتاحية تساعد في نجاح أو فشل هذه العملية، مثل توفر الوسائل اللازمة والإطارات الكفؤة في عملية المعالجة، ولنظام اليقظة تكلفة وأيضا نتائج معينة يجب مراقبتها من أجل قياس مدى فعاليتها وكفاءتها وبالتالي فاليقظة الاستراتيجية هي عبارة عن نظام معلومات، وأيضا نظام فرعي من نظم أخرى خاصة نظم دعم القرار.

ثالثا: المعلومات المستهدفة من قبل خلية اليقظة الإستراتيجية

إن هدف اليقظة الاستراتيجية هو تحصيل المعلومات، التي تساعد المؤسسة على التعرف على أهم التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية خاصة تلك المعلومات المتعلقة بالمستقبل، وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة والظفر بالفرص المتاحة وتفادي الأخطار التي يمكن ان تحدث، لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الرئيسي لليقظة الإستراتيجية فنشاط اليقظة الإستراتيجية يعتمد على الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب من البيئة الخارجية للمؤسسة.

1/معلومات اليقظة الاستراتيجية

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية وهي: (روبيح، 2003، الصفحات 04-05)

أ/معلومات التحكم: تضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها للاستعمال الداخلي، يتم تسييرها عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية، الانتاج، الجودة..... إلخ

ب/معلومات التأثير: وهي معلومات أنتجت داخل المنظمة ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة لمجموعات خارج المنظمة (كالعميل، المورد) وتعتبر نظم المعلومات التسويقية هي التي تسييرها.

ج/المعلومات الجزئية أو الاشارات الضعيفة: وتمثل المعلومات الاساسية التي تسعى المنظمة للحصول عليها، وتشمل المعلومات الاستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة والموجهة للاستعمال الداخلي وهي تمثل التطورات التي لم تتحقق تماما، وانما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المنظمة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

الشكل رقم(35): المعلومات المستهدفة من قبل خلية اليقظة الاستراتيجية



المصدر: (روبيح، 2003، صفحة 05)

2/مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية

تستطيع المؤسسة جمع المعلومات لتفعيل خلية اليقظة الإستراتيجية من العديد من المصادر، ويمكن إختصار أهم هذه المصادر بي: (حليمي و دروازي، 2017، صفحة 64)

أ/المصادر الوثائقية: متمثلة في الصحف، التلفزيون، الإذاعة، الكتب، بنك المعلومات المنشورات المعلومات القانونية، الدراسات العامة التي يقوم بها المختصون.

ب/المصادر الميدانية: يتم الحصول عليها من المعارض، قاعات الإستقبال، الموردين المؤتمرات.

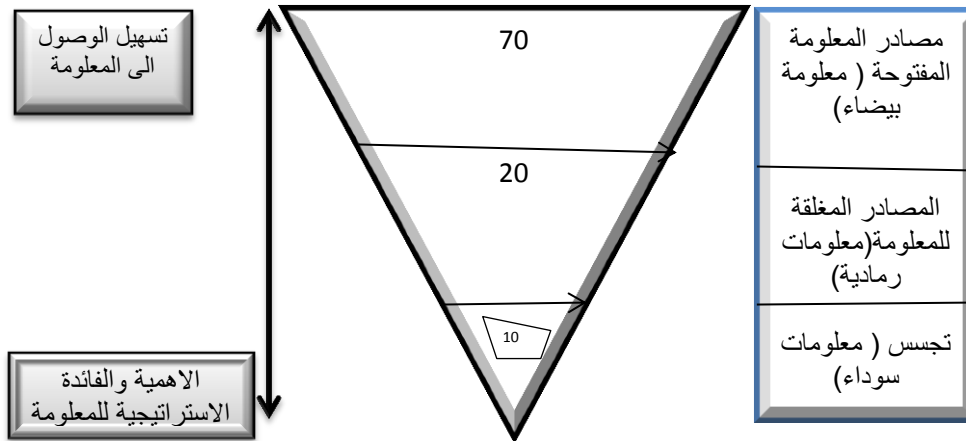
كما تم تقسيم مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية من الباحث "AFNOR" لسنة 1998 وهذا بناء على سهولة الحصول على المعلومة إلى: (DIAKHATE, 2011, p. 65)

- **المصدر الأبيض:** سميت هكذا لسهولة الحصول على المعلومة، عن طريق القنوات الإعلامية المعارض، التظاهرات التجارية، المنشورات العلمية... الخ، هي معلومات ذات قيمة إستراتيجية ضعيفة ولكنها تمثل معظم المعلومات المتداولة.
- **المصدر الرمادي:** وهي المعلومة التي يمكن الحصول عليها بطرق شرعية لكنها تتميز بصعوبات معرفة وجودها أو طرق الحصول عليها (مثل المعلومات التي تتضمنها بنوك المعلومات، أطروحات الدكتوراه أو محادثات مع الخبراء) وهي قيمة للمؤسسات وتتميز بتكلفة عالية للحصول عليها سواء من الناحية المادية أو البشرية.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

- **المصدر الأسود:** هي معلومات محدودة الإطلاع حيث أن الحصول عليها أو إستخدامها يكون محميا وهي تتطلب ترخيص صريح للحصول عليها بصفة شرعية، وهي مخصصة للأشخاص المسموح لهم بالإطلاع عليها ومصدرها: الجوسسة، الإبتزاز، وتميز بأنها معلومات غير متاحة، والشكل الآتي يوضح تقسيمات **AFNOR** لمعلومات اليقظة الإستراتيجية بناء على سهولة الوصول للمعلومة كما يلي:

الشكل رقم(36): مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية حسب (AFNOR)



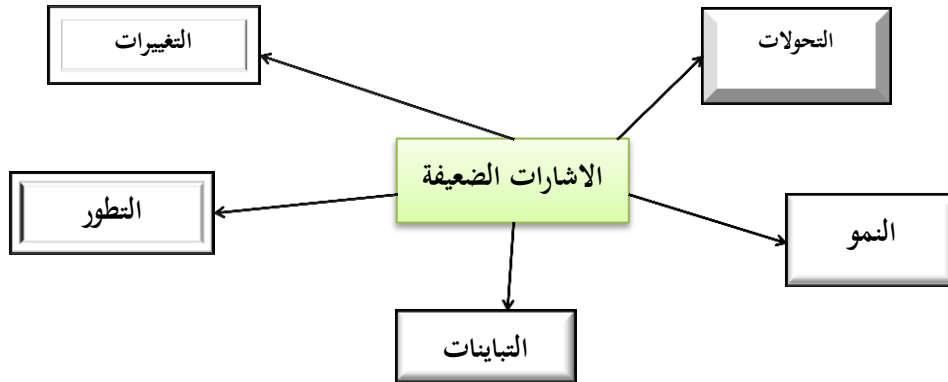
المصدر: (حمداني، 2012، صفحة 17)

ثالثا: من الإشارات الضعيفة إلى معلومات اليقظة الإستراتيجية

لقد إستخدم مصطلح الإشارات الضعيفة ضمن أعمال "I.Ansor" إثر الصدمة البترولية عام 1973 وأزمة صناعة السيارات في إشارة منه لأهمية مراقبة ومتابعة ورصد المحيط بحثا عن أية إشارة ضعيفة، والكشف عن أية معلومة تحذيرية أو إستباقية يمكن أن تساعد متخذ القرار على تجنب ما أطلق عليه المفاجآت الإستراتيجية (فالنته، 2013، صفحة 141)، وعرفت بأنها: "مجموعة من الأحداث حول موضوع معين لا تتوفر بخصوصه سوى معلومات جزئية في وقت يحتاج إلى الإستجابة المباشرة. (Lesca & Lesca, 2011, p. 43) وقد إرتبط مفهوم الإشارات الضعيفة بمجموعة من المصطلحات التي تعبر عن تغيرات البيئة الخارجية حيث توصف بكونها تغيرات تحولات.... الخ، كما يوضحه الشكل الآتي:

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

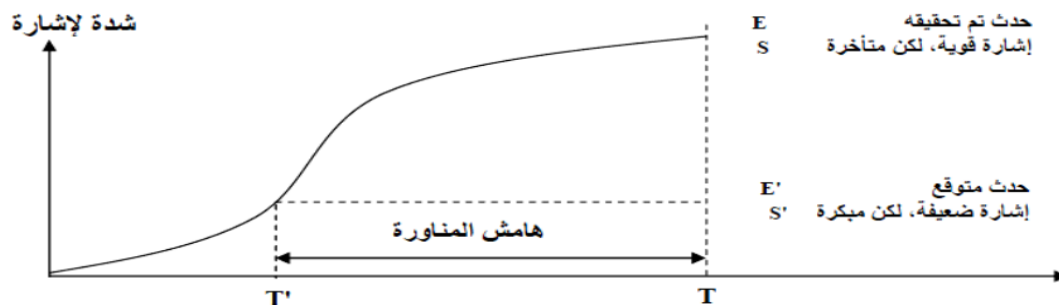
الشكل رقم (37): المصطلحات المرتبطة بالإشارات الضعيفة



Source : (ROUIBAH, 1998, p. 34)

يوضح الشكل أعلاه أن الإشارة الضعيفة ترتبط بمجموعة من المفاهيم من بينها التحولات (التي قد تصيب بيئة المؤسسة وتحولها من بيئة هادئة إلى مضطربة)، التغيرات (التي قد تطرأ على مختلف مكونات البيئة السياسية الاجتماعية، الاقتصادية، الإقتصادية)، التطور (تحسن كفاءة اليد العاملة، تحسين تصميم وجودة المنتج)، التنبؤات (الفروقات الموجودة بين المؤسسة ومنافسيها)، النمو (زيادة الإنتاجية، حجم المبيعات) (يحي الشريف، 2018، صفحة 117) حيث تندرج الإشارات الضعيفة ضمن منطق الحذر واليقظة وهي أكثر شمولية وأكثر توجها نحو إستحداث الفعل إتجاه البيئة، وهي تشكل العنصر المحوري لمسار اليقظة الإستراتيجية كمسار معلومات تتوجه به المؤسسة نحو الإستماع المسبق لبيئتها بهدف إبتكاري (كاريش، 2012، صفحة 145)، وقد وضع (LESCA) أن الإشارات الضعيفة هي عبارة عن: "معلومات غامضة جدا، تتطور وتحسن مع مرور الوقت فهي إشارات غير مفهومة تعبر عن أحداث ذات تأثير عالي على مستقبل المؤسسة إذا ما تحققت" (Lesca N. , 2002, p. 22)، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(38): العلاقة العكسية بين حجم الإشارة وهامش الإستباق



المصدر: (زرواط و ملاحى، 2014، صفحة 140)

من خلال الشكل أعلاه فإن النقطة E تمثل الحدث المحقق خلال الزمن T، ويعبر عنه بالإشارة S والتي تعكس القيمة الأقصى، ففي هذه الحالة الإشارة لا تتطلب جهود كبير لإلتقاطها وفهمها لأن الحدث E يعتبر حدثا محققا في الزمن T وهو متاح للجميع، في حين أن النقطة E' والتي تعكس الحدث E قبل وقوعه ويتضح من خلال

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

الإشارات التي تدل على أنه سيحدث، ويمثل الزمن 'T' الزمن الذي تم التنبؤ به بالحدث 'E' وتمثل 'S' الإشارة المقابلة لهذا الحدث، إذ يلاحظ أنها إشارة ضعيفة مقارنة مع قيمة 'E' والتي تمثلها العلامة 'S'، وعليه يجب بذل جهود مضاعف لإلتقاطها (LESCA & CASTAGNOS, 2000, p. 03). كما يمكن ملاحظة المجال الذي يمكن أن تناور فيه المنظمة والمعبر عنه بالمجال [T T'] (هامش المناورة)، فالمنظمة إذا حاولت أن تنتظر حتى تتوفر لديها المعلومات الكافية عن الحدث فإن هذا قد يفاجئها بوقوع أزمة، لهذا وجب عليها أن تكون يقظة وتنبأ للحدث قبل وقوعه من خلال إستشعارها لإشارات الإنذار المبكرة والمعبر عنها في الشكل بالإشارة ('S') (زرواط و ملاحي، 2014)، ففي ظل البيئة المضطربة وبغرض إستباق التغيرات الإستراتيجية، تصبح المعلومات التوقعية ضرورية الإلتقاط من طرف المؤسسات، وتسمى هذه المعلومات بالإشارات الضعيفة، والتي يوجد منها عدد لا متناه في البيئة، ولكن لا بد من التنويه بأن الكثير من الباحثين يميلون لإستخدام وتداول مصطلح إشارات الإنذار المبكر بدلا من مصطلح الإشارة الضعيفة الذي قدمه "Ansof" في السبعينيات (بن خديجة، 2018، صفحة 139)، وعليه يمكن القول بأن المعلومات الإستباقية تتكون من الإشارات الضعيفة **Weak Signals** التي قد تتحول بعد ترجمتها إلى علامات الإنذار المبكر (يحي الشريف، 2018، صفحة 115)، وتتسم إشارات الإنذار المبكر بمجموعة من الخصائص نلخصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم(14): خصائص إشارات الإنذار المبكر

الخاصية	التفسير(الشرح)
خارجية	حيث تعتبر من المصادر الخارجة عن المؤسسة متمثلة في الاعلان، الابلاغ عن أي تحرك دقيق لعامل البيئة، تقديم مؤشرات عن شدتها وحركتها.
نوعية	فهي ليست عبارة عن أرقام تخص الماضي أو مستنبطة منه، بل عبارة عن معطيات غير معروفة قد تكون مكتوبة أو مرئية.
جزئية	أي مقسمة لأجزاء مثل الفسيفساء لا تتوضح الا بشكل تدريجي وبالتالي تتطلب صبر وتعاون من الكل لجمعها.
ناقصة	فهي تتسم بعدم الكمال أي غير كافية أو تامة، فهي لا تلم بكل أبعاد المعلومة المتعلقة بالموضوع المطلوب.
عشوائية	فاكتشافها لا يتم بشكل منتظر، فقد يتم الحصول عليها في أماكن غير أماكن البحث، ولهذا يتطلب من القائمين التفاعل الدائم والمستمر مع البيئة.
غامضة	فهي تحتاج لتوضيح وتأويلات مختلفة، باعتبار أنها قد تكون متعارضة مع الواقع.
توقعية	فهي لا تخص الفترة الماضية، بل مرتبطة بالمستقبل فهي تعبر عن حدث لم يتحقق بعد.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (العيداني، 2016، صفحة 136)

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

المطلب الثالث: أساسيات بناء نظام اليقظة الإستراتيجية

إن سيرورة بناء نظام اليقظة الإستراتيجية تختلف في عدد مراحلها بإختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين ويعود هذا الإختلاف لمجموعة من الأسباب أهمها: (حيرش، 2012، صفحة 75)

- **السبب التاريخي:** ونعني بذلك أن تحديد مراحل اليقظة تأثر إلى درجة كبيرة بتطور المعلومات والمفاهيم والنظريات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية، فبعد أن مكنت الدراسات الأولى من وضع ثلاث مراحل في هذا المجال، جاء تطوير النظريات في وقت لاحق لتقسم أكثر مراحل اليقظة.
- **السبب التدقيقي:** حيث أن الإهتمام بالدقة يختلف حسب الأفراد وأيضا حسب الهدف المرجو من اليقظة الإستراتيجية نفسها، وهذا ما أدى إلى إختلاف الباحثين في تحديد عدد المراحل.
- **السبب الإصطلاحي:** فعدم الإتفاق حول التسمية هو الذي أدى إلى ظهور الإختلاف بين الباحثين، ففي الحقيقة لم نجد من يتكلم عن المراحل قاصدا بها الخطوات ومن يستعمل الوقت ليقصد بها المراحل.

أولا: النماذج المتعلقة بسيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية

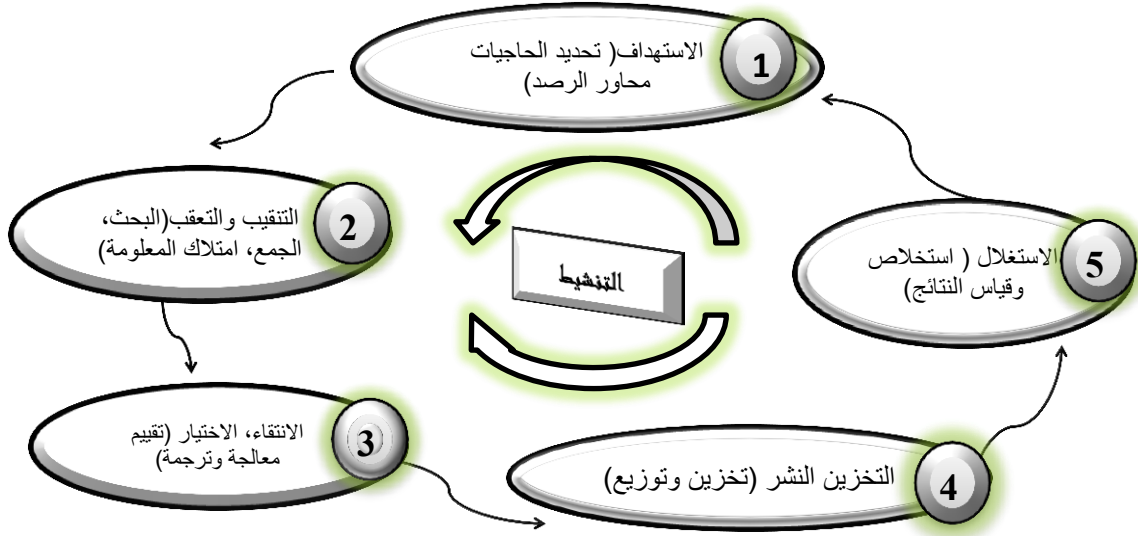
إن سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية تمر بالعديد من المراحل وهذا حسب وجهة نظر كل باحث، والتي على أساسها تمت صياغة مجموعة من النماذج والتي تعكس مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية، حيث أنها قد تتقاطع في بعض المراحل وتختلف في مراحل أخرى من ناحية العدد أو موضوع الإستراتيجية، والنماذج المفصلة لبعض الباحثين وتختلف مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية بإختلاف الباحثين في هذا الميدان، وسنحاول أن نشير لأبرز هذه النماذج.

1/النموذج العام لسيرورة عملية اليقظة الاستراتيجية

يعتبر النموذج الخماسي من أكثر النماذج التي تعكس الشكل العام لسيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة كما هو موضح في الشكل الآتي:

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

الشكل رقم (39): النموذج العام لسيرورة عملية اليقظة الاستراتيجية



المصدر: (بن خديجة، 2018، صفحة 157)

من خلال الشكل السابق يتضح أن سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية تمر بمبالي: (وقنون، 2016، الصفحات 36-38) بتصرف

أ/المرحلة الأولى: يتم تحديد الحاجة للمعلومات وتحديد المواضيع والمجالات، بالإضافة للأشخاص الذين يجب التركيز عليهم في البحث.

ب/المرحلة الثانية(البحث): تتضمن هذه المرحلة عمليات مختلفة فالمراقبة، المطاردة، التنقيب الجمع، والإستيلاء على المعلومة، يتم الحصول على هذه المعلومات من عدة مصادر وبالإعتماد على أشخاص مختصين.

ج/المرحلة الثالثة(الإختيار أو الإنتقاء):يتم من خلالها إختيار المعلومات الملائمة والمهمة، وذلك حسب معايير أو كلمات مفتاحية معينة وحسب الأوضاع، الإستهداف والنتائج المنتظرة منها.

د/المرحلة الرابعة(التخزين والنشر): يتم تخزين المعلومات المنتقاة ليسهل الوصول إليها من طرف الأشخاص الذين هم بحاجة إليها في الوقت المناسب، كما لا بد من نشرها وتوزيعها وإيصالها داخل التنظيم لتسهيل عملية تقاسم المعرفة.

ه/المرحلة الخامسة (مرحلة الإستغلال): على أساس هذه المرحلة يتم تحويل البيانات الخام إلى معلومات معالجة على شكل تقارير أو جداول وأشكال بيانية، وذلك بإستخدام طرق تحليلية إحصائية، وأيضاً بإستخدام الخبرة والطرق المعتمدة على الإبداع والتحليل والإعلام الآلي. في الأخير لا بد من الإشارة لعملية التنشيط وهي مرحلة مهمة لإستعادة نشاط خلية اليقظة، حيث أنها تقوم

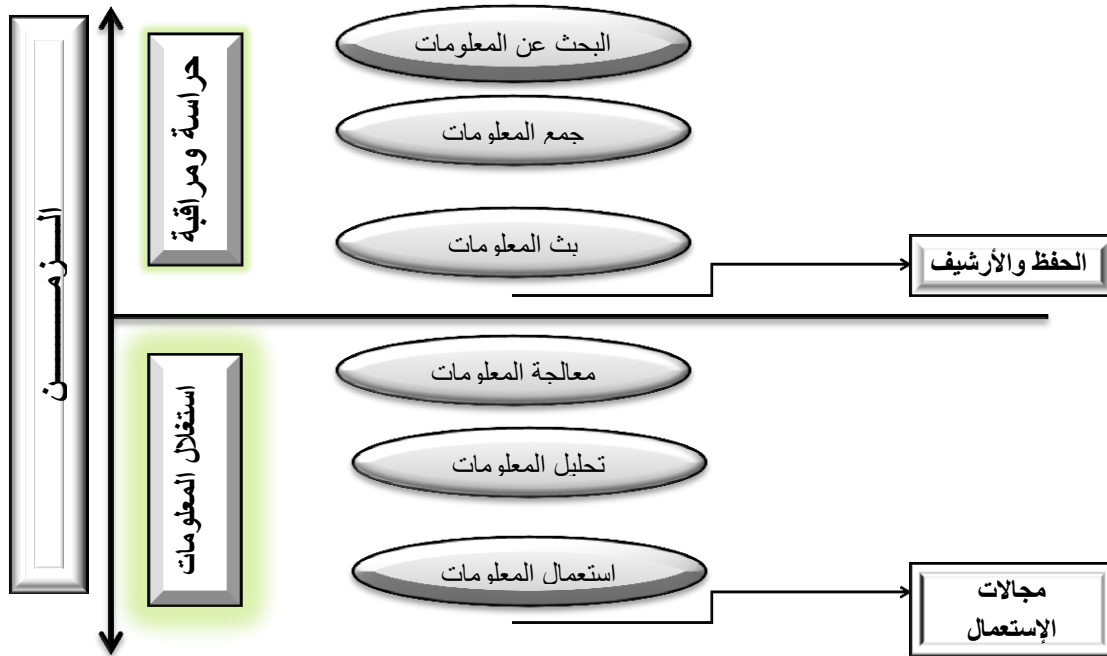
الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

بتنشيط مرحلة أو عدة مراحل من العملية، كما تنشط الشبكات الداخلية والخارجية، وتقيم جهاز اليقظة من أجل تنشيط نقاط الضعف.

2/ نموذج Gérard Verna (نموذج المرحلتين أو الزمنين)

تم صياغة هذا النموذج من قبل الباحث Gérard verna ويسمى نموذج الزمنين لأنه ينظر لليقظة على أنها عملية تتم عبر مرحلتين أو زمنين، ويتكون كل زمن من ثلاث مراحل أو عمليات فرعية، حيث يتعلق الزمن الأول: برقابة وحراسة مصادر المعلومات بينما يخص الزمن الثاني: لإستغلال المعلومات، وهذا ما يتضح من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(40): نموذج الزمنين لليقظة الإستراتيجية لـ(Gérard Verna)



المصدر: (فالتة، 2013، صفحة 80)

يتضح من خلال الشكل السابق أن هذا النموذج يعتمد على فترتين زمنيتين موضحة كما يلي: (فالتة، 2013، الصفحات 73-79) بتصرف

أ/الزمن الأول(الحراسة والمراقبة): يرتبط هذا الزمن بحراسة محيط المؤسسة ومراقبة أحداثه ومتابعة المصادر المناسبة للحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ويتكون من ثلاث عمليات رئيسية وهي: البحث عن المعلومات، عملية جمع المعلومات، عملية بث المعلومات.

ب/الزمن الثاني(زمن إستغلال المعلومات): وهو زمن الإستغلال العقلاي للمعلومات فالمعلومة في حد ذاتها ليست لها معنى أو قيمة حتى يتم معالجتها وتحليلها لأن ذلك سيعطي للمعلومة قيمة وأهمية

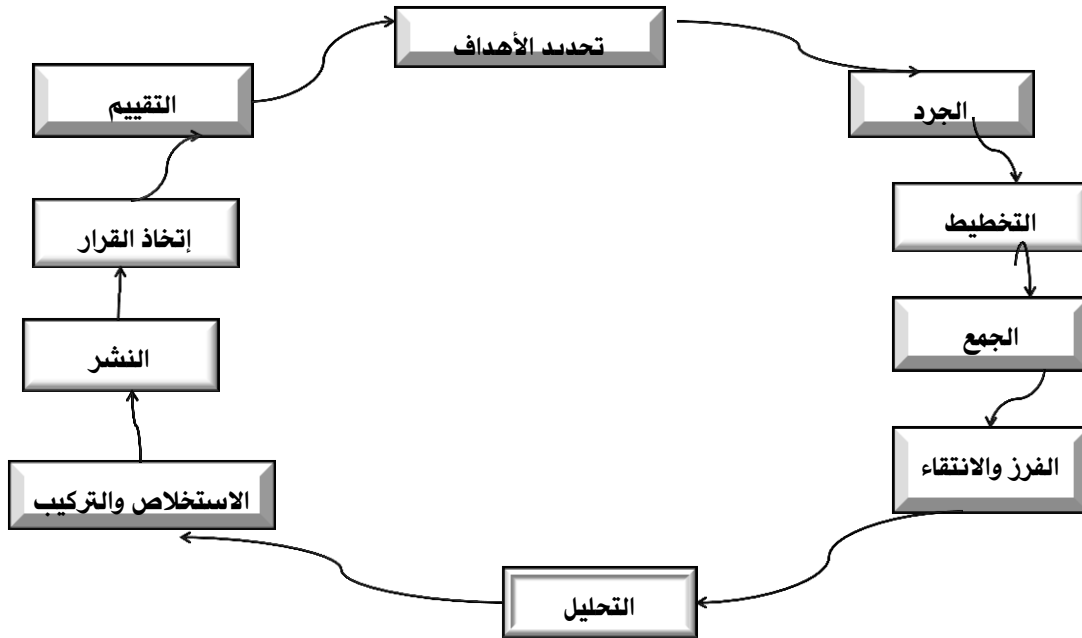
الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

أكثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، بحيث يتكون الزمن الثاني بدوره من ثلاثة مراحل وهي: عملية معالجة المعلومات، عملية تحليل المعلومات، عملية إستعمال المعلومات.

3/ نموذج العشر مراحل لـ (Labonté and Legendre)

وفق هذا النموذج فإن عملية اليقظة الإستراتيجية تتألف من عشرة مراحل مترابطة ومتكاملة، ويرجع سبب وضعها لهذا العدد الكبير من المراحل إلى ما وصفاه بالإهمال الملحوظ لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن المراحل المذكورة في النماذج السابقة، وهذه الطريقة جاءت لتعالج ما يراه الباحثان نقصاً في بقية النماذج (كنوش، 2017، صفحة 52) كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم(41): نموذج العشرة مراحل لليقظة الاستراتيجية



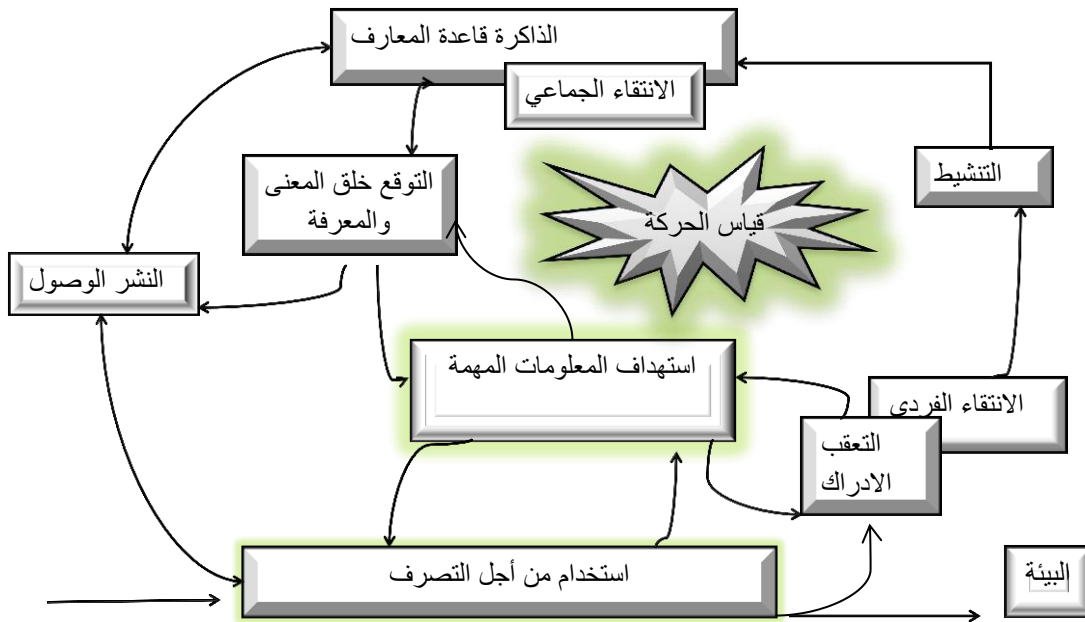
المصدر: (قادي م.، 2017، صفحة 245)

4/ نموذج اليقظة الإستراتيجية الإستباقية لـ (H.Lesca)

تعتبر اليقظة الإستراتيجية الإستباقية عن العملية التي يقوم من خلالها أفراد المؤسسة بالتعقب الإرادي والإستخدام المناسب للمعلومات المرتبطة بالبيئة الخارجية والتغيرات التي قد تحدث فيها، بهدف تعزيز تنافسيتها المستدامة وخلق الفرص والإبتكار، فضلاً عن التكيف وتجنب المفاجآت وفي هذا الإطار تم تطوير نموذج "L.E.Scanning" من قبل فريق تحت قيادة "H.Lesca" في مخبر "CERAG". (يحي الشريف، 2018، صفحة 124)، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

الشكل رقم(42): نموذج (H.Lesca) لليقظة الإستراتيجية الإستباقية



Source : (LESCA & DOURAI, 2004, p. 114)

من خلال النموذج الوارد أعلاه يتضح أن عملية اليقظة الإستراتيجية تتضمن المراحل التالية الذكر، ويمكن تحليل هذا النموذج إنطلاقاً من أي مرحلة أو نقطة دخول، وينتهي بمهمة التعقب التي هي لب هذا النموذج: (LESCA & DOURAI, 2004, p. 114)

أ/الإستهداف: أي إستهداف جزء من البيئة والتي يعتبرها المدراء التنفيذيون ذات صلة بموضوع البحث أي ذات أولوية لفترة معينة ومهمة لعملية اليقظة الإستراتيجية من خلال إستهداف الاعوان بالبيئة من منافسين، موردين، عملاء... الخ، وتحديد مصادر المعلومات الواجب تحصيلها.

ب/التنشيط: هي عملية نقل المعلومات المتعقبة إلى الشخص المسؤول عن حفظ المعلومات أو المستخدمين المحتملين للمعلومات المجمعة.

ج/الإختيار: فالمعلومات المتعقبة يمكن أن تكون كثيرة أو غير مفيدة ولهذا لا بد من إختيارها بشكل منهجي.

د/الذاكرة: ونقصد بها جميع أنواع الذاكرة والتي يمكن أن تخزن المعلومات كالذاكرة الرسمية الواحدة والمتعددة، وغير الرسمية المخزنة لدى الأفراد.

هـ/قياس الحركة: هي مهمة مسير جهاز اليقظة الإستراتيجية، من خلال تحفيز العمال وتنسيق مهامهم وإقتراح مصادر جديدة للمعلومات.

و/التوقع: هي المرحلة الحاسمة من عملية اليقظة الإستراتيجية، وتسمى بخلق المعنى أو خلق المعرفة وهي العملية الجماعية التي يتم بها معالجة المعلومات لجعل المعنى يظهر والذي سيفيد في عمل مدراء المنظمة.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

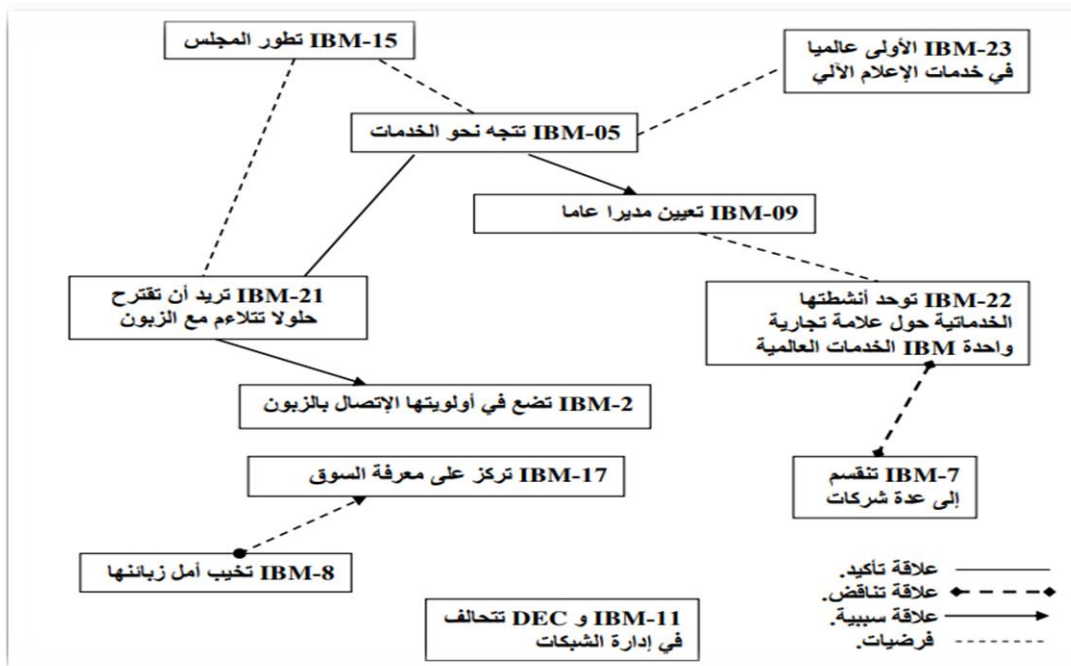
ي/النشر: وهنا يتم إيصال المعلومات للمستخدم المسير.

ز/التعقب: وتتحدد هاته المرحلة من خلال الخطوات التالية:

- إختيار وتعيين الأفراد المتعقبين للمعلومات.
- توزيع الأفراد على المصادر المستهدفة المحددة.
- البحث عن المعلومات من خلال ميدان جمع المعلومات أو من خلال جمعها من مصادرها الرسمية عبر الأنترنت.
- إعادة المعلومات للذاكرة ومشاركة هذه المعلومات.

يعتمد النموذج السابق على أساس مبدأ لعبة الرقعة Puzzle التي طورت فكرتها الأساسية من طرف فرقة Lesca إذ يتم بناء سيناريوهات عن طريق إيجاد العلاقات التي تربط بين مختلف المعلومات التي تم تجميعها ترميزها وتحديثها وفق ما يظهره الشكل الموالي الذي هو عبارة عن طريقة Puzzle لشركة Ibm: (تواري و موساوي، 2018، صفحة 137)

الشكل رقم (43): لعبة الرقعة (puzzle) لشركة (IBM)



المصدر: (وقفوني، 2016، صفحة 46)

تقوم الفكرة الأساسية لهاته الطريقة على أن كل فرد من فريق اليقظة الإستراتيجية وبعد عملية التحليل يفترض أنه يخزن معلومات مبعثرة، يمكن لهذه المعلومات أن تتلاشى وتصبح بلا فائدة إن لم تستعمل وتركب وتفسر، وتأتي هذه المرحلة لتרכيب المعلومات المبعثرة لدى الفريق وفهم العلاقة بينها كما هو موضح في الشكل السابق، وتجدر الإشارة إلى أن المرتب لهذه المعلومات يجد أن هناك فراغات بينها، ويرجع ذلك لكونها معلومات متقطعة بسبب عدم

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

التأكد، ورسم الخطوط الدالة على العلاقة بين هذه المعلومات يعد أهم مخرجات هذه المرحلة لأنه سيشير إلى خلاصة القرارات التي تتخذها المؤسسة تبعاً لتفسيرها، لأنه سيكون في الأخير ما سماه فريق "Humbert Lesca" بتكوين المعنى. (رملي، 2017، صفحة 61)

ثانياً: الأعوان المكلفين بخلية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة

غالباً ما تتكون خلية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة من أعوان لهم كفاءات عالية، وتكوين تقني يطلق عليهم إسم اليقظين، إضافة إلى المسؤول عن اليقظة، والملاحظين، والخبراء، ولجنة اليقظة وهم المسؤولون عن الإنتباه لمختلف إشارات الإنذار المبكرة من أجل إستباق المعلومة (Samier & Sandoval, 2002, p. 31) وهذا الذي سنحاول أن نوضحه بشكل مختصر من خلال عرض مختلف أنواع ممثلي اليقظة الاستراتيجية بناءً على الآراء المختلفة لبعض الباحثين.

1/ ممثلي خلية اليقظة الإستراتيجية حسب (corine cohen)

تم تقسيم ممثلي خلية اليقظة الإستراتيجية حسب الباحث cohen إلى ثلاثة أنواع ووضح لكل نوع المهام الموكلة إليه كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (15): ممثلي خلية اليقظة الاستراتيجية حسب Corine Cohen

النوع	المهام
شبكة الملاحظون	البحث وجمع كل تدفقات المعلومات الخام، يعتبرون مثل المتعقبون.
شبكة المحللون أو الخبراء	معالجة وتحليل المعلومات المجمعة والتدقيق في مدى صحتها والتواصل مع شبكة المترصدين في حالة الحاجة لمعلومات اضافية.
شبكة متخذي القرار	يستخدمون المعلومات المعالجة لاتخاذ القرارات، مع مواصلة الاتصال بشبكة الخبراء أو المحللين.

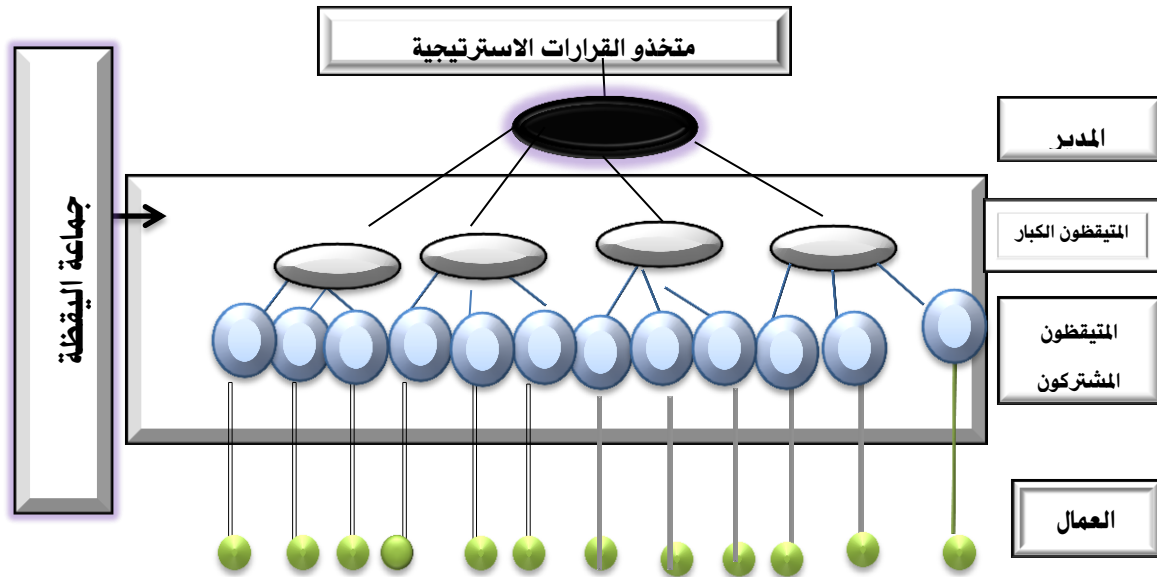
Source : (Cohen, 2004, pp. 144-145)

2/ ممثلي خلية اليقظة الإستراتيجية حسب (رتيبة حديد ونوفيل حديد):

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الإستماع لما يحدث خارج المؤسسة، مهمته الرئيسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة، ولكنه لا يعمل لوحده بل ضمن شبكة نوضحها في الشكل الموالي: (حديد و حديد، 2005، صفحة 193)

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

الشكل رقم(44): ممثلي خلية اليقظة الإستراتيجية حسب حديد وحديد



المصدر: (حديد و حديد، 2005، صفحة 193)

من خلال الإطلاع على الشكل السابق يتجلى لنا العديد من المستويات أو الأقسام للمتيقظين، بحيث يختلف كل مستوى عن المستوى الآخر من حيث الأدوار والخصائص، والجدول الموالي يوضح مختلف خصائص وأدوار ممثلي (الأعوان المكلفين) خلية اليقظة الإستراتيجية.

الجدول رقم(16): أدوار وخصائص ممثلي خلية اليقظة الاستراتيجية

الخصائص	الدور	أعوان اليقظة
تحديد دقيق للأهداف. المعرفة الجيدة بالتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة.	يعرضون على الأعوان أهداف المؤسسة. تحليل نتائج اليقظة في شكل سيناريوهات. ترجمة السيناريوهات لأعمال. البحث عن الابداع وخلق مزايا تنافسية.	المقررون الإستراتيجيون
منشط جماعة اليقظة والقدرة على العمل الجماعي. مهارات ادارية عالية.	همزة وصل بين المقررين الاستراتيجيين وأفراد اليقظة. المسؤول عن تنظيم وتسيير عملية اليقظة.	المدير
القدرة على العمل الجماعي والتفكير الاستراتيجي. القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على بناء الرؤية المستقبلية. المعرفة الكاملة بجميع عمليات اليقظة.	تحليل واستخلاص وتأويل المعلومات المنتقاة	اليقظون الكبار

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

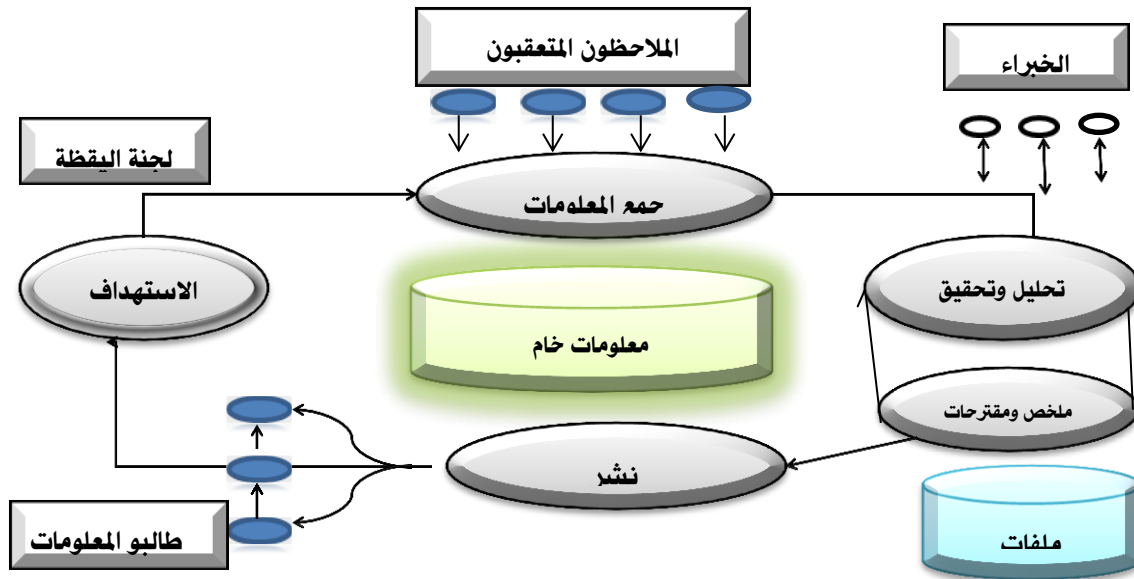
الخبراء(المحللون)	تحليل وتثبيت المعلومات المجمعة من قبل الملاحظين. المشاركة مع فرق العمل(البحث والتطوير، الانتاج، التسويق...) لاكتساب كفاءات متنوعة.	يتملك مهارات في مجال عمله. القدرة على التحليل والاستخلاص. مهارات التعاون والعمل في فريق.
المتيقظون المشتركون(الملاحظون)	تحديد مصادر المعلومات. استكشاف البيئة مع انجاز تأويل وتصفية اولية لها.	القدرة على البحث والاستماع. الملاحظة الجيدة. امتلاك روح الفضولية. قدرة التحكم في فائض المعلومات.
العمال	عمال لهم دور متعلق يدعم اليقظة كأمين المكتبة، وكاتب السر وغيرهم مهمتهم ترتيب الملفات، ادخال المعلومات في الموزع وبالتالي تقديم الدعم لمرحلة جمع ومعالجة المعلومات. اضافة لمن يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.	النشاط الحيوي الدائم في العمل. روح عمل جماعية عالية.

المصدر: (بن خديجة، 2018، الصفحات 179-180)بتصرف

3/تموقع الأعوان المكلفين باليقظة ضمن سيرورة عملياتها:

إن عملية اليقظة الإستراتيجية تمر بالعديد من المراحل كما سبق وتم تفصيلها في النماذج المقدمة لصياغة وبناء سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية، وهاته العملية لا بد أن يقوم بها أعوان مكلفين متخصصين في كل مرحلة من مراحلها، وقد تم توضيح هؤلاء الأعوان وخصائصهم وأدوارهم فيما سبق، وسنحاول أن نوضح تموقع كل عون من هاته الخلية ضمن سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (45): تموقع ممثلي خلية اليقظة ضمن عملية سيرورتها



الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

المصدر: (رملبي، 2014، صفحة 262)

يوضح الشكل السابق تموقع الأعوان المكلفين باليقظة الإستراتيجية ضمن سيرورة عملياتها حيث أنه في: (رملبي، 2014، الصفحات 262-264)

أ/مرحلة الإستهداف: يتم إستهداف المعلومات من قبل لجنة اليقظة الإستراتيجية كما تمت الإشارة إليه في الشكل أعلاه، وتعقب هاته الأخيرة والحرص على تحري الدقة والتعمق في إستقبال الأشارات، خاصة الضعيفة منها والتي تعتبر مدخلا مهما لعملية التنبؤ.

ب/جمع المعلومات: وهي وظيفة المتعقبون والملاحظون وهم المكلفين بالبحث والتقصي بكل جهوداتهم من أجل إيجاد معلومات اليقظة الإستراتيجية وعليه لا بد من إختيار أشخاص متعقبين أكفاء وتدعيمهم بالتدريب وتمكينهم بالشكل الذي يزيد من فعاليتهم ومن جودة المعلومات التي يحصلونها.

ج/تحليل المعلومات: بعد جمع المعلومات يتكون لنا رصيد هام منها، تأتي مرحلة التحليل والمعالجة، وهذا بهدف فرز المعلومات والإبقاء على الأساسية منها والتي تقدم قيمة أكبر لعملية إتخاذ القرار، وهي تعد من أهم مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية والتي يتكفل بها مجموعة من الخبراء.

د/نشر المعلومات: من خلال هذه العملية يتم وضع المعلومات والمعرفة الناتجة عن عمليتي الإنتقاء والمعالجة في متناول المستخدمين الذين غالباً ما يكونوا المسؤولين العمليين لإتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهي مرحلة حوصلة أهداف اليقظة الإستراتيجية أي وضع المعلومات المناسبة تحت تصرف الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب.

ثالثاً: تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الإقتصادية

إن القيام بتنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة يتطلب من القائمين عليها والذين قد سبق الإشارة لهم وهم الأعوان المكلفين باليقظة بالمتابعة المستمرة لها بدأ من تحديد موقع خلية اليقظة ضمن هيكل المؤسسة التنظيمي وصولاً إلى تشخيص سيرورة عملها ووضعيتها بالمؤسسة.

1/موقع خلية اليقظة الاستراتيجية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

ينطوي تبني نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية على نوعين أساسيين أحدهما مركزي والأخر غير مركزي، وهما على النحو التالي: (مغمولي، 2016، الصفحات 31-32)

أ/نظام اليقظة المركزي: يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقظين، ومعالجتها وفق برنامج ونظم خاصة، ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالإعتماد على شبكة إتصال داخلية لإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

ب/نظام اليقظة اللامركزي: يتشكل هذا النوع من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها وتعتمد على عدة قواعد بيانية مستقبلية، وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف والإستراتيجية الكلية للمؤسسة فهو أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات وإتخاذ القرارات. كما أن موقع خلية اليقظة الإستراتيجية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يختلف من مؤسسة لأخرى، وهذا باختلاف حجمها، وتوجد عدة أشكال لهذا التنظيم: (بن خديجة، 2018، صفحة 170)

- على مستوى المجمع Group: تحت إدارة الرئيس المدير العام.
- على مستوى الشركة Société: بإعتبار المجمع يتكون من عدة شركات مستقلة .
- على مستوى الفروع Division: ووحدات الاعمال، ويمكن تلخيص تموقع خلية اليقظة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(17): موقع خلية اليقظة الإستراتيجية بالهيكل التنظيمي للمؤسسة

المهام الموكلة +الشرح	موقع نظام اليقظة بالهيكل التنظيمي
حيث تقدم خدمات متخصصة ودراسات متعددة وتقارير حالية وملفات نقل التكنولوجيا.	مكاتب الاستشارة وبيوت الخبرة
مرتبطة بشخصية المسير، وهذا بناء على مدى تحفيزه للاتصال العمودي والافقي للمعلومة داخل المؤسسة والذي ينعكس على فعالية النظام.	ملحق بالإدارة العامة
يساعد في التحديد الدقيق للمعلومات، وتكييف سيرورة التخطيط مع السياق الخارجي في ظل وجود نظرة شاملة.	ملحق بالإدارة الإستراتيجية والتخطيط
نجاح هذا النظام قائم على مدى إدماج التسويق في السيرورة الإستراتيجية للمؤسسة وقدرتها على الاتصال مع بقية الوظائف كالبحت والتطوير.	ملحق بإدارة التسويق
تمثل هاته الحالة الشركات التي تنشط في القطاع التكنولوجي الدقيق، أين تكون التكنولوجيا متغيرة وعامل إستراتيجي مهم.	ملحق بإدارة البحت والتطوير
بالرغم من قربها من الزبائن والموردين والمنتجات الجديدة، الا أن موقعها هذا لا يلعب الدور الإستراتيجي والمنوط به.	ملحق بإدارة الشراء والتمويل
نظامان متكاملان بإعتبار أن تشكيل نظام اليقظة يقود بالضرورة لاحترام اجراءات الجودة.	ملحق بإدارة الجودة

المصدر: (بن خديجة، 2018، الصفحات 170-171)بتصرف

2/الترتيبات التنظيمية لتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية:

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

اليقظة الاستراتيجية عملية دقيقة وصعبة تنطوي على تدخل سلسلة من الأشخاص الأكفاء (المتيقظين) وغالبا ما تستند على الأدوات والبرامج والتقنيات العلمية، والموارد المتوفرة بالفعل لدى المؤسسة، غير أن الصعوبة تكمن في تفعيل هذا النظام، والمحافظة عليه على المدى الطويل، ولهذا وجب القيام بمجموعة من الترتيبات التنظيمية على النحو التالي: (علاوي، 2015، الصفحات 36-37)

أ/الوسائل البشرية: فالنشاط الذي يمارسه الموظفون داخل المؤسسة من المحتمل أن يكون مصدرا للمعلومات، كما أن كمية هامة منها تستقبل بشكل غير رسمي، فالإهتمام بتطوير ثقافة التحرير والإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة يسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها من قبل فئة معينة.

ب/شبكات الإتصال والممثلون غير المباشرين لليقظة: تعد شبكات الإتصال حجر الزاوية في مهام اليقظة الاستراتيجية فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات، ومعرفة المفيدة منها وتطبيقها.

ج/مديرية المؤسسة: هذه الأخيرة يجب أن تشارك بقوة في وضع نظام اليقظة، حيث تعد من المستفيدين الأوائل من امتيازاته.

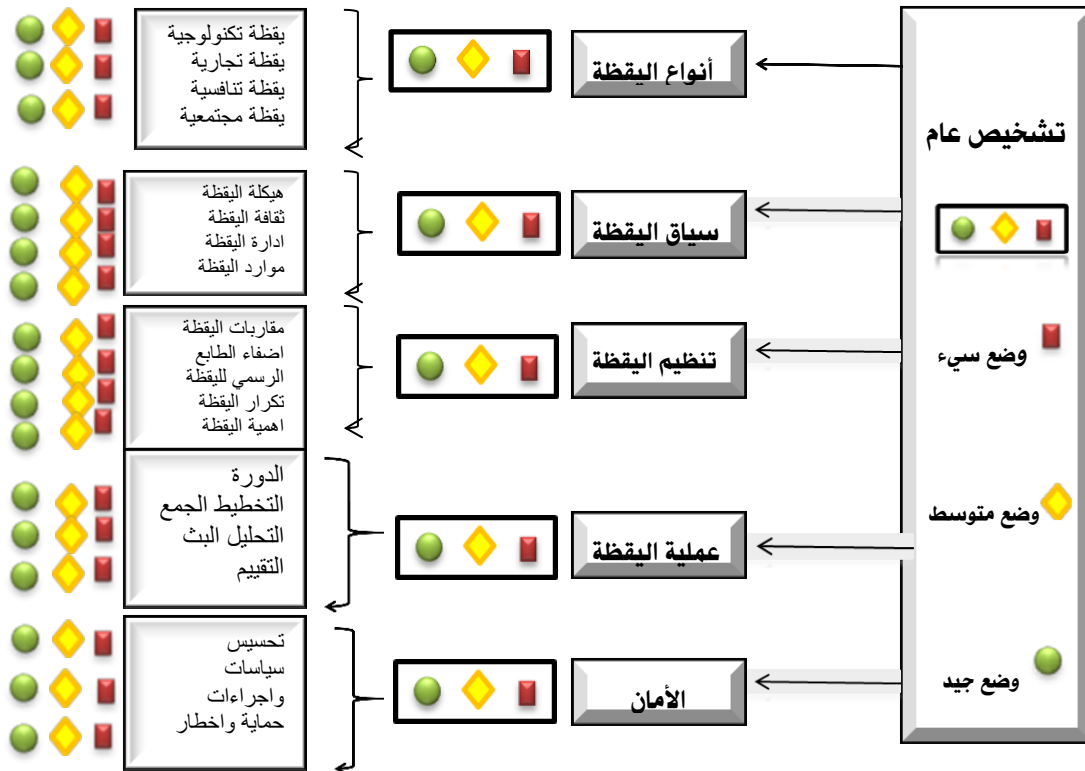
د/المصادر المنهجية والتقنية: جمع المعلومات الاستراتيجية يتطلب تبني منهجية خاصة والاعتماد على وسائل منهجية محددة (تنظيم، إدارة المعارف)، ووسائل تكنولوجية (هندسة معالجة المعلومات ووسائل البحث عبر الأنترنت ..).

3/تشخيص عملية اليقظة الإستراتيجية:

بعد قيام المؤسسة بإنشاء نظام اليقظة وتوفير مختلف الإمكانيات اللازمة لتفعيلها تقوم بتشخيص عام لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة، حيث تعمد إلى تشخيص جميع أنواع اليقظة (تكنولوجية، تنافسية، تجارية.....) لتتعرف وتقيم وضعها (هل هو جيد، متوسط، أم سيء)، ثم تنتقل إلى تشخيص السياق العام لليقظة وما يحتويه من هيكلية وثقافة وإدارة.....، وبعد ذلك تحاول المؤسسة تقييم عملية اليقظة من تخطيط، جمع، تحليل، ونشر.... الخ، وأخيرا تقوم بتشخيص سياسات وإجراءات الحماية، لتحصل على التشخيص العام لليقظة الإستراتيجية، وبذلك تقيم الوضع النهائي لحالة اليقظة هل هي سيئة (أحمر)؟ أم جيدة (أخضر)؟ أم متوسطة (أصفر)؟ (بن خديجة، 2018، الصفحات 182-183)، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

الشكل رقم(46): تشخيص نظام اليقظة الاستراتيجية



Source : (Brouard, 2004, p. 06)

رابعاً: أساليب ووسائل اليقظة الإستراتيجية

توجد أمام المؤسسة التي تسعى لتفعيل خلية اليقظة الإستراتيجية، العديد من الوسائل والأساليب للحصول والبحث على معلومات نظام اليقظة الإستراتيجية من بيئتها الخارجية، وسنحاول التطرق لأهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في سعيها لإستباق المعلومات منها: المقارنة المرجعية، الأنترنت.

1/ المقارنة المرجعية كأسلوب لليقظة الإستراتيجية:

ما هو مستوى أداء الآخرين وكيف أتمركز بالمقارنة معهم؟ هذا السؤال يختصر تقنية تسيير تسمى طريقة المعايرة أو طريقة القياس أو المقارنة المرجعية "Benchmarking"، حيث أنها تدرس أداء المؤسسة مقارنة مع الآخرين والتساؤل عن المكاسب المحتملة والبحث عن أفضل الممارسات. (قادري م.، 2017، صفحة 220) وتعتبر أداة جديدة تتمثل في ملاحظة البيئة والمنافسين ووضع أداء يعادل الأداءات الخاصة بالمنافسين (Hamadouche, 1997, p. 89)، كما ينظر إليها على أساس أنها طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الإعتماد عليها في إكتشاف الإنحرافات التنافسية حيث ابتدعتها شركات "RanXerox" في السبعينيات من أجل صد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، وتتضمن هذه العملية المراحل التالية: (تشوار، 2009، الصفحات 281-282)

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.
- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة.
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أداء المؤسستين وأسبابه.
- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

تتفرع المقارنة المرجعية إلى أربعة أنواع أساسية وهي المقارنة الداخلية تختص بمقارنة الإجراءات أو النشاطات المتماثلة داخل التنظيم نفسه، مقارنة التنافس تختص بمقارنة المنتجات، الخدمات، أو عمليات مع المؤسسات الرائدة المقارنة الوظيفية تختص بمقارنة المؤسسات غير المتنافسة والتي تشتغل في نشاط المؤسسة، وأخيرا المقارنة المتجانسة وهي مقارنة المؤسسات التي تنتمي لقطاعات مختلفة للعمليات التنظيمية (Chaput, 2006, p. 07).

2/ الأنترنت كوسيلة لليقظة الإستراتيجية:

إن شبكة الأنترنت تعتبر أكبر تقدم تكنولوجي في تكنولوجيا الإعلام والاتصال فلقد خلقت نوعا من الانفجار المعلوماتي لدى مختلف الأطراف، وغيرت طريقة تخاطب العالم بعبءه ببعض، ويمكن تعريفها بأنها "شبكة ضخمة من الحواسيب تمتد عبر الكرة الأرضية متصلة مع بعضها، وهذا يتضمن الملايين من شبكات الشركات والحكومات وحتى الشبكات الخاصة" (سلمان، 2009، صفحة 109)، وتمثل شبكة الأنترنت بالنسبة لأي مؤسسة الأرضية المفضلة للإتصال سواء إن تعلق الأمر بالإتصال الداخلي أو الخارجي، فمن ناحية تمكن الأنترنت هياكل المؤسسة من تبادل المعلومات والمعطيات والتنسيق فيما بينها عبر البريد الإلكتروني وتكنولوجيا الأنترنت، ومن ناحية أخرى فإنه على الصعيد الخارجي تمثل نافذة للمؤسسات على بيئتها الخارجية. (حديد و حديد، 2005، صفحة 195)، فبيانات المنافسين والعملاء والموردين يمكن الوصول إليها عبر الأنترنت، فالمواقع المستخدمة من قبل المؤسسة هي نفس المواقع التي تستخدمها مختلف الجهات الفاعلة مثل المواقع ومن خلال الرغبة في الإطلاع والتوقع، يراقب نظام اليقظة الإستراتيجية ما يقارب 350 موقع وبشكل تلقائي، ويتم تخزين المعلومات ذات الصلة في قاعدة بيانات داخلية. (GALLAND, 2005, p. 152)

من خلال ما سبق نجد أن الأنترنت يمكن أن تستخدم لتساعد المؤسسة على تفعيل خلية اليقظة الإستراتيجية، من خلال ما يلي:

أ/مراقبة عروض عمل المنافسين: تعتبر المنتديات وموزعو الواب من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين، وقد تستعملها المؤسسة لهذا الغرض كما قد يستعملها المنافسون للغرض ذاته، ومن ثم فمن المهم إختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت حيث تعطينا بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية والمهارات التي تبحث عنها.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

ب/مراقبة رسائل موظفي المنافسين: تعتبر المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع شرائح مستعملي الأنترنت، فبدون شك يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة من يستعملون تلك المنتديات للبحث عن المعلومات، فالتتبع الدقيق لكل الرسائل الصادرة من موظفي هاته المؤسسات نحو مورديها أو زبائننها، تستطيع المؤسسة جمع عدد معتبر من المعلومات المفيدة.

ج/الإستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الواب: موزع الواب أصبح وسيلة أساسية تعتمد عليها المؤسسات حيث أصبح المكان المفضل للزبائن من أجل الإستعلام عن الإعلانات الجديدة للمؤسسة، فمن خلال التصفح الدائم لموزعي المنافسين يمكن الحصول على معلومات على منتجاتهم الجديدة. (علاوي، 2015، صفحة 42)

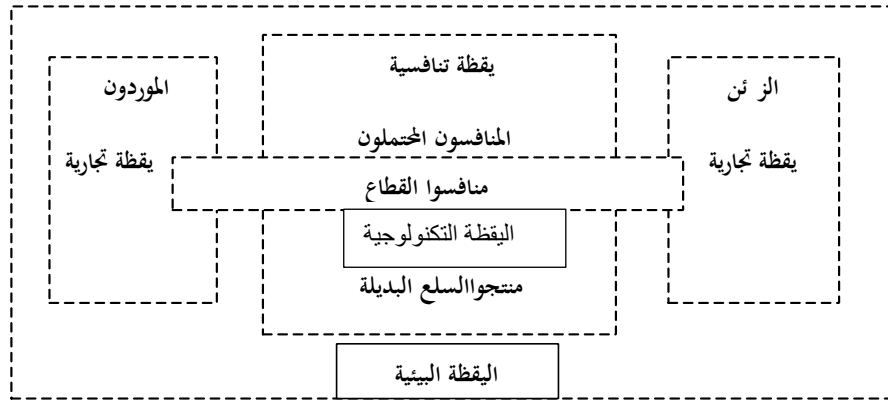
د/تحليل التجاوب الذي تحضى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر: إن معرفة نقائص المنتجات المنافسة ونظرة الزبائن لها، تعتبر من المعلومات الحرجة بالنسبة للمؤسسات المنافسة، تسمح لها بتحسين منتجاتها وتغطية النقائص المسجلة في منتجات المنافسين بطرح منتجات تتميز بخصائص تلي تطلعات الزبون ومتطلباته وأذواقه، وذلك لمواجهة المنافسة وتحقيق ميزة وتموقع تنافسي، يمكن ذلك من خلال الأنترنت التي قد تكون وسيلة مساعدة لذلك (قادري م.، 2017، صفحة 227)

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

المبحث الثالث: الميادين المختلفة لليقظة الإستراتيجية

تسعى المؤسسة من خلال إنشائها لنظام اليقظة إلى متابعة مختلف التغيرات البيئية الحاصلة، فاليقظة الإستراتيجية حسب H.Lesca هي "معظم اليقظات وتتمثل في اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية" (حليمي و دروازي، 2017، صفحة 65)، وكل نوع يختص بمتابعة تغيرات بيئية معينة فمن جهة نجد أن M.Porter قد حدد العلاقة بين القوى الخمس للمنافسة وأنواع اليقظة الاستراتيجية، ومن جهة أخرى فقد قام Brouard بالإيضاح أكثر من خلال تفسير المحاور المتعلقة بكل نوع من أنواع اليقظة الاستراتيجية وهذا ما سنوضحه في الشكل الموالي.

الشكل رقم(47): أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب القوى الخمس لبورتر



Source : (Hermel, 2007, p. 08)

فالمأمل لنموذج القوى الخمس للتنافس والذي قدمه بورتر يجد أن هناك روابط بينه وبين مجالات اليقظة الإستراتيجية، وهذا من خلال تعريف المجالات التي سنوردها، وبالإشارة إلى القوى الخمس لبورتر نجد أنه ركز على البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة)، والتي إذا حللناها أفقياً نجد أننا بصدد تحليل العلاقة مع الموردين والزبائن وهو جوهر عمل خلية اليقظة التجارية، أما إذا جئنا إلى التحليل العمودي فسنجد أننا أمام المنتجات البديلة والداخلون الجدد إلى السوق أو إلى قطاع نشاط المؤسسة، وهنا فالأولى ذات علاقة وطيدة باليقظة التكنولوجية، وتفسير ذلك هو دورة حياة التكنولوجيا أو المنتج، أما الثانية فهي ذات علاقة بالتنافسية في السوق، وهذا ما يقودنا إلى القول بأن التحليل العمودي في نموذج بورتر يستوجب نظام يقظة إستراتيجية تكون خلايا التكنولوجيا، التنافسية، التعاملات التجارية دعائم أساسية فيه، كما أن التجارب الحديثة فيما يتعلق بالعلاقة بين المؤسسات الاقتصادية والمجتمع المدني تحتم علينا إضافة خلايا لليقظة البيئية (رملي، 2017، صفحة 38)، و قد تم تفسير مختلف محاور مجالات اليقظة الإستراتيجية الموضحة من قبل في الجدول الموالي:

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

الجدول رقم (18): المحاور المختلفة للمراقبة من خلال أنواع اليقظة الإستراتيجية

محاوير المراقبة		أنواع اليقظة	
قوى بورتر 1982	المواضيع المحددة	اليقظة التكنولوجية	اليقظة الإستراتيجية
المنتجات البديلة	الإنجازات العلمية والتكنولوجية نظم المعلومات المواد والمنتجات والعمليات	اليقظة التنافسية	
المنافسون المباشرين والمحتملين	استراتيجيات المنافسين الزبائن	اليقظة التجارية	
الزبائن والموردين	الزبائن والاسواق الموردين واليد العاملة	اليقظة المجتمعية أو البيئية	
	البيئة الاقتصادية البيئة الاجتماعية الثقافية البيئة السياسية القانونية البيئة الايكولوجية الديمغرافية		

Source : (Brouard, 2004, p. 54)

المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية

ليس من العشوائية أن نورد اليقظة التكنولوجية كأول نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية، ففي البداية كانت اليقظة تكنولوجية بالأساس، لأن الإستراتيجيات ترتبط بالإبداع وهو يتطلب حالة إنتباه كبيرة ومراقبة مستمرة، كما إعتبر العالم P.Drucker أن التغيير في البيئة مرتبط بالإبداع وخاصة في الميادين العلمية والتكنولوجية (طياوي، 2015، صفحة 214)، فالمؤسسة باتت مطالبة بالتغيير المستمر ومتابعة التطورات الحاصلة في بيئتها التكنولوجية، بل أكثر من ذلك أن تكون سبابة للبقاء في الريادة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال خلية اليقظة التكنولوجية.

أولاً: ماهية اليقظة التكنولوجية

إن محاولة المؤسسة التفوق على المؤسسات المنافسة يعني ضرورة تتبع التطورات الحاصلة في التكنولوجيا الجديدة وهذا من أجل السبق في تلبية رغبات الزبائن، والذي لا يتحقق إلا بواسطة خلية اليقظة التكنولوجية فما المقصود باليقظة التكنولوجية؟ وفيما تكمن العناصر المكونة لها؟ وما هي الأهداف المرجوة من تفعيلها؟

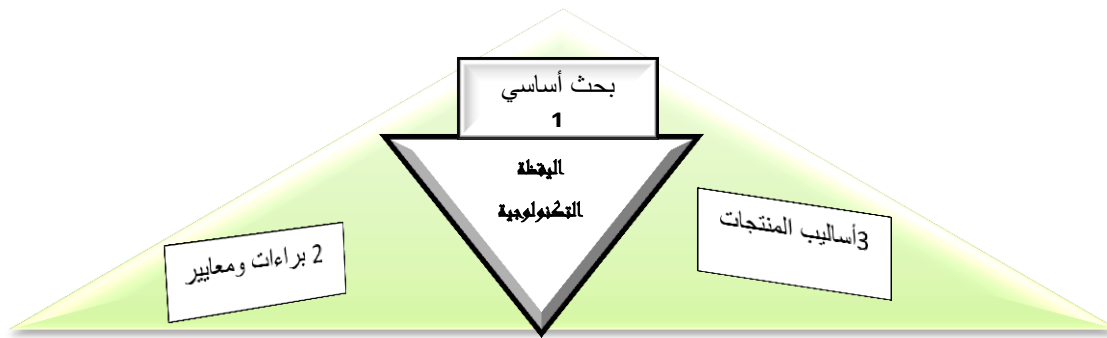
1/تعريف اليقظة التكنولوجية:

إن مفهوم اليقظة التكنولوجية ظهر لأول مرة بفرنسا في الستينيات، وهذا بسبب سياسة التصنيع في القطاعات الحساسة مثل قطاع الدفاع وبالتالي هي بحاجة ليقظة كبيرة (DHAOUI, 2008, p. 62)، فحسب

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

(Wheel Wright Steven) فهي: "مجموع التقنيات التي تهدف إلى العمل بطريقة نظامية لجمع وتحليل وبت وإستغلال المعلومات التكنولوجية ذات الصلة بالمحافظة على نشاط ونمو المؤسسة واستمرار نموها" (Rouach, 2010, p. 18)، وتشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة والوسائل المستخدمة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهم المؤسسة حالياً أو التي تهمها مستقبلاً. (ولد عابد و علواطي، 2017، صفحة 06)، كما يعرفها "F.Jakobiak" بأنها: "مراقبة وتحليل المحيط العلمي التقني والتكنولوجي والتأثيرات الإقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير، وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة الإقتصادية بصفة خاصة لتطوير التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من: إكتشافات علمية، إبتكار منتجات أو خدمات، تطوير مراحل وعمليات التصنيع، تطوير معدات الآلات جديدة وحتى تطوير أنظمة المعلومات" (داودي، شين، و رحال، 2007، صفحة 13)، يتضح من خلال التعاريف السابقة أن عناصر اليقظة التكنولوجية تتمثل في البحث الأساسي أساسيات المنتجات وبراءات ومعايير كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(48): عناصر اليقظة التكنولوجية



المصدر: (حمداني، 2013، صفحة 15)

من خلال الشكل السابق المتعلق بعناصر اليقظة التكنولوجية والتي من خلالها يتم جمع المعلومات المباشرة من معلومات علمية وتقنية، يمكن التمييز بين مكونين فرعيين لها: (يحي الشريف، 2018، صفحة 184)

أ/اليقظة الخاصة بالشهادات والملكية الصناعية: وتعتبر الوسيلة التي تراقب لها المؤسسة بانتظام الشهادات المودعة، حتى لا يتمكن المنافسون من إستخدام الإجراءات التي طورتها من جهة وتكون على علم بالشهادات المودعة حديثاً.

ب/اليقظة الخاصة بالمنتجات المبتكرة: وتعتبر الوسيلة التي تراقب وتستبق من خلالها المؤسسات طرح منتجات جديدة أو بديلة في الأسواق، بهدف تجاوز المنافسين وتخفيض تكاليف الإنتاج.

2/ أهداف اليقظة التكنولوجية

إن الهدف من اليقظة التكنولوجية عموماً هي الإجابة على مجموعة من الأسئلة والتي تفيده المؤسسة في إتخاذ قراراتها الإستراتيجية منها: (كرومي، 2013، صفحة 18)

- ماهي براءات الإختراع اللازمة لهذا النشاط؟
 - ماهي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيا الحديثة اللازمة في هذه البيئة؟
 - ماهي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا والرائدة في هذا النشاط؟
 - ما هي المعايير المعمول بها حالياً في المجال التكنولوجي؟
- كما أن اليقظة التكنولوجية هي مجمل النشاطات التي تسمح بـ: (بلبشير و بن بريك، 2018، صفحة 332)

- جمع المعلومات العلمية، التقنية، والتكنولوجية لإستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
- تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.

ثانياً: مراحل اليقظة التكنولوجية

إن اليقظة التكنولوجية تهتم بمراقبة البيئة من أجل جمع المستجدات والتطورات الحاصلة في الأبحاث والإبتكارات فضلاً عن الإكتشافات التكنولوجية التي يمكن أن تعرض المؤسسة للخطر أو تجعلها رائدة في قطاعها، وهذا النوع من اليقظة يتكون من مرحلتين أساسيتين هما: مراقبة البيئة وإستغلال المعلومات، وكل مرحلة تتكون من مجموعة من الخطوات الموضحة في الشكل الموالي: (العيداني، 2016، صفحة 147)

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

الشكل رقم (49): مراحل اليقظة التكنولوجية



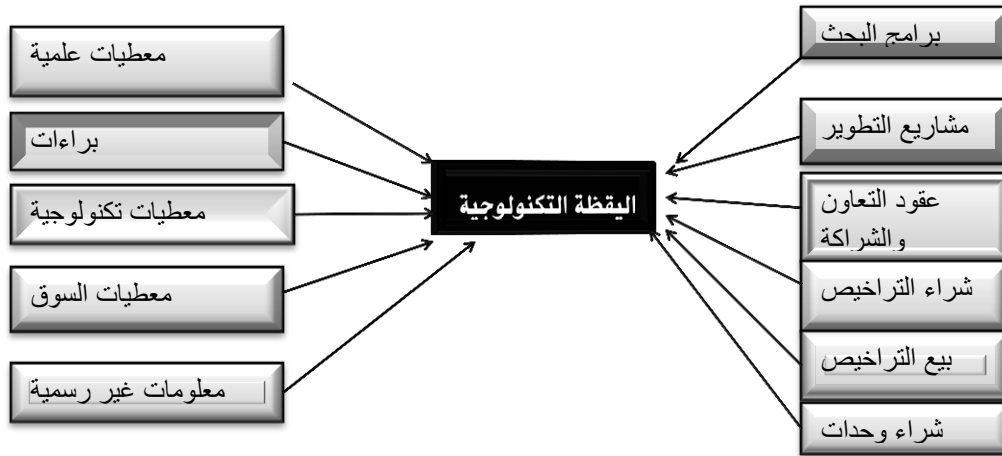
المصدر: (العيداني، 2016، صفحة 148)

ثالثاً: المجالات والتكنولوجيا المترصدة من خلية اليقظة التكنولوجية

نظراً للتطور التكنولوجي الحاصل في بيئة المؤسسة الإقتصادية فإن اليقظة التكنولوجية عادة ما تكون على المدى القصير وتعكس تطور الجهود المبذولة الموجهة نحو استخلاص المؤشرات الكمية، والنوعية المتعلقة بالتوجهات الجديدة للإبداع التكنولوجي، من هذا المنطلق فاليقظة غالباً ما تتضمن هذا الحقل العديد من المجالات أهمها: المنجزات العلمية التقنية نتائج البحوث الأساسية التطبيقية، كما هي موضحة في الشكل الموالي : (فالتة، 2013، صفحة 88)

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

الشكل رقم(50): مجالات وإستعمالات اليقظة التكنولوجية



المصدر: (داودي، شين، و رحال ، 2007 ، صفحة 17)

ومع إهتمام المؤسسة بالمجالات التي تسعى خلية اليقظة التكنولوجية للبحث فيها (الموضحة في الشكل أعلاه) لابد لها من معرفة نوعية التكنولوجيا التي ستترصدها بواسطة خلية اليقظة التكنولوجية والذي سنوضحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم(19): التكنولوجيا المترصدة من قبل خلية اليقظة التكنولوجية

أساس التصنيف	نوع التكنولوجيا المترصدة	الشرح
على أساس مراحل التطور	تكنولوجية قاعدية	تكنولوجية بسيطة ممارسة وموجودة بالتساوي عند كل المنافسين لكنها ضرورية لتواجد المؤسسة في السوق.
	تكنولوجية مفتاحية	درجة ممارسة النوع ثاني محدودة من طرف بعض المنافسين (التكلفة و /أو الجودة)
	تكنولوجية بارزة	تكنولوجيا جديدة في مرحلة التطور، هامشية وقابلة أن تصبح مفتاحية.
	تكنولوجية جنينية	هي تكنولوجيا لا زالت في ميدان البحث وتمارس من طرف القليل من المؤسسات وهي خطيرة.
على أساس الموضوع	<ul style="list-style-type: none"> تكنولوجيا المنتج تكنولوجيا أسلوب الانتاج تكنولوجيا التسيير والتصميم تكنولوجيا المعلومات 	تكنولوجيا تحتوي على المنتج النهائي المكونة له. تكنولوجيا مستخدمة في عمليات التصنيع، التركيب والمراقبة. تكنولوجيا لمعالجة مشاكل التصميم والتنظيم كتسيير تدفقات الموارد. تستخدم لمعالجة المعلومات والمعطيات وللاتصال.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

<p>درجة التحكم فيها عالية بكفاءة وخبرة وتعطي استقلالية للمؤسسة عن المحيط الخارجي.</p> <p>تسبب الارتباط بالمحيط الخارجي من موردين ومقدمي تراخيص الاستغلال.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● مستخدمة داخل المؤسسة. ● مستخدمة خارج المؤسسة. 	<p>على أساس محل الاستخدام</p>
<p>شديدة التعقيد صعبة الاستغلال الا بطلب من صاحب البراءة خاصة في الدول النامية.</p> <p>اقل تعقيدا يسهل استيعابها من الفنيين والمختصين وتتسم بضخامة تكاليف الاستثمار.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● تكنولوجيا ذات درجة عالية من تعقيد ● تكنولوجيا ذات درجة عادية. 	<p>على أساس درجة التعقيد</p>
<p>■ شائعة تمتلكها تقريبا المؤسسات الصناعية ذات درجة تحكم عالية.</p> <p>■ تمتلكها مؤسسة وعدد محدود وتميز بها عن بقية المنافسين المباشرين.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● تكنولوجيا أساسية ● تكنولوجيا التمايز 	<p>على أساس درجة التحكم</p>

المصدر: (عبدوي، 2016، الصفحات 23-24) بتصرف

المطلب الثاني: اليقظة التنافسية

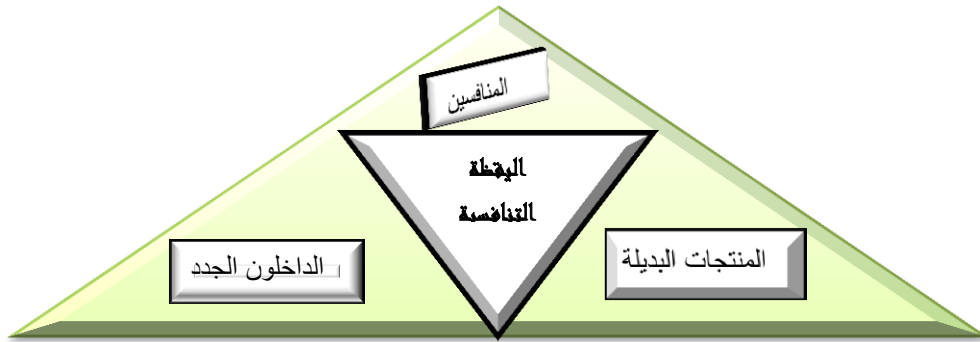
يعود الفضل الكبير في ظهور اليقظة التنافسية وإنتشارها إلى العالم مايكل بورتر، إذ بعد صدور كتابه "الميزة التنافسية" إزداد الإهتمام بالمنافسين وإتسع نطاق المنافسة ليتعدى المنافسين الحاليين داخل قطاع الصناعة ليشمل المنافسين المحتملين ومنتجي السلع البديلة والموردين والموزعين. (بن خديجة، 2018، صفحة 194)، وحسب Jakobiack: "كي تبدع عليك معرفة ما يقوم به الآخرون" (BEKADDOUR, 2018, p. 59)، فهو المثل الذي أصبحت تعتمد عليه مختلف المؤسسات بغض النظر عن نوعها وشكلها وحجمها سعيا منها لمجابهة المنافسة والبقاء، وهذا من خلال تفعيل خلية اليقظة التنافسية

أولاً: مفهوم اليقظة التنافسية

يقصد باليقظة التنافسية: "النشاط الذي تتعرف المؤسسة من خلاله على منافسيها الحاليين والمحتملين، وبالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، وهي عملية جمع وتحليل المعلومات التي تسمح بتحقيق إختراقات في السوق والمنافسة" (قادري و قارة تركي، 2016، صفحة 64)، فهي تعكس بذلك كل ما له علاقة بالمنافسة سواء من منافسين حاليين أو محتملين أو منتجات بديلة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

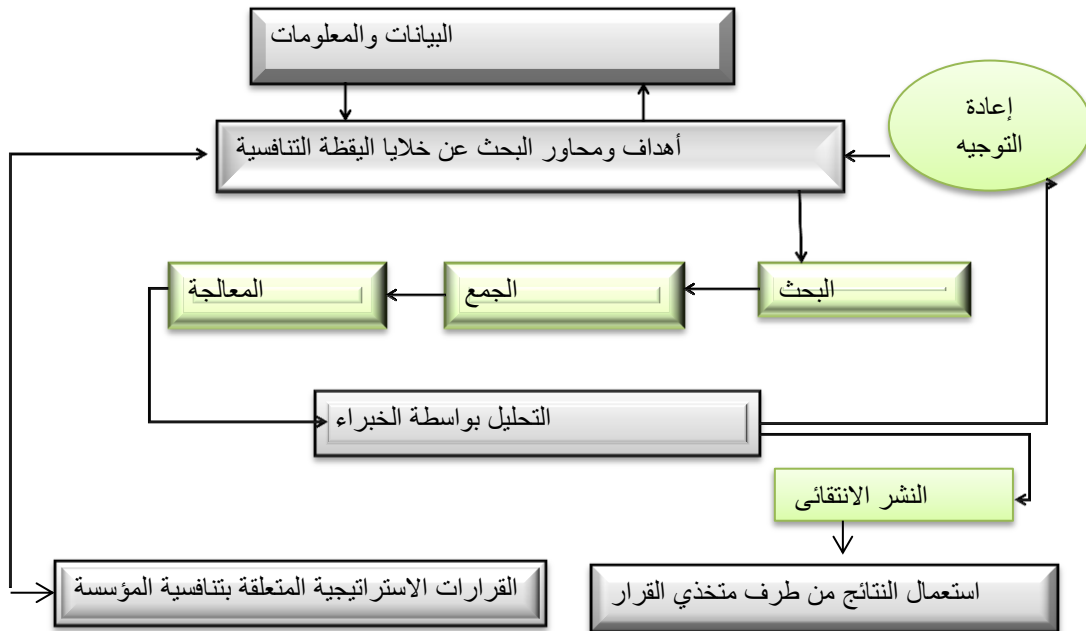
الشكل رقم(51) : عناصر اليقظة التنافسية



المصدر: (حمداني، 2013، صفحة 15)

كما تعرف كذلك: "بأنها نشاط مستمر يسمح للمؤسسة بمراقبة بيئتها التنافسية والتنبؤ بالتغيرات والتطورات قبل حدوثها، كما يسمح بجمع وتحليل ونشر المعلومات بهدف رصد إشارات التغيير في البيئة التنافسية للمؤسسة والمساعدة على إتخاذ القرارات بإعتبارها أساس نظام المعلومات، كما هو موضح في الشكل الآتي: (النعاس، 2013، صفحة 260)

الشكل رقم(52): نظام اليقظة التنافسية



المصدر: (النعاس، 2013، صفحة 260)

يوضح هذا المخطط المنهجي نظام اليقظة التنافسية، فهو يعمل على جمع البيانات من البيئة التنافسية للمؤسسة ويقوم بمعالجتها وتحليلها من طرف جهات داخلية(المؤسسة)، وجهات خارجية(الخبراء) وذلك بهدف التوصل إلى المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات المتعلقة بتنافسية المؤسسة وهذا ما يسمح بإستغلال الفرص وتجنب المخاطر.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

ثانياً: أهداف اليقظة التنافسية

إن الهدف من اليقظة التنافسية هو مراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع المعلومات الضرورية لفهم سلوكياتهم وذلك من أجل الإستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية، فالتعرف على وضعية المنافسين (قدراتهم الحالية إستراتيجياتهم،..) وتحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين، وفي هذا الصدد يحدد Porter المعلومات التي يجب جمعها حول المنافسين في خمسة نقاط هي: (علاوي، 2015، صفحة 55)

- الكفاءات الحالية للمنافسين.
- إستراتيجية المنافسين.
- الأهداف الجديدة للمنافسين.
- قدرات المنافسين.
- الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون.

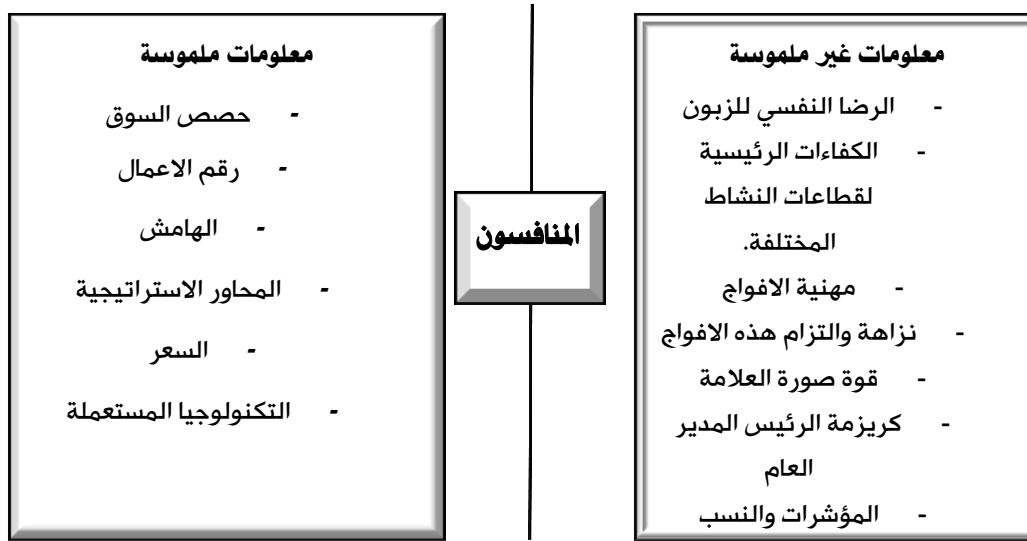
كما أن اليقظة التنافسية تهدف إلى البحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة ما يلي: (بوتين و حديد، 2004، صفحة 42)

- منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية.
- تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة.
- الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان.
- الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج.
- البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الإختراع المسجلة.

وعليه فإن اليقظة التنافسية تستهدف نوعين من المعلومات والتي تهتم المؤسسة بتتبعها وجمعها لتحليلها وإتخاذ القرارات اللازمة وهي: المعلومات الملموسة والمعلومات غير الملموسة، مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

الشكل رقم(53): المعلومات الملموسة وغير الملموسة المستهدفة من اليقظة التنافسية



Source : (CHALUS - SAUVANNET, 2000, p. 42)

ترتبط المعلومات الملموسة من اليقظة التنافسية بشكل قوي بجدة المنافسة ضمن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة حيث أنه توجد عدة متغيرات والتي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة، وخاصة عندما يتواجد عدد كبير ومتوازن من المنافسين (لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق، لذلك يصعب مراقبة جميع المنافسين في وقت واحد فلهذا يكون من الفعالية هو مراقبة حصص السوق)، نمو القطاع بطيء (يجب مراقبة نمو القطاع ومقارنتها بنمو قطاعات المنافسين)، إرتفاع التكاليف الثابتة (تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طريقة، حيث يتم تغطية التكاليف الثابتة)، عدم التمييز في المنتجات (عندما ينظر للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، عندها يشتد إختيار المشتري على السعر وجودة الخدمة المقدمة)، إختلاف المنافسين (يجب معرفة الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنافسين)، حواجز الخروج المرتفعة (يتعلق الأمر بتحديد الحواجز الرئيسية أو الإستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح)، وحواجز الخروج ضعيفة (المراقبة الدائمة للدخلين الجدد). (تشوار، 2009، صفحة 269)

المطلب الثالث: اليقظة التجارية

تمثل اليقظة التجارية النوع الثالث من اليقظة الإستراتيجية والذي تهتم عموماً بالزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة) والموردين (السوق الأمامية للمؤسسة مثل سوق العمل) (ولد عابد و علواطي، 2017، صفحة 06)، ويرى "Heyde,1995" أن اليقظة التجارية تعد أكثر الأنواع ربحية في المدى القصير لإرتباطها بالتعاملات الجارية للمؤسسة مع تعامليلها، وتعكس طبيعة علاقاتها التجارية مع زبائنها ومورديها، كما وأنها تمتد لمدى متوسط لأنها تعبر عن السياسات التجارية للمؤسسة، وقدراتها التعاقدية والتفاوضية، والتزاماتها المالية مع أطراف التعاقد زبائن كانوا أم موردين (فالتة، 2013، صفحة 92).

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

أولاً: مفهوم اليقظة التجارية

يقصد باليقظة التجارية حسب "Porter, 1985": 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. (بوريش، 2019، صفحة 40)، كما تعرف بأنها: " العملية التي تتمكن عن طريقها المؤسسة من رصد كل المعلومات المؤثرة والمتأثرة بسلوكها التجاري، و بسلوك المستهلكين والزبائن الحاليين وإحتياجاتهم المعلنة وغير المعلنة، وكذا الزبائن المحتملين وتوقعاتهم، إضافة إلى دراسة العلاقات التجارية للمؤسسة بينها وبين مورديها (عباس و بن خليفة ، 2016 ، صفحة 30)

كما تسمح للمؤسسة من معرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل وتطور علاقات الزبائن بالمؤسسة (درجة الرضا)، وكذا قدرة الزبائن على الدفع، وبما أن المؤسسة تقدم منتجات جديدة وتخلق أسواق وقنوات توزيع جديدة فلا بد لها من متابعة تطور عرض السلع الجديدة وتطور العلاقات التي تربطها بمورديها وقدراتهم في تقديم حاجياتها بأقل تكلفة، دون أن تحمل المؤسسة سوق العمل كحالة خاصة، إذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة وأسعار اليد العاملة (بن خديجة، 2010، الصفحات 43-44).

ثانياً: أهداف اليقظة التجارية

بصفة عامة تهدف المؤسسة من خلال ممارسة اليقظة التجارية إلى إيجاد إجابات للأسئلة التالية: (بن قصير و عمرون، 2018، صفحة 277)

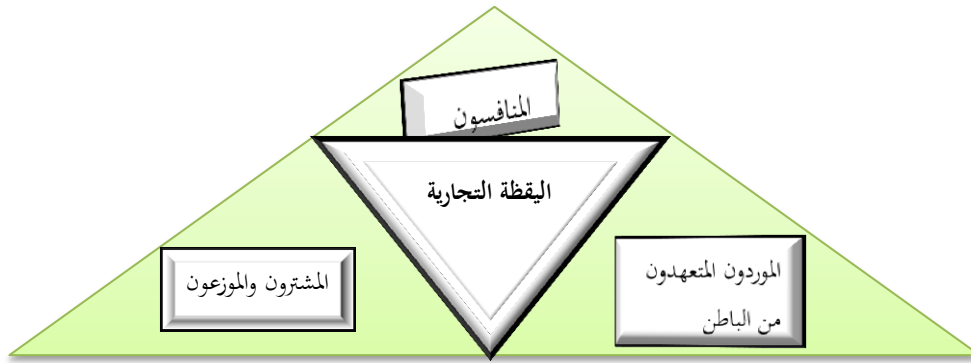
- ما قدرات عملاء المؤسسة، مورديها ومن هم شركاؤهم؟ (حصص السوق، وموضعهم الجغرافي).
- ما خصائص المنتجات التي يقدمها منافسوا المؤسسة؟ (تقييم قدرتهم الإبداعية).
- ما المواد وإجراءات التصنيع (الإنتاج) المستخدمة في منتجاتهم؟ وما أسعار المنتجات المنافسة؟
- ما مدى كفاءة ومهارة اليد العاملة في المؤسسات المنافسة؟ ما المنتجات الجديدة؟ ما كفاءتها؟
- كيف يتم تنمية (تحسين) منتجاتها من وجهة نظر العميل والمورد، مادة أولية جديدة؟
- ما المنتجات التي يمكن إنتاجها وطرحها في السوق مستقبلاً؟
- ما المقاييس المطبقة على كل منتج؟

ثالثاً: مجالات إهتمام اليقظة التجارية

من خلال التطرق لتعريف اليقظة التجارية ومختلف أهدافها بالنسبة للمؤسسة يتضح أن هذا النوع من اليقظة (التجارية) يهتم بالزبائن، الموردين، وسوق العمل من خلال العناصر التالية:

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

الشكل رقم (54): عناصر اليقظة التجارية



المصدر: (شعباني و بن خليفة، 2018، صفحة 08)

1/ الزبائن: تولى المؤسسة إهتماما بالغاً بزبائنها باعتبارهم يمثلون جزءاً مهماً من رقم أعمالها والمتلقي لمنتجاتها وينصب إهتمام اليقظة حول الزبائن على معرفة الحاجيات والرغبات حيث تسعى المؤسسات جاهدة لمعرفة حاجات ورغبات زبائنها الحاليين إعتقاداً على أساليب وتقنيات تسويقية (تحقيقات، أبحاث... الخ) لتعمل على إشباعها وتتعدى ذلك لتتمكن من توقع وإستباق التطورات الحاصلة في تلك الحاجات لتكون على أتم الإستعداد لتلبيتها والتعامل معها (لمروس، 2019، صفحة 78)، وعموماً تتلخص إهتمامات اليقظة التجارية بالزبائن في: (رملي، 2017، صفحة 36)

أ/ معرفة الحاجيات والرغبات: تسعى المؤسسات الإقتصادية لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن الحاليين الظاهرة والكامنة من خلال أساليب وتقنيات تسويقية لتعمل على إشباعها، وتتعدى ذلك لتتمكن من خلال اليقظة التجارية توقع وإستباق التطورات الحاصلة لديهم لتكون على أتم الإستعداد لتلبيتها والتعامل معها.

ب/ قياس عدم الرضا: فالمؤسسة مطالبة بقياس مدى رضا زبائنها بإستمرار، حتى ولو كان معظمهم راض على منتجاتها، إلا أنه يجب أن لا تهمل غير الراضين حتى ولو كانت نسبتهم قليلة من خلال الإطلاع على ملاحظاتهم وآراءهم بهدف تحسين جودة المنتج.

ج/ تحديد قدرة الزبائن على السداد: تبحث المؤسسات عن مختلف الوسائل التي يعتمد عليها الزبائن في دفع المستحقات وثمان المشتريات، وقد تلجأ في ذلك لتتبع المتعاملين خلال الفترات السابقة أو تخصص أفراد لجمع المعلومات عن قدرات الزبائن للدفع، وهذا بهدف تجنب التوتر مستقبلاً بين المؤسسة وزبائنها.

د/ دراسة العلاقة بين الزبائن والموزعين: يلعب الموزعون دوراً مهماً في تحديد مدى نجاح المؤسسة وإيصال سمعتها وشهرتها إلى الزبائن، إذ يمكن أن تخسر المؤسسة عدداً كبيراً من زبائنها بسبب الموزعين، لذا وجب عليها أن تتابع باستمرار العلاقات بين الموزعين والزبائن وتطورها.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

2/ **الموردين:** تهتم بكل ما يتعلق بوضعية الموردين بدراسة وتحليل تطوراتهم وخططهم المالية والتكنولوجية والتجارية تطور عرض المنتجات من طرف المورد والعلاقة بين المورد والمنظمة كما أن معرفة زبائنهم تساعد على تحديد منافسي المنظمة، بالإضافة إلى تحديد مدى إمكانية دخولهم كمنافسين جدد في السوق. (بلحاج م.، 2017، صفحة 198)

3/ **سوق العمل:** يجب الإهتمام بمجال الموارد البشرية، تتبع من خلاله المؤسسة الكفاءات الجديدة لتوظيفها لتطوير المؤسسة على المدى الطويل، تطور علاقة اليد العاملة والمؤسسة، تطور سعر اليد العاملة. (قادري م.، 2017، صفحة 192)

المطلب الرابع: اليقظة البيئية

إن بحث المؤسسة الاقتصادية عن المعلومات المتعلقة بالتطور التكنولوجي، والتغير الحاصل في المنافسة، بالإضافة إلى تغيرات الموردين والزبائن لا يكفي لصياغة القرارات الاستراتيجية، فالمؤسسة تعمل ضمن نطاق بيئي واسع المتغيرات وتتأثر بمختلف التغيرات الحاصلة فيه، من قوانين، تشريعات، التطورات الاقتصادية والاجتماعية... الخ ولهذا فاليقظة البيئية أصبحت هي الرادار الذي يهتم بجمع كل هاته المتغيرات البيئية، والذي سنحاول توضيحه من خلال هذا المطلب.

أولاً: ماهية اليقظة البيئية

تعني اليقظة البيئية بدراسة مختلف عناصر البيئة التي لم يتم تناولها، والمتمثلة في البيئة التشريعية الاجتماعية السياسية، المالية، والثقافية، وتحظى هذه العناصر بأهمية بالغة كونها تستطيع التأثير على المؤسسة بشكل كبير، ويعد تطبيق اليقظة البيئية صعب بالنسبة للمؤسسة لكونها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية بالإضافة إلى معالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة البيئية ومن هذا المنطلق نجد أن دراسة البيئة تكون خاصة عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية: (شعباني، قمان، و بوهدة، 2015، صفحة 137)

أين يكمن الخطر؟ هل نستطيع تحليله؟ هل يمكن إبعاد أو تقليص الخطر؟ وماهي الإجراءات المناسبة لذلك؟ والتي تهتم بمحيط المؤسسة (التشريعات، الأوامر الحكومية...)، كما تسمح اليقظة البيئية بـ:

- تحديد ومراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المؤسسة (الصراعات الاجتماعية، الدينية والعرقية الإحتجاجات....)
- توفير مناخ إجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة وسهولة معالجة المشاكل الداخلية. (غلاب و زغيب، 2012، صفحة 162)
- تتبع من خلالها المؤسسة جميع الأنشطة التي تتعلق بالوضع الإقتصادي العام ومستوى المداخيل والأجور وتطورات أسعار الإستهلاك والإنتاج.

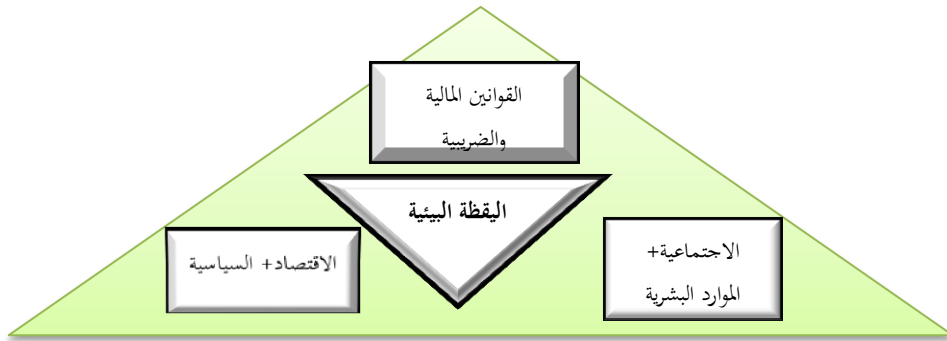
الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

-تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة. (DUMAS, 1994, p. 42)

ثانياً: مكونات اليقظة البيئية

تهتم اليقظة البيئية بمكونات البيئة الخارجية العامة (العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة)، وهي تشمل اليقظة الاجتماعية (Social vigilance)، اليقظة الاقتصادية (Economic vigilance) اليقظة التشريعية والسياسية (Political and Legislative vigilance)، إضافة إلى أنواع أخرى مثل اليقظة الإيكولوجية والجيوسياسية... (بن خديجة، 2015، صفحة 249)، كما هو موضح في الشكل رقم (55)، ونحاول أن نقدم شرح مختصر لكل نوع من هاته الأنواع كما يلي:

الشكل رقم(55): عناصر اليقظة البيئية



المصدر: (حمداني، 2013، صفحة 16)

1/اليقظة القانونية: وتمثل في رصد وتتبع تطوّر القوانين والتشريعات والأنظمة في القطاع الدّي تنشط فيه المؤسسة، وليس فقط المعايير القانونية وإنما المعايير التقنية التي غالباً ما تكون حاسمة في إنجاح الأعمال التجارية، فالمؤسسات الصناعية مثلاً مهما كان موقعها الجغرافي لابدّ عليها من معرفة الأنظمة الموجودة والسائدة في المنطقة أو البلد وكذا تطوّر المؤسسات التشريعية. (رملّي، 2014، صفحة 260)

2/اليقظة السياسية والتشريعية: وتهدف إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد كقرارات منع أو تنظيم إستيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية وقوانين تشجيع الإستثمار ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الإيكولوجية... الخ، والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة، ويمكن إضافة أنواع أخرى من اليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الإيكولوجية واليقظة الجيوسياسية... الخ (عباس و بن خليفة، 2016، صفحة 31)

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

3/اليقظة الإجتماعية: وتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الإجتماعية مثل الصراعات الإجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد، وكل ما يستوقف إنتباه المتيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التماسق التنظيمي، وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الأثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها كما تمنح لمسيرى المؤسسة مناخ إجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة، وتساهم في سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل. (ولد عابد و علواطي، 2017، صفحة 06)، فاليقظة الإجتماعية تهدف إلى مراقبة كل المتغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد وتشمل هذه المتغيرات تطور النمو الديمغرافي، عادات الإستهلاك، تغير الموضة في اللباس، التجمعات السكانية أي النزوح نحو منطقة ما، فهاته المتغيرات تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة ولذا يجب الأخذ بعين الإعتبار العوامل الإجتماعية التي قد تعيق عملها الإقتصادي. (علاوي، 2015، صفحة 58)

4/اليقظة الإقتصادية: ترتبط بمختلف التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية، مثل الوضعية الإقتصادية والمالية العامة، المناخ الإقتصادي والإستثماري، مستوى الدخل والأجور، الأهمية الإستراتيجية لقطاع النشاط في الدولة المستقبلية للمؤسسة.... (قادري م.، 2017، صفحة 192)

5/اليقظة على المورد البشري: يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية في المنظمة ومصدر أساسي للميزة التنافسية والمنظمة هي عبارة عن تآلف الأفراد أو الجماعات والتي تختلف في تطلعاتها، وتختلف في العوامل التي تتأثر بها، لهذا فإن المنظمة لا بد لها أن تكون يقظة لكل هذه العوامل التي يمكن أن تؤثر بالإيجاب أو السلب على أداء و سلوك الأفراد حتى تتمكن من توجيه هذا السلوك والأداء في صالح المنظمة. (كرومي و ستي، 2010، صفحة 11)

6/اليقظة المالية: تركز اليقظة المالية على مراقبة الأحداث المالية من أجل كشف تحركات الأسواق المالية والنقدية (معدل الفائدة والصراف)، الأوراق المالية للمؤسسة، الأوراق المالية للمؤسسات التي تعمل في نفس القطاع، المنافسون، أو مع المنظمات التي لها معها مصالح أو التي تعمل معها، كما تركز على مراقبة الأحداث الجارية الضريبية، والمساعدات المالية المقدمة من جهات معلومة، فهي بذلك تسعى لإستباق حدوث الأزمات المالية من أجل تجنبها أو التكيف معها بأقل الخسائر. (وقفوني، 2016، صفحة 75)

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

المبحث الرابع: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية

إن المؤسسة الإقتصادية بحاجة دائمة ومستمرة لمجموعة من المعلومات الإستراتيجية وهذا من أجل إستمرارها خاصة إن كانت تسعى لإختراق السوق الدولي الذي يتسم بتعدد بيئي شديد، الأمر الذي يتطلب منها حرص وترصد وفطنة شديدة تجاه أي تغير خارجي، وهذا لا يتأتى إلا من خلال جهاز قائم بحد ذاته وهو جهاز اليقظة الإستراتيجية والتي تسعى من خلال مجالات الأربعة (تكنولوجية، تنافسية، تجارية والبيئية) إلى متابعة وجمع وتحليل مختلف المعلومات على حسب ميدان نشاطها، كما لا بد من الإشارة إلا أن مجالات اليقظة الإستراتيجية الأربعة لا يمكن للمؤسسة أن تتبناها كل نوع على حدى من أجل إختراق الأسواق الدولية أو من بغية إتخاذ أي قرار إستراتيجي يساهم في تدعيم قدرتها التنافسية وتوقعها في السوق مقارنة بالمنافسين، حيث أنه يوجد تداخل كبير بين اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية، والبيئية بإعتبار أنها تبحث عن معلومات من بيئة خارجية وتسعى جاهدة لتلبية حاجات زبائن محددين في أسواق محددة كما أن أي تغيير في التكنولوجيا يعني التغير في التنافسية وبالتالي التأثير على الزبائن وهذا نتيجة مؤثرات بيئية مختلفة في السوق الخارجي، بناء على ما سبق تم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب كما يلي:

- المطلب الأول: مساهمة اليقظة التكنولوجية في إختراق الأسواق الدولية.
- المطلب الثاني: مساهمة اليقظة التنافسية في إختراق الأسواق الدولية.
- المطلب الثالث: مساهمة اليقظة التجارية في إختراق الأسواق الدولية.
- المطلب الرابع: مساهمة اليقظة البيئية في إختراق الأسواق الدولية.

المطلب الأول : مساهمة اليقظة التكنولوجية في إختراق الأسواق الدولية

أصبحت المؤسسات تعمل في ظل بيئة عمل تتسم بمنافسة شديدة وتغير مستمر في حاجات ورغبات العملاء و هذا في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة وخاصة إن تعلق الأمر بتكنولوجيا القطاع الإلكتروني والكهرومنزلي، الأمر الذي يستدعى من متخذي القرار بالمؤسسة ضرورة تتبع التغيرات البيئية الخارجية التي ينشطون فيها، وهذا من أجل إستباق الفرص والتكيف مع التهديد الخارجي من خلال اليقظة التكنولوجية، وبما أن السبق في التطور التكنولوجي أصبح هو المفتاح الأساسي لطرح منتجات جديدة والولوج لمختلف الأسواق الدولية، فسنحاول من خلال هذا المطلب الاجابة على التساؤل الآتي: كيف تساهم اليقظة التكنولوجية في إختراق الأسواق الدولية؟

أولاً: اليقظة التكنولوجية كآلية لزيادة صادرات المؤسسة الإقتصادية

إن اليقظة التكنولوجية تساهم في تدنية تكلفة المنتج من خلال التأثير في التكلفة النهائية، فاليقظة التكنولوجية تتعلق بمختلف المستجدات في المجال التكنولوجي على التكلفة النهائية للمنتج في المؤسسة أي السعر الذي تبيع به

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

المؤسسة منتجاتها في الأسواق الدولية، فهي بذلك تسعى للرفع من حجم المخرجات وهذا بإدخال تقنيات جديدة في الإنتاج للرفع من قدرته أي إشباع حاجيات الطلب، كما تساهم في تقليص التكلفة الأصلية للوحدة، وهذا بغية تمكين المؤسسة من المنافسة الحرة من خلال إدخال التغيرات والتحسينات على المنتج المقدم مما يضمن بقاء وإستمرارية المؤسسة في الأسواق الخارجية (خلفلاوي، 2017، صفحة 188) فمثلا نجد أن شركة "آبل" الأمريكية والتي تعتبر إحدى أهم وأكبر الشركات العالمية المتخصصة في صناعة المنتجات الإلكترونية والتي احتلت مركز الصدارة بين قائمة أولويات المستهلك خلال فترة العشر السنوات الأخيرة، لاتزال تواصل نجاحها المتميز على الصعيد العالمي من خلال تطوير منتجاتها وإبتكاراتها الخاصة، التي تعد من أفضل المنتجات كما يقول بعض الخبراء في هذا المجال، والذين أكدوا على أن شركة آبل لا تُقدم على تطوير منتج إلا إذا كانت تدرك أنها ستطوره أفضل من غيرها وهو أحد أسرار نجاحها، وقد احتلت شركة آبل قائمة أكثر الشركات قيمة في التاريخ وهو ما مكنها من توسيع عملها في الأسواق العالمية (رويح، 2015) فشركة آبل تسعى دائما لأن تكون السبّاقة في تطوير المنتجات وهذا بسبب نظام اليقظة التكنولوجية الذي تعتمد عليه المؤسسة.

فاليقظة التكنولوجية تساهم في تدعيم الإبتكار التكنولوجي الذي يسمح بالتفوق وإكتساب المزايا التنافسية الذي يكمن في الإنتاج أو النفوذ إلى المعارف العلمية والتكنولوجية الأحدث فالأحدث. (يحيى الشريف، 2018، صفحة 194)، كما أن لليقظة التكنولوجية دور واضح على التصدير وهذا من خلال تحسين قدرتها التنافسية لتحقيق عائدا أكبر بالعملة الصعبة وهذا من خلال سلسلة مترابطة، بداية من تحسين الجودة مما ينتج عنه تخفيض تكاليف الإنتاج والتكلفة النهائية، مما يمكن المؤسسة من إحتلال وضعية تنافسية أقوى، ويسمح لها بالإستحواذ على حصة أكبر من السوق وزيادة رقم أعمالها وتحقيق الأرباح. (خلفلاوي، 2017، صفحة 189)، وقد تم تلخيص كل ما سبق ذكره في الشكل الموالي:

الشكل رقم(56): اليقظة التكنولوجية وزيادة صادرات المؤسسة الإقتصادية



المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

ثانياً: اليقظة التكنولوجية كآلية لتدعيم الإستثمار الأجنبي المباشر

تسعى المؤسسات الإقتصادية إلى الإستثمار في الخارج وهذا بغية الحصول على مصادر تموينية لعملياتها الإنتاجية بتكلفة أقل، والذي سينعكس على قدرتها التنافسية سواء من ناحية المنتجات المقدمة أو بغية ضمان إستدامة نشاطها الإنتاجي، وهذا لا يتأتى إلا من خلال المعرفة المسبقة والمستمرة للمعلومات حول الفرص الإستثمارية الجذابة في مختلف الأسواق الخارجية، بالإضافة إلى تتبع التطورات الحاصلة في تكنولوجيا الإنتاج والمنتجات المقدمة والمطلوبة مستقبلاً في الأسواق الأجنبية من طرف المستهلكين، كما لا بد من الإشارة بأنه غالباً ما تسعى الدول النامية لتنمية وتنشيط قطاع الصناعات الإلكترونية، وهذا من خلال السعي لجذب الإستثمارات الأجنبية المباشرة وهذا بغية الإستفادة بأكبر قدر ممكن من التطور التكنولوجي الحاصل لدى المؤسسات الإقتصادية في الدول المتقدمة.

وبالرغم من توفر كل مختلف الشروط المواتية المشجعة للإستثمار الأجنبي المباشر، إلا أن بلوغ تمرکز الصناعة على الصعيد الدولي يبقى صعب المنال وهذا بسبب الوضعيات القوية المحققة تاريخياً لبعض الشركات في الدول الرئيسية ما يجعل من الصعب الحصول على حصص سوقية بوتيرة سريعة أو يحول دون ذلك ومنه فإن توفير اليقظة التكنولوجية للمعلومات الضرورية حول بنية وتركيب الأسواق يعد متغيراً جدياً حساساً في إستقطاب الإستثمارات الأجنبية المباشرة وتحديد أشكال التواجد بالأسواق الخارجية (حمداني، 2012، صفحة 25)، إذ يمكن أن يوفر البحث 10% من المعلومات المفيدة التي تحتاجها المؤسسات الراغبة في التواجد بالسوق الخارجي وتستبعد 90% (حمداني، 2013، صفحة 20)، ومن بين أهم الأمثلة في تبني اليقظة التكنولوجية في إختراق الأسواق الدولية عن طريق الإستثمار الأجنبي المباشر نجد شركة سامسونج، حيث إفتتحت شركة سامسونج للإلكترونيات الكورية الجنوبية ما تطلق عليه أكبر منشأة لتصنيع الهواتف المحمولة في العالم في ثاني أكبر سوق للهواتف الذكية في العالم ومن المتوقع أن يؤدي التوسع في المصنع المتواجد ضمن الهند، والذي سيكتمل تماماً في نهاية عام 2020 إلى مضاعفة قدرات سامسونج فيما يتعلق بإنتاج الهواتف ضمن البلد من 68 مليون هاتف سنوياً إلى 120 مليون هاتف سنوياً، و يأتي هذا الإعلان في الوقت الذي تسعى فيه شركة التكنولوجيا الكورية الجنوبية إلى توسيع الإنتاج في أسرع أسواق الهواتف المحمولة الرئيسية نموّاً في العالم، وقال المحللون الذين يتتبعون هذا القطاع إن المنشأة في نويدا الواقعة في ضواحي نيودلهي ستسمح لشركة سامسونج بتصنيع الهواتف بتكلفة أقل نظراً لحجمها عندما تصبح مراكز تصنيع الهواتف الأخرى مثل الصين أكثر تكلفة (البوابة العربية للأخبار التقنية، 2018)، فمن خلال القرار الذي إتخذه شركة سامسونج بالتواجد في السوق الهندي نجد أن المعلومات التكنولوجية المجمعة من خلال اليقظة التكنولوجية هي التي ساهمت في معرفة الفرص الإستثمارية الجذابة، وأن السوق الهندي يبحث عن التطور التكنولوجي في الصناعات الإلكترونية من أجل تلبية رغبات مستهلكيه.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

ثالثا: مساهمة اليقظة التكنولوجية في تعزيز الإتفاقيات التعاقدية الدولية

تحاول المؤسسات الإقتصادية مواكبة التطور الحاصل في قطاع البحث العلمي والتكنولوجي والذي سينعكس بدون أدنى شك على طريقة إنتاجها من ناحية الآلات المستخدمة في الإنتاج وبالتالي تلبية تكاليف الإنتاج والتي ستظهر في أسعار المنتجات المقدمة للأسواق الدولية، ومن جهة أخرى الحصول على مركز تنافسي قوي والذي يظهر من خلال قوة وسمعة العلامة التجارية التي تبرز بها، الذي سينعكس إيجابا على مقدار الإتفاقيات التعاقدية التي ستحصل عليها سواء المتعلقة بالتراخيص أو الإمتيازات، عقود التصنيع، عقود الإدارة عقود تسليم المفتاح، والمناولة من الباطن... الخ، وقد سبق وأشرت في المبحث السابق أنه من مجالات وإستعمالات اليقظة هو بيع وشراء التراخيص من قبل المؤسسات، وخاصة الناشطة في قطاع الصناعات الإلكترونية التي تتسم بإرتفاع مستوى التكنولوجيا لديها والتي تسعى للوصول إليها من أجل البقاء في الصدارة.

كما لا بد من الإشارة إلى أن اليقظة التكنولوجية هي جهاز رصد للمعلومات والمستجدات المتعلقة بالبحث العلمي وبالتالي تعتبر تكاليف إنشاء هذا الجهاز والإعتماد عليه بشكل منفصل لدى جميع المؤسسات أمر بالغ الصعوبة، وبالتالي يصبح خيار القيام بإتفاقيات تعاقدية مع المؤسسات الرائدة في مجال التكنولوجيا والتي تعتمد أساسا على مخرجات اليقظة التكنولوجية أمر بالغ الأهمية والوسيلة الأنجع للمؤسسات التابعة أو الحديثة وفي طريقها للنمو.

رابعا: مساهمة اليقظة التكنولوجية في بناء التحالفات الإستراتيجية الدولية

في معظم الأوقات وبسبب إشتداد المنافسة وضرورة محاولة بحث المؤسسات على مكانة لها في السوق المستهدف للبقاء والإستدامة، خاصة إن كانت تحاول أن تخترق سوقا دوليا يتسم بالتعقيد وبدرجة عالية من التطور التكنولوجي فيصبح الحل هو البحث عن شريك من أجل التحالف الإستراتيجي وهذا في إطار التعاون التكنولوجي سواء في البحث والتطوير أو الإبداع... الخ، وبالتالي زيادة القدرة التكنولوجية للمؤسسة ومعرفة الحليف المناسب في الوقت المناسب لا يتأتى إلا من خلال الاعتماد على جهاز اليقظة التكنولوجية والتي تسعى لرصد مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة التكنولوجية بشكل مسبق ومستمر.

1/ شبكات اليقظة التكنولوجية (متطلبات نجاح التحالف الإستراتيجي الدولي)

من متطلبات نجاح اليقظة التكنولوجية داخل المؤسسة توفرها على منهجية عمل ووسائل تقنية، إضافة إلى وجود أفراد مؤهلين في تقنيات البحث عن المعلومات، كما يضيف **H.Dou** بأن شبكة اليقظة التكنولوجية تسمح بإنشاء نظام يعطي الفرصة للمؤسسات للتدخل ورد الفعل أمام التغيرات البيئية التي تمس المؤسسة فنظام اليقظة التكنولوجية تزداد فعاليته عندما يندرج ضمن إطار تعاوني بين المؤسسة وشركائها (التحالف الإستراتيجي)، فمثلا يمكن إنشاء شبكة لليقظة ما بين المؤسسات وهذا من أجل رصد كل الموردين والزبائن المنتمين لقطاعها بطريقة

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

تسمح لهم الإطلاع على إبداعات كل واحد منهم، وهذا ما يبينه الشكل رقم (57) والذي يوضح كيف تتجمع المؤسسات لتشكيل شبكة لليقظة فيما بينها من خلال تحالفها بشكل إستراتيجي مما يسمح لها من الحصول على عدد هائل من المعلومات بطريقة منظمة، إنتقائية وسريعة (بركاني، 2014، صفحة 335) كما هو موضح:

الشكل رقم(57): شبكات اليقظة التكنولوجية كوسيلة للتحالفات الإستراتيجية

الفرد المعزول لا يعتمد سوى على نفسه



الفرد والبيئة المحيطة به تمثل قوى مستقبلية الشبكات المباشرة أو غير المباشرة تقدم للفرد فرص للحصول على المعلومات، الاحتكاك، الشراكة.



المصدر: (بركاني، 2014، صفحة 335)

ففي ظل ريادة شركتي آبل وسامسونج لقطاع الصناعات الإلكترونية من خلال التطور التكنولوجي، فالعديد من المؤسسات التي تعمل في نفس ميدان النشاط حاولت منافسة هاتين الشركتين، وهذا من خلال المتابعة المستمرة للتطورات الحاصلة في التكنولوجيا وبراءات الإختراع لمحاولة منافسة شركتي آبل وسامسونج ومن أهم هاته الشركات نجد شركة هواوي.

حيث واصلت شركة هواوي الصينية تفوقها على شركة آبل الأمريكية فيما يتعلق بمبيعات الهواتف الذكية للربع الثالث من عام 2018، وذلك بعد أن تمكنت هواوي في الربع الثاني من عام 2018، وللمرة الأولى منذ سبع سنوات، من التفوق على آبل وإحتلالها المركز الثاني كأكبر صانع للهواتف الذكية خلف شركة سامسونج الكورية الجنوبية، حيث قام بائعو الهواتف الذكية بشحن ما مجموعه 355.2 مليون هاتف ذكي في جميع أنحاء العالم في الربع الثالث من عام 2018 (البوابة العربية للأخبار التقنية، 2018)

وفي ظل تفوق شركة هواوي وتصديها الريادة للسنوات اللاحقة فقد تعرضت لحملة شرسة كمحاولة من أجل إيقاف تصديها الريادة من حيث المبيعات في الأسواق الأجنبية، وبفضل نظام اليقظة التكنولوجية لدى الشركة الصينية ومعرفتها المسبقة للحلول الملائمة للخروج من الأزمة فقد توصلت إلى أن التحالف الإستراتيجي الدولي هو الحل للخروج من الأزمة الراهنة وإعادة إختراق الأسواق الدولية من جديد.

فقامت شركة هواوي بالتحالف مع ثلاثة شركات للتكنولوجيا في الصين لتكوين منصة واحدة للمطورين خارج الصين لتحميل التطبيقات على جميع متاجر التطبيقات الخاصة بهم في وقت واحد، في خطوة يقول محللون أنها تهدف إلى تحدي هيمنة متجر "بلاي Play" التابع لجوجل، وتعمل الشركات الأربع وهي شاومي وهواوي، وأوبو وفيفو، فيما يعرف بإسم تحالف خدمات المطورين العالمي "Global Developer Service Alliance" على

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

تسهيل تسويق مطوري الألعاب والموسيقى والأفلام والتطبيقات الأخرى لتطبيقاتهم في الأسواق الخارجية، حيث أن تحالف خدمات المطورين العالمي كان يهدف في البداية إلى الإطلاق في شهر مارس/آذار المقبل، ويُذكر في موقع ويب تجربي أن المنصة ستُعطى في البداية 6 مناطق، بما في ذلك الهند، وإندونيسيا، وروسيا، كما أن هواوي إتخذت عددًا من الخطوات للإبتعاد عن جوجل، إذ أطلقت نظامًا جديدًا لتشغيل الأجهزة المحمولة بإسم (Harmony) العام الماضي، وهي تستعد خلال العام الحالي لتطوير منصة تكون بديلاً عن خدمات جوجل. (البوابة العربية للأخبار التقنية، 2020)

المطلب الثاني: مساهمة اليقظة التنافسية في إختراق الأسواق الدولية

في ظل تكافؤ الفرص بين المؤسسات الإقتصادية الرائدة في قطاع الصناعات الإلكترونية والتي تعتمد أساسا على مخرجات اليقظة التكنولوجية من بحث وتطور علمي وتكنولوجي، يصبح الحل الأنجع هو المتابعة المستمرة للتطور الحاصل لدى المنافسين للمؤسسة سواء الحاليين أو المحتملين، ومعرفة كل خطواتهم الحالية والمستقبلية لمعرفة الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه أي مؤسسة تسعى لإختراق الأسواق الدولية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال جهاز اليقظة التنافسية، وعليه إنبثق سؤال مفاده كيف يمكن أن تساهم خلية اليقظة التنافسية في إختراق الأسواق الدولية؟

أولا: اليقظة التنافسية كآلية لزيادة صادرات المؤسسة الإقتصادية

اليقظة التنافسية أو الإستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، كما تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة والضعف)، وإستخراج النتائج وتطبيقها في إتخاذ القرار (علاوي، 2015، صفحة 55)، كما أنها تساهم في تمييز المؤسسة عن منافسيها من خلال التفوق في مجال معين بالميزة التنافسية والتي تتمثل في ذلك الإختلاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها، والذي يقودها إلى الحصول على هوامش ربح مرتفعة وتطبيق أسعار تنافسية والحصول على أكبر حصة سوقية وبالتالي تحقيق النمو والبقاء وهناك عدة مجالات للتميز من أهمها التكنولوجيا، المنتج، خصائص العاملين، قنوات التوزيع، والخدمات المقدمة للعميل (مغمولي، 2016، صفحة 153)، فالعمل على المستوى الدولي أو مواجهة منافسين دوليين في تعقيدات بيئية دولية يتطلب تطبيق مفهوم اليقظة وحماية المعلومات من المنافسين، كما أن سعي المؤسسة لتمييز منتجاتها يتطلب تطبيق اليقظة وذلك لتسهيل عملية تتبع المستهلكين بهدف الكشف عن حالات التميز الممكنة وتقدير مدى ملاءمتها. (Larviet, 2002, p. 404).

حيث أن تفوق المؤسسة على منافسيها الحاليين أو بناء حواجز دخول أمام المنافسين المحتملين مستقبلا قائم أساسا على مدى قدرة المؤسسة في الحصول على المعلومات حول المنافسة بالإضافة إلى قدرتها على توظيف المعلومة بالشكل المطلوب، وإيصالها بعد تجميعها وتحليلها للشخص المناسب في الوقت المناسب، فالتسيير الفعال للمعلومات التنافسية والتي تتكفل بجمعها والبحث عنها جهاز اليقظة التنافسية هو محدد رئيسي لتمييز المؤسسة عن

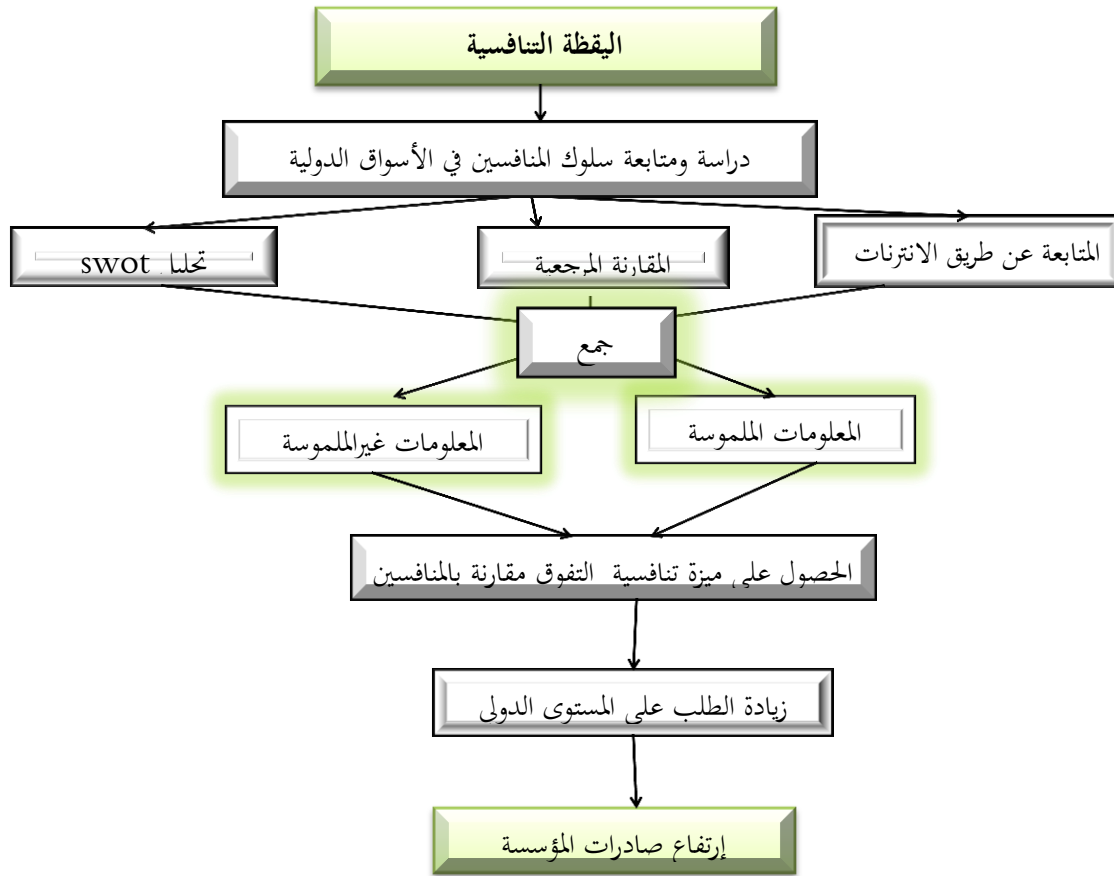
الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

منافسيها، وبالتالي قدرتها على إختراق الأسواق الدولية، ومن جهة أخرى تعتبر اليقظة التنافسية آلية فعالة في ترقية جودة المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة بالمقارنة مع المنتجات المقدمة من المؤسسات المنافسة في الأسواق الدولية، وهذا بالإعتماد على مخرجات المقارنة المرجعية، والمعلومات المتحصل عليها من قبل متصفحى الواب عبر الأنترنت من الأسواق الدولية حل أساسي لتلبية رغبات وحاجات المستهلكين من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وتنافسية فمن خلال الحصول على مزايا تنافسية تستطيع المؤسسة تصدير منتجاتها للأسواق الدولية بإعتبار أن المنتج الجيد يسوق نفسه بنفسه، ويعتبر كحاجز ووسيلة حمائية من المنتجات المنافسة في الأسواق الدولية وأفضل مثال نجد شركة آبل المعروفة بجودة منتجاتها من خلال علامتها المشهورة التفاحة والتي تعكس لحاملها التميز والرقي، فالشركة وبفضل يقظتها التنافسية تجاه التغيرات الحاصلة في منافسة خاصة مع شركة هواوي الصينية فقد إستطاعت الخروج من الصين إلى الأسواق الهندية.

حيث تعتمز شركة آبل التوسع في عمليات التصنيع داخل الهند لهواتف آيفون وإكسسوارتها ليس فقط لتغطية السوق المحلي بل للتصدير أيضاً، بذلك تخرج من عباءة الصين ونرى في الأسواق هواتف آيفون صنعت في الهند وتوصلت الشركة الفنلندية إلى اتفاقية مع الحكومة الهندية للإستحواذ على مصنع كانت تملكه نوكيا وسيبدأ أعمال التشغيل والتصنيع في مارس وبحسب الوزير الهندي فإن آبل ستوسع في عمليات التصنيع لتذهب أبعد من السوق المحلي، حيث ستقوم بتصدير منتجاتها من الهواتف والمكونات الأخرى ويقدر أن تصل قيمتها إلى 1.6 مليار دولار بحلول نهاية مارس سنة 2020. (حبش، 2019)، وتم تلخيص كيف يمكن أن تساهم اليقظة التنافسية في إختراق السوق الدولي عن طريق زيادة صادرات المؤسسة في الشكل الموالي:

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

الشكل رقم(58): مساهمة اليقظة التنافسية في زيادة صادرات المؤسسة الاقتصادية



المصدر : من إعداد الباحثة

ثانياً: اليقظة التنافسية كآلية لتدعيم الإستثمار الأجنبي المباشر

في ظل البيئة التنافسية الجديدة التي تتسم بشدة المنافسة والديناميكية، أصبح البقاء ومحاولة إختراق الأسواق الدولية من طرف المؤسسات الإقتصادية ليس بالهدف الهين والسهل المنال، فالبقاء للأقوى والأكثر تميزاً مقارنة ببقية المنافسين.

ولهذا نجد أن المؤسسات الإقتصادية تعتمد على خلية اليقظة التنافسية بإعتبار الدور الفعال الذي تقوم به فيما يتعلق بالتنافس، وهو محاولة خلق ما يسمى بالمحيط الأزرق التنافسي للمؤسسة، والذي يعتبر بمثابة تحد أمام الشركات لتنتشل نفسها أمام المنافسة الدموية، ويعرفها كل من الباحثين "Kim & Mauborgne" إلى أنها إستراتيجية إيجاد ذلك الفضاء المجهول من السوق الذي لم يكتشف لحد الآن، أو الذي لم يصل إليه المنافسون لحد الآن، فإشكالية المؤسسات في السوق الآن هي كيفية خلق محيط أزرق تنافسي وسط المنافسة الشديدة أو ما يسمى بالمحيط الأحمر التنافسي. (رملي، 2017، صفحة 34)، حيث أن الإعتماد على أسهل الطرق للدخول للسوق الدولي عن طريق تلبية طلبيات التصدير لم تعد تكفي، فأصبحت المؤسسة التي تسعى للبقاء والتميز والإستدامة ملزمة بالبحث عن صيغ أخرى لإختراق السوق الدولي على المدى الطويل وهذا عن طريق القيام بمشاريع إستثمارية سواء

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

كانت مشتركة أو مملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي، وتعد اليقظة التنافسية هي الآلية المناسبة لتتبع مختلف المشاريع الإستثمارية المتاحة أمام المؤسسة حاليا ومستقبلا، كما تسمح بمعرفة حركة المنافسين تجاه الإستثمارات في الأسواق الواعدة، ومحاولة إقتناص الفرص منهم.

ثالثا: مساهمة اليقظة التنافسية في زيادة الاتفاقيات التعاقدية

إن المؤسسة التي تسعى للبقاء في السوق الخارجي لابد لها من الإستمرار في تتبع المعلومات المستجدة حول المنافسين الحاليين، وبناء حواجز دخول أمام المنافسين الجدد وهذا لا يتأتى إلا من خلال تفعيل خلية اليقظة التنافسية بالمؤسسة، فهي تسعى من خلالها إلى زيادة قدرتها التنافسية والتي يقصد بها: " قدرة المؤسسة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر أقل بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، مما يساعد المؤسسة على إبراز مكانتها في الأسواق المحلية والدولية" (بومعزة، 2018، صفحة 61)، كما أن اليقظة التنافسية تتيح للمؤسسة القدرة على رصد محيطها التنافسي من خلال تتبع سلوك المنافسين المباشرين وغير المباشرين، درجة تقدمهم، إستراتيجياتهم المختلفة، عملياتهم ومنتجاتهم الجديدة، سياساتهم الترويجية والإتصالية، قنواتهم التوزيعية، سياساتهم السعرية ونتائجهم المالية، عملياتهم التوظيفية، إتصالاتهم الجديدة، إتفاقاتهم، ومختلف العقود التي تم إبرامها والتي يسعون لإبرامها وهذا بناء على سلوكهم المتبع (Lesca N. , 2010, p. 54) وبهذا القدر من المعلومات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة حول منافسيها المباشرين وغير المباشرين تستطيع معرفة الطريقة المثلى التي تخترق بها السوق الدولي، وهذا من خلال إبرام اتفاقيات تعاقدية وهذا إما بالحصول على تراخيص لبراءات إختراع، أو المساهمة في عقود إدارة أو تصنيع في دول المؤسسات المنافسة، أو في أماكن تغلغل هاته المؤسسات وبالتالي المنافسة لزيادة الحصة السوقية، فمثلا من خلال مشاركة المؤسسة في المعارض الدولية تستطيع معرفة مختلف الإشارات الضعيفة حول الاتفاقيات التعاقدية المتاحة في السوق الدولي، والتي من الممكن طرحها مستقبلا.

رابعا: مساهمة اليقظة التنافسية في بناء التحالفات الإستراتيجية الدولية

إن تموقع المؤسسات الرائدة في أسواق معينة يصبح كحاجز دخول أمام المنافسين المحتملين مستقبلا، ولهذا فيصبح التحالف الإستراتيجي هو الحل الأمثل للمؤسسات التي تسعى لدخول المنافسة من أجل القدرة على البقاء في ظل سيطرة المؤسسة الرائدة، خاصة في ظل التطور التكنولوجي المتسارع وما ينبثق عليه من تكاليف مرتفعة قد لا تستطيع المؤسسات الناشئة أو حتى الرائدة من مجاراة وتيرة زيادة براءات الإختراع، فالمقولة الشهيرة "نحن لم نفعّل شيئا خاطئا، لكننا بطريقة ما خسرنّا"، هذه الجملة كانت آخر الكلمات التي قالها مدير مؤسسة نوكيا باكيا في المؤتمر الصحفي الذي أعلن فيه عن بيع شركة نوكيا لشركة مايكروسوفت، ففي بداية الألفية كانت هذه المؤسسة الأولى عالميا في مجال الهواتف النقالة، لكن العالم تغير بشكل متسارع حولها، وسوء إدراك هذا الأمر جعل منها خاسرة تم بيعها في آخر المطاف، ففي حين حافظت نوكيا على العمليات الداخلية بشكل نمطي ولم تسعى في سبيل البحث

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

عن المعلومات والمتغيرات في سوق المنافسة، كانت مؤسسات **Samsung, LG Apple**، في نفس المنحنى كانت تطور من سلسلة الهواتف الذكية الجديدة (رلمي، 2017، صفحة 14)، فقد كان على شركة نوكيا أن تفعل خلية اليقظة التنافسية لتستطيع التتبع بشكل مستمر مختلف التغيرات الحاصلة وهذا لمعرفة مختلف المعلومات حول المنافسين من: أسعار منتجاتهم المقدمة، الأسواق التي ينشطون فيها، كيف ومتى ينشطون في الأسواق؟ ولماذا تم إختيارهم لسوق معين دون سواه؟ بالإضافة إلى ذلك القيام بتحالفات إستراتيجية دولية والتي تقلل من تكاليف الحصول على التكنولوجيا وتقليل درجة المخاطر وزيادة قدرتها التنافسية.

المطلب الثالث: مساهمة اليقظة التجارية في إختراق الأسواق الدولية

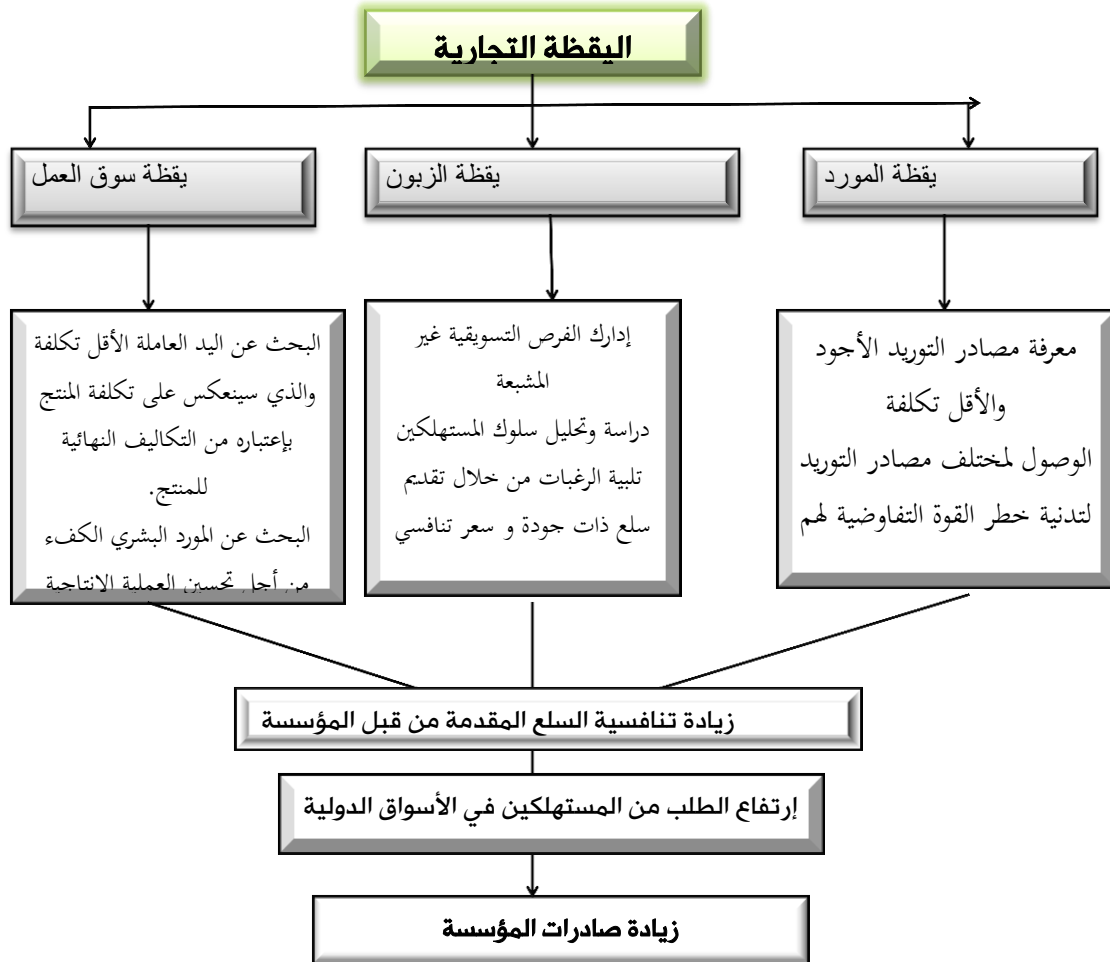
إن الإفتتاح على العولمة جعل من المؤسسات تعمل في منافسة شديدة، الأمر الذي تطلب منها المزيد من الحرص في إنتقاء المنتج المناسب لتقديمه للمستهلك، والعمل على أن يصبح منتجها هو المفضل في السوق الدولي، ولهذا لا بد من متابعة التفاصيل الدقيقة إنطلاقاً من التحديد المناسب لمجموعة الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة والتحري عن سوق العمل الذي تنشط فيه، وصولاً إلى الزبائن الذين ستقدم لهم منتجاتها، ومن أجل نجاح المؤسسة في عملياتها الإستباقية بحثاً عن هاته المعلومات الإستراتيجية لا بد من تفعيل خلية اليقظة التجارية التي تجعل المؤسسة يقظة تجاه المورد، وسوق العمل، والزبائن، وعليه سنحاول الإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن أن تساهم اليقظة التجارية بالمؤسسة الإقتصادية في إختراق الأسواق الدولية؟

أولاً: اليقظة التجارية كآلية لزيادة صادرات المؤسسة الإقتصادية

إن دراسة الشريحة السوقية التي تنوي المؤسسة التصدير لها هو أساس نجاح المؤسسة في السوق الذي تنوي الدخول إليه: فالإجابة عن السؤال هل المستهلك يبحث عن السعر أم الجودة؟ في حد ذاته لا بد له من متابعة مستمرة ويقظة تجاه الزبون، فالمؤسسات التي تتميز في سوقها المحلي أو سوق خارجي معين لا يعني أنها تستطيع النجاح بالتصدير لبيئة دولية أخرى، فالقيام بتصدير سلع معينة لفئات مختلفة من المستهلكين سينقص من تنافسية سلع المؤسسة مقارنة بما يقدمه المنافسين وعليه فإن أهمية اليقظة التجارية تكمن هنا من خلال المعرفة المسبقة لمختلف التغيرات الحاصلة والتي ستحصل في أذواق المستهلكين، وفي معرفة السلوك الظاهري والضمني للمستهلك في الدولة التي تسعى للتصدير لها، بالإضافة إلى محاولة الوصول لمختلف الفرص التي سيقدمها الموردون وإقتناص أحسن الفرص مقارنة بالمنافسين والتي ستعكس بالإيجاب على جودة السلعة وسعرها، كما لا بد للمؤسسة التي تنوي التصدير للخارج التحكم في سوق العمل، فالمورد البشري الذي يشرف على العملية الإنتاجية والذي يقود المؤسسة لا بد أن يتسم بالقدرة على إستشراف المستقبل والقدرة على إلتقاط مختلف الإشارات التي تقدم للمؤسسة فرصة جذابة، كما أنه لا بد على المؤسسة محاولة الوصول لليد العاملة الأقل تكلفة، بإعتبار أن أي تكلفة ستدخل في إعداد المنتج ستعكس على سعر تقديمه في السوق الخارجي، والذي نوضحه في الشكل الموالي:

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

الشكل رقم(59): مساهمة اليقظة التجارية في زيادة صادرات المؤسسة



المصدر: (من إعداد الباحثة)

ثانيا: اليقظة التجارية كآلية لتدعيم الإستثمار الأجنبي المباشر

المنافسة الشديدة في الأسواق الدولية بين المؤسسات الاقتصادية جعلتها تبحث عن أية آلية من أجل إختراق السوق الدولي وضمان أكبر حصة سوقية، وباعتبار أن المنتجات التنافسية هي المنتجات ذات الجودة والسعر التي يتقبلها المستهلك ويستطيع الدفع مقابل إقتنائها، فأصبحت المؤسسات مجبرة على تدنية تكلفة الإنتاج من أجل تقديم المنتجات بأسعار تنافسية، فالسعر والجودة يعتبران أفضل سلاح تنافسي للمؤسسة وهذا لا يتأتى إلا من خلال اليقظة التجارية والتي تهتم بمتابعة التطور الحاصل في علاقة المؤسسة بالموردين من ناحية سعر وإتاحة المواد الأولية، وبالمستهلكين من حيث تلبية طلباتهم ومتابعة توقعاتهم وقدراتهم على السداد وبالتالي تقوم المؤسسة باللجوء إلى البلدان النامية التي تعتبر مصدر مهم للمادة الأولية التي تعتمد عليها المؤسسات، بالإضافة إلى اليد العاملة الرخيصة مقارنة بالبلدان المتقدمة، فترى صفقات ومشاريع مشتركة أو تقدم على إنجاز مشاريع مملوكة بالكامل للمؤسسة وهذا بناء على المعلومات المقدمة حول الموردين والعمالة بالبلد الذي تنوي الإستثمار فيه، كما أنه من

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

خلال دراسة سلوك المستهلكين وتتبع مختلف المؤثرات والعوامل التي تتحكم في قراراته تستطيع المؤسسة معرفة جدوى القيام بمشاريع إستثمارية ببلد المستهلكين وهذا من أجل تقديم المنتجات لهم بسعر مغري مقارنة بالمنافسين من جهة، ومن جهة أخرى جعل المنتج جزء من ثقافة البلد بإعتبار أنه ينتج ببلد المستهلك.

كما أنه لا بد من الإشارة إلى وجود العديد من الأسواق الدولية التي تنسم بثقل الأسواق العمومية فيها ويقصد بذلك أن السوق يكون محجوز للموردين الوطنيين عندما تكون أغلبية المشتريات في نشاط معين عمومية، ونجد هاته الحالة في المؤسسات التي تسعى لتنمية إقتصادها وحماية مؤسساتها الناشئة، وهذا الحال بالنسبة للبريد والمواصلات الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية... الخ، مما يؤدي إلى تجزئة السوق الدولي لذلك فاليقظة التجارية تتيح للمؤسسة معرفة حجم وثقل هاته الأسواق العمومية، مما يسهل عليها إختيار شكل تواجد إستثماراتها الأجنبية. (حمداني، 2013، صفحة 25)

ثالثا: مساهمة اليقظة التجارية في تعزيز الإتفاقيات التعاقدية

إن المؤسسة الإقتصادية مطالبة بالبحث والتقصي على التغيرات الحاصلة لدى الشريحة السوقية التي تسعى لتلبية إحتياجاتها ورغباتها بما في ذلك من تطور حاصل في أذواقهم، عاداتهم، ثقافتهم، وحتى آرائهم حول منتجاتها ومنتجات المنافسين المقدمة في تلك الأسواق، وهذا من خلال التقصي المستمر بمتابعة المستهلكين عبر الأنترانت أو من خلال سبر آرائهم وتتبع سلوكياتهم الشرائية، وبما أن حاجات المستهلكين متطورة فإن المؤسسة مجبرة على تلبية هذه الحاجة، من خلال إدخال منتجات جديدة، أو تعديل وتطوير منتجات حالية وقد يصعب على المؤسسة الموازنة بين تلبية طلبات الزبائن بمختلف الاسواق، و الحصول على التمويل اللازم من أنسب الموردين في الوقت المناسب للعديد من الاسواق الدولية، فيصبح الحل الامثل هو ابرام اتفاقيات تعاقدية بينها وبين مؤسسات مناولة للحصول على المواد الاولية من الموردين، والترخيص باستخدام العلامة في الاسواق التي تود التواجد بها، كما أن اليقظة التجارية تساعد المؤسسة في معرفة الطرق المناسبة لتوزيع منتجاتها في السوق الدولي، خاصة إن كان السوق شديد المنافسة، وعليه تلجأ لإبرام إتفاقيات تعاقدية مع الموزعين بالبلد من أجل ضمان إيصال السلع للمستهلكين.

رابعا: مساهمة اليقظة التجارية في بناء التحالفات الإستراتيجية الدولية

إن تميز المؤسسة على منافسيها يعني حتمية طرحها لمنتجات ذات تنافسية عالية في الأسواق الدولية معتمدة في ذلك على المعلومة، التي تعد سلعة غير مادية تستخدم عند الحاجة، وبذلك تعد المعلومة مصدرا للأرباح، وضمانا لإستمرار وبقاء المؤسسة، فمن أجل المحافظة على الميزة التنافسية بين منافسيها ينبغي على المؤسسة أن تكون سباقة في الحصول على المعلومات والإشارات التي تسمح لها بالتنبؤ بالإحتياجات، وردة فعل السوق كإطلاق منتج جديد التغيير في التشريعات، إكتشاف بعض التطورات والتكنولوجيات الجديدة حركات المنافسين تجاه الموردين والزبائن تحالفاتهم مع مصادر التمويل للمواد الأولية أو مع الموزعين فمخرجات خلية اليقظة التجارية تعتبر أقوى وسيلة معرفة تحت تصرف المؤسسة (زرزاز و مداحي ، 2015، صفحة 220)، كما أن عملية طرح منتجات جديدة تنافسية

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

لإرضاء الزبائن قد يصعب على المؤسسة القيام بها بمفردها ولهذا تحتاج للقيام بتحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى، وهذا راجع للعديد من الأسباب من بينها: (بن قصير و عمرون، 2018، صفحة 282)

- عدم توافر ميزة تنافسية للسلعة الجديدة سواء كانت هذه الميزة متعلقة بالسعر أو الأداء مقارنة بالسلع الأخرى المنافسة لها.
- عدم تماشي السلعة الجديدة المطلوبة مع ما تمتلكه أو تتميز به المؤسسة من جوانب قوة.

فالمؤسسة لا بد لها من معرفة كافة المعلومات اللازمة عن الزبائن (حاجاتهم، رغباتهم، ميولاتهم...)، والموردين من خلال اليقظة التجارية لمعرفة الحليف المناسب في الوقت المناسب، فقد قامت شركة سامسونج للإلكترونيات بشراكة مع مايكروسوفت لتوفير تجارب إنتاجية سلسلة وموحدة عبر مختلف الأجهزة والتطبيقات والخدمات، وهذا إقتناصا للفرصة التي أشارت لها تحليلات شركة **CCS Insight** حيث أن 42% من الموظفين يقضون أكثر من ثلاث ساعات يومياً في العمل على جهاز محمول، فيما ترتفع النسبة إلى 51% في جيل الألفية، وهذا يعني تقطيع تجربة استخدامهم لهذه الأجهزة للانتقال من جهاز إلى آخر، كأن يوقفوا الكمبيوتر ليفتحوا هواتفهم أو يستخدموا تطبيقات المراسلة لإرسال الصور، أو حتى نقل الملفات إلى أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم، الأمر الذي يؤخر العمل من جهة ويربك المستخدم من جهة أخرى، وعبر هذه الشراكة بين سامسونج ومايكروسوفت سيكون بإمكان المستخدمين العمل بشكل أكثر سلاسة بين الهواتف الذكية والحواسيب الشخصية، عبر ميزة التكامل الحصري مع تطبيقات مايكروسوفت في هاتف **GalaxyNote10** الجديد، أما حاسوب **Galaxy Book S** فيقدم تجربة جديدة تماماً في مجال الحوسبة المتنقلة بفضل قابلية التنقل الفريدة وقدرات الأداء الفائقة من الجيل التالي. (ميشيون، 2019)

المطلب الرابع: مساهمة اليقظة البيئية في إختراق الأسواق الدولية

يتطلب من المؤسسة الإقتصادية التي تسعى لإختراق الأسواق الدولية بغض النظر عن الطريقة التي تود الولوج بها، القيام بدراسة وبحث مستمر حول مختلف التغيرات البيئية الحاصلة في هاته الأسواق، فأى تغيير ولو طفيف قد يحمل المؤسسة خسائر كبيرة وقد تصل لفقدانها حصصها السوقية، كما أنه من خلال التردد المستمر للتغيرات البيئية المختلفة قد يحقق للمؤسسة فوائد كبيرة من خلال إقتناص فرص قد يفوتها المنافسون وهذا الأمر يتطلب منها حرص تام ومتابعة دقيقة وهذا من خلال خلية اليقظة البيئية، وعلى هذا الأساس سوف نحاول الإجابة على السؤال الذي مفاده كيف تساعد خلية اليقظة البيئية المؤسسة الإقتصادية على إختراق الأسواق الدولية؟

أولاً: اليقظة البيئية كآلية لزيادة صادرات المؤسسة الإقتصادية

إن المؤسسة التي تسعى لتدويل نشاطها الإقتصادي والانتقال من السوق المحلي للسوق الدولي لا بد لها من القيام بدراسة معمقة حول هاته الأسواق من جهة، ومعرفة الطريقة الأسهل والأقل مخاطرة للدخول إليها من جهة أخرى

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

وحسب ما تم التطرق إليه في الفصل الأول فإن أول طريقة لدخول المؤسسة للسوق الدولي عادة ما تكون عن طريق تصدير حصص للخارج سواء كانت هاته الحصص مخطط لها (تصدير إيجابي) أو غير مخطط لها (تصدير سلبي) أي الفائض من منتجات المؤسسة، ولهذا لا بد للمؤسسة من التتبع المستمر للتطورات الحاصلة في الأسواق الدولية من طلبات لإستيراد منتجات معينة وهذا لا يتأتى إلا من خلال اليقظة البيئية بالمؤسسة، فمن خلال تتبع المؤسسة للقوانين التي تصدرها الدول الأجنبية حول شروط الإستيراد والموافقة على طلبات الإستيراد من خلال اليقظة القانونية تستطيع معرفة متى؟ وكيف؟ ستخترق السوق الدولي من خلال التصدير، وأين؟ وكم؟ ستنجح لتلبية طلبات التصدير، كما تستطيع المؤسسة معرفة مختلف القيود التي ستحول دون قيامها بالولوج لأي سوق دولي، فقد تسن بعض الدول قوانين في فترات معينة لتخفيض حجم الواردات من خلال إجبارية الحصول على تراخيص للصادرات من طرف المؤسسات، أو تحديد حصص الواردات... الخ ولهذا المؤسسة مجبرة على التتبع المستمر والإستباقي لمختلف القوانين التي تسنها الدول التي تنوي التصدير لها.

بالإضافة إلى ذلك فالعديد من الدول أصبحت تشترط إستيراد المنتجات التي تلتزم بالمواصفات الدولية للجودة حيث أن التزام المؤسسة الإقتصادية بالمواصفات الدولية للجودة يضمن لها الحصول على شهادة الإيزو ويحقق لها مجموعة منافع كثيرة منها السمعة المشرفة في السوق، التمتع بميزة التقدم للمناقصات التي تشترط الحصول على شهادة¹ ISO. (مغمولي، 2016، صفحة 143)، ومع بروز مفاهيم المسؤولية البيئية والإجتماعية في العالم أصبحت المؤسسة هي الأخرى ملزمة بتبني هاته المفاهيم بإعتبار أنها مفاهيم غيرت إتجاه المنافسة الإقتصادية وبالتالي لا بد من الموازنة بين أهداف المؤسسة الإقتصادية والأهداف الإجتماعية للمجتمع الذي تنوي الدخول إليه من خلال تقديم منتجات صديقة للبيئة.

حيث تعتبر شركة سامسونج إلكترونيكس أفضل نموذج يحتذى به في إنتاج وتصدير المنتجات الصديقة للبيئة في قطاع الصناعات الإلكترونية من خلال مايلي: (سامسونج الخليج، 2019)

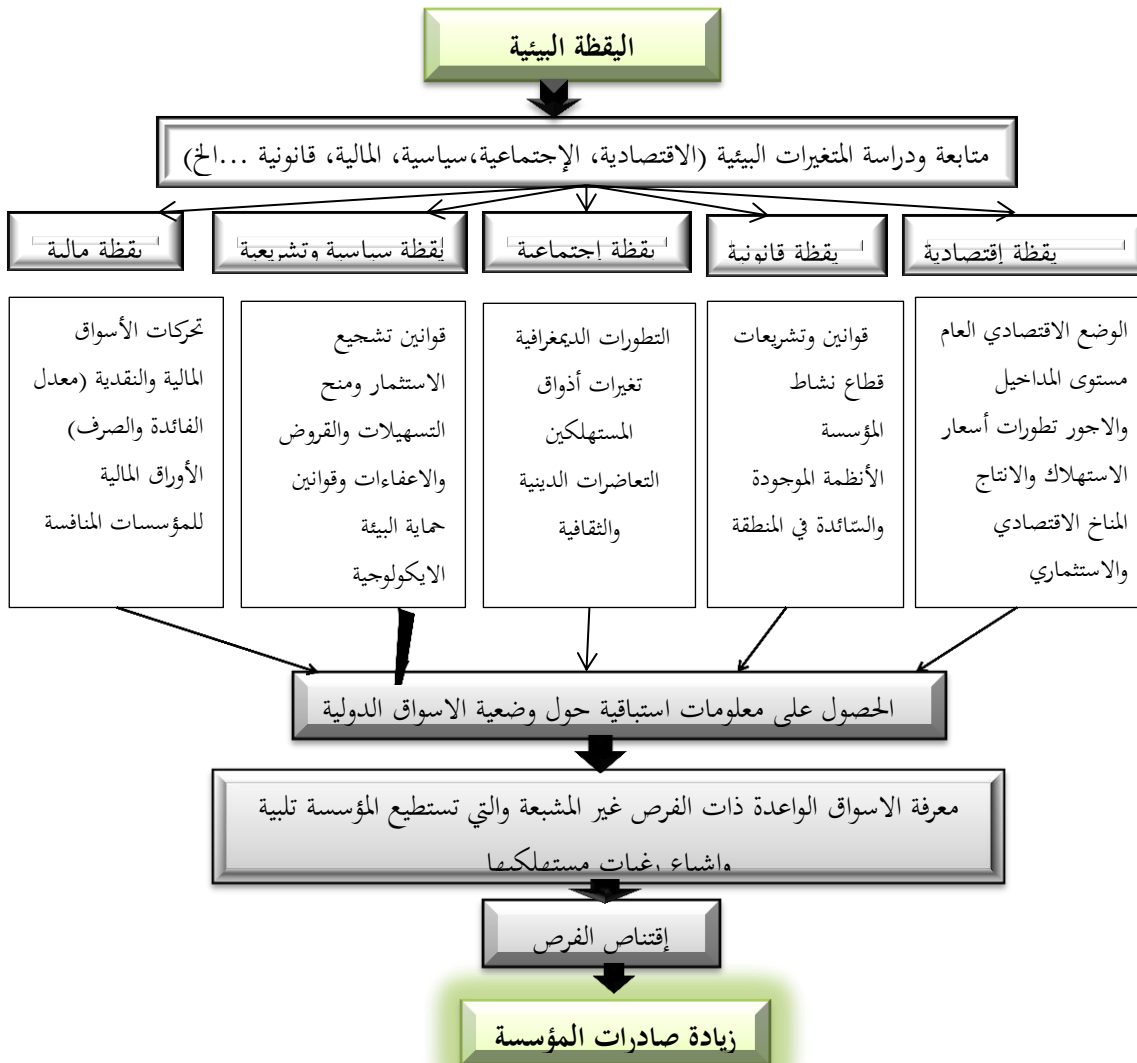
- ففي حالة الثلاجات تم استبدال المادة المساهمة في ثقب الأوزون بمادة تبريد آمنة على البيئة، كما تم استخدام الضاغط الذي يحد من فقدان الطاقة لأدنى حد عبر التسريع بتوفير الهواء المبرّد الذي يكفي فقط لإبقاء الطعام طازجًا.
- أما في منتجات الهواتف الذكية فيتمتع أحدث طراز للهواتف الذكي من شركة سامسونج إلكترونيك **Galaxy S10** بمميزات صديقة للبيئة إلى جانب الأداء الممتاز، فهو يعكس الإقتصاد الدائري وسياسات التغليف الصديقة للبيئة لشركة سامسونج إلكترونيكس.
- تستخدم الشركة في الهاتف البلاستيك الحيوي والبلاستيك والورق المتجددين.

¹ المنظمة العالمية للتقييس (International Organization for Standardization)، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية "ISOS" والتي تعني "Equal" متساوي.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

- تحصلت منتجات الشركة على شهادات بيئية تشمل شهادة الصندوق الإستثماني للكربون في المملكة المتحدة وشهادة أداة التقييم البيئي للمنتجات الإلكترونية (EPEAT) في الولايات المتحدة. كما أن اليقظة البيئية تحاول تتبع مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة فهي بذلك تعكس العديد من اليقظات منها: الإقتصادية، القانونية، السياسية، التشريعية... الخ، فهي بذلك تدعم المؤسسة في معرفة كيف تكون السبابة في إختراق الأسواق الدولية عن طريق التصدير إلى الخارج، وتلبية حاجات المستهلكين بناءً على المعلومات المتحصل عليها، وهذا ما سنوضحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم(60): اليقظة البيئية كآلية لزيادة صادرات المؤسسة الإقتصادية



المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

ثانيا: اليقظة البيئية كآلية لتدعيم الإستثمار الأجنبي المباشر

تسعى اليقظة البيئية لمحاولة الحد من الشكوك المحيطة بالمؤسسة الإقتصادية وهذا من خلال البحث المستمر على مختلف التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية العامة المتعلقة بالأسواق الدولية التي تحاول المؤسسة إختراقها من تغيرات قانونية، سياسية، إقتصادية، ثقافية، وإجتماعية، وباعتبار أن الإفتتاح على الأسواق الدولية لم يعد مرتبطا فقط بالقيام بتلبية طلبات عشوائية أو محددة للتصدير، بل تعدى ذلك من خلال محاولة الإستثمار بشكل مباشر في الدول سواء كان هذا الإستثمار مشترك أو مملوك بالكامل للمؤسسة الإقتصادية، فأصبح البحث عن المعلومة والإستفادة من أي إشارات في هذا المحيط الخارجي ضرورة ملحة لدعم فكرة إستثمارها بالخارج، فمعرفة التطورات الحاصلة في السياسات الإقتصادية والمالية، معدلات الفائدة، مستوى الإنفاق والدخل وتقلبات الأسعار بالدولة هو الأساس لنجاح مشروع المؤسسة الإستثماري.

كما لا بد للمؤسسة من معرفتها لمختلف التطورات الحاصلة في العلاقات السياسية بين بلدها والبلد الذي تسعى للإستثمار فيه وهذا من خلال الإعتماد على مخرجات اليقظة السياسية، فمثلا نجد أن العلاقات بين بعض الدول مستحيلة منذ القدم وغير ممكنة مستقبلا فمن غير الممكن أن تفكر المؤسسات الإقتصادية الإستثمار في دول ليست لها علاقات جيدة مع دولتها، وفي نفس السياق وبإعتبار التطورات الحاصلة بسبب أزمة كورونا 2019 والتي إنثقت منها علاقات جد مقربة بين الصين والجزائر فإنه على المؤسسات الإقتصادية بالدولتين محاولة إغتنام الفرصة والسبق في إقامة مشاريع إستثمارية مشتركة.

ثالثا: مساهمة اليقظة البيئية في تعزيز الإتفاقيات التعاقدية الدولية

إن المؤسسات الإقتصادية تتخذ اليقظة البيئية كوسيلة وأداة لا مجرد غاية تريد الوصول إليها، وهذا بسبب مخاوفها من المستقبل وكمحاولة جادة للتخلص من المخاطر غير المتوقعة من المنافسين، بالإضافة إلى أن المتابعة المستمرة للتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة الخارجية تسمح لها بإيجاد فرص تجارية يمكن إقتناصها، كالحصول على تراخيص من مؤسسات أخرى، القدرة على تطوير أعمالها من خلال القيام بتوقيع عقود لإدارة أعمالها أو عقود لتصنيع منتجاتها، كما يمكن الإستفادة من الفرص المتاحة بدول أخرى كإستفادة من الكفاءات البشرية والمواد الأولية وبالتالي الإستفادة من عقود المناولة، أو قد تصبح المؤسسة هي مناولة لأسواق دول نامية تسعى لتطوير وتنمية مؤسساتها الإقتصادية.

فالمعرفة المستمرة للمعلومات المتاحة حول بيئة الأسواق الدولية من قوانين متعلقة بالمبادلات التجارية، ونوع السياسة المطبقة بالبلد هل هو بلد اشتراكي أم رأسمالي، وهل البلد في أمن سياسي أم في حالة حروب، بالإضافة إلى معرفة ثقافة البلد، عادات مجتمعه وتقاليده تساهم في معرفة الآلية المناسبة لإختراق هذا السوق الدولي ومعرفة الخيار المناسب لإبرام الإتفاقيات التعاقدية سواء من خلال عقود التصنيع، عقود الإدارة، وحتى إمكانية تبني مشروع تسليم

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية

مفتاح للمؤسسات بهاته الدول وخاصة النامية التي هي بحاجة إلى إعادة التعمير والبناء، والتي تسعى لتطوير إقتصادها.

رابعاً: مساهمة اليقظة البيئية في بناء التحالفات الاستراتيجية الدولية

إن مفهوم البيئة الخارجية العامة جد معقد وواسع الأمر الذي يجعل عملية القيام بجمع المعلومات ومتابعة التطورات الحاصلة لمختلف العناصر المكونة للبيئة العامة جد صعب إن لم نقل مستحيل على المؤسسة القيام بهاته العملية دون الحاجة للمساعدة من مؤسسات أخرى، ولهذا لا بد من تفعيل خلية اليقظة البيئية بالمؤسسة بالإضافة إلى محاولة بناء تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى من أجل جمع وإقتناص المعلومات الإستراتيجية، كما لا بد من الإشارة إلى أن متابعة المؤسسة لمختلف التطورات البيئية ومعرفة التغيرات الحاصلة في الساحة العالمية من تكتلات إقتصادية بين الدول، إنضمام بلدها للمنظمة العالمية للتجارة من عدمه، معرفة مناطق التجارة الحرة، التحقق من شراكات بلد المؤسسة مثل: الشراكة الأورومتوسطية وغيرها من الإتفاقيات بين الدول يساعد في زيادة التحالفات الإستراتيجية الدولية بين المؤسسات التي تنتمي لهاته المنظمات، وبالتالي سهولة إبرام تحالفات استراتيجية لتسهيل نشاط المؤسسة بالسوق الدولي، فنجد أن المتابعة المستمرة للتغيرات الحاصلة في الشرق الأوسط أدت إلى إقتناص الفرصة من خلال إقامة تحالف إستراتيجي يجمع (هواوي) و(ساب) و(سيدور) لتعزيز مسيرة التحول الرقمي للشركات في منطقة الشرق الأوسط، حيث وقعت شركة "هواوي"، المزود العالمي الرائد لحلول تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، إتفاقية تعاون إقليميّة مع كل من شركة "ساب" العالمية الرائدة في برمجيات المؤسسات، وشركة "سيدور" الشرق الأوسط وشمال إفريقيا" المتخصصة بتكامل النظم وتوفير الخدمات الإستشارية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وتهدف الشراكة إلى إرساء تحالف إستراتيجي دولي تقني لتوفير حلول شاملة إنترنت الأشياء والبيانات الضخمة، والتي من شأنها المساهمة بإحداث نقلة نوعية على طريق التحول الرقمي في قطاع الشركات والمؤسسات على مستوى المنطقة، وتعزز مرونة وكفاءة وطريقة إدارة الأعمال، وتوفر هذه الشراكة منتجات عالية القيمة لدعم مسيرة التحول الرقمي وتذليل الصعوبات في قطاع الأعمال." (عين الرياض، 2016)

خلاصة الفصل الثاني:

إن الهدف من الفصل الثاني هو توضيح كيف يمكن أن تصبح اليقظة الإستراتيجية كآلية لإختراق الأسواق الدولية، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى المدخل النظري لبيئة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة ومن خلاله تم تحديد الإطار المفاهيمي لبيئة المؤسسة الإقتصادية، وهذا من خلال ضبط المقصود بالبيئة وأهمية دراستها بالنسبة للمؤسسة ومختلف مراحل دراستها وتحليلها كما تم تفسير طريقة تحليل بيئة المؤسسة الإقتصادية من خلال التطرق للعناصر المكونة لها والأدوات المساعدة على تحليل هاته البيئة، ثم تم ضبط مختلف العموميات الأساسية المتعلقة باليقظة الإستراتيجية من خلال التطرق للسياق التاريخي لظهور اليقظة الاستراتيجية، فمحاولة ضبط المصطلح وأخيرا توضيح الفروق الجوهرية بين اليقظة الاستراتيجية كمصطلح وبعض المصطلحات المشابهة لها.

أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق لسيورة بناء نظم معلومات اليقظة الإستراتيجية، والمتمثلة في المعلومة بإعتبارها مورد إستراتيجي بالمؤسسة، ثم توضيح كيف تتمركز اليقظة الإستراتيجية ضمن نظام المعلومات من خلال معرفة موقعها ضمن نظام المعلومات، فتحديد المعلومات المستهدفة من قبلها ومصادر الحصول عليها، ثم التطرق لأساسيات بناء خلية اليقظة الإستراتيجية وهذا بالتطرق للنماذج المختلفة التي تمت صياغتها من قبل الباحثين، ثم تحديد الأعداء المكلفين بتسييرها، وأخيرا طريقة تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة.

وتناول المبحث الثالث مختلف الميادين المتعلقة باليقظة الإستراتيجية من يقظة تكنولوجية، يقظة تنافسية، يقظة تجارية، يقظة بيئية وتم تفسير وشرح كل نوع من الأنواع السابقة مع بيان أهميته بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية.

وفي المبحث الرابع والأخير تم التطرق لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية وهذا من خلال محاول تفسير كيف يمكن أن يؤثر كل نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية الأربعة في إختراق الأسواق الدولية والمتمثلة في: التصدير، الإستثمار الأجنبي المباشر، الإتفاقيات التعاقدية والتحالفات الإستراتيجية الدولية.

بعد أن تم التطرق في هذا الفصل إلى كيفية مساهمة اليقظة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة في إختراق الأسواق الدولية من خلال: التصدير، الإستثمار الأجنبي المباشر، الإتفاقيات التعاقدية، التحالف الإستراتيجي سنحاول إبراز الدور الذي تلعبه في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالإسقاط على مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية.

الفصل الثالث: الدراسة
الميدانية لمساهمة اليقظة
الإستراتيجية في إختراق
الأسواق الدولية بمؤسسة
كوندور للصناعات
الإلكترونية والكهرومنزلية

الإدارة والتسويق

مؤسسة كوندور للصناعات

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

تمهيد:

يشهد سوق المنتجات الإلكترونية والكهر ومنزلية على المستوى الدولي منافسة شديدة وتطورات ملحوظة سواء ما تعلق بالتطور التكنولوجي السريع، أو العرض والطلب المصاحبين له، وباعتبار أن مختلف دول العالم سارعت للإستثمار في هذا القطاع للإستفادة من الأرباح التي تتأتى منه والتي تنعكس إيجاباً على مؤسساتها الإقتصادية من جهة، وإقتصاد هاته الدول من جهة أخرى، فالجزائر وفي إطار سعيها للبحث عن بديل لقطاع المحروقات، فقد قامت بدعم المؤسسات الإقتصادية بغية تطوير إنتاجها ومن أجل بلوغ العالمية وبالتالي زيادة صادراتها.

وتعتبر مؤسسة كوندور أول مؤسسة إقتصادية إستطاعت مجابهة الصعوبات في ظل المنافسة الشديدة والقدرة على إختراق الأسواق الدولية، بعد أن استطاعت فرض نشاطها في السوق المحلي، حيث أنها تقدم العديد من المنتجات بأصناف مختلفة، والتي تسعى من خلالها لإشباع الحاجات المتعددة لمختلف شرائح المستهلكين المستهدفين، ولكن البقاء في الأسواق الدولية والتموّج فيها يتطلب الحرص والمتابعة والترصد المستمر لمختلف التطورات الحاصلة بالبيئة الخارجية للمؤسسة أي الإعتماد على نظام اليقظة الإستراتيجية.

وباعتبار أننا تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة حول اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية، سنتطرق في هذا الفصل (الثالث) إلى الدراسة الميدانية في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية، وذلك من أجل دراسة دور اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية في المؤسسة محل الدراسة حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: واقع اليقظة الاستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية بمؤسسة

كوندور

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض ومناقشة النتائج

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

المبحث الأول: واقع اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور

يعتبر هذا المبحث بمثابة مدخل للجانب الميداني من الدراسة، حيث سنقدم مجموعة من المعلومات و البيانات حول المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى توضيح أهدافها وأسباب إختيارها، كما أننا سنسلط الضوء على واقع اليقظة الإستراتيجية من خلال التطرق لأبعادها الأربعة التي تنعكس في القوى الخمس لبورتر، وأخيرا توضيح مختلف الأسواق الدولية التي إخترقتها المؤسسة وطرق وأساليب إختراقها.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية

تحتل مؤسسة كوندور مركزا هاما في مجال صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، وهذا بسبب خبرتها في هذا المجال، بالإضافة إلى الحجم الذي تتمتع به في الوقت الحالي مقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية كما أن التطور الذي عرفته في الآونة الأخيرة فيما يتعلق بالنتائج المحققة يثبت ذلك وسنحاول قبل البدء في الدراسة الميدانية بمحاولة تقديم تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، إنطلاقا من البطاقة المعلوماتية المتعلقة بها، فضبط أسباب إختيار المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية والمراحل الزمنية التي مرت بها، ثم تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأخيرا تحديد المهام الرئيسية لمختلف مصالح ووحدات المؤسسة.

أولا: بطاقة معلوماتية لمؤسسة كوندور



شعار مؤسسة كوندور: الابتكار هو الحياة. " Innovation Is Life "

تاريخ الإنشاء: 2002/02/09.

تاريخ البدء في النشاط: أكتوبر 2002.

تاريخ البدء في الإنتاج: 2002/11/23.

تاريخ طرح العلامة: 2003/04/30.

رأس المال: 2.450.000.000 دج.

المساحة الإجمالية: 80104 م².

طبيعة الإستثمار: تصميم وبيع المنتجات الإلكترونية، والكهر ومنزلية، لوازم الإعلام الآلي، ولوحات الطاقة الشمسية.

المدير العام: بن حمادي عمار.

رئيس مجلس الإدارة: بن حمادي عبد الرحمان.

العنوان: المنطقة الصناعية، طريق مسيلة، تجزئة 70، فرع 161 برج بوعرييج، 34000، الجزائر.

العنوان الإلكتروني: www.condor.dz

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

ثانيا : أسباب إختيار مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية

- تم إختيار مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية من أجل إجراء الدراسة الميدانية لعدة اعتبارات وأسباب نذكر منها:
- تماشي طبيعة نشاط المؤسسة مع موضوع الدراسة بشكل جيد.
 - إنتماء المؤسسة للقطاع الإقتصادي الخاص، وهو ما يجعلها تتميز بإستقلالية ومرونة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.
 - تموقع المؤسسة في السوق المحلية.
 - قدرة المؤسسة على إختراق الأسواق الدولية، حيث أنها تعتبر أول مؤسسة تعمل في قطاع الصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية بلغت الأسواق الخارجية.
 - حصول المؤسسة على العديد من شهادات الإيزو 9001 أبرزها طبعة 2000، وكذا طبعة 2008 وهذا يعني محاولتها الجادة لمواكبة التغيرات الحاصلة في العالم.
 - حصول المؤسسة على المرتبة الأولى لجائزة الجودة في القطاع الصناعي التي تقدمها سنويا وزارة الصناعة ومعهد التقييس والقياس.
 - تعاقد المؤسسة مع جامعات أجنبية (جامعتي هارفارد، وكوسيكافرنسا).

ثالثا: مراحل تطور نشاط مؤسسة كوندور

إن نشاط مؤسسة كوندور ليس وليد مرحلة واحدة بل هو نتيجة تراكم مجموعة من المراحل، فقد تدرجت المؤسسة على مجموعة من المراحل منذ نشأتها حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، موضحة كما يلي:

1/مرحلة الشراء للبيع: حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

2/مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا كتخفيض تكلفة الشراء، التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه، المساهمة في امتصاص البطالة وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

3/مرحلة شراء الجهاز مفكاً كلياً: أي شراء المنتجات مفككة كلياً وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من العديد من المزايا كالتعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه، ومعرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محلياً، أو ذاتياً وبتكلفة أقل، بالإضافة إلى توفير مناصب أخرى للعمل.

4/مرحلة الإنتاج: في هذه المرحلة وبعد الإستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محلياً، أو إنتاجها ذاتياً، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص (Licence)، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة (Hisens) الصينية.

رابعاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور:

يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة تقسيم العمل وتبيان الترتيب السلمي والإداري لمختلف مديريات ومصالح المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى مساعدة إدارة المؤسسة على تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات ومهام مختلف أفراد التنظيم، ويبين الشكل الموضح في الملحق رقم (01) أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة "كوندور" يتكون من خمس مستويات، إضافة إلى السكرتاريا والمديرية الجهوية والمساعدة، وكل مستوى يشمل العديد من الوحدات التنظيمية تعمل كلها بإستقلالية وتابعة كلها للمديرية العامة، وهذه المستويات هي:

1/ المستوى الأول: المديرية العامة التي تتكون بالتأكيد من المدير العام و مجلس الإدارة إضافة إلى السكرتاريا.

2/المستوى الثاني: يتكون من وحدة الأمن الداخلي، وحدة خدمة الأمن والوقاية البيئية، مديرية المشاريع، مديرية المكيفات ومديرية البحث والتطوير.

3/ المستوى الثالث: يتكون من قسم المشتريات المحلية وقسم المشتريات المستوردة.

4/ المستوى الرابع: يتكون من المديرية اللوجيستكية، مديرية خدمات ما بعد البيع، مديرية نظام المعلوماتية مديرية الاستعلامات، مديرية الموارد البشرية، مديرية التجارة والتسويق، مديرية المالية والمحاسبة.

5/المستوى الخامس: يتكون من وحدات الإنتاج والمتمثلة في وحدة البولستيرين، مديرية المنتجات البيضاء، وحدة التلفزيون، مركب المكيفات، وحدة الحقن البلاستيكي، وحدة الديمو (Rs) والتلفاز (Tv Lcd)، مركب الثلاثيات).

خامساً: مهام مختلف مديريات ومصالح مؤسسة كوندور:

إن الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور يعكس مختلف المصالح والمديريات والوحدات المقسمة لها المؤسسة والتي من خلال تظافر مهامها وجهودها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها، وسنوضح في الجدول الموالي مختلف المهام المنوطة بمديرياتها:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم (20): مهام مديريات ووحدات مؤسسة كوندور

مديرية	المهام
المديرية العامة	تحقيق خطط الإنتاج المقررة من طرف المؤسسة، تحقيق التسويق للإنتاج وفق سياسات وإجراءات المؤسسة، ضمان الحفاظ على ممتلكات وأصول المؤسسة، الحرص على كفاءة أداء أنشطة المؤسسة (إدارة، تموين، إنتاج، تسويق، صيانة)، تطوير سيرورة ربحية أنشطة المؤسسة؛ ضمان إدارة الأنشطة والممتلكات والأفراد وفقا للقوانين والأنظمة المعمول بها؛ تنظيم وبرمجة الأعمال لمختلف المرؤوسين ممارسة السلطة على أفراد التنظيم وفق الهرم التنظيمي؛ ضمان تطبيق نظام إدارة الجودة المنصوص في المواصفات ISO 9000 .
الجودة والسلامة والبيئة.	السهر على تطبيق نظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة والحفاظ عليه والعمل على تطويره. تسيير الوثائق الخاصة بنظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة. تقديم ونشر التوصيات واقتراح الأفعال التصحيحية. الأخذ بعين الإعتبار الإقتراحات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة فيما يخص التطوير المستمر لنظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة. الأخذ بالأفعال التي تؤدي إلى عدم ظهور حالات عدم التوافق الخاصة بالمنتجات والعمليات ونظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة
الموارد البشرية	الحرص على الاستعمال العقلاني لأفراد المؤسسة. إدراك وفهم سياسة التوظيف والتكوين. حفظ وتطوير القدرات البشرية للمؤسسة. إقرار وسن المواصفات والإجراءات لتسيير الموارد البشرية. الإدراك والتنبؤ بسياسة الأجرور في المؤسسة. الحرص على تطبيق اللوائح القانونية والتنظيمية. الحفاظ على الجو الاجتماعي عن طريق تكوين علاقات دائمة مع الشريك الاجتماعي. العمل على تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية، السهر على إحترام الإجراءات والخطط المنصوص عليها في المواصفة الخاصة بالموارد البشرية.
خدمات ما بعد البيع	الحرص على تقديم خدمات ما بعد البيع لمنتجات المؤسسة للعملاء. تحليل معلومات التغذية العكسية الناتجة عن التعطيلات الحاصلة في منتجات المؤسسة. تحليل ومعالجة شكاوي العملاء. توجيه عملية الإنتاج بغية تحسين وتطوير جودة المنتجات. تسيير وممارسة الرقابة على مختلف مراكز تقديم خدمات ما بعد البيع التابعة للمؤسسة.
التسويق	دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق؛ القيام بحملات الإعلان في كافة وسائل الإعلام؛ تنظيم المعارض الوطنية والدولية تنظيم المسابقات وتسيير موقع الأنترنت؛ تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.
المالية والمحاسبة	متابعة العمليات المحاسبية وتسجيلها، تحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة. إعداد الميزانية العامة للمؤسسة وتحليلها، تحديد أسباب وقوع الفروقات والانحرافات. إعداد المخطط المالي على المدى القصير والطويل.
التجارة	الاستماع إلى العملاء، تطوير عمليات البيع للمحافظة على العملاء الحاليين وبلوغ عملاء جدد، متابعة طلبات العملاء والتكفل بتوفيرها، الإمداد والتكفل بالنقل.
التقنية	القيام ببرامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها، تنظيم ومتابعة ومراقبة مكتب الدراسات، السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.
المشتريات	القيام بعملية التنسيق مع الموردين والبنوك لتنظيم الطلبات ومتابعتها في مراكز العبور لضمان وصولها وتسليمها في الوقت المناسب إمداد المديريات الأخرى بالتجهيزات المكتنية اللازمة.
اللوجستيك	التكفل بعملية نقل السلع (مواد أولية- منتجات)، التكفل بنقل الموارد البشرية من و إلى مقر المؤسسة وفروعها. التكفل بصيانة وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

إنتاج وحدات الحجم	<p>وحدة المكيفات الهوائية والمنتجات البيضاء: تقوم هذه الوحدة بـ: تركيب المكيفات الهوائية؛ أخذ الاحتياط اللازم لوصول المؤسسة إلى الجودة؛ تلبية احتياجات مصلحة البيع.</p> <p>وحدة إنتاج الثلاجات: تقوم هذه الوحدة بتركيب الثلاجات؛ أخذ الاحتياط اللازم لوصول المؤسسة إلى الجودة؛ تلبية احتياجات مصلحة البيع.</p> <p>وحدة إنتاج التلفاز و أجهزة الاستقبال الرقمي: تقوم هذه الوحدة بإنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية؛ تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية؛ أخذ الاحتياط اللازم لوصول المؤسسة إلى الجودة، وتلبية احتياجات مصلحة البيع إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز؛ تركيب جهاز التلفاز.</p> <p>وحدة الحفن البلاستيك: تقوم هذه الوحدة بصناعة المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات وتلبية احتياجات وحدة الثلاجات؛ وحدة المكيفات الهوائية .</p> <p>وحدة البولستيرين: تقوم هذه الوحدة بصناعة التغليف لوحدي التلفاز والمكيفات الهوائية؛ أخذ الاحتياط اللازم لوصول المؤسسة إلى الجودة؛ تلبية احتياجات وحدة التلفاز والمكيفات الهوائية.</p>
------------------------------	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

من خلال الإطلاع على الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية، ومختلف المهام الموكلة لكل مديرية من مديرياته فإن نوع الهيكل التنظيمي المعتمد هو الهيكل الوظيفي، حيث يتم تقسيم المهام على وظائف المؤسسة، ونلاحظ بأن المؤسسة تحتوي على عدد كبير من الوظائف الذي تعكس حجمها ومكانتها في السوق، كما تحتوي على مختلف الوظائف التي تعكس مدى مواكبتها للتطورات الحاصلة في السوق: كالتسويق البحث والتطوير، إدارة الجودة الشاملة، إلا أن الهيكل التنظيمي يفتقر لخلية اليقظة الإستراتيجية التي تساهم في التردد المستمر لمختلف المعلومات التكنولوجية، التنافسية، التجارية والبيئية، وبالتالي السبق في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، ومن خلال الاطلاع نجد أن المهام الأساسية لخلية اليقظة الإستراتيجية مدرجة بشكل ضمني في مديرية البحث والتطوير.

سادسا: تطور المورد البشري بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية

إن المورد البشري هو الركيزة الأساسية لإستمرارية نشاط المؤسسة، فإستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة لا تقل أهمية عن إستقطاب التكنولوجيا المتطورة لتسيير نشاطها، فتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب يعتبر المفتاح الأساسي لتفوق المؤسسة، ومؤسسة كوندور كبقية المؤسسات الإقتصادية تسعى دائما لإستقطاب الموارد البشرية منذ تأسيسها إلى غاية الآن، فهي تعول نجاحها بشكل أساسي على العامل البشري والذي تعتبره العنصر الأساسي لزيادة حجم أعمالها، وقد حولت لهم الاستقلالية التي تسمح لهم بالإزدهار وتنمية كفاءاتهم المهنية، والذي سنوضحه في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم(21): تطور المورد البشري بمؤسسة كوندور منذ (2006) إلى غاية (2019/12/31)

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد العمال	586	1370	1534	1751	1916	2600	3556	4306
السنة	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
عدد العمال	4699	5437	6037	6233	6454	5897		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المعطيات المقدمة من مديرية الموارد البشرية

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية هي مؤسسة كبيرة الحجم، حيث أنها تستقطب حجم كبير من العمالة والموظفين في مختلف الوحدات والمركبات وكذا المديریات وتوظف عدداً كبير من الموظفين فيقدر موظفيها إلى غاية (2019/12/31) ما مجموعه (5897) موظف، هذا العدد الكبير من الموظفين هو نتاج للإستثمارات الكبرى التي تقوم بها المؤسسة، كما نلاحظ إنخفاض في عدد العمالة سنة (2019) وهذا راجع للإستراتيجية التي إتبعتها مؤسسة كوندور للتصريف من عمالتها بسبب الأزمة السياسية الحاصلة في الجزائر والتي إنعكست سلباً على المؤسسة.

سابعاً: تطور عدد موظفي كوندور حسب المركز الوظيفي إلى غاية(2019/12/31)

تتوفر مؤسسة كوندور على قوة عمالية جيدة، منها الإطارات وأعوان التحكم وكذا العمال التنفيذيون حيث أنها تحوز على (5897) عامل في (2019/12/31) موزعة على مختلف وحداتها، إطارات سامية إطارات أعوان تحكم، وأعوان تنفيذيون، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): تطور عدد الموظفين حسب المركز الوظيفي لغاية (2019/12/31)

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
إطارات سامية	67	79	86	92	130	141	151	169
إطارات	223	264	388	449	610	662	444	427
أعوان تحكم	539	666	854	1351	1630	1725	2310	2217
أعوان تنفيذ	2727	3297	3371	3545	3667	3705	3549	3090

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المعطيات المقدمة من مديرية الموارد البشرية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة كوندور شهدت تطور كبير خلال السنوات الأخيرة، الأمر الذي إنعكس بشكل جلي على عدد ونوعية موظفيها، فنجد مثلاً أنها كانت تستقطب قرابة في 2012 (67) إطار سامي في حين (223) إطار أما بالنسبة لأعوان التحكم (539)، وأخيراً (2727) عون تنفيذ وقد قفز هذا العدد ليصل إلى (169) إطار سامي، (427) إطار، (2217) عون تحكم، (3090) عون تنفيذ نهاية سنة (2019)، وهذا راجع للعديد من الأسباب منها:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

- توسع وزيادة حجم ونشاط المؤسسة مما تطلب فتح العديد من الفروع عبر كامل التراب الوطني.
- إنشاء وحدات إنتاجية جديدة.
- الهيكلية الجديدة للمؤسسة وهذا لمواكبة التطور الحاصل في العالم.

المطلب الثاني: واقع اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة كوندور

لقد أصبح دخول مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية للسوق العالمي أمر جد مهم وضروري وهذا لضمان بقائها وإستدامتها، ولكن مع التطور التكنولوجي الشديد الذي يشهده قطاع الصناعة الإلكترونية من منافسة شرسة في الخارج بات لزاما عليها أن تتيقظ في مسيرتها مختلف التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية وتتصد بشكل مستمر كل المتغيرات التي من الممكن أن تؤثر في هذا القطاع من تغيرات بيئية تجارية، تنافسية وتكنولوجية وهذا لا يتأتى إلا من خلال تفعيل والإعتماد على جهاز اليقظة الإستراتيجية.

أولاً: اليقظة الإستراتيجية حسب القوى خمس لبورتر بمؤسسة كوندور:

إن تحليل المهام المنوطة بها خلية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة يعني دراسة مختلف أبعادها الأربعة: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية ومحاولة توضيحها من خلال مطابقتها مع القوى الخمس لمايكل بوتر وهذا ما تم تقديمه في الفصل النظري.

1/اليقظة التكنولوجية بمؤسسة كوندور:

إن هذا النوع من اليقظة (التكنولوجية) يسمح لمؤسسة كوندور بتتبع مختلف الإنجازات العلمية والتكنولوجية، نظم المعلومات، المواد والمنتجات والعمليات على المستوى الدولي من أجل حماية حاضرها ومستقبلها من المنافسين المباشرين والمحتملين، وهذا من خلال التصد المستمر ومتابعة مختلف التطورات الحاصلة في التغيرات التكنولوجية، ومعرفة مختلف التطورات الحاصلة في مجال البحث والتطوير، وبالرغم من أن خلية اليقظة الإستراتيجية غير موجودة بشكل واضح في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلا أننا نجد أن مهام اليقظة التكنولوجية مدرجة بشكل ضمني في مديرية البحث والتطوير، والتي نجدها توضح حسب القوى الخمس لبورتر مختلف المنتجات البديلة لمنتجات مؤسسة كوندور، وهي مختلف المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة والتي تؤدي نفس الوظيفة أو تحقق نفس مستوى الإشباع الذي تقدمه منتجات مؤسسة كوندور، وباعتبار أن المنافسة في السوق الدولي جد قوية فإن المؤسسات المنافسة تقدم مختلف السلع التي تقدمها مؤسسة كوندور.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

كما أن مؤسسة كوندور تعتمد على التجديد في وسائل الإنتاج، والإعتماد على التكنولوجيا المتقدمة والحديثة لمواكبة التطورات الحاصلة في قطاع نشاطها، لهذا فإن إدخال المعدات والآلات الحديثة يتطلب يد عاملة ماهرة لتشغيلها، على هذا الأساس نجد مؤسسة كوندور تعتمد في أغلب عمليات التدريب المنجزة على المصادر الخارجية (كوريا الجنوبية، الصين، إيطاليا، ألمانيا) خاصة المتعلقة بطرق وتقنيات الإنتاج، حيث ترسل المؤسسة سنويا من (18 إلى 25) من إطاراتها حسب نوعية الآلات، وهذا فيما يخص المكلفين بعملية الإنتاج، مما يسمح للمؤسسة بزيادة كفاءة عمالها المعرفية والتقنية.

2/ اليقظة التنافسية بمؤسسة كوندور:

إن مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية تنشط في سوق دولي يتسم بالمنافسة الشديدة حيث أنه توجد العديد من المؤسسات المنافسة التي لها مكانة كبيرة على مستوى السوق الدولي، سواء من خلال حصصها السوقية التي تمتلكها أو من خلال التطور التكنولوجي والتقنيات الحديثة التي تعتمد عليها وهذا من خلال يقظتها التنافسية المستمرة والتي تدعمها من أجل البقاء والإستدامة، ولهذا وجب على المؤسسة الوطنية السير على نفس الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات الرائدة وهذا من خلال إستحداث خلية قائمة بغية تتبع التوجهات الإستراتيجية للمنافسين ومحاولة الترصّد وإستباق الأحداث، وسنحاول التطرق لأهم المنافسين المباشرين والمحتملين لمؤسسة كوندور في السوق الدولي.

أ- المنافسين المباشرين والمحتملين لمؤسسة كوندور:

من الصعب جدا حصر جميع المنافسين المباشرين لمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية في السوق الدولي، بحكم تواجد عدد كبير من المنافسين ينشطون في هذا القطاع، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أهم المؤسسات الرائدة في هذا النشاط والذي نوضحه في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم(23): قائمة المنافسين المباشرين لمؤسسة كوندور في الأسواق الدولية

المؤسسة	سنة بداية النشاط	مقر النشاط	الأسواق الدولية النشطة فيها
آبل Apple	1976	كوبيرتينو، كاليفورنيا، الولايات المتحدة	جميع أنحاء العالم
سامسونج Sumsung	1969	سون، كوريا الجنوبية	جميع أنحاء العالم
هواوي Huawei	1987	شنجن، الصين	أكثر من 170 دولة حول العالم
سوني Sonny	1946	طوكيو، اليابان	جميع أنحاء العالم
إل جي ألكترونيكس LG	1958	سول، كوريا الجنوبية	جميع أنحاء العالم
باناسونيك Panasonic	1918	كادوما، أوساكا بريفكتشر، اليابان	جميع أنحاء العالم
ايريس IRIS	2004	سطيف، الجزائر	في نواحي إفريقيا: ليبيا. الولايات المتحدة الأمريكية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على موقع ويكيبيديا لكل مؤسسة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المنافسة داخل قطاع الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية بالأسواق الدولية يتسم بالعديد من الخصائص منها:

- تركز أغلب المؤسسات المنافسة لمؤسسة كوندور في الجهة الشرقية من العالم (قارة آسيا).
 - تعتبر مؤسسة كوندور مؤسسة حديثة النشأة مقارنة بباقي المنافسين.
 - تعتمد مؤسسة كوندور على إستراتيجية المنافس المقلد، بإعتبار وجود عدد معتبر من المؤسسات المنافسة الرائدة في قطاع الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية حول العالم.
 - تحاول مؤسسة كوندور الإنفتاح على الأسواق الدولية.
 - أغلب المؤسسات الرائدة تصل نطاق خدمتها لجميع أنحاء العالم.
- أما بالنسبة للمنافسين المحتملين لمؤسسة كوندور في الأسواق الدولية فهي مختلف المؤسسات الوطنية الجزائرية التي تسعى لبلوغ الأسواق الدولية وهذا بإعتبار أن الجزائر تسعى لتشجيع جميع المؤسسات الإقتصادية المحلية للقيام بإختراق الأسواق الدولية بمختلف أشكاله بدءا من تشجيع العمليات التصديرية وتسهيلها أمام المتعاملين الإقتصاديين وصولا إلى إبرام إتفاقيات شراكة والإستثمار في الخارج، بالإضافة إلى المؤسسات الأجنبية الناشئة التي تظهر بإستمرار في السوق الدولي التي تسعى مؤسسة كوندور لإختراقه.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

3/اليقظة التجارية بمؤسسة كوندور:

يساهم تواجد خلية اليقظة التجارية بمؤسسة كوندور بمتابعة مختلف التطورات الحاصلة في أذواق حاجات ورغبات الزبائن في الأسواق الدولية بشكل عام والتي تستهدفهم في إطار سياسة إختراقها للسوق الدولي بشكل خاص، كما تساعد المؤسسة في المعرفة المستمرة لمختلف تشكيلة المنتجات المقدمة للزبائن من قبل المنافسين بالإضافة إلى معرفة مختلف العروض المقدمة من الموردين لمنافسي المؤسسة، ونجد أن مديرية التجارة والتسويق هما اللتان تقوما بالمهام المنوطة بخلية اليقظة التجارية.

أ- تحليل زبائن مؤسسة كوندور:

تمثل شريحة الزبائن المستهدفين مختلف المستهلكين لمنتجات مؤسسة كوندور وهم الأفراد والأسر الذين لديهم القدرة والرغبة في إقتناء منتجات المؤسسة، بإعتبار أنها منتجات تتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم من جهة، ومن جهة أخرى تتوافق مع قدراتهم الشرائية بإعتبار أنها منتجات ذات أسعار تنافسية إذا ما تمت مقارنتها مع المؤسسات المنافسة وهذا نتيجة الإنتاج بكميات وفيرة (تحقيق إقتصاديات الحجم في الإنتاج) وهذا تلبية للطلب المتزايد على منتجات المؤسسة، والدليل على ذلك التزايد الملحوظ في معدل صادرات المؤسسة من المنتجات على مدار السنوات الأخيرة وكإستراتيجية تطمح لها المؤسسة في السنوات القادمة، بالإضافة إلى الهيئات والإدارات العمومية الجماعات المحلية، كما يعتبر تجار الجملة من بين زبائن مؤسسة كوندور والذين يقومون بدورهم من خلال إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي في مختلف الأسواق الدولية، ولا بد من الإشارة إلى تشكيلة المنتجات الواسعة التي تقدمها مؤسسة كوندور بأسعار جد تنافسية، موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): تشكيلة منتجات مؤسسة كوندور

المنتجات	الطاقة الإنتاجية السنوية	المنتجات	الطاقة الإنتاجية السنوية
أجهزة إستقبال الأقمار الصناعية	1.500.000 وحدة	البلاستيك	1000 طن
أجهزة المكيفات الهوائية	450.000 وحدة	البوليسترين	4500 طن
أجهزة التلاجات	300.000 وحدة	الألواح الشمسية	75 ميغا واط
المنتجات البيضاء (آلات الطبخ، آلات الغسيل)	165.000 وحدة		
أجهزة الإعلام الألي والهواتف المحمولة والألواح الذكية والكمبيوتر المحمول	1.000.000 وحدة		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الموقع الرسمي للمؤسسة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

يتضح من خلال الجدول السابق أن مؤسسة كوندور تقدم تشكيلة متنوعة من المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية، حيث إعتمدت على إستراتيجية التنوع، من خلال الإنتقال من إنتاج منتجين إثنين إلى إنتاج أكثر من 26 منتج.

ب-تحليل موردي مؤسسة كوندور:

إن مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية و الكهرو منزلية تتعامل مع العديد من الموردين الأجانب وبإعتبار العلاقات الطيبة فإنه يتم إبرام العديد من الإتفاقيات التعاقدية في شكل منح تراخيص، حيث كانت كوندور تتعامل في البداية مع بعض الموردين المحليين ومع المورد الصيني (Hisense)، والذي يعتبر المورد الأساسي لها آنذاك في المقابل كانت كوندور هي الممثل الرئيسي له في شمال إفريقيا، كما كانت تتعامل مع موردين آخرين من الصين وبعض الدول الأوروبية، ومع مرور الوقت وزيادة نشاطها لم يعد (Hisense) الصيني المورد الوحيد للمؤسسة وأصبحت تتعامل مع العديد من الموردين، والجدول الموالي يوضح أهم موردي مؤسسة كوندور:

الجدول رقم(25): موردي مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية

المؤسسة	البلد	المؤسسة	البلد
HISENSE. GREE ELECTRONICS. CHANGHONG	الصين	VESTEL	تركيا
HITASHI	اليابان	BASF ESPANOLA S.L	اسبانيا
HOME COST	كوريا الشمالية	SELCO	الهند
UNIVERSAL	الولايات المتحدة الأمريكية	CASTLE STARS	ديبي
TONIC EMBALLAGE* سابقا*	الجزائر	UNIVERSAL FOR HOME AND ELECTRICAL APPLIANCES	مصر
		BOSH-HSG	ألمانيا

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المعطيات المقدمة من مديرية المشتريات

يتضح من خلال الجدول السابق أن مؤسسة كوندور تعتمد في حصولها على الموارد لإنتاج منتجاتها المقدمة للأسواق الدولية على تشكيلة مختلفة من الموردين من العديد من الدول بغية تقليل أثر القوة التفاوضية للموردين من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ أن المؤسسة تسعى بشكل جدي للبحث وإستباق المعلومات المتعلقة بمصادر التوريد وهذا ينعكس من خلال إنتقال تعاملها مع المؤسسة الصينية (Hisense) إلى العديد من الموردين، كما أن المؤسسة تعتبر مورديها شركاء إقتصاديين فاعلين ومساهمين بدرجة أولى في زيادة قدرة المؤسسة على إختراق الأسواق الدولية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

4/اليقظة البيئية بمؤسسة كوندور:

إن تواجد المؤسسة بالخارج يتطلب منها حرصا زائدا من مختلف التغيرات التي تؤثر في البيئة الخارجية المحيطة بها خاصة وأن هاته الأخيرة تعتبر أكثر تعقيدا وتتسم بالاضطراب وحالة عدم التأكد مقارنة بالسوق المحلي فترصد المؤسسة للتكنولوجيا المعتمدة من طرف المنافسين ومتابعة إستراتيجياتهم، تفضيلات الزبائن ومختلف مصادر التوريد لا يفي بالغرض لتستطيع المؤسسة مجابهة المنافسة الدولية بل يتطلب منها الحرص الشديد من خلال معرفة كل التفاصيل التي من الممكن أن تؤثر في نشاطها وبقائها على المستوى الدولي، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التردد المستمر والمسبق لعناصر البيئة الخارجية عن طريق خلية اليقظة البيئية بالمؤسسة، فإتخاذ القائمين على المؤسسة قرار النشاط في سوق دولي دون غيره يرجع للعديد من التغيرات والتي يمكن معرفتها من خلال تتبع إشارات الإنذار المبكرة أو الإشارات الضعيفة التي تعكس وجود فرص تسويقية جذابة لا بد على المؤسسة من إقتناصها والإستفادة منها، وسنحاول توضيح مختلف الممارسات لمختلف أنواع اليقظة البيئية بمؤسسة كوندور في الجدول الموالي:

الجدول رقم(26): اليقظة البيئية من منظور تحليلي للبيئة الخارجية لمؤسسة كوندور

المواضيع المحددة	مختلف ممارسات أنواع اليقظة البيئية في مؤسسة كوندور
اليقظة الإجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> المشاركة في مشروع تنفيذ معيار إيزو 26000 الخاص بالمسؤولية الإجتماعية في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا " مينا" - La Mena région Moyen-Orient- Afrique du Nord وانطلاق المشروع بالجزائر حيث إختيرت مؤسسة كوندور من قبل المعهد الوطني للتقييس IANOR. الحصول على: معيار المسؤولية الإجتماعية ISO 26000. ISO 18001 الخاصة بالأمن والسلامة من أخطار العمل ISO 14001 الخاصة بالبيئة فالمؤسسة تحترم وتلتزم بقوانين البيئة وأصبحت لديها ثقافة بيئية، فمديرية البحث والتطوير تراعي البيئة ابتداء من شراء المادة الأولية إلى غاية تطوير المنتج النهائي. ISO 27001 المتعلقة بسرية المعلومة. ISO 50001 المتعلقة بالطاقة. ISO 45001 المتعلقة بالصحة والسلامة في العمل. ISO 9001 الخاصة بجودة المنتج. الإستفادة من الإتفاقيات مع الخارج في مجال الإبتكارات الصحية غير المضرة بالبيئة من خلال إبرام إتفاقية مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI وهي تعتبر أول مؤسسة جزائرية سبقة تستفيد من هاته الإتفاقية، والتي تقوم بتجهيز الإنتاج وتقديم إعانات مالية خاصة في ما يخص المكيفات الهوائية من خلال استعمال الغاز الصحي R32، R22، R410. بالإضافة إلى إستفادة المؤسسة من تجهيزات لإنتاج مكونات أساسية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

<p>صحية صديقة للبيئة.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● إحترام المؤسسة لعادات وثقافة المستهلكين ففي البطاقة الفنية لمنتجات الثلاجة لا نجد خاصية حفظ المشروبات الكحولية والتي تتنافى مع ثقافة المجتمع العربي المسلم. 	
<ul style="list-style-type: none"> ● إقتناص الفرصة والإستفادة من الدعم الحكومي والإعفاء الضريبي في بداية نشاطها، كما إستفادت من تخفيض القيود الجمركية لاسيما بعد دخولها في الإستثمار في البطاقات الإلكترونية حيث إستفادت في إطار المرسوم التنفيذي رقم (2000/74) المؤرخ في (2000/04/20) من تخفيضات جمركية هامة بالإضافة إلى حصولها على إمتيازات كبقية المؤسسات الوطنية، في إطار إبرام الصفقات العمومية. ● إستفادة المؤسسة من التسهيلات الممنوحة من طرف الدولة والمشجعة للمؤسسات الإقتصادية المصدرة خارج قطاع المحروقات. ● إنضمام الجزائر لمنطقة التبادل الحر الافريقية والتي تنعكس على تسهيل الاجراءات التجارية بالقارة السمراء والتي ستسمح بمضاعفة المبادلات التجارية والتي تنعكس إيجابا على مؤسسة كوندور. ● الحصول على الجائزة الوطنية للإبتكار التي وضعتها السلطات الجزائرية والتي سعت من ورائه لتشجيع الإبتكار وإستخدام البحث والتنمية في المؤسسات الإقتصادية بغرض تحسين قدراتها التنافسية. ● دراسة ومتابعة القدرة الشرائية والمداخيل والوضع الإقتصادي للدول التي تسعى للتصدير لها والذي يتجلى من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة ذات جودة وبأسعار منخفضة جد تنافسية. 	<p>اليقظة الإقتصادية</p>
<p>المشاركة في المعارض والنظارات الدولية مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● "المؤتمر العالمي للهواتف النقالة برشلونة" MWC ● المعرض الدولي للإلكترونيات المستخدمة لصالح المستهلك "IFA" ● المعرض الدولي بياماكو "فياك 2018" ● المعرض التجاري الإفريقي "أفريكسيمينك" <p>الطبعة الرابعة من الصالون الدولي "Viva Technologie"..... إلخ</p>	<p>اليقظة الثقافية</p>

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانيا: تحليل بيئة مؤسسة كوندور (نقاط القوة والضعف/ الفرص والتحديات)

إن عملية التحليل البيئي لمؤسسة كوندور هو القيام بتشخيص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف لكل أنشطتها ومكوناتها وبالتالي معرفة المركز الحالي الذي تشغله المؤسسة، والذي بناء عليه يتم الإستفادة منه

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

في الترسد والإستباق للبيئة الخارجية للمؤسسة بناء على دراسة وتحليل مختلف الفرص والتحديات التي يتم تحديدها، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة كوندور (نقاط القوة والضعف)

نقاط الضعف	نقاط القوة	الوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> عدم وجود وظيفة أو قسم لإدارة العلاقات مع الزبائن. نقص قنوات التوزيع دولياً. عدم الإهتمام بالأساليب الترويجية بالقدر الكافي مقارنة بالمؤسسات الرائدة الدولية. 	<ul style="list-style-type: none"> حصة تسويقية معتبرة خاصة في إنتاج أجهزة التلفاز والهواتف الذكية. تعتبر منتجات المؤسسة في مرحلة النمو مما يضمن لها المحافظة على مركزها التنافسي خاصة في الأسواق الإفريقية. تقديم خدمات ما بعد البيع مما يساهم في زيادة ولاء الزبائن. السمعة الحسنة لعلامة المؤسسة خاصة بعد حصولها على شهادات الجودة (ISO). 	التسويقية
<ul style="list-style-type: none"> عدم حيابة المؤسسة على وحدات عمل لإنتاج قطع الغيار محلياً. عدم إمتلاك المؤسسة لبراءات اختراع مسجلة لتنافس بها على المستوى الدولي. 	<ul style="list-style-type: none"> حداثة الوحدات الإنتاجية وكذلك الآلات. الإستفادة من أثر التعلم والخبرة خاصة في مجال إنتاج التلفاز. حافضة إنتاجية متنوعة وبالتالي ضمان المؤسسة للتوازن المالي والإستراتيجي. وجود خطوط إنتاج آلية ونصف آلية لإنتاج الغسالات. الإعتماد على نظم التصنيع بإستخدام الحاسوب CAM، والتحكم الرقمي بالحاسوب CNC، وأنظمة تخطيط الإنتاج من المواد MRP1.MRP2 من خلال الإعتماد على برنامج تخطيط موارد المؤسسة ERP. 	الإنتاجية
<ul style="list-style-type: none"> نقص الموارد المالية وهذا لزيادة توسيع الاستثمار في الخارج. كثرة اللجوء إلى الاستدانة خاصة الديون قصيرة المدى، ففي 2016 بلغت قيمة الديون ربع رقم أعمالها. 	<ul style="list-style-type: none"> السمعة الجيدة للمؤسسة مما مكنتها من الحصول على مكانة جيدة لدى البنوك وبالتالي الحصول على التسهيلات التمويلية. إلتزاماتها بتسديد جميع مستحقاتها، وكذلك توفرها على كافة الضمانات البنكية. 	التمويلية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الموارد البشرية	نظم المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> • الإستقطاب الجيد للكفاءات. • العلاقة الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين. • وجود ثقافة خاصة بالمؤسسة في تعامل الرؤساء بالمرؤوسين والذي انعكس من خلال السعي للحصول على شهادة الإيزو للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000 	<ul style="list-style-type: none"> • تكوين تكنولوجي غير كاف للمورد البشري. • نقص التخصص وانخفاض مستوى الكفاءة مقارنة بالمورد البشري في المؤسسات الرائدة.
<ul style="list-style-type: none"> • نظام معلومات متكامل يشمل جميع المديرات والوحدات الإنتاجية. • تزويد المؤسسة ببرنامج تخطيط موارد المؤسسة Erp نوع Navision 2009 version Classic Dynamics Microsoft وهو عبارة عن نظام متكامل يدمج مختلف التطبيقات في تطبيق واحد بما يسمح بتكامل البيانات وعدم تكرارها وكذلك تقليص المعالجة مما يساعد في خلق القيمة بالمؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> • الحاجة لإبرام عقود شراكة للحصول على تكنولوجيا المعلومات وبالتالي دفع تكاليف باهضة. • الحاجة للتحويل الرقمي من أجل رعاية صورتها على الانترنت كنشر مدونة للمؤسسة أو تصميم موقع الكتروني وظيفي أو التسويق عبر الانترنت.

المصدر: من إعداد الباحثة

تشير معطيات الجدول السابق إلى أن المؤسسة تستطيع التحكم في محيطها الداخلي وهذا في ظل توفر الإمكانيات المادية والكفاءة البشرية المناسبة، فهي تستطيع تعزيز نقاط القوة الموجودة لديها، وتفادي نقاط الضعف الموجودة عندها من خلال التغلب عليها ومحاولة معالجتها. إن بناء إستراتيجيات تهدف لإختراق الأسواق الدولية يتطلب من المؤسسة بالإضافة إلى دراسة وتحليل نقاط قوتها وضعفها، معرفة الفرص الموجودة بالخارج والتهديدات التي تشكلها البيئة الخارجية ومختلف المنافسين، وهذا ما سنوضحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): تحليل مختلف الفرص والتهديدات لمؤسسة كوندور

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> • تشابه الخصائص الديمغرافية للمستهلكين خاصة في الأسواق الإفريقية بحكم قرب المسافة وتشابه العادات والثقافة بين المستهلكين المحلي والسوق الإفريقي. • الاستفادة من الدعم الحكومي الجزائري من أجل تشجيع الصادرات خارج قطاع المحروقات. • وجود علاقات سياسية واقتصادية بين الجزائر والدول المستهدفة من قبل المؤسسة. • وجود بعض الامتيازات والتسهيلات من طرف دول الأسواق 	<ul style="list-style-type: none"> • وجود مؤسسات رائدة في قطاع الصناعات الإلكترونية مثل: آبل، سامسونج، هواوي... إلخ • وجود الحماية التجارية والمتمثلة في السلوكات الحكومية والمعاملات التمييزية للمؤسسات الوطنية للدول المضيفة. • تشديد القيود الفنية الخاصة بإجراءات الصحة وحماية البيئة كشرط لقبول المنتجات المستوردة في بعض الأسواق الدولية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

<ul style="list-style-type: none">● مشكلة السبق في الوصول إلى المعلومات للفرص الجذابة حول الأسواق الدولية، فالمعلومة لها أهمية كبيرة للمؤسسات التي تبحث عن سبيل لإختراق السوق الدولي، وباعتبار أن السبق في المعلومة له تكلفة باهضة فجدد المؤسسات الكبرى هي السبابة دائما بفضل خلية الرصد والمتابعة لديها، بالإضافة إلى اعتمادها في العديد من الأوقات على مؤسسات خاصة للرصد واليقظة الإستراتيجية.● التطور السريع والمتجدد للتكنولوجيا مما يحتم على مديرية البحث والتطوير بمؤسسة كوندور أن تكون على يقظة تامة لكل ما هو جديد.● التكاليف الباهضة للأبحاث والابتكارات خاصة الجذرية.	<ul style="list-style-type: none">● المستهدفة خاصة بالسوق الإفريقي.● إنشاء هيئات خاصة جزائرية هدفها دعم وتشجيع المؤسسات للتواجد بالخارج، ففي الطابع المعلوماتي والتأميني نجد الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات، الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، الجمعية الوطنية لترقية الصادرات بالإضافة إلى التسهيلات التسويقية من خلال المراسيم المتعلقة بإنشاء إطار مؤسسي خاص بمجال التسويق لتشجيع المتعاملين الاقتصاديين وتشجيعهم لاختراق الأسواق الدولية كالمركز الوطني لرصد الأسواق الخارجية والصفقات التجارية والشركة الجزائرية للمعارض والتصدير.● إبرام الجزائر للعديد من الإتفاقيات كإتفاقية الشراكة والتعاون الأوروبية والتي ستساهم بشكل كبير في تسهيل مرور منتجات مؤسسة كوندور للأسواق الأوروبية.● المصادقة على قرار إنشاء منطقة حرة إفريقية سنة 2012 والتي إنطلقت المفاوضات فيها سنة 2015.
---	---

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: إختراق مؤسسة كوندور للأسواق الدولية

توجد لدى مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية أربعة خيارات لإختراق الأسواق الدولية والتي من خلالها تُوجه نشاطاتها الإنتاجية، حيث قامت المؤسسة بإنتهاج أكثر الأساليب والخيارات سهولة للولوج للسوق الدولي، والذي عادة ما تتبناه المؤسسات التي تسعى لإختراق الأسواق الدولية وهو التصدير حيث أن التصدير يساعد المؤسسة في تقليل درجة المخاطر خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق الدولية.

أولا: صادرات مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية

إن القوانين التي أصدرتها الجزائر بغية تطوير إقتصادها وزيادة صادرات مؤسساتها خارج قطاع المحروقات، إنعكست إيجابا على مؤسسة كوندور من خلال التسهيلات المقدمة من طرف الدولة والتي سارعت بإقتناصها المؤسسة، وهذا من خلال القيام بتصدير منتجاتها ومحاوله إختراق السوق الدولي فالتصدير بالنسبة لأي مؤسسة إقتصادية يعتبر الخيار الأول والأسهل وذلك لتناسبه مع إمكانيات

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

المؤسسة المادية والبشرية من جهة، ومن جهة أخرى صعوبة إختراق الأسواق الدولية بالأشكال الباقية لما لها من مخاطر كبيرة على المؤسسة.

1/ تطور قيمة صادرات مؤسسة كوندور من (2017-2020):

سنحاول أن نوضح في الجدول الموالي تطور قيمة صادرات مؤسسة كوندور منذ إنطلاقها في عملية التصدير للخارج وهذا منذ 2017 إلى غاية الآن:

الجدول رقم(29) : تطور قيمة صادرات مؤسسة كوندور من (2017) إلى (2020)

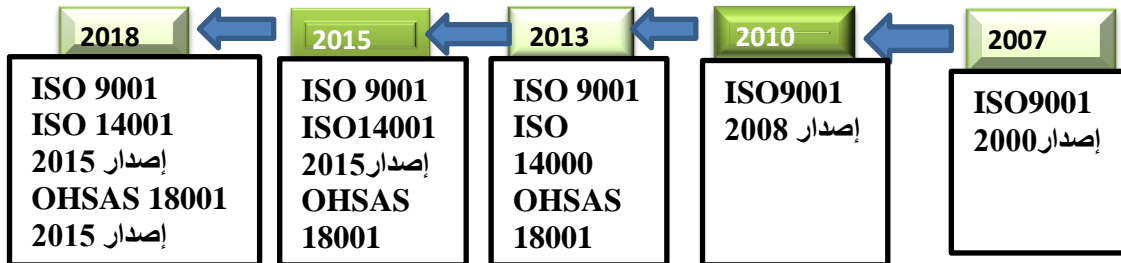
السنة	2017	2018	2019	2020
قيمة الصادرات بـ (المليون دولار)	13	39	300	في حدود 500

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تصريحات المدير العام لمؤسسة كوندور

نلاحظ من خلال الجدول السابق إرتفاع كبير لقيمة صادرات المؤسسة من الأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية خلال الأربع السنوات الأخيرة (2017- 2020) بغية تحقيق (500 مليون دولار) والتي يسعى لتحقيقها مدير المؤسسة عبد الرحمن بن حمادي في إطار إستراتيجية التوسع نحو الخارج (2020-2022)، وهذا راجع إلى العديد من الأسباب نذكر منها:

- مشاركة المؤسسة بالعديد من التظاهرات والمعارض الدولية والتي تستطيع من خلالها بالتعريف بمنتجاتها لجميع المشاركين والزوار الأجانب، وبالتالي الظفر بالعديد من الطلبات أو عروض الشراكة والإستثمار الأجنبي المباشر، بالإضافة إلى مختلف صيغ الإتفاقيات التعاقدية.
- إمتلاك المؤسسة للعديد من شهادات مطابقة الجودة ومقاييس المسؤولية الإجتماعية، والتي مرت على العديد من المراحل، كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (61):مراحل حصول مؤسسة كوندور على مختلف شهادات الإيزو



المصدر: من إعداد الباحثة

ولابد من الإشارة إلى أن مدير "مؤسسة كوندور" يطمح لتصدير منتجات بقيمة (500 مليون دولار) في عام (2022)، وهذا بعد التوقيع على إتفاقية مع شركة "إيفوديال" الفرنسية لتسويق مليون

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

وحدة من الهواتف النقالة واللوحات الإلكترونية في فرنسا ومنها إلى باقي الأسواق الأوروبية إبتداء من شهر (أكتوبر 2017) (سيدمو، 2016)، وسيتم توضيح قيمة صادرات مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية وأهم الدول التي تصدر لها المؤسسة خلال السنوات (2017،2018،2019) على التوالي الموضحة في الجداول الموالية كما يلي:

الجدول رقم(30): قيمة صادرات مؤسسة كوندور لسنة 2017

النسبة المئوية%	قيمة الصادرات/دج	البلد
0.28	3219508.90	بلجيكا
1.76	19960381.70	الكونغو
1.66	18758759.00	الأردن
0.05	529634.10	الصين
1.53	17316198.70	البنين
69.58	817877242.2	تونس
9.19	19960381.70	المغرب
1.09	12374502.30	السينغال
1.87	21211434.10	موريتانيا
10.15	114849129.10	ليبيا
0.13	1454230.40	الإمارات العربية المتحدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الجمارك برج بوعريج

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أكبر نسبة من صادرات مؤسسة كوندور سنة (2017) موجهة إلى تونس بنسبة تقارب (70%) ثم تليها ليبيا بـ(10.15%) فالمغرب بـ(9.19%) ثم نجد كل من موريتانيا البنين والكونغو والأردن بما يقارب (2%)، ثم تليها كلاً من السنغال بـ(1.09%) والإمارات العربية بـ(0.13%) والصين بـ(0.05%) ما نسجله هنا أن صادرات كوندور موجهة إلى مجموعة دول الإتحاد الإفريقي وبعض الدول الأوروبية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم(31): قيمة صادرات مؤسسة كوندور لسنة 2018

النسبة المئوية%	قيمة الصادرات/دج	البلد
9.36	236521515.30	فرنسا
3.57	90123028.60	الكونغو
0.40	10134324.50	الأردن
1.41	35716128.60	مصر
0.01	179498.00	الصين
0.80	20316548.10	البينين
71.40	1804043330.40	تونس
0.65	16453386.00	موريتانيا
0.32	8100835.20	المغرب
3.04	76884018.50	دبي
0.09	2389742.00	السنغال
7.35	185745744.30	ليبيا
1.58	40040322.70	الإمارات العربية المتحدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الجمارك برج بوعريج

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن صادرات مؤسسة كوندور سنة (2018) عرفت إرتفاع طفيف في بعض الدول وعلى رأسهم تونس بنسبة (71.40%) مقارنة بالعام الماضي بقيمة تقدر بـ(1804043330.40دج) ثم تليها فرنسا بنسبة (9.36%) بقيمة (3.236521515دج) ثم ليبيا بنسبة (35.7%) حيث عرفت تراجع طفيف بنسبة (65.2%) مقارنة بسنة (2017) وكذلك المغرب تراجع كبير مع إرتفاع لكل من الكونغو ودبي وهذا راجع لفتح كوندور أسواق جديدة في السوق الأوروبية وعلى رأسهم فرنسا.

الجدول رقم(32): قيمة صادرات مؤسسة كوندور لسنة 2019

النسبة المئوية%	قيمة الصادرات/دج	البلد	النسبة المئوية%	قيمة الصادرات/دج	البلد
64.67	943479554.00	تونس	2.53	36968306.60	الأردن
8.14	118753272.30	ليبيا	9.25	134894572.40	الإمارات العربية المتحدة
0.01	90569.90	الصين	0.72	10447840.80	موريطانيا
13.87	202301678.40	فرنسا	0.82	11930499.90	كونغو

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الجمارك برج بوعريج

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

من خلال الجدول السابق نلاحظ من خلال الجدول السابق أن صادرات مؤسسة كوندور سنة (2019) عرفت إرتفاع طفيف في بعض الدول مثل فرنسا بنسبة (13.87) أي ما قيمته (202301678.40 دج)، الأردن بنسبة (2.53) أي ما يعادل (36968306.60 دج)، الإمارات العربية المتحدة بنسبة (9.25) ما يعادل (134894572.40 دج)، موريطانيا بنسبة (0.72) أي ما يعادل (10447840.80 دج).

كما نلاحظ وجود إنخفاض في نسبة صادرات المؤسسة لبعض الدول مثل تونس بنسبة (64.67) أي ما يعادل (943479554.00 دج)، وإنخفاض في قيمة صادرات كونغو بنسبة (0.82) أي ما قيمته (11930499.90 دج).

إن إرتفاع قيمة صادرات مؤسسة كوندور تنعكس بشكل واضح على تطور رقم أعمال المؤسسة والذي هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (33):تطور رقم أعمال مؤسسة كوندور خلال 2012-2019

السنة	نسبة التطور %	رقم الأعمال / الوحدة: دج	السنة	نسبة التطور %	رقم الأعمال / الوحدة: دج
2008	--	6.554.484.779.7	2014	12.10	47.747.116.985.45
2009	84.50	12.093.402.844.56	2015	53.68	73.376.651.325.86
2010	45.40	17.584.270.175.61	2016	21.15	88.900.080.130.59
2011	20.01	21.102.690.149.05	2017	1.72	90.432.576.565.00
2012	50.59	31.777.492.007.96	2018	4.90	94.859.860.000.00
2013	34.03	42.591.888.499.00	2019	16.55	110.559.336.521.84

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على البيانات المقدمة من مديرية المحاسبة والمالية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رقم أعمال مؤسسة كوندور قد شهد تطور جد ملحوظ خلال الفترة الممتدة من (2008-2019) حيث تعدى (110.559.336.521.84 دج) سنة (2019) بنسبة نمو فاقت (16.55%) مقارنة بسنة 2018، والذي يعبر عن الزيادة المستمرة في المركز المالي للمؤسسة، وهذا يعني زيادة الإقبال على منتجات المؤسسة والتي سنوضحها في الجدول الموالي، بالإضافة إلى فعالية أنشطتها التسويقية وقراراتها الإستراتيجية خاصة التي تهدف لإختراق الأسواق الدولية.

إن السبب الأساسي لزيادة رقم أعمال المؤسسة هي الإستراتيجيات المتبعة من قبل مسيري مؤسسة كوندور والتي تهدف إلى إختراق الأسواق الدولية من خلال بلوغ قيمة صادرات (500 مليون دولار) والتي تمثل ما نسبته (50%) من رقم أعمال المؤسسة حيث أنها أصبحت تعتبر من بين أولى المؤسسات المصدرة للمنتجات الإلكترونية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

والكهرومنزلية خاصة للسوق الإفريقي، كما أن القائمين على المؤسسة أكدوا سعيهم للتصدير لأكثر من "35" بلد خلال سنة (2022).

الجدول رقم(34):مبيعات مؤسسة كوندور من 2015 إلى غاية12/31/ 2019

السنوات	مبيعات المنتجات المصنعة
2015	68.232.605.354
2016	82.777.533.133
2017	85.830.642.035
2018	97.775.554.423
2019	110.338.697.012

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على البيانات المقدمة من مديرية التسويق

يتضح من الجدول السابق أن مبيعات مؤسسة كوندور عرفت تطورا ملحوظا خلال الفترة (2015-2019) والتي تتميز بتشكيلة متنوعة من المنتجات المصنعة التي تقدمها المؤسسة، فزيادة مبيعات المؤسسة يعكس مدى زيادة الطلب على منتجاتها من طرف الزبائن وهذا راجع بالدرجة الأولى للتوليفة التي تقدم بها المؤسسة منتجاتها وهي توليفة (السعر-الجودة)، كما أن النتائج السابقة تؤكد تصريجات المدير العام للمؤسسة في سعيه من رفع نسبة صادرات المؤسسة سنة (2018) لأكثر من (30%) والتي تنعكس على أرباح ومبيعات المؤسسة.

2/ الأسواق الدولية المستهدفة من طرف مؤسسة كوندور:

قامت مؤسسة كوندور بتصدير منتجاتها في عدة أسواق في مختلف بلدان العالم، حيث تعتبر من أول المؤسسات الإقتصادية الجزائرية السباقية في تصدير منتجاتها في الصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية بإعتبار أنها تقدم تشكيلة متنوعة من المنتجات بجودة عالية وأسعار تنافسية، وحسب تصريح ممثل مؤسسة كوندور "عادل حاجي" في حفل تسليم جائزة أحسن مصدر جزائري لسنة (2018) أن المؤسسة إستطاعت بلوغ أكثر من (16) سوق دولي ويمثل الجدول التالي مختلف الدول المستهدفة من طرف المؤسسة:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم (35): الأسواق الدولية المستهدفة من طرف مؤسسة كوندور

الدول المستهدفة	الأسواق الدولية
ليبيا، المغرب، تونس، مصر، موريتانيا، السودان، الكونغو، البينين، السنغال، الكاميرون، التشاد، تنزانيا.	السوق الإفريقي
فرنسا، إيطاليا، البرتغال، إسبانيا	السوق الأوروبي
الولايات المتحدة الأمريكية	السوق الأمريكي
الصين، الإمارات العربية المتحدة، الأردن، سوريا، العراق.	السوق الآسيوي

المصدر: من إعداد الباحثة

إذا اعتبرنا أن السوق الدولي مقسم إلى أربعة أسواق أساسية وهي: السوق الإفريقي، السوق الأوروبي، السوق الأمريكي والسوق الآسيوي وهذا بإعتبار تقارب الخصائص الديمغرافية، الاجتماعية، الاقتصادية وخصائص سلوك المستهلكين الموجودة بكل سوق، فإن مؤسسة كوندور قد إستهدفت هاته الأسواق الأربعة من خلال القيام بفتح فروع لها أو إقامة معارض بها من أجل التعريف بمنتجاتها، وإستهداف المركز الرئيسي والذي من خلاله تستطيع الولوج لبقية الدول القريبة من السوق، فمثلا بالنسبة للسوق الإفريقي نجد أن مؤسسة كوندور إستهدفت من خلال الولوج للسوق التونسي كمركز لنشاطها نحو العديد من بلدان المنطقة بما فيها ليبيا، تشاد ومصر من خلال إفتتاح صالات عرض واحدة وسط العاصمة التونسية وإثنان في صفاقص وسوسة مع خلق (150) نقطة لخدمة العملاء، وتوظيف أكثر من (100) عامل تونسي، كما إستطاعت كوندور إختراق السوق الإفريقي من خلال فتح قاعات عرض بكل من موريطانيا والسنغال.

وبالنسبة للسوق الأوروبي قد تم إستهدافه وإختراقه من خلال السوق الفرنسي من خلال إبرام إتفاقية مع مؤسسة التوزيع الفرنسية "إفوديال"، حيث تعتبر فرنسا هي المركز الأساسي وبوابة الدخول نحو أوروبا أما بالنسبة للسوق الآسيوي فقد تم إختراقه وإستهدافه من خلال التمركز بالسوق الأردني، وأخيرا نجد أن السوق الأمريكي قد إستطاعت إختراقه والولوج إليه من خلال الإتفاقيات المبرمة مع المؤسسات الأمريكية الرائدة مثل: قوقل، أنتل، مايكروسوفت.

3/ السياسات المتبعة من طرف مؤسسة كوندور لزيادة حجم صادراتها:

إن مؤسسة كوندور تبنت العديد من السياسات والتي ساعدتها في تصدير منتجاتها نحو الخارج حيث أنها كانت السبابة في إختراق الأسواق الدولية كمؤسسة إقتصادية جزائرية تنشط في قطاع الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية، ومن بين أهم السياسات المتبعة من طرف المؤسسة نجد مشاركتها في المعارض

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الدولية، فأثناء سعي المؤسسة لإختراق الأسواق الدولية قامت بالمشاركة في العديد من المعارض والتظاهرات الدولية قصد التعريف بمنتجاتها وإيجاد فرص لتوقيع إتفاقيات وشركات لتسويق علامتها في العالم نوضحها كما يلي:

الجدول رقم(36): المعارض الدولية التي شاركت فيها مؤسسة كوندور منذ 2016

المعارض الدولية سنة 2016
بدأت مؤسسة كوندور بإختراق الأسواق الدولية منذ (فيفري 2016)، من خلال الحضور في التظاهرة العالمية لعمالقة الهاتف النقال "المؤتمر العالمي للهواتف النقالة ببرشلونة" وتعتبر أول مؤسسة جزائرية شاركت في هذا الحدث. في (ماي 2016) شاركت كذلك في "المؤتمر العالمي للهواتف النقالة بشانغاي" بجمهورية الصين الشعبية، ومشاركة في المعرض الدولي للإلكترونيات المستخدمة لصالح المستهلك IFA في مدينة برلين الألمانية. شاركت بمعرض "جيتاكس بدبي" خلال شهر أكتوبر. (14-15-16 نوفمبر) المشاركة في معرض موصياد الدولي في أسطنبول بتركيا، إنبثقت عنها العديد من الإتفاقيات مع مختلف الدول مثل الكويت، أتيويا.
المعارض الدولية سنة 2017
المشاركة الثانية لشركة الجزائرية للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية كوندور في المؤتمر العالمي للهواتف النقال MWC والذي أقيم في برشلونة. (20-24 مارس) المشاركة في الصالون الدولي للإقتصاد الرقمي بمدينة هانوفر الألمانية بهدف الإنفتاح على السوق الدولي والبحث عن متعاملين إقتصاديين وشركاء لتسويق منتجاتها إلى الدول الأوروبية.
المعارض الدولية سنة 2018
(13-29 جانفي) المشاركة في الطبعة 12 الخاصة بالمعرض الدولي بياماكو "فياك 2018" بحظيرة المعارض بالعاصمة المالية. (26فيفري، 1 مارس 2018) المشاركة للمرة الثالثة على التوالي في أكبر صالون عالمي للهواتف النقالة "المؤتمر العالمي للهواتف النقالة (MWC) ببرشلونة" المنظم من طرف الجمعية الدولية للهواتف النقالة (GSM) (04 أبريل 2018) شاركت المؤسسة في الحدث الدولي في طرابلس في إطار سياسة التدويل والذي سينعقد في العاصمة طرابلس من (02 إلى 12 أبريل). (17 أبريل 2018) المشاركة في المعرض الدولي للإبداع والابتكار بصفته راعي الرسمي للحدث والذي يضم العديد من المنظمات العالمية مثل المنظمة العالمية للملكية الفكرية، المنظمة الملكية الفكرية، الإتحاد الدولي لجمعيات المؤلفين الملحنين CISAC (سبتمبر 2018) المشاركة في فعاليات الأسبوع الإقتصادي الجزائري الأمريكي بالعاصمة الأمريكية واشنطن للبحث عن شركات جديدة مع مختلف الشركات الدولية الرائدة في هذا المجال وذلك على مستوى الفضاء المركزي الفيديرالي رونالد ريغن على مدار ثلاث أيام.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

(11 إلى 17 ديسمبر 2018) المشاركة في الطبعة الأولى للمعرض التجاري الإفريقي الذي ينظم بالعاصمة المصرية المنظم من طرف البنك الأفريقي للإستيراد والتصدير "أفريكسيمبنك" بالتعاون مع الإتحاد الإفريقي، ويهدف المعرض التجاري الإفريقي إلى تحفيز دعم إنشاء منطقة حرة إفريقية الذي تم التوقيع على إقامتها في (مارس 2018) من طرف "44" رئيس دولة وحكومة افريقية خلال القمة الاستثنائية للاتحاد الإفريقي التي عقدت بكيغالي (روندا).

المعارض الدولية سنة 2019

(من 04 إلى 07 مارس) المشاركة في المعرض الدولي سيفاك لعرض منتجات التبريد بالمركز الدولي للاتفاقيات بالجزائر وسيتم من خلاله عرض جميع منتجات المؤسسة ضمن أحدث تكنولوجيات التبريد المعمول بها في العالم والمسماة بـ **Hybride Pure** والمدرجة ضمن خطة السياسة الدولية للتنمية المستدامة.

(16-18 ماي 2019) المشاركة في الطبعة الرابعة من الصالون الدولي "**Viva Technologie**" بقصر المعارض بورت دو فرساي بفرنسا، والذي يعتبر موعدا علميا في مجال التكنولوجيا للإحتفاء بالإبتكار وتستفيد مؤسسة كوندور بالمشاركة في هاته التظاهرة من دعم الصندوق الخاص بترقية الصادرات **FSPE** بنسبة 80 %

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانيا: الإستثمار الأجنبي المباشر بمؤسسة كوندور:

- تحاول مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية إختراق الأسواق الدولية بالعديد من الطرق فإن كان التصدير أسهل طريقة تعتمد عليها مؤسسة كوندور للولوج للسوق الأجنبي، فلا بد لها من محاولة القيام بإستثمارات أجنبية مباشرة وقد قامت المؤسسة بمايلي:
- في (18 نوفمبر 2016): قام القائمين على مؤسسة كوندور بإفتتاح أول قاعة عرض لها خارج التراب الوطني وبهذا تحط علامة كوندور الرحال رسميا في العاصمة الموريتانية نواكشوط.
 - قامت مؤسسة كوندور بفتح قاعة عرض شاووروم (**ShowRoom**) لها بالسنغال في إطار إستراتيجية التوسع المعتمدة والتي ترمي إلى إقامة نقاط للبيع والتسويق في عدد من الدول، وتعد قاعة العرض الثانية من نوعها بعد موريتانيا وتمتد قاعة العرض لكوندور على مساحة (300) متر مربع أقامتها كوندور بالشراكة مع شركة محلية "سي سي أو للتجهيز" التي يترأسها "يارام برغام".
 - قامت مؤسسة كوندور في (13 مارس 2018) بتوسيع نشاطها بالخارج عن طريق إفتتاح صالة عرض بعاصمة البنين كوتونو، التي تربع على مساحة (120) متر مربع ويديرها السيد "إسماعيل زعيت" أين تم عرض مختلف منتجات كوندور وأجدها، وجاء هذا الإفتتاح بعد عدة إفتتاحات بالدول الإفريقية من بينها: موريتانيا، السنغال، تونس والكونغو، وهذا ما يؤكد نية كوندور الرائد الجزائر في الإفتتاح على العالم وتوسيع نطاق نشاطاتها في الخارج.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

ثالثاً: الإتفاقيات التعاقدية لمؤسسة كوندور:

تم التوقيع على العديد من الإتفاقيات التعاقدية من طرف مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية قصد تسويق وتوزيع منتجاتها نحو الخارج وسنوضح أبرزها كما يلي:

- تم توقيع إتفاقية من طرف الرئيس المدير العام لمجمع "كوندور" عبد المالك بن حمادي وممثلي المؤسسات المصرية "راجاميك"، "فريش"، "سييد تاك" و"ب.د.سي" بحضور وزير التجارة "سعيد جلاب" وسفير الجزائر بمصر "نذير العرابوي"، وتتعلق الإتفاقيتان الموقعتان مع مؤسستي "راجاميك" و"فريش" بتسويق المنتجات الكهرو منزلية لكوندور في السوق المصري (غسالات وثلاجات).
- توقيع إتفاقيتين مع "سييد تاك" و"ب.د.سي" تتعلقان بتسويق الهواتف المحمولة لكوندور في مصر وفي دول أخرى من الشرق الأوسط، وتندرج هذه الإتفاقيات في إطار سعي المجمع الجزائري للإستحواذ على الأقل على (10%) من إجمالي حصص السوق المصري.
- إبرام عقد للتوزيع بين مؤسسة كوندور والمؤسسات الغابونية.
- أمضت مؤسسة كوندور إتفاقية مع مؤسسة توزيع فرنسية "إفوديال" بغرض توزيع منتجات كوندور بفرنسا، وإتفقت مؤسسة كوندور مع الفرنسي إفوديال على توزيع (300 ألف) هاتف نقال خلال سنة (2016)، مع توسيعها إلى أزيد من (1 مليون) هاتف نقال في (2017)، وإمضاء إتفاقية أخرى مع "تي أف أنتر" من أجل توزيع المنتجات البيضاء كالثلاجات والمبردات.
- كما قامت مؤسسة كوندور بشراء تراخيص (Licence) من مؤسسة (Hisense) الصينية وتسجيل منتجاتها بالعلامة التجارية (Condor).

وقامت المؤسسة بالعديد من الإتفاقيات منها إتفاقية تعاون مع الجامعات ومراكز التكوين المحلية وذلك بهدف تكوين عمالها، إضافة إلى الإتفاقيات التي أبرمتها المؤسسة مع مؤسسات أجنبية تابعة للصين كوريا الجنوبية، تركيا، فرنسا وغيرها من الدول الأوروبية لتكوين إطاراتها للتحكم في الآلات والتكنولوجيات الحديثة المستوردة من هذه المؤسسات الأجنبية مثل مؤسستي (Panasonic, Universal)، كما توجد العديد من العقود مع الخارج يمكن إبرامها مستقبلاً، حيث تتواجد العديد من الأفكار التي هي قيد الدراسة لاسيما من ناحية صلاحية الفكرة وإمكانية تطبيقها من الناحية المالية والتي تهتم بها دوائر البحث والتطوير على مستوى المديرية بالإضافة إلى دراسة السوق من قبل مديرية التسويق أحيانا للأفكار الموجودة في شبكة الأنترنت حيث يعمل على دراستها وإمكانية تطبيقها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

رابعاً: التحالفات الإستراتيجية الدولية لمؤسسة كوندور:

تم خلال الصالون الدولي للنقل الإعلان عن إتفاق شراكة جديدة مع الشركة الدولية "ايكفليكس" وتعتبر "ايكفليكس" أرضية للعرض القانوني الحي لمختلف أسطره الفيديو وكذلك عند الطلب، وهي موجهة لمنطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط كما توفر أفلاما ومسلسلات ورسوما متحركة، وبإمكان حاملي أجهزة (كوندور) الإستفادة من محتوى "ايكفليكس" على هواتفهم النقال واللوحات الرقمية.

في المؤتمر العالمي الثاني للهاتف النقال "MCW" تم إبرام شراكة مع عملاق الأنترنت "غوغل" "Google"، لتطوير خدمة الرسائل النصية من خلال هذه الشراكة الأولى من نوعها لشركة جزائرية مع العملاق "غوغل"، ستوفر كوندور لزيائنها في الجزائر لأول مرة تكنولوجيا "RCS"، والتي تسمح بإرسال رسائل نصية أطول مما تسمح بها خدمة الرسائل النصية القصيرة (SMS)، حيث ستمكن هذه التكنولوجيا الجديدة من إرسال (800) كلمة بدل (160) المعمول بها حالياً في (SMS).

وقد تم إبرام شراكة إستراتيجية بين المؤسسة الجزائرية الرائدة "كوندور" والمؤسسة الإيطالية "ناردي" من خلال افتتاح مصنع للتجهيزات الإلكترونية بـ برج بوعريج (منتصف 2018) من خلال توفير أزيد من "600" منصب عمل، والهدف من الشراكة هو عبارة عن مشروع لتكملة تشكيلة المنتجات التي تتوفر عليها كوندور والتي ستوجه للتصدير بإتجاه الأسواق الإفريقية.

عقد إتفاق شراكة مع العملاق الأمريكي "أنتل" صانع وحدات المعالجة المركزية وهذا بصدد إنتاج ألواح عصرية وأجهزة 2 في 1 من الجيل الثالث بمعايير عالمية ومقتصدة للطاقة.

عقد شراكة بين مؤسسة كوندور الجزائرية ومؤسسة مايكروسوفت الأمريكية والذي إنشق عنه هاتف ذكي Griffé w1 بتطبيق ويندوز فور يتميز بالعديد من المزايا والتطبيقات الموجهة للمهنيين بالدرجة الأولى.

توقيع شراكة مع مجموعة "ماي اتش دي" My-HD الكائن مقرها بدبي بالإمارات العربية المتحدة وأسفرت الشراكة عن إنتاج وتسويق أجهزة إستقبال لباقة تتكون من 72 قناة مشفرة بالعربية والفرنسية والإنجليزية بسعر اشتراك رمزي يقدر بـ 499 دينار شهريا.

عقد شراكة مع الشركة الكورية الجنوبية "دازان ناتورك" Dasan من أجل التحكم في الإتصالات الذي تعتمد على تحويل التكنولوجيا الفعالة نتجت عنها فرع جديد سمي بـ "كوندور دازان" والتي ستشغل 1500 عامل.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

كما تتسم مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية بصياغتها وإتباعها لقرارات إستراتيجية تهدف لإمتلاك وتطوير قدراتها التنافسية على المستوى المحلي والدولي وهذا من خلال تملك العديد من الأصول الملموسة وغير الملموسة، والتي نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم(37): إجمالي الأصول الملموسة وغير الملموسة لمؤسسة كوندور من (2015-2019)

السنوات	إجمالي الأصول الملموسة	إجمالي الأصول غير الملموسة
2015	41.790.517.403	3.331.993
2016	59.963.278.713	18.161.479
2017	64.252.619.261	8.902.756
2018	72.552.331.741	11.261.889
2019	82.669.112.987	13.997.668

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على البيانات المقدمة من المؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الأصول التي تمتلكها مؤسسة كوندور في تطور ملحوظ خلال السنوات الأخيرة من نشاطها من (2015-2019)، الأمر الذي يدعم توجه المؤسسة نحو زيادة الإستثمار فالنمو والتوسع هذا بالإضافة إلى وجود زيادة في عدد الأصول غير الملموسة خاصة ما بين سنتي (2015 - 2016) تماشياً مع طبيعة نشاط المؤسسة الذي يفرض عليها الإستثمار في مثل هذه الأصول، كبراءات الإختراع وحقوق الملكية الفكرية وغيرها، ثم عودة إنخفاضها سنة (2017) والذي يفسر بتوجه المؤسسة لعمليات التحسين المستمر والإعتماد على الإبتكار التدريج، ثم عودة إرتفاعها من جديد خلال الفترة (2018-2019) وهذا بسبب طموح و إستراتيجيات المؤسسة التي تهدف لإختراق الأسواق الدولية و التموقع فيها و محاولة التماشي مع التطور الحاصل في التكنولوجيا.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

نسعى من خلال هاته الدراسة لمعرفة دور اليقظة الاستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية ببرج بوغرييج، ففي هذا المبحث سنحاول عرض منهجية البحث والتي تتوافق مع فرضيات الدراسة من أجل إيجاد حل لمشكلة الدراسة، وقد تم التطرق إلى العناصر الآتية: مجتمع وعينة الدراسة وخصائصه من خلال معرفة مجتمع الدراسة، أسباب إختيار عينة الدراسة طبيعة وحجم عينة الدراسة، وأخيرا خصائص العينة المنتقاة للدراسة، وتم التطرق كذلك إلى تحديد المنهج المستخدم وأدوات الدراسة، بالإضافة إلى تصميم أداة القياس وإختبارات الصدق والثبات وأخيرا التطرق لأساليب المعالجة الإحصائية التي تم الإعتماد عليها لإجراء هاته الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وخصائصه

إن البحث العلمي قائم على مجموعة من الأسس والقواعد التي يتم في إطارها تحديد المنهج المتبع الذي يتماشى مع طبيعة الموضوع المختار للدراسة، بالإضافة إلى تحديد الأدوات المستخدمة لتحليل البيانات والذي لا يكتمل إلا بتحديد مجتمع وعينة الدراسة دون أن ننسى الخصائص المميزة لعينة البحث من المجتمع المستهدف والذي سنحاول تقديمه.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإطارات الإدارية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية ببرج بوغرييج بالجزائر بإعتبار أن سلطة إتخاذ القرارات الإستراتيجية مخرولة بيدهم، وبإعتبار أن موضوع اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية من المواضيع الإستراتيجية بالمؤسسة، حيث قدر عددهم إلى غاية (2019/12/31) بـ (596 إطار إداري)، موزعين على مختلف مناصب ومديريات ومصالح المؤسسة والتي سبق توضيحها في الجدول رقم (22) في المبحث السابق.

ثانياً: أسباب إختيار عينة الدراسة

إن إختيار عينة محددة لإجراء الدراسة دون سواها ليس عشوائيا وعشيا، بل ترجع مبررات الإختيار للعديد من الأسباب والتي توجب إختيار الإطارات الإدارية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية ببرج بوغرييج دون سواهم، منها:

- طبيعة الموضوع الموسوم بعنوان: "دور اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية"، فالموضوع ذو طابع إستراتيجي والقرارات الإستراتيجية تتخذها السلطة العليا في إدارة المؤسسة، بالإضافة إلى أن

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

- فهم وتطبيق موضوع اليقظة الإستراتيجية يتطلب مستوى إداري عال متمثل في الإطارات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.
- إن إستراتيجية المؤسسة وسعيها لإختراق الأسواق الدولية هي قرارات تتخذها الإطارات الإدارية بالمؤسسة وليس بقية الموظفين.
 - تعتبر عينة الدراسة ملائمة لإتمام الدراسة الميدانية وهذا من خلال قدرتهم على الفهم والتحكم في الإجابة على إستبانة الدراسة بشكل سليم، ولهذا فالإجابات المأخوذة من هاته العينة تعتبر جد ملائمة للدراسة.
 - مختلف المعلومات التي تحتاجها الدراسة من إحصائيات تتواجد لدى الإدارة العليا للمؤسسة، بإعتبار أنها معلومات حساسة ولا يمكن تداولها وتواجدها عند بقية الموظفين: كرقم أعمال المؤسسة صادرات المؤسسة، موردي المؤسسة... الخ
 - عدم وجود خلية مستحدثة ومفعلة لليقظة الإستراتيجية ضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور وبالتالي يستحيل فهم وإدراك موضوع اليقظة الاستراتيجية من قبل جميع العاملين بالمؤسسة، في حين أنه لو وجدت خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة فالعينة تختلف تماما ويصبح جميع الأعوان المكلفين بخلية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة والتي سبق توضيحهم في الفصل النظري الثاني هم المستهدفون.
- لقد تم الإعتماد في دراستنا على العينة القصدية من أجل تحقيق أعلى ثقة في نتائج الدراسة، حيث أن إجابات أفراد العينة المحددين تعتبر ملائمة أكثر لموضوع الدراسة، خاصة وأن الدراسة بحاجة للعديد من المعلومات من المجتمع المطلوب لتحديد خصائصهم المتعددة، ولتحديد حجم العينة بشكل مضبوط والمناسب للقيام بالدراسة تم الإعتماد على الجدول الموالي للباحثين (Krejcie & Morgan, 1970)، والذي يقدم حجم العينة المناسب في حالة حجم المجتمع المعلوم، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم (38): حجم العينة لمجتمع معلوم حسب (Krejcie & Morgan ,1970)

المجتمع العينة		المجتمع العينة		المجتمع العينة		المجتمع العينة		المجتمع العينة		المجتمع العينة	
367	8000	306	1600	217	500	148	240	73	90	10	10
368	9000	310	1700	226	550	152	250	76	95	14	15
370	10000	313	1800	234	600	155	260	80	100	19	20
375	15000	317	1900	242	650	159	270	86	110	24	25
377	20000	320	2000	248	700	162	280	92	120	28	30
379	30000	322	2200	254	750	165	290	97	130	32	35
380	40000	327	2400	260	800	169	300	103	140	36	40
		331	2600	265	850	175	320	108	150	40	45
		335	2800	269	900	181	340	113	160	44	50
		338	3000	274	950	186	360	118	170	48	55
		341	3500	278	1000	191	380	123	180	52	60
		346	4000	285	1100	196	400	127	190	56	65
		354	4500	291	1200	201	420	132	200	59	70
		357	5000	297	1300	205	440	136	210	63	75
		361	6000	302	1400	210	460	140	220	66	80
		364	7000	302	1500	214	480	144	230	70	85

Source : (Sekaran, 2004, p. 294)

بما أن مجتمع الدراسة معلوم والمقدر بـ (596) إطار إداري حسب الجدول رقم (22) فإن عينة الدراسة حسب الجدول أعلاه تقدر على الأقل بـ (234) إطار إداري بمؤسسة كوندور، وقد تم توزيع الإستبانة على جميع عناصر عينة الدراسة المقدر بـ (234) مفردة، وتم إسترداد (194) إستمارة، وبعد تفحص الإستبانات تم إستبعاد (12) إستبانة نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستبيان وبذلك يكون العدد المناسب للدراسة (182) إستبانة، أي ما نسبته (77.77%) وهي نسبة مقبولة جدا للقيام بالدراسة ولتعميم نتائج الدراسة المتوصل إليها على مجتمع الدراسة.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة

إن أفراد عينة الدراسة الممثلة في الإطارات الإدارية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية ببحر بوعريبيج تتسم بمجموعة من الخصائص والتي يمكن توضيحها كما يلي:

- العمر: يبين الجدول رقم (39) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر كما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم (39): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
10.99	20	أقل من 30 سنة
44.50	81	من 30 - 40 سنة
38.47	70	من 40-50 سنة
6.04	11	أكثر من 50 سنة
100	182	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 20

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب الإطارات الإدارية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية تراوحت أعمارهم ما بين الفئة العمرية [من 30 - 40 سنة] بنسبة (44.50%)، تليها الفئة العمرية [من 40-50 سنة] بنسبة (38.47%)، بينما بلغت الفئة العمرية [أقل من 30 سنة] ما نسبته (10.99%) وأخيرا بلغت الإطارات ذوي الفئة العمرية [أكثر من 50 سنة] ما نسبته (6.04%).

تدل هاته النتائج على تنوع الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة، مع إرتفاع نسبة الإطارات الإداريين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [30 - 40 سنة]، ثم تليها الفئة العمرية [من 40-50 سنة] مما يؤكد أن مؤسسة كوندور تعتمد بشكل أكبر على الفئات العمرية المتوسطة وهذا بغية إتخاذ القرارات الإستراتيجية كقرارات إختراق الأسواق الدولية.

- الخبرة المهنية: يبين الجدول رقم (40): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة كمايلي:

الجدول رقم (40): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
19.23	35	أقل من 10 سنوات
48.90	89	من 10 - 20 سنة
31.87	58	أكثر من 20 سنة
100	182	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 20

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته (48.90%) من الأطر الإداريين بمؤسسة كوندور ذوي خبرة تتراوح ما بين [10 - 20 سنة]، ثم تليها الفئة ذات الخبرة [أكثر من 20 سنة] بنسبة (31.87%) وأخيرا نجد الفئة [أقل من 10 سنوات] بنسبة (19.23%).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

تشير هاتاه النتائج إلى إعتقاد مؤسسة كوندور على الأطر الإدارية ذوي الخبرة التي تفوق (10 سنوات) وهذا بسبب طبيعة المؤسسة الاقتصادية من القطاع الخاص والتي يستوجب عليها إستقطاب وتوظيف اليد العاملة الخبيرة من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة التي تصب في تحسين مركز المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

• **المؤهل العلمي:** يبين الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (41): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
دراسات عليا	33	18.13
جامعي	88	48.35
تقني سامي	61	33.52
المجموع	182	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 20

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة (48.35%) من الأطر الإدارية ذوي مستوى جامعي بمؤسسة كوندور، ثم تليها فئة الحاملين لشهادة تقني سامي بنسبة (33.52%)، وأخيرا فئة الدراسات العليا بنسبة (18.13%).

تعكس النتائج السابقة أن مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية بمرج بوعريريج تعول كثيرا على فئة الجامعيين، كما أنها تحاول إستقطاب فئة التقني سامي بإعتبار أنها مؤسسة إنتاجية تنشط في قطاع الكهرومنزلي والإلكتروني والذي يتطلب خريجي التكوين المهني.

المطلب الثاني: تحديد المنهج المستخدم وأدوات الدراسة

من أجل الإعداد لأطروحة الدكتوراه الموسومة بـ "دور اليقظة الاستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية"، لابد من الإعتداد في جمع وتبويب وتحليل البيانات على مجموعة من الأدوات وهذا بصدد بلوغ حقائق علمية صحيحة للمشكلة المدروسة وعلى هذا الأساس لابد من تحديد المنهج المستخدم والتعريف بالأدوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة.

أولا: المنهج المستخدم في الدراسة

يعتمد كل باحث منهجا معينا يتماشى وطبيعة الظاهرة المدروسة والتي تتوافق مع طبيعة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وبما أننا نحاول من خلال هاتاه الدراسة الكشف عن العلاقة بين اليقظة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور، فإن المنهج المستخدم والمناسب هو المنهج الوصفي التحليلي الذي نعتمد فيه على وصف واقع الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقات بين أبعادها المختلفة بدقة وموضوعية من أجل الوصول إلى إستنتاجات تساعد على فهم الدراسة.

ثانياً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

إن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على الكيفية المستخدمة في جمع البيانات، بالإضافة إلى الأدوات المنهجية المستخدمة للقيام بهذا الغرض، حيث أن أدوات جمع البيانات تعد من الوسائل الضرورية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة المدروسة، ولكي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه عليه أن يختار الأدوات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتوافق معه، وقد تم الإعتماد في هاته الدراسة على الأدوات التالية:

● **الإستبانة:** تعتبر الإستبانة من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم إعدادها بعدما تم تحديد أبعاد متغيرات الدراسة ومكوناته الأساسية، ومعرفة أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بموضوع الدراسة والتعرف على مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى تحديد العينة المناسبة والتي تمثل المجتمع، فقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين: فالقسم الأول متعلق بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية كالعمر سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، أما القسم الثاني فقد تم تقسيمه إلى محورين، المحور الأول خاص باليقظة الاستراتيجية وتضم (20) عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية اليقظة التجارية، واليقظة البيئية، أما المحور الثاني فقد خصص لإختراق الأسواق الدولية ويضم كذلك (20) عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي: التصدير، الإستثمار الأجنبي المباشر، الإتفاقيات التعاقدية والتحالفات الإستراتيجية الدولية (انظر للملحق رقم 02)

● **المقابلة:** إستخدمت المقابلة تدعيماً للإستبانة الموجهة للأطر الإدارية بمؤسسة كوندور بهدف جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، وذلك بغية محاولة الإلمام بواقع اليقظة الاستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية بالمؤسسة محل الدراسة.

● كما تم الإستعانة بمجموعة من الوثائق المقدمة من المؤسسة محل الدراسة كالهيكل التنظيمي والعديد من الإحصائيات المتعلقة بمبيعات المؤسسة وصادراتها نحو الخارج.

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية

إن البيانات المجمعة تحتاج لمعالجة عن طريق مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحليل البيانات فقد تم إستخدام ما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

- 1/ مقاييس النزعة المركزية: ممثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد إستجاباتهم تجاه محاور الدراسة التي تضمنتها الإستبانة.
 - 2/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد الأهمية النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد الدراسة
 - 3/ معامل إرتباط بيرسون: لتحديد الإتساق الداخلي للعبارات ولمعرفة صدق أداة الدراسة ولتحديد العلاقة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية وأبعاد إختراق الأسواق الدولية.
 - 4/ معامل الفا كرونباخ: لمعرفة ثبات المقياس المستخدم للدراسة.
- كما تم تحليل بيانات مقياس الدراسة عن طريق النمذجة بالمعادلات البنائية ببرنامج (Amos.v20) عبر الخطوات التالية:
- التحليل العملي التوكيدي لدراسة الصدق البنائي لنموذج الدراسة من خلال دراسة مؤشرات جودة مطابقة النموذج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(42): مؤشرات جودة المطابقة حسب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر
مربع كاي Chi-square	أقل ما يمكن، غير دال إحصائياً
مربع كاي المعياري X2/df	أقل من 5 قبول وتطابق حسن
مؤشر المطابقة المقارن CFI	أكبر من 0.95 تطابق أفضل
مؤشر توكير-لويس Tucker- LewTI Index TLI	أكبر من 0.9
حذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA	من 0.05 إلى 0.08
جودة المطابقة GFI	أكبر من 0.90
حسن المطابقة المصحح AGFI	أكبر من 0.90
مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index NFI	أكبر من 0.90
مؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit Index IFI	أكبر من 0.95

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على (القهوجي و أبو عواد، 2018، الصفحات 21-22)

- 5/ تحليل التباين الأحادي (ANOVA): إختبار (F) للفروق بين أكثر من متوسطين.
- 6/ إختبار ليفين: للتأكد من تجانس التباين من عدمه بين المجموعات.
- 7/ إختبار تامهان: أحد الإختبارات البعدية ويعمل هذا الإختبار على عقد مقارنات ثنائية بين المجموعات وقياس الفروق بينها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

كما إستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي التالي في محوري الدراسة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى (5-1=4) ثم قسمة المدى على عدد الفئات (4=5/4)، وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

- (1.80، 1.00) غير موافق بشدة (منخفض جدا)
- (2.60، 1.81) غير موافق (منخفض)
- (3.40، 2.61) محايد (متوسط)
- (4.20، 3.41) موافق (مرتفع)
- (5.00، 4.21) موافق بشدة (مرتفع جدا).

المطلب الثالث: تصميم أداة القياس وإختبارات الصدق والثبات

تعد إستبانة الدراسة الموضحة في الملحق رقم (02) من أهم المصادر للحصول على البيانات المتعلقة بالجزء الميداني، فكلما تم تصميم وبناء الإستبانة بشكل دقيق كلما إنعكس ذلك على نتائج الدراسة وقد تم تصميمها بالإعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة (الموضحة في الجدول رقم (43)) مع إعادة تعديلها لتتواءم مع الدراسة، كما تم إختبار أداة الدراسة للتأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه، وذلك بإستخدام نوعين من الإختبارات (الصدق الظاهري والصدق البنائي) والذي سيتم توضيحه لاحقاً.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم(43): المصادر المستعملة في الإستبانة

مصادر فقرات الأبعاد	العبارات وفق تسلسلها في الإستبيان	الأبعاد	محاور الدراسة
(بن خليفة، بعلي، زلاسي 2018)،(العيداني،2016)، (فالتة، 2013)، (بن خديجة، 2015).	01-02-03-04-05	اليقظة التكنولوجية	اليقظة الاستراتيجية
(بن خليفة، بعلي، زلاسي 2018)، (العيداني،2016)، (فالتة، 2013)، (بن خديجة، 2015)، (بجي الشريف، 2018)	06-07-08-09-10	اليقظة التنافسية	
(بن خليفة، بعلي، زلاسي 2018)، (العيداني،2016)، (فالتة، 2013)، (بن خديجة، 2015)	11-12-13-14-15	اليقظة التجارية	
(العيداني،2016)، (فالتة، 2013)، (بن خديجة، 2015)	16-17-18-19-20	اليقظة البيئية	
(قندوز،2017)، (معاشو وفارس، 2019)، (الديوجي،2018)	21-22-23-24-25	التصدير	إختراق الأسواق الدولية
(معاشو وفارس، 2019)، (الديوجي،2018)	26-27-28-29-30	الإستثمار الأجنبي المباشر	
(قندوز، 2017)، (الديوجي،2018)	31-32-33-34-35	الإتفاقيات التعاقدية	
(معاشو وفارس، 2019)، (الديوجي،2018)	36-37-38-39-40	التحالفات الإستراتيجية الدولية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مجموعة الدراسات السابقة

أولاً: الصدق الظاهري للإستبانة

يقصد بالصدق الظاهري مدى إنتماء العبارة إلى المجال الذي تنتسب إليه، ويعنى به صدق محتوى الإستبانة وهذا للتأكد من أن مقاييس الإستبانة تخدم أهداف الدراسة وقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والإختصاص، وقد بلغ عددهم (09) محكمين (أنظر للملحق رقم 03)، حيث طلب منهم دراسة الإستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث التأكد من مدى مطابقة الفقرات لكل بعد من الأبعاد، وتعديل فقرات المقياس التي هي بحاجة للتعديل لتتلاءم مع تلك الأبعاد، وإضافة أو حذف أي عبارات لتناسب موضوع الدراسة وتساهم في إتمام أداة القياس، إضافة إلى تقويم الصياغة اللغوية ومختلف الملاحظات، وقد قمت بدراسة جميع ملاحظات المحكمين و إقتراحاتهم وأجريت أغلب

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

التعديلات اللازمة في ضوء توصياتهم وآرائهم، مثل تعديل محتوى بعض العبارات لتصبح أكثر بساطة وملائمة، فالقيام بالتعديلات المشار إليها من قبل المحكمين هو بمثابة الصدق الظاهري للإستبانة وهذا لتكون صالحة لقياس ما صممت من أجله.

ثانياً: الصدق البنائي للإستبانة

يتم من خلال الصدق البنائي للإستبانة تحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة تم القيام بحساب معاملات إرتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات محاور الأداة وجميع عبارات المحور الذي ينتمي إليه والجداول الآتية توضح ذلك:

الجدول رقم(44): معاملات الإرتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات أبعاد اليقظة

الإستراتيجية وجميع عبارات محور اليقظة الإستراتيجية

محور اليقظة الإستراتيجية							
اليقظة البيئية		اليقظة التجارية		اليقظة التنافسية		اليقظة التكنولوجية	
معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة
**0.193	16	**0.390	11	**0.407	06	*0.188	01
**0.342	17	**0.287	12	**0.534	07	**0.522	02
**0.278	18	**0.299	13	**0.225	08	**0.233	03
**0.201	19	**0.278	14	**0.455	09	**0.418	04
**0.339	20	**0.583	15	**0.247	10	**0.349	05

*دال عندى مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 20

**دال عند مستوى الدلالة(0.01)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الإرتباط للعبارات الخاصة بالإستبانة المتعلقة بمحور اليقظة الإستراتيجية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ما عدا العبارة رقم (01) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم (45): معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات أبعاد إختراق

الأسواق الدولية وجميع عبارات محور إختراق الأسواق الدولية

محور إختراق الأسواق الدولية							
التحالفات الإستراتيجية الدولية		الإتفاقيات التعاقدية		الإستثمار الأجنبي المباشر		التصدير	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.202	36	**0.558	31	**0.455	26	**0.458	21
**0.319	37	**0.358	32	**0.298	27	**0.231	22
**0.318	38	**0.351	33	**0.467	28	**0.526	23
**0.472	39	**0.536	34	**0.705	29	**0.394	24
*0.589	40	*0.185	35	**0.355	30	**0.616	25

*دال عندى مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 20

**دال عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط للعبارات الخاصة بالإستبانة المتعلقة بمحور اليقظة الإستراتيجية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ما عدا العبارتين رقم (35)، (40) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)

يتم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لتحديد درجة الإعتمادية على الإستبانة في الحصول على البيانات اللازمة، وقد تم حساب معامل الثبات للأداة بإستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ حيث تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من (0.6)، وكلما إقتربت من (1) دلت على درجة ثبات عالية لأداة الدراسة وقيمة معامل ألفا كرونباخ (Sekaran, 2010, p. 311)، كما نوضح مختلف قيم ألفا كرونباخ في الجدول الموالية:

الجدول رقم(46): معاملات الثبات لمحور اليقظة الإستراتيجية

المحور	البعاد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
اليقظة الإستراتيجية	اليقظة التكنولوجية	05	0.792
	اليقظة التنافسية	05	0.806
	اليقظة التجارية	05	0.789
	اليقظة البيئية	05	0.814
	اليقظة الإستراتيجية بجميع أبعادها	20	0.823

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 20

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (0.789-0.823) لمختلف أبعاد اليقظة الإستراتيجية ومحور اليقظة الإستراتيجية ككل وهي قيم مقبولة إحصائياً، أما قيمة ألفا كرونباخ لمحور إختراق الأسواق الدولية فهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(47): معاملات الثبات لمحور إختراق الأسواق الدولية

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
إختراق الأسواق الدولية	التصدير	05	0.771
	الإستثمار الأجنبي المباشر	05	0.749
	الإتفاقيات التعاقدية	05	0.767
	التحالقات الإستراتيجية الدولية	05	0.779
	إختراق الأسواق الدولية بجميع أبعاده	20	.0,831

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 20

تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (0.749-0.831) لمختلف أبعاد إختراق الأسواق الدولية ومحور إختراق الأسواق الدولية ككل وهي قيم مقبولة إحصائياً، أما قيمة ألفا كرونباخ لكل محاور الدراسة فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(48): قيمة ألفا كرونباخ لكل محاور الدراسة

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
40	0.841

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 20

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لكل محاور الدراسة (اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية) قد بلغت (0.841) وتعتبر هذه القيمة مؤشراً لصلاحية الدراسة (الإستبانة) للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على عبارات الدراسة، مما يشير إلى إمكانية ثبات نتائج الدراسة التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض ومناقشة النتائج

يتناول هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (IBM SPSS V.20)، وبرنامج نمذجة المعادلات البنائية (AMOS V.20)، وهي تشير إلى إجابات عينة الدراسة عن متغيراتها من خلال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية لها، كما يتناول هذا المبحث إختبار نموذج الدراسة بطريقة التحليل العاملي التوكيدي، وأخيرا إختبار ومناقشة فرضيات الدراسة وتوضيح مقدار التأثير والإرتباط بينها، والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

المطلب الأول: دراسة وتحليل إتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وإتجاههم بالنسبة لمحاور الدراسة بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية بمرج بوعريريج، حيث أننا قمنا بتحليل وعرض النتائج المتعلقة باليقظة الإستراتيجية بمؤسسة كوندور، ثم التطرق لتحليل وعرض النتائج المتعلقة بإختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما سنوضحه الآن.

أولا: تحليل وعرض النتائج المتعلقة باليقظة الإستراتيجية بمؤسسة كوندور

إن تحليل مستوى ممارسات اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية من وجهة نظر الإطار الإداريين، يتطلب منا القيام بحساب المتوسطات الحسابية وتحديد الانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات الإستبانة المقدمة وهذا بغية معرفة إتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذا المحور، و الجداول رقم (49)، (50)، (51)، (52) توضح نتائج ذلك.

الجدول رقم(49): إتجاهات أفراد عينة الدراسة الخاصة - بعد اليقظة التكنولوجية-

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
نرصد التطورات التكنولوجية المرتبطة بميدان نشاطنا	4.60	0.50	01	مرتفع جدا
نراقب دوريا الاكتشافات العلمية المرتبطة بميدان نشاطنا	4.31	0.83	04	مرتفع جدا
نصمم منتجاتنا دائما وفق التطور التكنولوجي	4.58	0.67	02	مرتفع جدا
نتحرى باستمرار عن تكنولوجيا المنافسين	4.27	0.72	05	مرتفع جدا
نطلع دائما على المستجدات المتعلقة ببراءات الإختراع	4.52	1.13	03	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.46	0.77		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

يشير الجدول رقم (49) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعدها اليقظة التكنولوجية من محور اليقظة الإستراتيجية فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة "نرصد التطورات التكنولوجية المرتبطة بميدان نشاطنا" بمتوسط حسابي بلغ "4.60" وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ "4.46"، وإنحراف معياري بلغ "0.50"، فيما حصلت العبارة "نصمم منتجاتنا دائما وفق التطور التكنولوجي" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ "4.58" وإنحراف معياري قدره "0.67"، وفي المرتبة الثالثة العبارة "نطلع دائما على المستجدات المتعلقة ببراءات الإختراع" بمتوسط حسابي بلغ "4.52" وإنحراف معياري قدره "1.13"، وفي المرتبة الرابعة العبارة "نراقب دوريا الاكتشافات العلمية المرتبطة بميدان نشاطنا" بمتوسط حسابي بلغ "4.31" وإنحراف معياري قدره "0.83"، وإحتلت العبارة "نتحرى باستمرار عن تكنولوجيا المنافسين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ "4.27" وإنحراف معياري قدره "0.72" وهي أقل من المتوسط الحسابي العام والبالغ "4.46"، كما يبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول اليقظة التكنولوجية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة اليقظة التكنولوجية بمؤسسة كوندور، ويشير الجدول كذلك إلى وجود تقارب في قيم المتوسطات الحسابية، وبشكل عام يتضح أن مستوى ممارسة اليقظة التكنولوجية في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا جدا، وهو ما يفسر بمدى حرص القائمين على المؤسسة بكل ما له علاقة بالتطور التكنولوجي، وبمختلف التقنيات الحديثة المتبعة من طرف المنافسين.

الجدول رقم(50): إتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد اليقظة التنافسية-

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
نتابع بشكل روتيني الحصة السوقية للمنافسين	4.16	0.99	04	مرتفع
نتتبع توجهات المنافسين الإستراتيجية	4.52	0.85	01	مرتفع جدا
نعتمد المقارنة المرجعية لمنتجاتنا مع منتجات المؤسسات الرائدة	4.17	0.83	03	مرتفع
تقوم مؤسستنا كل فترة بتشخيص نقاط القوة والضعف لديها	4.50	0.91	02	مرتفع جدا
تسعى مؤسستنا أحيانا للتقصي حول تهديدات المنافسين	4.10	0.87	05	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.29	0.89		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

يوضح الجدول رقم (50) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعدها اليقظة التنافسية من محور اليقظة الإستراتيجية فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة "نتتبع توجهات المنافسين الإستراتيجية"

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

بمتوسط حسابي بلغ "4.52" وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ "4.29"، وإنحراف معياري بلغ "0.85"، فيما حصلت العبارة "تقوم مؤسستنا كل فترة بتشخيص نقاط القوة والضعف لديها" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ "4.50" وإنحراف معياري قدره "0.91"، وفي المرتبة الثالثة العبارة "نعتمد المقارنة المرجعية لمنتجاتنا مع منتجات المؤسسات الرائدة" بمتوسط حسابي بلغ "4.17" وإنحراف معياري قدره "0.83"، وفي المرتبة الرابعة العبارة "نتابع بشكل روتيني الحصة السوقية للمنافسين" بمتوسط حسابي بلغ "4.16" وإنحراف معياري قدره "0.99"، واحتلت العبارة "تسعى مؤسستنا أحيانا للتقصي حول تهديدات المنافسين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ "4.10" وإنحراف معياري قدره "0.87"، وهي أقل من المتوسط الحسابي العام والبالغ "4.29"، كما يبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول اليقظة التنافسية في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة اليقظة التنافسية بمؤسسة كوندور، ويشير الجدول كذلك إلى وجود تقارب في قيم المتوسطات الحسابية، وعليه يتضح أن مستوى ممارسة اليقظة التنافسية في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة جدا، وهو ما يمكن تفسيره بدرجة إهتمام المؤسسة بمحيطها التنافسي وتبع مختلف نقاط قوتهم وضعفهم، ورصد تحركاتهم الحالية والمستقبلية.

الجدول رقم(51): إتجاهات أفراد عينة الدراسة -بعد اليقظة التجارية-

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
تواكب مؤسستنا مختلف التطورات في رغبات الزبائن	4.55	0.78	01	مرتفع جدا
نتابع مؤسستنا بإستمرار صورتها الذهنية لدى الزبائن	4.09	0.86	05	مرتفع
نتحرى مؤسستنا على جميع مصادر تمويل المنافسين	4.52	0.80	02	مرتفع جدا
مؤسستنا على إطلاع مستمر بمستجدات سوق العمل	4.16	0.86	04	مرتفع
نتسم شراكتنا مع الموردين بمصلحة دائمة	4.43	0.97	03	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.35	0.85		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

يشير الجدول رقم (51) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعدها اليقظة التجارية من محور اليقظة الإستراتيجية، فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تواكب مؤسستنا مختلف التطورات في رغبات الزبائن" بمتوسط حسابي بلغ "4.55" وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ "4.35" وإنحراف معياري بلغ "0.78"، فيما حصلت العبارة "نتحرى مؤسستنا على جميع مصادر تمويل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

المنافسين على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ "4.52" وانحراف معياري قدره "0.80"، وفي المرتبة الثالثة العبارة "تتسم شراكتنا مع الموردين بمصلحة دائمة" بمتوسط حسابي بلغ "4.43" وانحراف معياري قدره "0.97"، وفي المرتبة الرابعة العبارة "مؤسستنا على إطلاع مستمر بمستجدات سوق العمل" بمتوسط حسابي بلغ "4.16" وانحراف معياري قدره "0.86"، واحتلت العبارة "تتابع مؤسستنا بإستمرار صورتها الذهنية لدى الزبائن" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ "4.09" وانحراف معياري قدره "0.86"، وهي أقل من المتوسط الحسابي العام والبالغ "4.35"، كما يبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول اليقظة التجارية في مؤسسة كوندور بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة اليقظة التجارية بمؤسسة كوندور، ويشير الجدول كذلك إلى وجود تقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وعليه يتضح أن مستوى ممارسة اليقظة التجارية في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة جدا، وهو ما يمكن تفسيره بمدى حرص القائمين على المؤسسة في متابعة مختلف سلوكيات الزبائن وتحركات الموردين وسوق العمل بشكل مستمر ودوري.

الجدول رقم(52): إتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد اليقظة البيئية-

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
تطلع مؤسستنا بإستمرار على مختلف التشريعات والقوانين في بيعة عملها	4.21	0.76	04	مرتفع جدا
تحظى البيئة الخارجية لمتابعة دقيقة من قبل مختلف الأفراد العاملين في مؤسستنا	4.54	0.70	01	مرتفع جدا
يتم إستثمار شبكة الأنترنت في الحصول على المعلومات عن البيئة الخارجية	4.40	0.82	03	مرتفع جدا
تعتمد مؤسستنا تقليل التلوث و التخلص من النفايات الضارة في عملياتها التصنيعية	4.14	0.86	05	مرتفع
مؤسستنا لها إدراك واسع للتغيرات الإقتصادية التي تحدث في السوق الدولي الذي تستهدفه	4.45	0.85	02	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.35	0.80	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

يشير الجدول رقم (52) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعدد اليقظة البيئية من محور اليقظة الإستراتيجية فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تحظى البيئة الخارجية لمتابعة دقيقة من

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

قبل مختلف الأفراد العاملين في مؤسستنا" بمتوسط حسابي بلغ "4.54" وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ "4.35"، وإخلاف معياري بلغ "0.70"، فيما حصلت العبارة "نمؤسستنا لها إدراك واسع للتغيرات الاقتصادية التي تحدث في السوق الدولي الذي تستهدفه" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ "4.45" وإخلاف معياري قدره "0.85"، وفي المرتبة الثالثة العبارة "يتم إستثمار شبكة الأنترنت في الحصول على المعلومات عن البيئة الخارجية" بمتوسط حسابي بلغ "4.40" وإخلاف معياري قدره "0.82"، وفي المرتبة الرابعة العبارة "تطلع مؤسستنا باستمرار على مختلف التشريعات والقوانين في بيئة عملها" بمتوسط حسابي بلغ "4.21" وإخلاف معياري قدره "0.76" وإحتلت العبارة "تعتمد مؤسستنا تقليل التلوث و التخلص من النفايات الضارة في عملياتها التصنيعية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ "4.14" وإخلاف معياري قدره "0.86"، وهي أقل من المتوسط الحسابي العام والبالغ "4.35"، كما يبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول اليقظة البيئية في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة اليقظة البيئية بمؤسسة كوندور ويشير الجدول كذلك إلى وجود تقارب في قيم المتوسطات الحسابية.

وعليه يتضح أن مستوى ممارسة اليقظة البيئية في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة جدا، وهو ما يمكن تفسيره بأن الإهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة وسعيها الدائم في متابعة مختلف القوانين والتشريعات المطبقة، والذي إنعكس من خلال حصولها على مقاييس الإيزو.

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه توجد ممارسات لليقظة الإستراتيجية بأنواعها الأربعة بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية من وجهة نظر عينة الدراسة وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لليقظة الإستراتيجية (4.36) وهو مؤشر مرتفع جدا، وذلك راجع لكون المؤسسة تتابع مختلف التطورات الحاصلة في بيئتها بشكل مستمر، وتحرص دائما على جمع المعلومات اللازمة لذلك.

مقارنة الوسط المرجح لأبعاد اليقظة الإستراتيجية لمعرفة الأكثر إستجابة من طرف العينة:

بناء على ما ورد في الجداول رقم (49)، (50)، (51)، (52) ومن خلال مقارنة الوسط المرجح لأبعاد اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر إطارات مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية وجدت أن أكثرها إستجابة من طرف العينة كانت مرتبة كما يلي:

- أولا: بعد اليقظة التكنولوجية بمتوسط حسابي قدره "4.46" وإخلاف معياري يقدر بـ "0.77"
- ثانيا: بعد اليقظة البيئية بمتوسط حسابي قدره "4.35" وإخلاف معياري يقدر بـ "0.80"
- ثالثا: بعد اليقظة التجارية بمتوسط حسابي قدره "4.35" وإخلاف معياري يقدر بـ "0.85"

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

- رابعا: بعد اليقظة التنافسية بمتوسط حسابي قدره "4.29" وإنحراف معياري يقدر بـ "0.89"

ثانيا/تحليل وعرض نتائج إدراك إطارات مؤسسة كوندور لإختراق الأسواق الدولية

إن تحليل مدى إختراق مؤسسة كوندور للأسواق الدولية من وجهة نظر الإطارات الإداريين أفراد عينة الدراسة، يتطلب منا القيام بحساب المتوسطات الحسابية وتحديد الإنحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات الإستبانة المقدمة وهذا بغية معرفة إتجاهاتهم بالنسبة لهذا المحور، والجداول رقم (53)، (54)، (55)، (56) توضح نتائج ذلك.

الجدول رقم(53): إتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد التصدير-

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
تعتبر مؤسستنا الطلبات التصديرية المبرمجة أفضل خيار لإختراق الأسواق الدولية	4.54	0.76	01	مرتفع جدا
تعمل مؤسستنا على تحديد وتقسيم الأسواق الدولية المستهدفة بغية التصدير لها	4.53	0.76	02	مرتفع جدا
تعتمد مؤسستنا على وكلاء أجنب من أجل عرض وبيع منتجاتها بالخارج	4.52	0.93	03	مرتفع جدا
تفضل مؤسستنا التركيز على عدة أسواق في تصدير منتجاتها	4.43	0.58	04	مرتفع جدا
دافع مؤسستنا للتصدير هو خلق علامة تجارية ذات بعد دولي	4.34	1.04	05	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.47	0.81		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعث التصدير من محور إختراق الأسواق الدولية فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تعتبر مؤسستنا الطلبات التصديرية المبرمجة أفضل خيار لإختراق الأسواق الدولية" بمتوسط حسابي بلغ "4.54" وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ "4.47" وإنحراف معياري بلغ "0.76"، فيما حصلت العبارة "تعمل مؤسستنا على تحديد وتقسيم الأسواق الدولية المستهدفة بغية التصدير لها" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ "4.53" وإنحراف معياري قدره "0.76"، وفي المرتبة الثالثة العبارة "تعتمد مؤسستنا على وكلاء أجنب من أجل عرض وبيع منتجاتها بالخارج" بمتوسط حسابي بلغ "4.52" وإنحراف معياري قدره "0.93" وفي المرتبة الرابعة العبارة "تفضل مؤسستنا التركيز على عدة أسواق في تصدير منتجاتها" بمتوسط حسابي بلغ "4.43" وإنحراف معياري قدره "0.58"، وإحتلت العبارة "دافع

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

مؤسستنا للتصدير هو خلق علامة تجارية ذات بعد دولي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ "4.34" وإنحراف معياري قدره "1.04".

الجدول رقم(54): إتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد الإستثمار الأجنبي المباشر-

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
تسعى مؤسستنا لإقامة مشاريع إستثمارية في الأسواق الدولية	4.31	0.71	02	مرتفع جدا
لدى مؤسستنا الكثير من الأصول بالعديد من الأسواق الدولية	2.00	0.81	05	منخفض
تبحث مؤسستنا بشكل مستمر عن مختلف المشاريع المشتركة بالأسواق الدولية	4.09	0.85	04	مرتفع
تساهم المشاريع الإستثمارية الخدمية في تسهيل إختراق منتجات المؤسسة للأسواق الدولية	4.30	0.88	03	مرتفع جدا
تسعى مؤسستنا لإقامة مشاريع مملوكة بالكامل بالسوق الإفريقي كمرحلة أولية	4.46	0.99	01	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.83	0.85	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

يشير الجدول رقم (54) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعث الإستثمار الأجنبي المباشر من محور إختراق الأسواق الدولية، فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تسعى مؤسستنا لإقامة مشاريع مملوكة بالكامل بالسوق الإفريقي كمرحلة أولية" بمتوسط حسابي بلغ "4.46" وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ "3.83"، وإنحراف معياري بلغ "0.99"، فيما حصلت العبارة "تسعى مؤسستنا لإقامة مشاريع إستثمارية في الأسواق الدولية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ "4.31" وإنحراف معياري قدره "0.71"، وفي المرتبة الثالثة العبارة "تساهم المشاريع الإستثمارية الخدمية في تسهيل إختراق منتجات المؤسسة للأسواق الدولية" بمتوسط حسابي بلغ "4.33" وإنحراف معياري قدره "0.88"، وفي المرتبة الرابعة العبارة "تبحث مؤسستنا بشكل مستمر عن مختلف المشاريع المشتركة بالأسواق الدولية" بمتوسط حسابي بلغ "4.09" وإنحراف معياري قدره "0.85"، وإحتلت العبارة "لدى مؤسستنا الكثير من الأصول بالعديد من الأسواق الدولية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ "2.00" وإنحراف معياري قدره "0.81".

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم(55): إتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد الاتفاقيات التعاقدية -

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
تعتمد مؤسستنا على الإمتياز من المؤسسات الأجنبية من أجل تحسين جودة منتجاتها	4.12	0.70	04	مرتفع
تمكن العقود الصناعية مؤسستنا من الحصول على الموارد البشرية الخيرة	4.32	0.74	03	مرتفع جدا
تسهل الإتفاقيات التعاقدية الدولية بشكل رئيسي على مؤسستنا عملية إختراق الأسواق الدولية	4.34	0.91	02	مرتفع جدا
نشترى التراخيص لاستثمارها في براءة اختراع المنتجات الالكترونية	1.88	0.40	05	منخفض
تبحث مؤسستنا على أفضل عقود المقاوله من الباطن من أجل توفير بعض الخدمات الصناعية التكميلية لإنجاز المنتج النهائي	4.36	0.73	01	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.80	0.70	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

يشير الجدول رقم (55) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعدها الاتفاقيات التعاقدية الدولية من محور إختراق الأسواق الدولية، فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تبحث مؤسستنا على أفضل عقود المقاوله من الباطن من أجل توفير بعض الخدمات الصناعية التكميلية لإنجاز المنتج النهائي" بمتوسط حسابي بلغ "4.36" وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ "3.80" وإنحراف معياري بلغ "0.73"، فيما حصلت العبارة "تسهل الإتفاقيات التعاقدية الدولية بشكل رئيسي على مؤسستنا عملية إختراق الأسواق الدولية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ "4.34" وإنحراف معياري قدره "0.91"، وفي المرتبة الثالثة العبارة "تمكن العقود الصناعية مؤسستنا من الحصول على الموارد البشرية الخيرة" بمتوسط حسابي بلغ "4.32" وإنحراف معياري قدره "0.74"، وفي المرتبة الرابعة العبارة "تعتمد مؤسستنا على الإمتياز من المؤسسات الأجنبية من أجل تحسين جودة منتجاتها" بمتوسط حسابي بلغ "4.12" وإنحراف معياري قدره "0.70"، وإحتلت العبارة "نشترى التراخيص لاستثمارها في براءة اختراع المنتجات الالكترونية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ "1.88" وإنحراف معياري قدره "0.40".

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم(56): إتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد التحالفات الإستراتيجية الدولية-

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
تسعى مؤسستنا لإيجاد أفضل عقود التحالفات التكنولوجية من أجل إختراق الأسواق الدولية	4.35	0.89	02	مرتفع جدا
تساعد التحالفات التسويقية مؤسستنا على توزيع منتجاتها بالخارج	4.31	0.73	03	مرتفع جدا
تعتبر التحالفات الإنتاجية مصدر زيادة معارف مؤسستنا في ميدان نشاطها	4.08	0.68	05	مرتفع
تساعد التحالفات الإستراتيجية المبرمة من قبل مؤسستنا في التعجيل للدخول إلى السوق الدولي	4.41	0.80	01	مرتفع جدا
تسعى مؤسستنا لإقامة تحالفات إستراتيجية بهدف البحث والتطوير مع المؤسسات الأجنبية	4.26	0.80	04	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.28	0.78	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

يشير الجدول رقم (56) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعدها التحالفات الإستراتيجية الدولية من محور إختراق الأسواق الدولية، فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تساعد التحالفات الإستراتيجية المبرمة من قبل مؤسستنا في التعجيل للدخول إلى السوق الدولي" بمتوسط حسابي بلغ "4.41" وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ "4.28"، وإنحراف معياري بلغ "0.80"، فيما حصلت العبارة "تسعى مؤسستنا لإيجاد أفضل عقود التحالفات التكنولوجية من أجل إختراق الأسواق الدولية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ "4.35" وإنحراف معياري قدره "0.89"، وفي المرتبة الثالثة العبارة "تساعد التحالفات التسويقية مؤسستنا على توزيع منتجاتها بالخارج" بمتوسط حسابي بلغ "4.31" وإنحراف معياري قدره "0.73"، وفي المرتبة الرابعة العبارة "تسعى مؤسستنا لإقامة تحالفات إستراتيجية بهدف البحث والتطوير مع المؤسسات الأجنبية" بمتوسط حسابي بلغ "4.26" وإنحراف معياري قدره "0.80"، واحتلت العبارة "تعتبر التحالفات الإنتاجية مصدر زيادة معارف مؤسستنا في ميدان نشاطها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ "4.08" وإنحراف معياري قدره "0.68".

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه توجد ممارسات لإختراق الأسواق الدولية بأنواعه الأربعة بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعرييج من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

المتوسط الحسابي الكلي لإختراق الأسواق الدولية (4.09) وهو مؤشر مرتفع، وذلك راجع لكون المؤسسة تسعى من خلال إستراتيجياتها المعتمدة منذ "2016" الإفتتاح على الأسواق الخارجية من خلال مشاركتها في العديد من المعارض، وإبرام العديد من الإتفاقيات.

مقارنة الوسط المرجح لأبعاد إختراق الأسواق الدولية لمعرفة الأكثر إستجابة من طرف العينة:

بناء على ما ورد في الجداول رقم (53)،(54)،(55)،(56) ومن خلال مقارنة الوسط المرجح لأبعاد إختراق الأسواق الدولية لدى إطارات مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية ببرج بوغريج، وجدت أن أكثرها إستجابة من طرف العينة كانت مرتبة كما يلي:

أولاً: بعد التصدير بمتوسط حسابي قدرة "4.47" وإخلاف معياري يقدر بـ "0.81"

ثانياً: بعد التحالفات الإستراتيجية الدولية بمتوسط حسابي قدره "4.28" وإخلاف معياري يقدر بـ "0.78"

ثالثاً: بعد الإستثمار الأجنبي المباشر بمتوسط حسابي قدره "3.83" وإخلاف معياري يقدر بـ "0.85"

رابعاً: بعد الإتفاقيات التعاقدية الدولية بمتوسط حسابي قدره "3.80" وإخلاف معياري يقدر بـ "0.77"

المطلب الثاني: إختبار نموذج الدراسة بطريقة التحليل العاملي التوكيدي

بعد التطرق إلى تحليل وعرض النتائج المتعلقة بإتجاهات أفراد عينة الدراسة بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية لمتغيرات البحث، نقوم بصياغة مختلف البنائات الفرعية للنموذج الكلي للدراسة من خلال القيام بتحديد مختلف المتغيرات المكونة للنموذج وهذا للإجابة على إشكالية الدراسة بالإعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) حيث تعتبر الأسلوب الأحدث في علم النفس والإقتصاد وغيرها من البحوث من حقول المعرفة الإجتماعية والإنسانية، وهي المنهجية الأكثر ملاءمة للدراسة، وهذا من خلال التحقق من البنية المقترحة للنموذج كما تم تصوره نظرياً بمختلف متغيراته وأبعاده بناء على الدراسات السابقة، والكشف عن العلاقات فيما بينها وعن علاقات التأثير بين المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) بأبعاده الأربعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) والمتغير التابع (إختراق الأسواق الدولية) بأبعاده الأربعة (التصدير، الإستثمار الأجنبي المباشر، الإتفاقيات التعاقدية، والتحالفات الإستراتيجية الدولية)، ومن أجل إختبار النموذج البنائي الكلي للبحث لابد من القيام بمجموعة من الإختبارات الفرعية لمتغيرات الدراسة مثلما سنوضحه الآن.

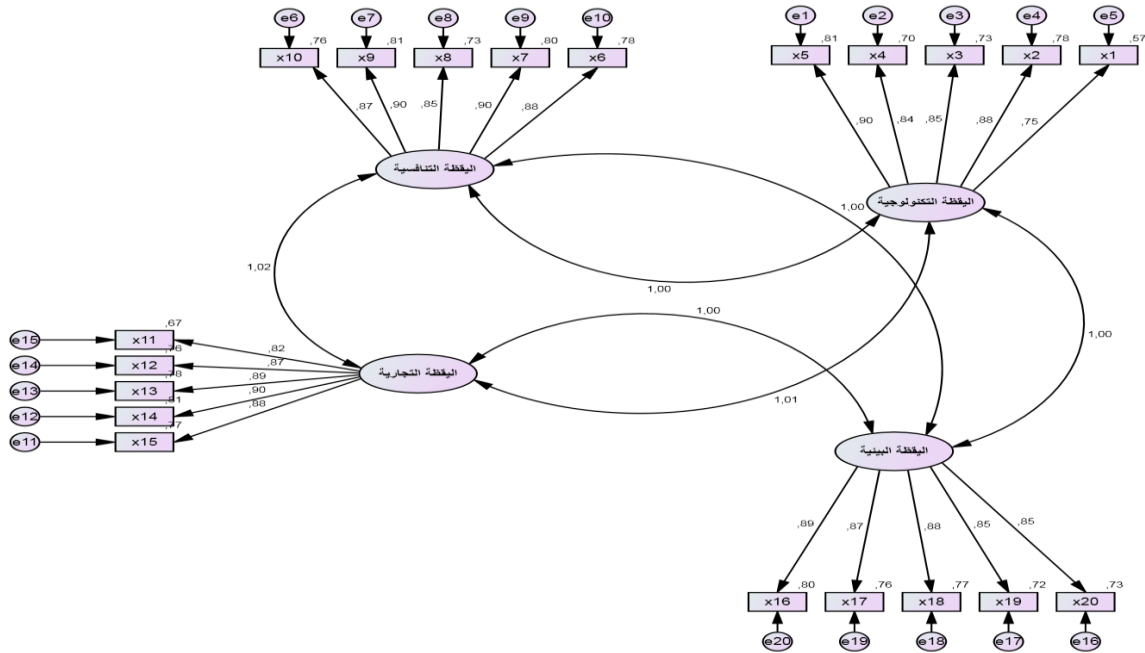
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

أولاً: إختبار البنية العاملية التوكيدية لمتغير اليقظة الإستراتيجية

قبل التطرق إلى النموذج البنائي للدراسة سنعرض البنية العاملية التوكيدية لمتغير اليقظة الإستراتيجية حتى يتسنى لنا التأكد من صحة البنية العاملية لهذا المتغير، وسنحاول من خلال هذا العنصر تقدير الصدق البنائي باستخدام التحليل العائلي التوكيدي لمحور اليقظة الإستراتيجية بمختلف أبعادها وهي: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية، من خلال نموذج التحليل العائلي التوكيدي المقترح لمقياس اليقظة الإستراتيجية وتشعبات البنود على عواملها و الإرتباطات بين الأبعاد المختلفة التي تكون هذا النموذج، وهذا بغية التأكد من مدى مطابقة النموذج المقترح لليقظة الإستراتيجية مع البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، ويمكن إجمال الخطوات الرئيسية التي من خلالها يتم إختبار النموذج باستخدام منهجية النمذجة للمعادلة البنائية على النحو التالي:

1- تحديد النموذج(التوصيف): سيتم خلال هاته المرحلة دراسة مدى تمثيل الفقرات للبعد المدروس ومدى قدرتها على التعبير عن كل بعد وتصفية الأبعاد من مختلف أخطاء القياس، إنطلاقاً من الإطار النظري للدراسة ومجموعة الدراسات السابقة التي تقسم اليقظة الإستراتيجية إلى أربعة أبعاد أساسية، والذي سنوضحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(62): نموذج التحليل العائلي التوكيدي لمقياس " اليقظة الإستراتيجية"



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS V.20

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

يوضح الشكل السابق أن النموذج المقترح لليقظة الإستراتيجية بناء على الإطار النظري للدراسة ومجموعة الدراسات السابقة قد تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد كامنة وهي بعد اليقظة التكنولوجية والتي تفترض أنها تتشعب على خمسة (05) فقرات (البنود من 01 إلى 05)، بعد اليقظة التنافسية والتي تفترض أنها تتشعب على خمسة (05) فقرات (البنود من 06 إلى 10)، بعد اليقظة التجارية والتي تفترض أنها تتشعب على خمسة (05) فقرات (البنود من 11 إلى 15)، وأخيرا بعد اليقظة البيئية والتي تفترض أنها تتشعب على خمسة (05) فقرات (البنود من 16 إلى 20).

2- تعيين النموذج: إن القيام بعملية تقدير النموذج بطريقة التحليل العاملي التوكيدي تتطلب تحقق شرطا أساسيا وهو أن قيمة درجة الحرية لا بد أن تكون موجبة أي تفوق الصفر ويقصد بإختبار مدى تعيين النموذج أنها عملية طرح عدد المعلومات التي يتطلبها النموذج النظري (إحتياجات النموذج) من عدد وحدات المعلومات المتوفرة في العينة، وفق المعادلة الآتية:

درجة الحرية (Degrée of freedom) = DF = معلومات النموذج - إحتياجات النموذج < 0

وعليه فإن: $DF = 46 - 210 = 164$ وهي قيمة موجبة (أكبر من 0) وبالتالي فالنموذج متعدي التعيين ويمكن تقديره.

3- مؤشرات جودة مطابقة النموذج: ويعرف كذلك بإختبار حسن المطابقة وهذا للحكم على صدق مقياس اليقظة الإستراتيجية من خلال مطابقة بيانات العينة مع النموذج المفترض وهذا للحكم على صلاحية النموذج من خلال مقارنة قيم مؤشرات المطابقة المحسوبة للنموذج بمحككات القبول والجدول الموالي يوضح هاته النتائج كما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم (57): مؤشرات جودة المطابقة لمقياس "اليقظة الإستراتيجية"

الإختصار	الإسم بالعربية	القيمة المعيارية (محك القبول)	القيمة المحسوبة (النموذج الحر)	الحكم
مؤشرات الإفتقار والإقتصاد				
X ²	مربع كاي	أن لا يكون دالا	687,129	محقق
pv	الدلالة		0,000	غير دال
df	درجة الحرية	0 <	164	محقق
X ² /df	مربع كاي المعياري	من [5-1]	4,190	محقق
RMR	جذر متوسط مربعات البواقي	0.1 ≥	0,0414	محقق
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	0.1 ≥	0.025	محقق
Absolute Fit Indices مؤشرات المطابقة المطلقة				
GFI	مؤشر جودة المطابقة	0.9 <	0,647	غير محقق
AGFI	مؤشر جودة المطابقة المعدل	0.9 <	0,548	غير محقق
PGFI	مؤشر حسن المطابقة الإقتصادي	0.5 ≤	0,505	محقق
RMSEA	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب	0.08 ≥	0,133	غير محقق
Comparative Fit Indices مؤشرات مطابقة المقارنة				
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	0.9 ≤	0,894	غير محقق
TLI	مؤشر توكر لويس	0.9 ≤	0,877	غير محقق

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.20 بعد التنظيم

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ عدم تحقق أغلب مؤشرات المطابقة المطلقة، فمثلا نجد قيمة الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب RMSEA قد بلغ (0,133) في حين أن قيمته المقبولة يفضل أن لا تفوق (0,08) كحد أقصى، كما لم تحقق القيم المطلوبة بالنسبة للمؤشرات (GFI-AGFI) والتي يفضل أن تكون أكبر من 0,9، كما أن مؤشرات المطابقة المقارنة (TLI- CFI) لا تحقق الشرط والتي محك قبولها يفضل أن لا تقل عن (0,9)، بشكل عام فإن النتائج الحالية تشير إلى عدم وجود مطابقة مقبولة للنموذج المقترح لليقظة الإستراتيجية مع بيانات الدراسة.

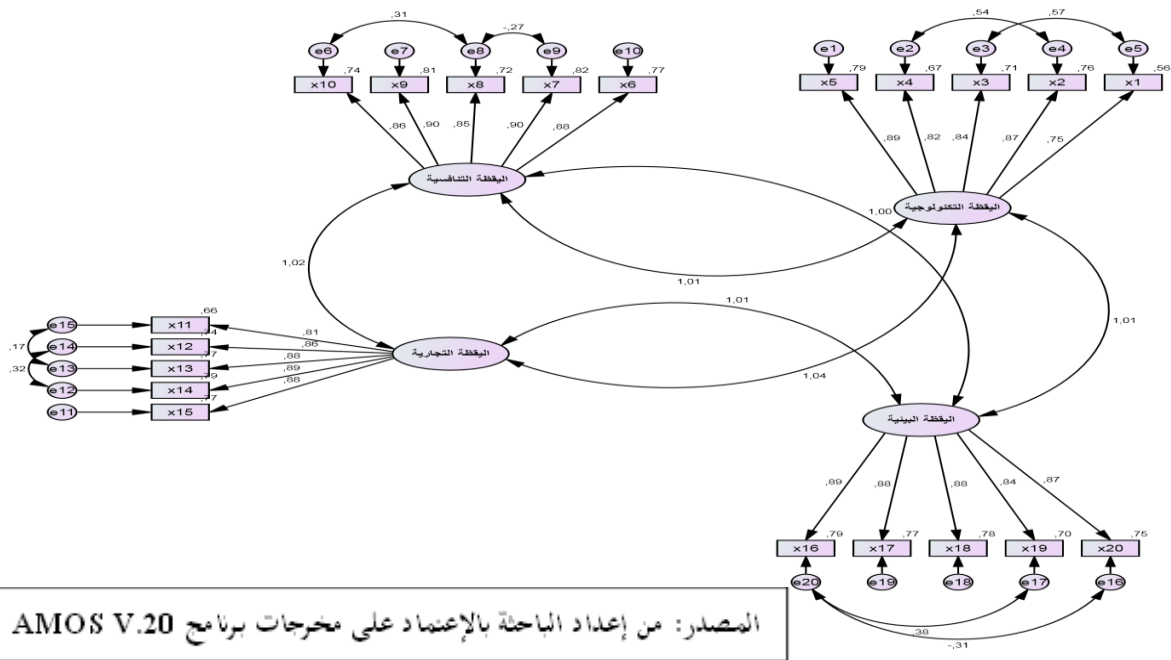
4- تقدير معالم النموذج: يتم في هاته المرحلة تقدير معالم النموذج وهذا للتأكد من مدى تشبع عبارات الأبعاد الأربعة لليقظة الإستراتيجية وتقدير معاملات الإرتباط للعلاقات بين كل الأبعاد للمتغير المستقل، حيث يتضح أن جميع البنود تشبع على عواملها بقيم جيدة تفوق 50%، مثلما توضحه قيم معالم الإنحدار المعيارية في الشكل رقم (62)، فنجد أنها تتراوح ما بين (0.75

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

و(0.90) لمقياس اليقظة الإستراتيجية ككل، و ما بين (0.75 و 0.90) لبعد اليقظة التكنولوجية، ومن (0.85 و 0.90) لبعد اليقظة التنافسية، ومن (0.82 و 0.90) لبعد اليقظة التجارية، وأخيرا من (0.85 و 0.89) لبعد اليقظة البيئية وهي قياسات مقبولة، كما يوضح الشكل رقم (62) وجود علاقات إرتباطية قوية ما بين الأبعاد الأربعة لليقظة الإستراتيجية تتراوح قيمها ما بين (1.00 و 1.02).

5- تعديل النموذج: من أجل الحصول على نتائج أفضل للنموذج نقترح إجراء مجموعة من التعديلات والهدف من خلال إجراء هاته الخطوة هو إكتشاف وتعديل الأخطاء الموجودة في النموذج الأولي المقترح مع الحرص على أن تكون التعديلات المقترحة من البرنامج مقبولة إحصائيا ونظريا وعمليا، والذي سنوضحه من خلال المراحل التالية:

الشكل رقم(63): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس " اليقظة الإستراتيجية " بعد التعديل



يلاحظ من خلال مقارنة التغيرات الحاصلة بالشكل رقم(63) مقارنة بالشكل رقم(62) أنه قد تم إجراء مجموعة من التعديلات المقترحة من برنامج (Amos v. 20) أهمها:

- بعد اليقظة التكنولوجية: بالنسبة لهذا البعد فقد تم ربط أخطاء العبارة X_1 مع العبارة X_3 والتي توضح في الشكل رقم (63) بالخطأ e_5 مع الخطأ e_3 ، كما تم ربط أخطاء العبارة X_2 مع العبارة X_4 والتي توضح في الشكل رقم (63) بالخطأ e_4 مع الخطأ e_2 .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

- **بعد اليقظة التنافسية:** في هذا البعد تم ربط أخطاء العبارة X7 مع العبارة X8 والتي توضح في الشكل رقم (63) بالخطأ e9 مع الخطأ e8، كما تم ربط أخطاء العبارة X8 مع العبارة X10 والتي توضح في الشكل رقم (63) بالخطأ e8 مع الخطأ e6.
- **بعد اليقظة التجارية:** بالنسبة لهذا البعد فقد تم ربط أخطاء العبارة X11 مع العبارة X13 والتي توضح في الشكل رقم (63) بالخطأ e15 مع الخطأ e13، كما تم ربط أخطاء العبارة X12 مع العبارة X14 والتي توضح في الشكل رقم (63) بالخطأ e14 مع الخطأ e12، كما يلاحظ وجود علاقة بين العبارتين X12، X13.
- **بعد اليقظة البيئية:** بالنسبة لهذا البعد فقد تم ربط أخطاء العبارة X16 مع العبارة X19 والتي توضح في الشكل رقم (63) بالخطأ e20 مع الخطأ e17، كما تم ربط أخطاء العبارة X16 مع العبارة X20 والتي توضح في الشكل رقم (63) بالخطأ e20 مع الخطأ e16، إن عملية ربط الأخطاء للعبارات من البرنامج تعني أنه توجد علاقة بين العبارتين بحيث أن كل عبارة تشبع مع عبارة أخرى.
- كما يتضح من الشكل وجود علاقات إرتباطية قوية ما بين الأبعاد الأربعة لليقظة الإستراتيجية تتراوح قيم معاملات إحدارها ما بين (1.00 و 1.04).
- إن القيام بإجراء مجموعة من التعديلات المقترحة بهدف تحسين جودة النموذج يعني تغير قيم مؤشرات جودة النموذج نحو الأفضل والذي سنشير إليه من خلال الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم (58): مؤشرات جودة المطابقة لمقياس "اليقظة الإستراتيجية" بعد التعديل

الإختصار	الإسم بالعربية	القيمة المعيارية (محك القبول)	القيمة المحسوبة (النموذج المعدل)	الحكم
مؤشرات الإفتقار والإقتصاد				
X^2	مربع كاي	أن لا يكون دالا	460,897	محقق
Pv	الدلالة		0,000	غير دال
Df	درجة الحرية	$0 <$	156	محقق
X^2/df	مربع كاي المعياري	من $[5-1]$	2,954	محقق
RMR	جذر متوسط مربعات البواقي	$0.1 \geq$	0,0360	محقق
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	$0.1 \geq$	0.023	محقق
Absolute Fit Indices مؤشرات المطابقة المطلقة				
GFI	مؤشر جودة المطابقة	$0.9 <$	0,973	محقق
AGFI	مؤشر جودة المطابقة المعدل	$0.9 <$	0,964	محقق
PGFI	مؤشر حسن المطابقة الإقتصادي	$0.5 \leq$	0,574	محقق
RMSEA	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب	$0.08 \geq$	0,064	محقق
Comparative Fit Indices مؤشرات مطابقة المقارنة				
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	$0.9 \leq$	0,938	محقق
TLI	مؤشر توكر لويس	$0.9 \leq$	0,925	محقق

المصدر: مخرجات برنامج Amos v. 20 بعد التنظيم

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ تحقق أغلب مؤشرات المطابقة المطلقة، فمثلاً نجد أن قيمة الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب RMSEA قد بلغ (0,064) وهي أقل من (0,08) وبالتالي عدم وجود إرتباط بين البواقي الخاصة بين الأبعاد وهذا بسبب عدم وجود تقارب بين المفاهيم المتعلقة بأنواع اليقظة الاستراتيجية، في حين تحققت القيم المطلوبة بالنسبة للمؤشرات (GFI-AGFI) والتي يجب أن تكون أكبر من 0,9، كما أن مؤشرات المطابقة المقارنة (TLI- CFI) تحقق الشرط والتي محك قبولها لا يجب أن لا يقل عن (0,9)، بشكل عام فإن النتائج الحالية تشير إلى وجود مطابقة مقبولة للنموذج المقترح لليقظة الإستراتيجية مع بيانات الدراسة.

ولإختيار النموذج الأفضل من بين النموذجين السابقين يتم اللجوء إلى بعض المؤشرات مثل محك معلومات الأكايك (AIC)، قيمة الصدق الزائف المتوقع (ECVI)، قيمة محك معلومات الأكايك المتناسق CAIC، والتي يتم اللجوء إليها لتحديد أفضلية النموذج من بين مختلف النماذج، حيث نعتبر النموذج ذو القيمة الأصغر لهاته المحكات هو النموذج الأفضل لتمثيل الظاهرة من النماذج الأخرى

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

والجدول رقم (59) يوضح قيم المؤشرات المطلوبة للنموذجين قبل وبعد التعديل المفسرة لليقظة الإستراتيجية .

الجدول رقم (59): قيم AIC/ ECVI/CAIC لنموذج اليقظة الإستراتيجية قبل وبعد التعديل

قيمة محك الأكيك المتناسق CAIC		قيمة الصدق الزائف المتوقع ECVI		قيمة محك الأكيك للنموذجين AIC	
النموذج المعدل	النموذج قبل التعديل	النموذج المعدل	النموذج قبل التعديل	النموذج المعدل	النموذج قبل التعديل
795,913	972,514	3,143	4,305	568,897	779,129

المصدر: مخرجات برنامج Amos v. 20 بعد التنظيم

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة محك معلومات الأكيك للنموذج المعدل والتي بلغت (568,897) أقل من قيمة محك معلومات الأكيك للنموذج قبل التعديل والتي بلغت (779,129) كما أن قيمة الصدق الزائف المتوقع للنموذج المعدل بلغت (3,143) في حين أن قيمته قبل التعديل كانت (4,305)، كما أن قيمة مؤشر محك معلومات الأكيك المتناسق بلغت (795,913) في حين كانت قبل التعديل (972,514)، ويأخذ أن القيمة الأقل بين النموذجين هي التي تعكس النموذج الأفضل فالنموذج المعدل هو الأفضل.

تقدير معلمات النموذج: يتم في هاته المرحلة تقدير معلمات النموذج بعد التعديل وهذا للتأكد من مدى تشبع عبارات الأبعاد الأربعة لليقظة الإستراتيجية، حيث يتضح من الشكل رقم (63) أن جميع البنود تشبع على عواملها بقيم جيدة تفوق 50%، مثلما توضحه قيم معلمات الإنحدار المعيارية في الشكل رقم (63)، حيث نجد أنها تتراوح ما بين (0.75 و 0.90) لمقياس اليقظة الإستراتيجية ككل و ما بين (0.75 و 0.89) لبعدها اليقظة التكنولوجية، ومن (0.85 و 0.90) لبعدها اليقظة التنافسية ومن (0.81 و 0.89) لبعدها التجارية، وأخيراً من (0.84 و 0.89) لبعدها البيئية، وهي قياسات مقبولة، كما يوضح الشكل وجود علاقات إرتباطية قوية ما بين الأبعاد الأربعة لليقظة الإستراتيجية تتراوح قيم معاملات الإنحدار لها ما بين (1.00 و 1.04)، كما أن المعلمات المقدر لها دلالة إحصائية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم (60): تشبعات عبارات أبعاد اليقظة الإستراتيجية بعد التعديل

العبرة	البعد	التقدير Estimate	الخطأ المعياري SE	قيمة ت CR	مستوى الدلالة P
X1	اليقظة التكنولوجية	1,000	-	-	-
X2		1,932	0,151	12,825	0,000
X3		1,502	0,082	18,226	0,000
X4		1,579	0,132	11,944	0,000
X5		2,085	0,159	13,110	0,000
X6	اليقظة التساقسية	1,000	-	-	-
X7		0,883	0,047	18,821	0,000
X8		0,809	0,049	16,384	0,000
X9		0,941	0,050	18,732	0,000
X10		0,863	,051	16,796	0,000
X11	اليقظة التجارية	0,741	0,050	14,975	0,000
X12		0,871	0,052	16,798	0,000
X13		0,827	0,047	17,580	0,000
X14		0,890	0,049	17,991	0,000
X15		1,000	-	-	-
X16	اليقظة البيئية	0,904	0,060	14,980	0,000
X17		0,833	0,050	16,735	0,000
X18		0,970	0,057	16,956	0,000
X19		0,970	0,064	15,157	0,000
X20		1,000	-	-	-

المصدر: مخرجات برنامج Amos v. 20 بعد التنظيم

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع العبارات دالة إحصائياً (مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0,05) فهذا يعني أن النموذج ذو جودة عالية.

ثانياً: إختبار البنية العاملية التوكيدية لمتغير إختراق الأسواق الدولية:

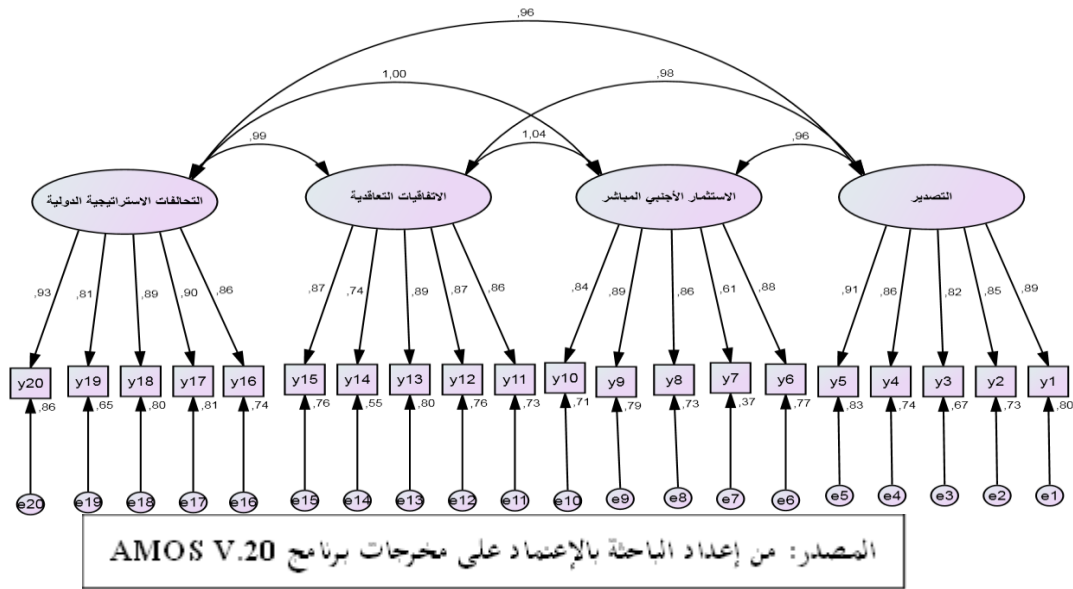
سنحاول من خلال هذا العنصر تقدير الصديق البنائي باستخدام التحليل العاملية التوكيدي لمحور إختراق الأسواق الدولية بمختلف أبعاده وهي: التصدير، الإستثمار الأجنبي المباشر، الإتفاقيات التعاقدية، والتحالفات الإستراتيجية الدولية، من خلال نموذج التحليل العاملية التوكيدي المقترح لمقياس إختراق الأسواق الدولية وتشبعات البنود على عواملها والإرتباطات بين الأبعاد المختلفة التي تكون هذا النموذج، وهذا بغية التأكد من مدى مطابقة النموذج المقترح لإختراق الأسواق الدولية مع البيانات التي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

تم جمعها من عينة الدراسة، ويمكن توضيح الخطوات الرئيسية التي من خلالها يتم إختبار النموذج باستخدام منهجية النمذجة للمعادلة البنائية على النحو التالي:

1- تحديد النموذج (التوصيف): سيتم خلال هاته المرحلة دراسة مدى تمثيل الفقرات للبعد المدروس ومدى قدرتها على التعبير عن كل بعد وتصفية الأبعاد من مختلف أخطاء القياس، إنطلاقاً من الإطار النظري للدراسة ومجموعة الدراسات السابقة التي تقسم إختراق الأسواق الدولية إلى أربعة أبعاد أساسية والذي سنوضحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (64): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس "إختراق الأسواق الدولية"



يوضح الشكل السابق النموذج المقترح لإختراق الأسواق الدولية بناء على الإطار النظري للدراسة ومجموعة الدراسات السابقة، وقد تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد كامنة وهي بعد التصدير والتي تفترض أنها تتشعب على خمسة (05) فقرات (البنود من 21 إلى 25)، بعد الإستثمار الأجنبي المباشر والتي تفترض أنها تتشعب على خمسة (05) فقرات (البنود من 26 إلى 30)، بعد الإتفاقيات التعاقدية والتي تفترض أنها تتشعب على خمسة (05) فقرات (البنود من 31 إلى 35)، وأخيراً بعد التحالفات الإستراتيجية الدولية والتي تفترض أنها تتشعب على خمسة (05) فقرات (البنود من 36 إلى 40).

2- تعيين النموذج: : إن القيام بعملية تقدير النموذج بطريقة التحليل العاملي التوكيدي تتطلب تحقق شرطاً أساسياً وهو أن قيمة درجة الحرية لا بد أن تكون موجبة أي تفوق الصفر ويقصد بإختبار مدى تعيين النموذج أنها عملية طرح عدد المعلومات التي يتطلبها النموذج النظري (إحتياجات النموذج) من عدد وحدات المعلومات المتوفرة في العينة، وفق المعادلة الآتية:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

درجة الحرية (DF (Degrée of freedom = معلومات النموذج - إحتياجات النموذج $0 <$

وعليه فإن: $DF = 210 - 46 = 164$ وهي قيمة موجبة (أكبر من 0) وبالتالي فالنموذج متعدي التعيين ويمكن تقديره.

3- مؤشرات جودة مطابقة النموذج: ويعرف كذلك بإختبار حسن المطابقة وهذا للحكم على صدق مقياس إختراق الأسواق الدولية، والجدول الموالي رقم (61) يوضح نتائج أهم مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس إختراق الأسواق الدولية.

الجدول رقم (61): مؤشرات جودة المطابقة لمقياس " إختراق الأسواق الدولية"

الإختصار	الإسم بالعربية	القيمة المعيارية (محك القبول)	القيمة المحسوبة (النموذج الحر)	الحكم
مؤشرات الإفتقار والإقتصاد				
X^2	مربع كاي	أن لا يكون دالا	1295,827	محقق
Pv	الدلالة		0,000	غير دال
Df	درجة الحرية	$0 <$	164	محقق
X^2/df	مربع كاي المعياري	من [5-1]	4,901	محقق
RMR	جذر متوسط مربعات البواقي	$0.1 \geq$	0,0636	محقق
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	$0.1 \geq$	0,036	محقق
مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Indices				
GFI	مؤشر جودة المطابقة	$0.9 <$	0,549	غير محقق
AGFI	مؤشر جودة المطابقة المعدل	$0.9 <$	0,422	غير محقق
PGFI	مؤشر حسن المطابقة الإقتصادي	$0.5 \leq$	0,428	غير محقق
RMSEA	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب	$0.08 \geq$	0,195	غير محقق
مؤشرات مطابقة المقارنة Comparative Fit Indices				
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	$0.9 \leq$	0,786	غير محقق
TLI	مؤشر توكر لويس	$0.9 \leq$	0,752	غير محقق

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.20 بعد التنظيم

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ عدم تحقق أغلب مؤشرات المطابقة المطلقة، فمثلا نجد قيمة الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب RMSEA قد بلغ (0.195) في حين أن قيمته المقبولة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

يفضل أن لا تفوق (0,08) كحد أقصى، في حين لم تحقق القيم المطلوبة بالنسبة للمؤشرات (GFI- AGFI) والتي بلغت على التوالي (0.549،0.422) ويفضل أن تكون أكبر من (0,9)، كما أن مؤشرات المطابقة المقارنة (TLI- CFI) والتي بلغت قيمها على التوالي (0.752، 0.786) لا تحقق الشرط والتي محك قبولها يفضل أن لا تقل عن (0,9)، بشكل عام فإن النتائج الحالية تشير إلى عدم وجود مطابقة مقبولة للنموذج المقترح لإختراق الأسواق الدولية مع بيانات الدراسة.

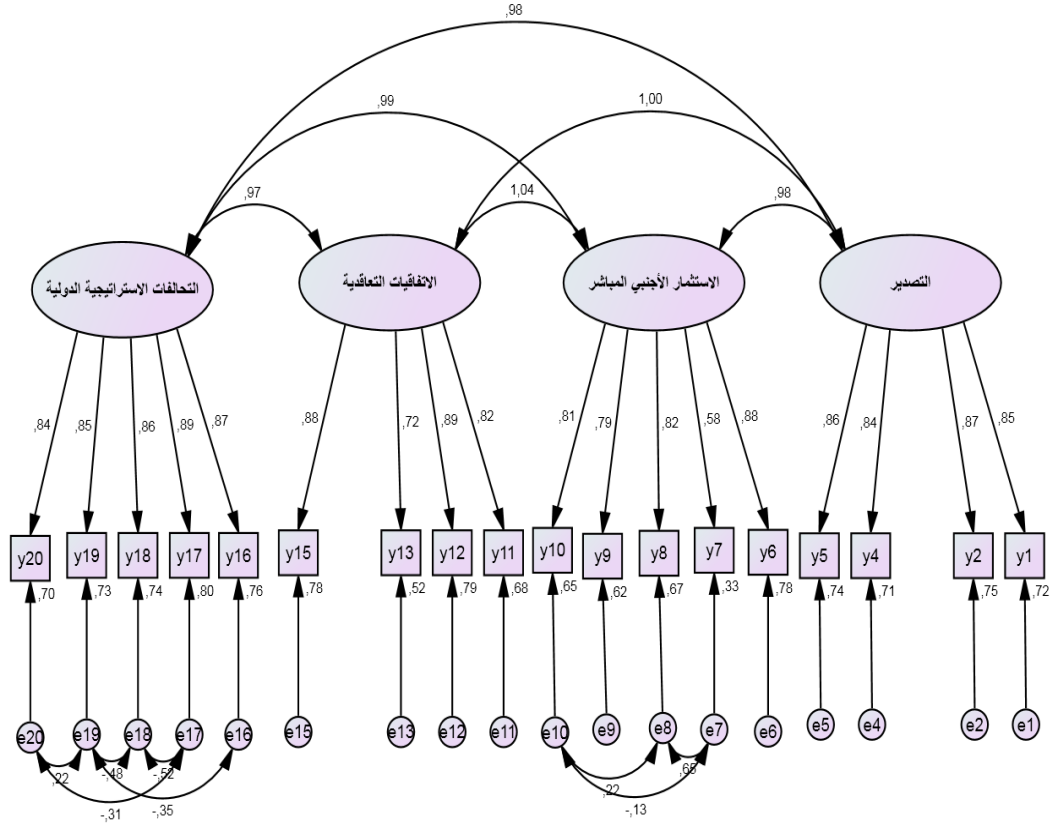
4-تقدير معلمات النموذج:

يتم في هاته المرحلة من مراحل التحليل العاملي التوكيدي لمقياس إختراق الأسواق الدولية تقدير معلمات النموذج وهذا للتأكد من مدى تشبع عبارات الأبعاد الأربعة لإختراق الأسواق الدولية وتقدير معاملات الارتباط للعلاقات بين كل الأبعاد للمتغير التابع، فيتضح أن جميع البنود تشبع على عواملها بقيم جيدة تفوق 50%، مثلما توضحه قيم معلمات الإنحدار المعيارية في الشكل رقم (64)، حيث نجد أنها تتراوح ما بين (0.61 و 0.93) لمقياس إختراق الأسواق الدولية ككل، و ما بين (0.82 و 0.91) لبعء التصدير، ومن (0.61 و 0.89) لبعء الإستثمار الأجنبي المباشر، ومن (0.74 و 0.89) لبعء الإتفاقيات التعاقدية، وأخيرا من (0.81 و 0.93) لبعء التحالفات الإستراتيجية الدولية، وهي قياسات مقبولة، كما يوضح الشكل وجود علاقات إرتباطية قوية ما بين الأبعاد الأربعة لإختراق الأسواق الدولية تتراوح قيمها ما بين (0.96 و 1.04).

5-تعديل النموذج: من أجل الحصول على نتائج أفضل للنموذج نقترح إجراء مجموعة من التعديلات والهدف من خلال إجراء هاته الخطوة هو إكتشاف وتعديل الأخطاء الموجودة في النموذج الأولي المقترح مع الحرص على أن تكون التعديلات المقترحة من البرنامج مقبولة إحصائيا ونظريا وعمليا، والذي سنوضحه من خلال المراحل التالية:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الشكل رقم(65): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس "اختراق الأسواق الدولية" بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS V.20

يتضح من خلال مقارنة التغيرات الحاصلة بالشكل رقم(65) مقارنة بالشكل رقم (64) أنه قد تم إجراء مجموعة من التعديلات المقترحة من برنامج (Amos v.20) أهمها:

- بعد التصدير: بالنسبة لهذا البعد فقد تم حذف العبارة Y3.
- بعد الإستثمار الأجنبي المباشر: في هذا البعد تم ربط أخطاء العبارة Y10 مع العبارة Y8 والتي توضح في الشكل رقم (65) بالخطأ e10 مع الخطأ e8، كما تم ربط أخطاء العبارة Y10 مع العبارة Y7 والتي توضح في الشكل رقم (65) بالخطأ e10 مع الخطأ e7، وتم ربط أخطاء العبارة Y8 مع العبارة Y7 والتي توضح في الشكل رقم (65) بالخطأ e8 مع الخطأ e7 من خلال عملية ربط أخطاء العبارات فإنه يتم تشعب كل عبارة بالعبارة الأخرى بناء على علاقة تأثيرية.
- بعد الإتفاقيات التعاقدية: بالنسبة لهذا البعد فقد تم حذف العبارة Y14.
- بعد التحالفات الإستراتيجية الدولية: بالنسبة لهذا البعد فقد تم ربط أخطاء العبارة Y20 مع العبارة Y19 والعبارة Y17 والتي توضح في الشكل رقم (65) بالخطأ e20 مع الخطأ e19 والخطأ e17 على

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

التوالي، كما تم ربط أخطاء العبارة y_{17} مع العبارة y_{18} والتي توضح في الشكل رقم (65) بالخطأ e_{17} مع الخطأ e_{18} ، وتم ربط أخطاء العبارة y_{19} مع العبارة y_{16} والعبارة y_{18} والتي توضح في الشكل رقم (65) بالخطأ e_{19} مع الخطأ e_{16} والخطأ e_{18} على التوالي، إن عملية ربط الأخطاء للعبارات من البرنامج تعني أنه توجد علاقة تأثير بحيث تشبع كل عبارة مع العبارة الأخرى.

- كما يوضح نفس الشكل وجود علاقات إرتباطية قوية ما بين الأبعاد الأربعة لإختراق الأسواق الدولية تتراوح قيمها ما بين (0.97 و 1.04).

إن القيام بإجراء مجموعة من التعديلات المقترحة من البرنامج بهدف تحسين جودة النموذج يعني تغيير قيم مؤشرات جودة النموذج نحو الأفضل والذي سنشير إليه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (62): مؤشرات جودة المطابقة لمقياس "إختراق الأسواق الدولية" بعد التعديل

الإختصار	الإسم بالعربية	القيمة المعيارية (محك القبول)	القيمة المحسوبة (النموذج المعدل)	الحكم
مؤشرات الإفتقار والإقتصاد				
X^2	مربع كاي	أن لا يكون دالا	350,083	محقق
Pv	الدلالة		0.000	غير دال
Df	درجة الحرية	$0 <$	118	محقق
X^2/df	مربع كاي المعياري	من [5-1]	2,967	محقق
RMR	جذر متوسط مربعات البواقي	$0.1 \geq$	0.0387	محقق
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	$0.1 \geq$	0,027	محقق
Absolute Fit Indices مؤشرات المطابقة المطلقة				
GFI	مؤشر جودة المطابقة	$0.9 <$	0,923	محقق
AGFI	مؤشر جودة المطابقة المعدل	$0.9 <$	0,943	محقق
PGFI	مؤشر حسن المطابقة الإقتصادي	$0.5 \leq$	0,568	محقق
RMSEA A	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب	$0.08 \geq$	0,074	محقق
Comparative Fit Indices مؤشرات مطابقة المقارنة				
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	$0.9 \leq$	0,939	محقق
TLI	مؤشر توكر لويس	$0.9 \leq$	0,921	محقق

المصدر: مخرجات برنامج Amos v. 20 بعد التنظيم

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ تحقق جميع مؤشرات المطابقة المطلقة، فمثلا نجد قيمة الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب RMSEA قد بلغ (0.074) في حين أن قيمته المقبولة تفضل أن لا تفوق (0.08) وبالتالي عدم وجود إرتباط بين البواقي الخاصة بين الأبعاد وهذا بسبب عدم وجود تقارب بين المفاهيم المتعلقة بإستراتيجيات إختراق الأسواق الدولية، كما تحققت القيم المطلوبة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

بالنسبة للمؤشرات (GFI-AGFI) والتي بلغت على التوالي (0.923، 0.943) والتي يجب أن تكون أكبر من (0.9)، كما أن مؤشرات المطابقة المقارنة (TLI- CFI) تحقق الشرط والتي محك قبولها لا يجب أن لا يقل عن (0.9)، بشكل عام فإن النتائج الحالية تشير إلى وجود مطابقة جيدة للنموذج المقترح لإختراق الأسواق الدولية مع بيانات الدراسة.

ولإختيار النموذج الأفضل من بين النموذجين السابقين يتم اللجوء إلى بعض المؤشرات مثل محك معلومات الأكايك (AIC)، قيمة الصدف الزائف المتوقع (ECVI)، مؤشر محك معلومات الأكايك المتناسق (CAIC)، والذي يتم اللجوء إليها لتحديد أفضلية النموذج من بين مختلف النماذج، حيث نعتبر النموذج ذو القيمة الأصغر لهاته المحكات هو النموذج الأفضل لتمثيل الظاهرة من النماذج الأخرى، والجدول رقم (63) يوضح قيم المؤشرات المطلوبة للنموذجين قبل وبعد التعديل المفسرة لإختراق الأسواق الدولية.

الجدول رقم (63): قيم AIC/ ECVI/CAIC لنموذج إختراق الأسواق الدولية قبل وبعد التعديل

قيمة محك الأكايك المتناسق CAIC		قيمة الصدف الزائف المتوقع ECVI		قيمة محك الأكايك للنموذجين AIC	
النموذج المعدل	النموذج قبل التعديل	النموذج المعدل	النموذج قبل التعديل	النموذج المعدل	النموذج قبل التعديل
678,895	1581,212	2,520	7,668	456,083	1387,827

المصدر: مخرجات برنامج Amos v. 20 بعد التنظيم

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة محك المعلومات الأيك للنموذج المعدل والتي بلغت (456,083) أقل من قيمة محك معلومات الأكايك للنموذج قبل التعديل والتي بلغت (1387,827)، كما أن قيمة الصدف الزائف المتوقع للنموذج المعدل بلغت (2,520) في حين أن قيمته قبل التعديل كانت (7,668)، كما أن قيمة مؤشر محك معلومات الأكايك المتناسق بلغت (678,895) في حين كانت قبل التعديل (1581,212)، وباعتبار أن القيمة الأقل بين النموذجين هي التي تعكس النموذج الأفضل فالنموذج المعدل هو الأفضل.

تقدير معلمات النموذج: يتم في هاته المرحلة من مراحل التحليل العاملي التوكيدي لمقياس إختراق الأسواق الدولية تقدير معلمات النموذج وهذا للتأكد من مدى تشبع عبارات الأبعاد الأربعة لإختراق الأسواق الدولية، حيث يتضح من الشكل رقم (65) أن جميع البنود تشبع على عواملها بقيم جيدة تفوق 50%، مثلما توضحه قيم معلمات الإنحدار المعيارية في الشكل رقم (65)، حيث نجد أنها تتراوح ما بين (0.58 و 0.89) لمقياس إختراق الأسواق الدولية ككل، و ما بين (0.84 و 0.87) لبعده التصدير، ومن (0.58 و 0.88) لبعده الإستثمار الأجنبي المباشر، ومن (0.72 و 0.89) لبعده الإتفاقيات التعاقدية، وأخيرا من (0.84 و 0.89) لبعده التحالفات الإستراتيجية الدولية، وهي قياسات مقبولة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم (64): تشبعات عبارات أبعاد إختراق الأسواق الدولية بعد التعديل

العبرة	البعد	التقدير Estimate	الخطأ المعياري SE	قيمة ت CR	مستوى الدلالة P
Y1	التصدير	1,000	-	-	-
Y2		0,848	0,054	15,678	0,000
Y3		تم حذف العبرة			
Y4		0,820	0,055	14,928	0,000
Y5		0,909	0,059	15,476	0,000
Y6	الإستثمار الأجنبي المباشر	0,899	0,061	14,687	0,000
Y7		0,656	0,056	11,806	0,000
Y8		1,000	-	-	-
Y9		1,019	0,079	12,905	0,000
Y10		1,182	0,079	14,885	0,000
Y11	الإتفاقيات التعاقدية	0,827	0,075	10,988	0,000
Y12		0,974	0,080	12,224	0,000
Y13		1,000	-	-	-
Y14		تم حذف العبرة			
Y15		0,979	0,079	12,450	0,000
Y16	التحالقات الإستراتيجية الدولية	1,080	0,062	17,358	0,000
Y17		1,000	-	-	-
Y18		1,293	0,095	13,622	0,000
Y19		0,812	0,049	16,559	0,000
Y20		1,410	0,101	14,021	0,000

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 20 بعد التنظيم

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع العبارات دالة إحصائياً (مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0,05) فهذا يعني أن النموذج ذو جودة عالية.

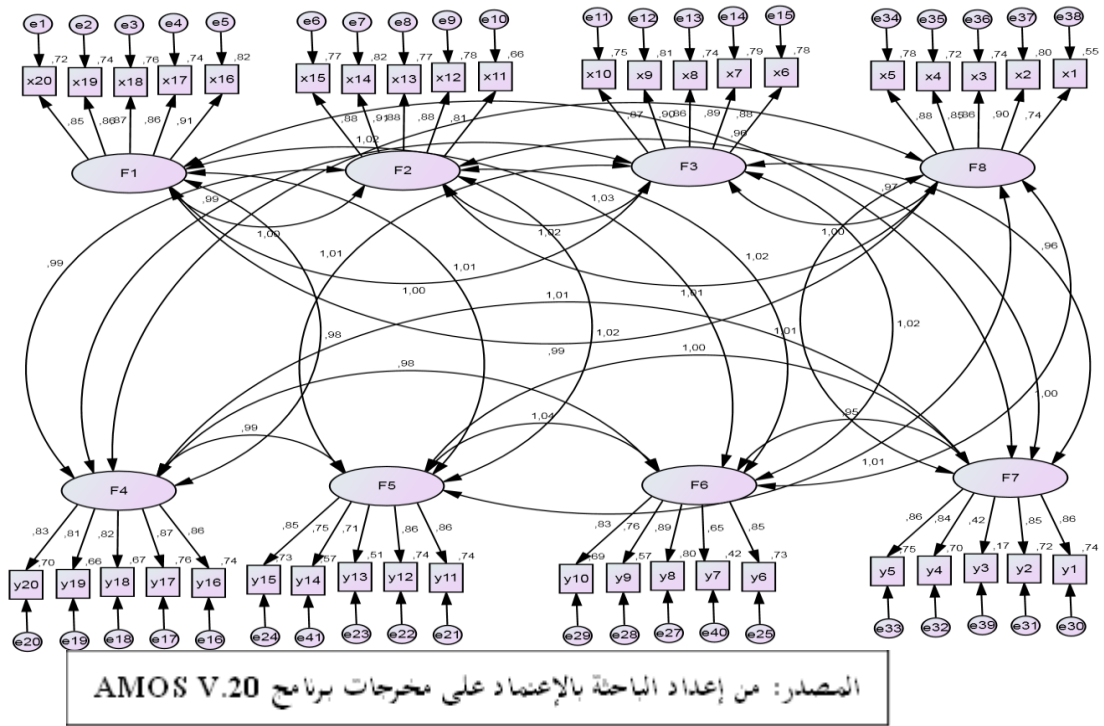
ثالثاً: إختبار البنية العاملية التوكيدية لنموذج الدراسة (النموذج القياسي)

سنحاول من خلال هذا العنصر تقدير الصدق البنائي بإستخدام التحليل العاُملي التوكيدي لنموذج الدراسة (النموذج القياسي) بمتغيريه المستقل اليقظة الإستراتيجية والتابع ومختلف الأبعاد المكونة لهما وهي: وإختراق الأسواق الدولية من خلال إختبار النموذج القياسي ومدى تشبع المتغيرات على بنودها وعواملها و الإرتباطات بين الأبعاد المختلفة التي تكون هذا النموذج، وهذا بغية التأكد من مدى مطابقة النموذج القياسي للدراسة مع البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، ويمكن توضيح الخطوات الرئيسية التي من خلالها يتم إختبار النموذج القياسي على النحو التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

1-تحديد النموذج(التوصيف): سيتم خلال هاته المرحلة دراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) وأبعاد المتغير التابع (إختراق الأسواق الدولية) والفقرات المكونة لهما إضافة إلى العلاقات بين أبعاد كلا المتغيرين، ومدى قدرتهما على التعبير عن كل بعد وتصفيه الأبعاد من مختلف أخطاء القياس، إنطلاقا من الإطار النظري للدراسة ومجموعة الدراسات السابقة التي تقسم اليقظة الإستراتيجية إلى أربعة أبعاد وإختراق الأسواق الدولية إلى أربعة أبعاد أساسية، والذي سنوضحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(66): نموذج التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي للدراسة



يوضح الشكل السابق أن النموذج القياسي للدراسة المقترح بناء على الإطار النظري للدراسة ومجموعة الدراسات السابقة قد تم تقسيمه إلى متغيرين أساسيين يتمثلان في اليقظة الإستراتيجية (المتغير المستقل) والذي يقسم إلى أربعة أبعاد كامنة وهي بعد اليقظة التكنولوجية والتي تفترض أنها تتشعب على خمسة (05) فقرات (البنود من 01 إلى 05)، بعد اليقظة التنافسية والتي تفترض أنها تتشعب على خمسة (05) فقرات(البنود من 06 إلى 10)، بعد اليقظة التجارية والتي تفترض أنها تتشعب على خمسة (05) فقرات(البنود من 11 إلى 15)، وأخيرا بعد اليقظة البيئية والتي تفترض أنها تتشعب على خمسة (05) فقرات(البنود من 16 إلى 20)، وإختراق الأسواق الدولية (المتغير التابع) وقد تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد كامنة وهي بعد التصدير والتي تفترض أنها تتشعب على خمسة (05) فقرات(البنود من 21 إلى

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

25)، بعد الإستثمار الأجنبي المباشر والتي تفترض أنها تتشعب على خمسة (05) فقرات(البنود من 26 إلى 30)، بعد الإتفاقيات التعاقدية والتي تفترض أنها تتشعب على خمسة (05) فقرات(البنود من 31 إلى 35)، وأخيرا بعد التحالفات الإستراتيجية الدولية والتي تفترض أنها تتشعب على خمسة (05) فقرات(البنود من 36 إلى 40).

2- تعيين النموذج: إن القيام بعملية تقدير النموذج تتطلب تحقق شرطا أساسيا وهو أن قيمة درجة الحرية لا بد أن تكون موجبة أي تفوق الصفر ويقصد بحساب تعيين النموذج هي عملية طرح عدد المعلومات التي يتطلبها النموذج النظري (إحتياجات النموذج) من عدد وحدات المعلومات المتوفرة في العينة، وفق المعادلة الآتية:

$$\text{درجة الحرية (Degrée of freedom) = DF} = \text{معلومات النموذج} - \text{إحتياجات النموذج} < 0$$

وعليه فإن: $DF = 108 - 820 = 712$ وهي قيمة موجبة (أكبر من 0) وبالتالي فالنموذج متعدي التعيين ويمكن تقديره.

3- مؤشرات جودة مطابقة النموذج: ويعرف كذلك بإختبار حسن المطابقة وهذا للحكم على صدق النموذج القياسي للدراسة، والجدول رقم (65) يوضح نتائج أهم مؤشرات جودة المطابقة للنموذج القياسي للدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم (65): مؤشرات جودة المطابقة " النموذج القياسي "

الإختصار	الإسم بالعربية	القيمة المعيارية (محك القبول)	القيمة المحسوبة (النموذج الحر)	الحكم
مؤشرات الإفتقار والإقتصاد				
X^2	مربع كاي	أن لا يكون دالا	2540,648	محقق
Pv	الدلالة		0,000	غير دال
Df	درجة الحرية	$0 <$	712	محقق
X^2/df	مربع كاي المعياري	من [5-1]	3,568	محقق
RMR	جذر متوسط مربعات البواقي	$0.1 \geq$	0.0532	محقق
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	$0.1 \geq$	0,032	محقق
Absolute Fit Indices مؤشرات المطابقة المطلقة				
GFI	مؤشر جودة المطابقة	$0.9 <$	0,487	غير محقق
AGFI	مؤشر جودة المطابقة المعدل	$0.9 <$	0,410	غير محقق
PGFI	مؤشر حسن المطابقة الإقتصادي	$0.5 \leq$	0,423	غير محقق
RMSEA	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب	$0.08 \geq$	0,119	غير محقق
Comparative Fit Indices مؤشرات مطابقة المقارنة				
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	$0.9 \leq$	0,823	غير محقق
TLI	مؤشر توكر لويس	$0.9 \leq$	0,806	غير محقق

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.20 بعد التنظيم

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ عدم تحقق جميع مؤشرات المطابقة المطلقة، فمثلاً نجد قيمة الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب RMSEA قد بلغ (0.119) في حين أن قيمته المقبولة يفضل أن لا تفوق (0,08)، في حين لم تحقق القيم المطلوبة بالنسبة للمؤشرات (GFI-AGFI) والتي بلغت على التوالي (0.410،0.487) ويفضل أن تكون أكبر من (0.9)، كما أن مؤشرات المطابقة المقارنة (TLI- CFI) والتي بلغت قيمها على التوالي (0.806،0.823) لا تحقق الشرط والتي محك قبولها يفضل أن لا تقل عن (0,9)، بشكل عام فإن النتائج الحالية تشير إلى عدم وجود مطابقة مقبولة للنموذج القياسي المقترح للدراسة مع بيانات الدراسة.

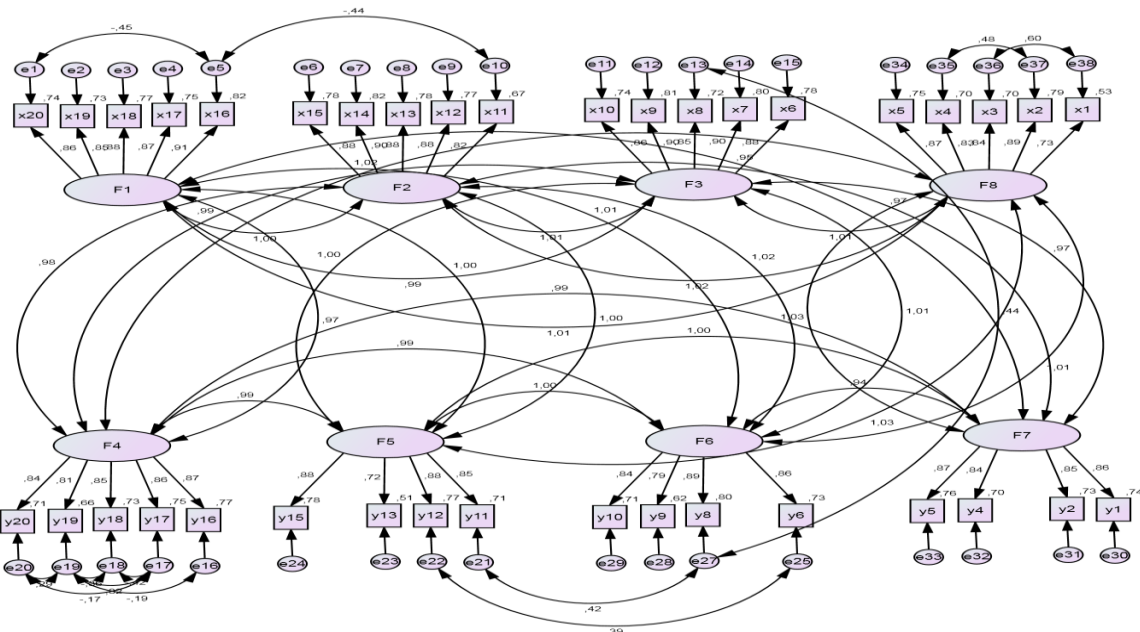
4-تقدير معالم النموذج: من خلال تقدير معالم النموذج بهدف التأكد من مدى تشبع عبارات الأبعاد الأربعة لليقظة الإستراتيجية، والأبعاد الأربعة لإختراق الأسواق الدولية، يتضح أن أغلب البنود

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

تشبع على عواملها بقييم جيدة تفوق 50% ما عدا بعد التصدير، مثلما توضحه قيم معاملات الإنحدار المعيارية في الشكل رقم (66)، حيث نجد أنها تتراوح ما بين (0.74 و 0.91) لمقياس اليقظة الإستراتيجية ككل، وتتراوح ما بين (0.42 و 0.89) لمقياس إختراق الأسواق الدولية ككل، أما بالنسبة للأبعاد فما بين (0.74 و 0.90) لبعء اليقظة التكنولوجية، ومن (0.86 و 0.90) لبعء التنافسية، ومن (0.81 و 0.90) لبعء اليقظة التجارية، وأخيرا من (0.85 و 0.91) لبعء اليقظة البيئية، وما بين (0.42 و 0.86) لبعء التصدير، ومن (0.65 و 0.89) لبعء الإستثمار الأجنبي المباشر، ومن (0.71 و 0.86) لبعء الإتفاقيات التعاقدية، وأخيرا من (0.81 و 0.87) لبعء التحالفات الإستراتيجية الدولية، وهي قياسات مقبولة، ما عدا بعد التصدير و بناء على ذلك يتطلب القيام بمجموعة من التعديلات، كما يتضح من خلال الشكل رقم (66) وجود علاقات إرتباطية قوية ما بين متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها تتراوح قيم معاملاتها الإنحدارية ما بين (0.95 و 1.03) ووجود علاقات إرتباطية قوية ما بين مختلف أبعاد المتغير الواحد.

5-تعديل النموذج: من أجل الحصول على نتائج أفضل للنموذج نقتح إجراء مجموعة من التعديلات والهدف من خلال إجراء هاته الخطوة هو إكتشاف وتعديل الأخطاء الموجودة في النموذج الأولي المقترح مع الحرص على أن تكون التعديلات المقترحة من البرنامج مقبولة إحصائيا ونظريا وعمليا، والذي سنوضحه من خلال المراحل التالية:

الشكل رقم(67): نموذج التحليل العاملي التوكيدي "النموذج القياسي" بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS V.20

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

يلاحظ من خلال مقارنة التغيرات الحاصلة بالشكل رقم(67) مقارنة بالشكل رقم(66) أنه قد تم إجراء مجموعة من التعديلات المقترحة من برنامج (Amos V.20) أهمها:

● بالنسبة لمتغير اليقظة الإستراتيجية:

- بعد اليقظة التكنولوجية: بالنسبة لهذا البعد فقد تم ربط أخطاء العبارة X_1 مع العبارة X_3 والتي توضح في الشكل رقم (67) بالخطأ e_{38} مع الخطأ e_{36} بحيث تشبع كل واحدة الأخرى بقيمة (0.60)، كما تم ربط أخطاء العبارة X_2 مع العبارة X_4 والتي توضح في الشكل رقم (67) بالخطأ e_{37} مع الخطأ e_{35} بحيث تشبع كل واحدة الأخرى بقيمة (0.48).
- بعد اليقظة التنافسية: في هذا البعد تم الإبقاء على جميع العبارات بدون أي تغيير.
- بعد اليقظة التجارية: تم الإبقاء على العبارات X_{12} , X_{13} , X_{14} , X_{15} بدون أي تغيير.
- بعد اليقظة البيئية: تم ربط أخطاء العبارة X_{16} مع العبارة X_{20} والتي توضح في الشكل رقم (67) بالخطأ e_5 مع الخطأ e_1 بحيث تشبع كل واحدة الأخرى بقيمة (0.45) إن عملية ربط الأخطاء للعبارات من البرنامج تعني أنه توجد علاقة تأثير بحيث تشبع كل عبارة مع العبارة الأخرى.
- ويلاحظ كذلك من الشكل رقم (67) أنه قد تم ربط أخطاء العبارة X_{11} من بعد اليقظة التجارية مع العبارة X_{16} من بعد اليقظة البيئية والتي توضح في الشكل رقم (67) بالخطأ e_{10} مع الخطأ e_5 بحيث تشبع كل واحدة الأخرى بقيمة (0.44)، و رغم أنه غير منطقي إحصائياً إلا أن له دلالة من الجانب النظري بحكم التقارب في الصياغة بين العبارتين.

● بالنسبة لمتغير إختراق الأسواق الدولية:

- بعد التصدير: بالنسبة لهذا البعد فقد تم حذف العبارة Y_3 .
- بعد الإستثمار الأجنبي المباشر: تم حذف العبارة Y_7 .
- بعد الإتفاقيات التعاقدية: بالنسبة لهذا البعد فقد تم حذف العبارة Y_{14} .
- بعد التحالفات الإستراتيجية الدولية: بالنسبة لهذا البعد فقد تم ربط أخطاء العبارة Y_{20} مع العبارة Y_{17} والتي توضح في الشكل رقم (67) بالخطأ e_{20} مع الخطأ e_{17} ، كما تم ربط أخطاء العبارة Y_{19} مع العبارة Y_{16} والعبارة Y_{17} والتي توضح في الشكل رقم (67) بالخطأ e_{19} مع الخطأ e_{16} والخطأ e_{17} ، وتم ربط أخطاء العبارة Y_{20} مع العبارة Y_{19} والتي توضح في الشكل رقم (67) بالخطأ e_{20} مع الخطأ e_{19} ، وربط أخطاء العبارة Y_{19} مع العبارة Y_{18} والتي توضح في الشكل رقم (67) بالخطأ e_{19} مع الخطأ e_{18} ، وربط أخطاء العبارة Y_{18} مع العبارة Y_{17} والتي توضح في الشكل رقم (67)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

بالخطأ e_{18} مع الخطأ e_{17} ، إن عملية ربط الأخطاء للعبارات من البرنامج تعني أنه توجد علاقة تأثير بحيث تشبع كل عبارة مع العبارة الأخرى.

- ويلاحظ كذلك من الشكل رقم (67) أنه قد تم ربط أخطاء العبارة y_6 من بعد الإستثمار الأجنبي المباشر مع العبارة y_{11} من بعد الإتفاقيات التعاقدية والتي توضح في الشكل رقم (67) بالخطأ e_{25} مع الخطأ e_{21} بحيث تشبع كل واحدة الأخرى بقيمة (0.39)، وتم ربط أخطاء العبارة y_8 من بعد اليقظة التجارية مع العبارة y_{12} من بعد اليقظة البيئية والتي توضح في الشكل رقم (67) بالخطأ e_{27} مع الخطأ e_{22} بحيث تشبع كل واحدة الأخرى بقيمة (0.42)، وتم ربط أخطاء العبارة y_8 من بعد الإستثمار الأجنبي المباشر مع العبارة x_8 من بعد اليقظة التنافسية والتي توضح في الشكل رقم (67) بالخطأ e_{27} مع الخطأ e_{13} بحيث تشبع كل واحدة الأخرى بقيمة (0.44) ورغم أنه غير منطقي إحصائياً إلا أن له دلالة من الجانب النظري بحكم التقارب في الصياغة بين العبارتين.

- كما يوضح الشكل وجود علاقات إرتباطية تأثيرية قوية ما بين متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها تتراوح قيمها ما بين (0.94 و 1.03)، ووجود علاقات إرتباطية قوية ما بين مختلف أبعاد المتغير الواحد.

إن القيام بإجراء مجموعة من التعديلات المقترحة من البرنامج بهدف تحسين جودة النموذج يعني تغيير قيم مؤشرات جودة النموذج نحو الأفضل والذي سنشير إليه من خلال الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم (66): مؤشرات جودة المطابقة " النموذج القياسي " بعد التعديل

الإختصار	الإسم بالعربية	القيمة المعيارية (محك القبول)	القيمة المحسوبة (النموذج المعدل)	الحكم
مؤشرات الإفتقار والإقتصاد				
X^2	مربع كاي	أن لا يكون دالا	1678,155	محقق
Pv	الدلالة		0,000	غير دال
Df	درجة الحرية	$0 <$	588	محقق
X^2/df	مربع كاي المعياري	من $[5-1]$	2,854	محقق
RMR	جذر متوسط مربعات البواقي	$0.1 \geq$	0,0419	محقق
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	$0.1 \geq$	0,027	محقق
Absolute Fit Indices مؤشرات المطابقة المطلقة				
GFI	مؤشر جودة المطابقة	$0.9 <$	0,914	محقق
AGFI	مؤشر جودة المطابقة المعدل	$0.9 <$	0,935	محقق
PGFI	مؤشر حسن المطابقة الإقتصادي	$0.5 \leq$	0,514	محقق
RMSEA A	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب	$0.08 \geq$	0,072	محقق
Comparative Fit Indices مؤشرات مطابقة المقارنة				
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	$0.9 \leq$	0,973	محقق
TLI	مؤشر توكر لويس	$0.9 \leq$	0,987	محقق

المصدر: مخرجات برنامج Amos v. 20 بعد التنظيم

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ تحقق جميع مؤشرات المطابقة المطلقة، فمثلا نجد قيمة الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب RMSEA قد بلغ (0,072) في حين أن قيمته المقبولة تفضل أن لا تفوق (0,08) كحد أقصى، كما تحققت القيم المطلوبة بالنسبة للمؤشرات (GFI-AGFI) والتي بلغت على التوالي (0,914، 0,935) والتي يجب أن تكون أكبر من (0,9)، كما أن مؤشرات المطابقة المقارنة (TLI- CFI) تحقق الشرط والتي محك قبولها لا يجب أن لا يقل عن (0,9)، بشكل عام فإن النتائج الحالية تشير إلى وجود مطابقة جيدة للنموذج القياسي المقترح مع بيانات الدراسة.

ولإختيار النموذج الأفضل من بين النموذجين السابقين يتم اللجوء إلى بعض المؤشرات مثل محك الأكايك (AIC)، قيمة الصدق الزائف المتوقع (ECVI)، قيمة محك معلومات الأكيكي المتناسق CAIC، والذي يتم اللجوء إليهم لتحديد أفضلية النموذج من بين مختلف النماذج، حيث نعتبر النموذج ذو القيمة الأصغر لهاته المحكات هو النموذج الأفضل لتمثيل الظاهرة من النماذج الأخرى

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

والجدول رقم (67) يوضح قيم المؤشرات المطلوبة للنموذجين قبل وبعد التعديل المفسرة للنموذج القياسي.

الجدول رقم (67): قيم AIC/ ECVI/CAIC للنموذج القياسي للدراسة قبل وبعد التعديل

قيمة محك الأكيك للمنتاسق CAIC		قيمة الصدق الزائف المتوقع ECVI		قيمة محك الأكيك للنموذجين AIC	
النموذج المعدل	النموذج قبل التعديل	النموذج المعدل	النموذج قبل التعديل	النموذج المعدل	النموذج قبل التعديل
2391,616	3210,681	10,542	15,230	1908,155	2756,648

المصدر: مخرجات برنامج Amos v. 20 بعد التنظيم

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة محك معلومات الأكيك للنموذج المعدل والتي بلغت (1908,155) أقل من قيمة محك معلومات الأكيك للنموذج قبل التعديل والتي بلغت (2756,648)، كما أن قيمة الصدق الزائف المتوقع للنموذج المعدل بلغت (10,542) في حين أن قيمته قبل التعديل كانت (15,230)، كما أن قيمة مؤشر محك معلومات الأكيك المتناسق بلغت (2391,616) في حين كانت قبل التعديل (3210,681)، وباعتبار أن القيمة الأقل بين النموذجين هي التي تعكس النموذج الأفضل فالنموذج المعدل هو الأفضل.

تقدير معالم النموذج: يتم في هاته المرحلة من مراحل التحليل العملي التوكيدي للنموذج القياسي تقدير معالم النموذج وهذا للتأكد من مدى تشبع عبارات الأبعاد الأربعة لليقظة الإستراتيجية والأبعاد الأربعة لإختراق الأسواق الدولية، حيث يتضح من الشكل أعلاه أن جميع البنود تشبع على عواملها بقيم جيدة تفوق 50%، مثلما توضحه قيم معالم الإنحدار المعيارية في الشكل رقم (67) حيث نجد أنها تتراوح ما بين (0.73 و 0.91) لمقياس اليقظة الإستراتيجية ككل، وما بين (0.73 و 0.89) لبعد اليقظة التكنولوجية، ومن (0.85 و 0.90) لبعد اليقظة التنافسية، ومن (0.82 و 0.90) لبعد اليقظة التجارية، وأخيرا من (0.85 و 0.91) لبعد اليقظة البيئية، ونجد أنها تتراوح ما بين (0.72 و 0.89) لمقياس إختراق الأسواق الدولية ككل، و ما بين (0.84 و 0.87) لبعد التصدير، ومن (0.79 و 0.89) لبعد الإستثمار الأجنبي المباشر، ومن (0.72 و 0.88) لبعد الإتفاقيات التعاقدية، وأخيرا من (0.81 و 0.87) لبعد التحالفات الإستراتيجية الدولية، وهي قياسات مقبولة.

كما يجب التأكد من دلالة العبارات المكونة للنموذج القياسي، وهذا لمعرفة إن كان النموذج يستدعي منا القيام بتعديلات من عدمها، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم (68): تشبعات عبارات النموذج القياسي بعد التعديل

العبرة	البعد	التقدير Estimate	الخطأ المعياري SE	قيمة ت CR	مستوى الدلالة P
X1	اليقظة التكنولوجية	0,480	0,038	12,473	0,000
X2		0,972	0,055	17,782	0,000
X3		0,735	0,047	15,767	0,000
X4		0,790	0,050	15,652	0,000
X5		1,000	-	-	-
X6	اليقظة التنافسية	1,161	0,069	16,708	0,000
X7		1,015	0,059	17,289	0,000
X8		0,943	0,061	15,556	0,000
X9		1,092	0,062	17,541	0,000
X10		1,000	-	-	-
X11	اليقظة التجارية	0,739	0,048	15,266	0,000
X12		0,879	0,050	17,504	0,000
X13		0,825	0,046	17,877	0,000
X14		0,898	0,048	18,772	0,000
X15		1,000	-	-	-
X16	اليقظة البيئية	0,930	0,063	14,729	0,000
X17		0,825	0,051	16,145	0,000
X18		0,971	0,058	16,682	0,000
X19		0,995	0,064	15,643	0,000
X20		1,000	-	-	-
Y1	التصدير	1,000	-	-	-
Y2		0,829	0,053	15,550	0,000
Y3		تم حذف العبرة	-	-	-
Y4		0,808	0,054	15,016	0,000
Y5		0,915	0,056	16,207	0,000
Y6	الإستثمار الأجنبي المباشر	1,000	-	-	-
Y7		تم حذف العبرة	-	-	-
Y8		1,256	0,074	16,958	0,000
Y9		1,146	0,084	13,585	0,000
Y10		1,390	0,091	15,302	0,000
Y11	الإتفاقيات التعاقدية	1,000	-	-	-
Y12		1,088	0,068	15,947	0,000
Y13		1,123	0,098	11,434	0,000
Y14		تم حذف العبرة	-	-	-
Y15		1,091	0,068	16,078	0,000
Y16	التحالفات الإستراتيجية الدولية	1,000	-	-	-
Y17		0,901	0,054	16,532	0,000
Y18		1,205	0,075	16,039	0,000
Y19		0,714	0,053	13,417	0,000
Y20		1,306	0,083	15,653	0,000

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 20 بعد التنظيم

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

يتضح من الجدول أعلاه أنه قد تم حذف العبارات (y3، y7، y14)، و أن جميع العبارات دالة إحصائياً (مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0,05) فهذا يعني أن النموذج القياسي ذو جودة عالية.

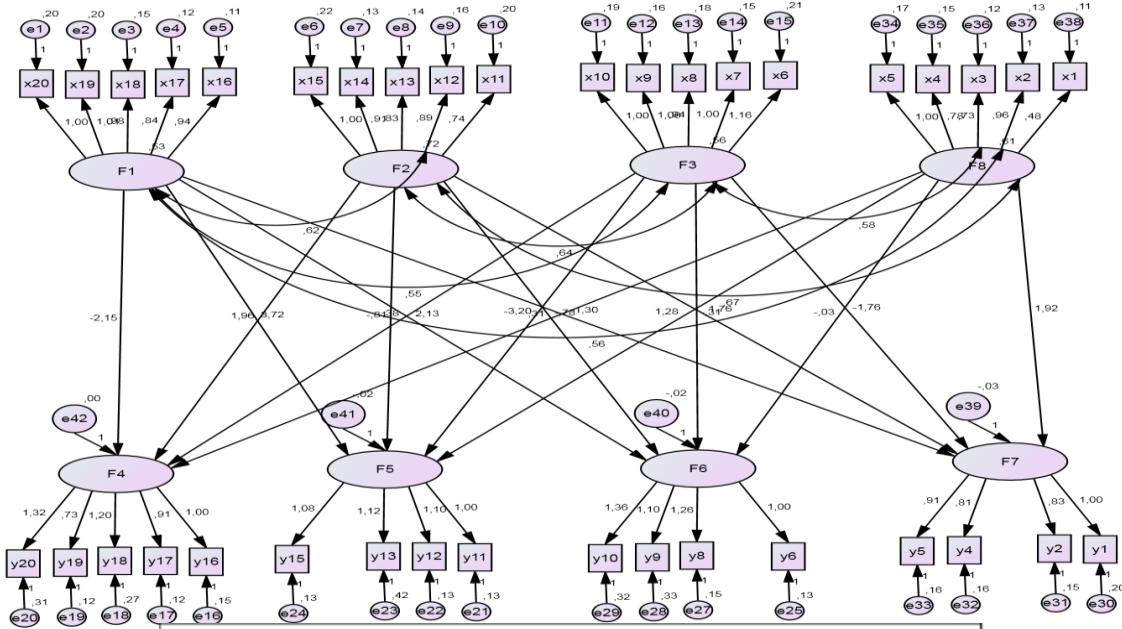
رابعاً: مطابقة النموذج البنائي للدراسة (نموذج المسار)

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في ما مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية؟ تم الإعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال إختبار البنية العاملية التوكيدية لمتغيرات الدراسة كل متغير على حدى، ومجموعة ككتلة واحدة من خلال إختبار النموذج القياسي للتأكد من مدى جودة النموذج المفترض ومطابقته للبيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة، وسنحاول الآن إختبار النموذج البنائي للدراسة وهذا من خلال دراسة وتحديد العلاقات الإرتباطية وعلاقات التأثير وإختبار فرضيات الدراسة بين الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) والأبعاد الأربعة للمتغير التابع (إختراق الأسواق الدولية) من خلال المراحل المنهجية التالية:

1-تحديد النموذج(التوصيف): سيتم خلال هاته المرحلة دراسة العلاقات الإرتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) وعلاقات التأثير بين أبعاد المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) وأبعاد المتغير التابع (إختراق الأسواق الدولية) والفقرات المكونة لهما، والذي سنوضحه من خلال الشكل التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الشكل رقم(68): النموذج البنائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS V.20

يوضح الشكل السابق أن النموذج البنائي للدراسة قد تم تقسيمه إلى متغيرين أساسيين يتمثلان في اليقظة الإستراتيجية (المتغير المستقل) والذي يقسم إلى أربعة أبعاد كامنة حيث يتشعب كل بعد من أبعاده على خمسة (05) فقرات، وإختراق الأسواق الدولية (المتغير التابع) وقد تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد كامنة والذي يتشعب كل بعد من أبعاده على خمسة (05) فقرات.

2- تعيين النموذج: إن القيام بعملية تقدير النموذج البنائي يتطلب تحقق شرطاً أساسياً وهو أن قيمة درجة الحرية لا بد أن تكون موجبة أي تفوق الصفر ويقصد بحساب تعيين النموذج هي عملية طرح عدد المعلومات التي يتطلبها النموذج النظري (إحتياجات النموذج) من عدد وحدات المعلومات المتوفرة في العينة، وفق المعادلة الآتية:

$$\text{درجة الحرية (Degrée of freedom) } = \text{معلومات النموذج} - \text{إحتياجات النموذج} < 0$$

وعليه فإن: $DF = 98 - 705 = 607$ وهي قيمة موجبة (أكبر من 0) وبالتالي فالنموذج متعدي التعيين ويمكن تقديره.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

3- مؤشرات جودة مطابقة النموذج: ويعرف كذلك بإختبار حسن المطابقة وهذا للحكم على صدق النموذج البنائي للدراسة، والجدول الموالي رقم (69) يوضح نتائج أهم مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي.

الجدول رقم (69): مؤشرات جودة المطابقة " النموذج البنائي "

الإختصار	الإسم بالعربية	القيمة المعيارية (محك القبول)	القيمة المحسوبة (النموذج الحر)	الحكم
مؤشرات الإفتقار والإقتصاد				
X^2	مربع كاي	أن لا يكون دالا	2079,756	محقق
Pv	الدلالة		0,000	غير دال
Df	درجة الحرية	$0 <$	607	محقق
X^2/df	مربع كاي المعياري	من $[5-1]$	3,426	محقق
RMR	جذر متوسط مربعات البواقي	$0.1 \geq$	0,0454	محقق
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	$0.1 \geq$	0,029	محقق
Absolute Fit Indices مؤشرات المطابقة المطلقة				
GFI	مؤشر جودة المطابقة	$0.9 <$	0,524	غير محقق
AGFI	مؤشر جودة المطابقة المعدل	$0.9 <$	0,449	غير محقق
PGFI	مؤشر حسن المطابقة الإقتصادي	$0.5 \leq$	0,452	غير محقق
RMSEA	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب	$0.08 \geq$	0,116	غير محقق
Comparative Fit Indices مؤشرات مطابقة المقارنة				
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	$0.9 \leq$	0,848	غير محقق
TLI	مؤشر توكر لويس	$0.9 \leq$	0,833	غير محقق

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 20 بعد التنظيم

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ عدم تحقق جميع مؤشرات المطابقة المطلقة، فمثلا نجد قيمة الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب RMSEA قد بلغ (0,116) في حين أن قيمته المقبولة يفضل أن لا تفوق (0,08)، في حين لم تحقق القيم المطلوبة بالنسبة للمؤشرات (GFI-AGFI) والتي بلغت على التوالي (0,524،0,449) ويفضل أن تكون أكبر من (0.9)، كما أن مؤشرات المطابقة المقارنة (TLI- CFI) والتي بلغت قيمها على التوالي (0,833،0,848) لا تحقق الشرط والتي محك

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

قبولها يفضل أن لا تقل عن (0,9)، بشكل عام فإن النتائج الحالية تشير إلى عدم وجود مطابقة مقبولة للنموذج البنائي للدراسة.

4-تقدير معلمات النموذج: يتم في هاته المرحلة تقدير معلمات النموذج البنائي وهذا للتأكد من مدى تشبع عبارات الأبعاد الأربعة لليقظة الإستراتيجية، والأبعاد الأربعة لإختراق الأسواق الدولية فيتضح أن أغلب البنود تتشبع على عواملها بقيم جيدة تفوق 50 % ما عدا بعد اليقظة التكنولوجية، مثلما توضحه قيم معلمات الإنحدار المعيارية في الشكل رقم (68)، حيث نجد أنها تتراوح ما بين (0.48 و 1.16) لمقياس اليقظة الإستراتيجية ككل، وتتراوح ما بين (0.73 و 1.36) لمقياس إختراق الأسواق الدولية ككل، أما بالنسبة للأبعاد فما بين (0.48 و 1.00) لبعد اليقظة التكنولوجية ومن (0.84 و 1.16) لبعد اليقظة التنافسية، ومن (0.74 و 1.00) لبعد اليقظة التجارية، وأخيرا من (0.84 و 1.00) لبعد اليقظة البيئية، وما بين (0.81 و 1.00) لبعد التصدير، ومن (1.00 و 1.36) لبعد الإستثمار الأجنبي المباشر، ومن (1.00 و 1.12) لبعد الإتفاقيات التعاقدية، وأخيرا من (0.73 و 1.32) لبعد التحالفات الإستراتيجية الدولية، وهي قياسات مقبولة، ما عدا لبعد اليقظة التكنولوجية و بناء على ذلك يتطلب القيام مجموعة من التعديلات التي يقترحها البرنامج، كما يوضح الجدول رقم (70) معاملات الارتباط بين الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية)

الجدول رقم(70): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل للنموذج البنائي

التقدير		
0.58	اليقظة التنافسية ←	اليقظة التكنولوجية
0.67	اليقظة التجارية ←	اليقظة التكنولوجية
0.56	اليقظة البيئية ←	اليقظة التكنولوجية
0.64	اليقظة التجارية ←	اليقظة التنافسية
0.55	اليقظة البيئية ←	اليقظة التنافسية
0.62	اليقظة البيئية ←	اليقظة التجارية

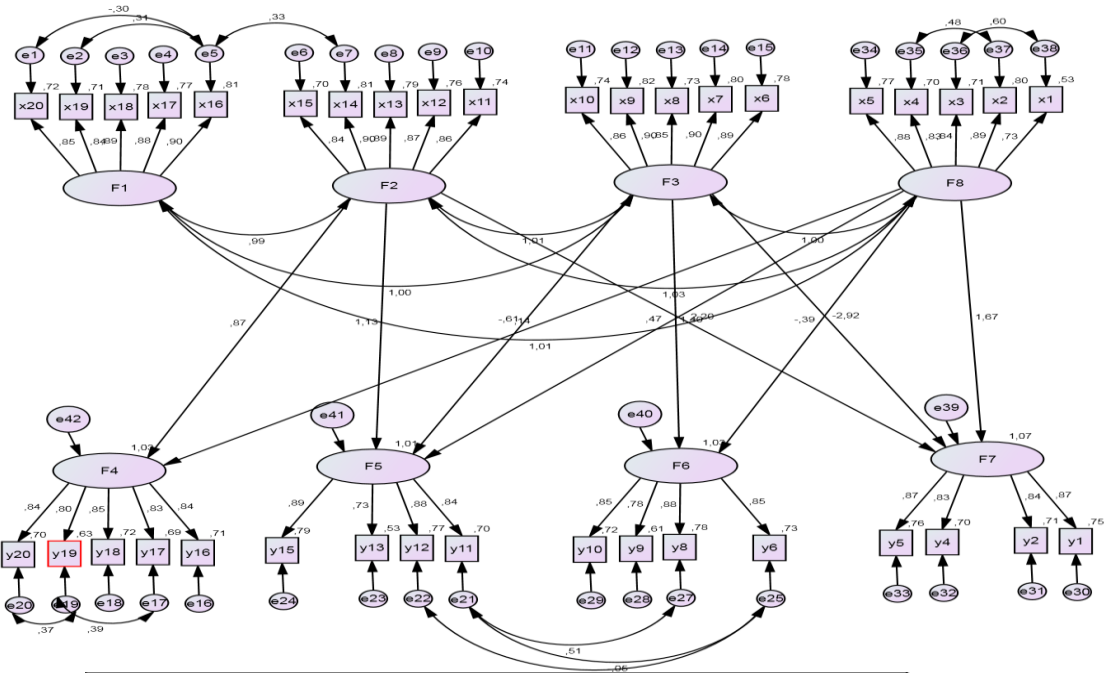
المصدر: مخرجات برنامج Amos v 20 بعد التنظيم

يتضح من الشكل رقم(68) والموضحة في الجدول رقم(70) وجود علاقة إرتباطية تأثيرية ما بين أبعاد المتغير المستقل تتراوح قيمها ما بين (0.55 و 0.67)، وهذا بسبب أن أبعاد اليقظة الإستراتيجية متداخلة نظريا وعمليا في التطبيق ولا يمكن تبني نظام اليقظة الإستراتيجية دون تطبيق مختلف أبعادها بشكل موحد.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

5-تعديل النموذج: من أجل الحصول على نتائج أفضل للنموذج نقتراح إجراء مجموعة من التعديلات والهدف من خلال إجراء هاته الخطوة هو إكتشاف وتعديل الأخطاء الموجودة في النموذج الأولي المقترح مع الحرص على أن تكون التعديلات المقترحة من البرنامج مقبولة إحصائيا ونظريا وعمليا، والذي سنوضحه من خلال المراحل التالية:

الشكل رقم(69): النموذج البنائي للدراسة بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS V.20

يلاحظ من خلال مقارنة التغيرات الحاصلة بالشكل رقم(69) مقارنة بالشكل رقم(68) أنه قد تم إجراء مجموعة من التعديلات المقترحة من برنامج (Amos v.20) أهمها:

- بالنسبة لمتغير اليقظة الإستراتيجية:

- بعد اليقظة التكنولوجية: تم إجراء نفس التغيرات المقترحة في النموذج القياسي بعد التعديل.
- بعد اليقظة التنافسية: في هذا البعد تم الإبقاء على جميع العبارات بدون أي تغيير.
- بعد اليقظة التجارية: تم ربط أخطاء العبارة X₁₄ من بعد اليقظة التجارية مع العبارة X₁₆ من بعد اليقظة البيئية والتي توضح في الشكل رقم (69) بالخطأ e₇ مع الخطأ e₅ بحيث تشبع كل واحدة الأخرى بقيمة (0.33).
- بعد اليقظة البيئية: تم ربط أخطاء العبارة X₁₆ مع العبارتين X₁₉, X₂₀ والتي توضح في الشكل رقم (69) بالخطأ e₅ مع الأخطاء e₁, e₂ بحيث تشبع كل واحدة الأخرى بقيمة (0.31)، (-0.30)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

على التوالي، إن عملية ربط الأخطاء للعبارات من البرنامج تعني أنه توجد علاقة تأثير بحيث تشبع كل عبارة مع العبارة الأخرى.

• بالنسبة لمتغير إختراق الأسواق الدولية:

- بعد التصدير: تم إجراء نفس التغييرات المقترحة في النموذج القياسي بعد التعديل.
- بعد الإستثمار الأجنبي المباشر: في هذا البعد تم الإبقاء على العبارتين Y_{10} ، Y_{09} بدون أي تغيير.
- بعد الإتفاقيات التعاقدية: : في هذا البعد تم الإبقاء على العبارتين Y_{15} ، Y_{13} بدون أي تغيير.
كما يلاحظ كذلك من الشكل رقم (69) أنه قد تم ربط أخطاء العبارة Y_6 من بعد الإستثمار الأجنبي المباشر مع العبارة Y_{11} من بعد الإتفاقيات التعاقدية والتي توضح في الشكل رقم (69) بالخطأ e_{25} مع الخطأ e_{21} بحيث تشبع كل واحدة الأخرى بقيمة (0.05)، وتم ربط أخطاء العبارة Y_8 من بعد الإستثمار الأجنبي المباشر مع العبارة Y_{11} من بعد الإتفاقيات التعاقدية والتي توضح في الشكل رقم (69) بالخطأ e_{27} مع الخطأ e_{21} بحيث تشبع كل واحدة الأخرى بقيمة (0.51)، وتم ربط أخطاء العبارة Y_6 من بعد الإستثمار الأجنبي المباشر مع العبارة Y_{12} من بعد الإتفاقيات التعاقدية والتي توضح في الشكل رقم (69) بالخطأ e_{25} مع الخطأ e_{22} بحيث تشبع كل واحدة الأخرى بقيمة (0.38) و رغم أنه غير منطقي إحصائيا إلا أن له دلالة من الجانب النظري بحكم التقارب في الصياغة بين العبارتين.

- بعد التحالفات الإستراتيجية الدولية: بالنسبة لهذا البعد فقد تم ربط أخطاء العبارة Y_{19} مع العبارتين Y_{20} ، Y_{17} والتي توضح في الشكل رقم (69) بالخطأ e_{19} مع الأخطاء e_{17} ، e_{20} بحيث تشبع كل واحدة الأخرى بقيمة (0.39)، (0.37) على التوالي.

كما يوضح الشكل رقم (69) وجود انتقال للأثر ما بين بعد اليقظة التكنولوجية والأبعاد الأربعة لإختراق الأسواق الدولية، وكذلك بين كل من بعد اليقظة التنافسية والأبعاد الأربعة لإختراق الأسواق الدولية، وكذلك بين بعد اليقظة التجارية والأبعاد الأربعة لإختراق الأسواق الدولية، في حين عدم وجود لأثر منتقل من بعد اليقظة البيئية إلى أبعاد إختراق الأسواق الدولية، وسيتم تحليل وتفسير هذه العلاقات في جزء إختبار فرضيات الدراسة في المطلب الموالي.

إن القيام بإجراء مجموعة من التعديلات المقترحة من البرنامج بهدف تحسين جودة النموذج يعني تغيير قيم مؤشرات جودة النموذج نحو الأفضل والذي سنشير إليه من خلال الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم (71): مؤشرات جودة المطابقة " النموذج البنائي" بعد التعديل

الإختصار	الإسم بالعربية	القيمة المعيارية (محك القبول)	القيمة المحسوبة (النموذج المعدل)	الحكم
مؤشرات الإفتقار والإقتصاد				
X ²	مربع كاي	أن لا يكون دالا	1797,841	محقق
Pv	الدلالة		0,000	غير دال
Df	درجة الحرية	0 <	605	محقق
X ² /df	مربع كاي المعياري	من [5-1]	2,972	محقق
RMR	جذر متوسط مربعات البواقي	0.1 ≥	0,0432	محقق
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	0.1 ≥	0,038	محقق
Absolute Fit Indices مؤشرات المطابقة المطلقة				
GFI	مؤشر جودة المطابقة	0.9 <	0,992	محقق
AGFI	مؤشر جودة المطابقة المعدل	0.9 <	0,926	محقق
PGFI	مؤشر حسن المطابقة الإقتصادي	0.5 ≤	0,510	محقق
RMSEA	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب	0.08 ≥	0,074	محقق
Comparative Fit Indices مؤشرات مطابقة المقارنة				
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	0.9 ≤	0,977	محقق
TLI	مؤشر توكر لويس	0.9 ≤	0,964	محقق

المصدر: مخرجات برنامج Amos v. 20 بعد التنظيم

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ تحقق جميع مؤشرات المطابقة المطلقة، فمثلاً نجد قيمة الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب RMSEA قد بلغ (0,074) في حين أن قيمته المقبولة تفضل أن لا تفوق (0,08) كحد أقصى، كما تحققت القيم المطلوبة بالنسبة للمؤشرات (GFI-AGFI) والتي بلغت على التوالي (0,926، 0,992) والتي يجب أن تكون أكبر من (0,9)، كما أن مؤشرات المطابقة المقارنة (TLI- CFI) تحقق الشرط والتي محك قبولها لا يجب أن لا يقل عن (0,9)، بشكل عام فإن النتائج الحالية تشير إلى وجود مطابقة جيدة للنموذج البنائي المفترض مع بيانات الدراسة.

و لإختيار النموذج الأفضل من بين النموذجين السابقين يتم اللجوء إلى بعض المؤشرات مثل محك معلومات الأكايك (AIC)، قيمة الصدق الزائف المتوقع (ECVI)، قيمة محك معلومات الأكايكي المتناسق CAIC، والذي يتم اللجوء إليها لتحديد أفضلية النموذج من بين مختلف النماذج، حيث نعتبر النموذج ذو القيمة الأصغر لهاته المحكات هو النموذج الأفضل لتمثيل الظاهرة من النماذج

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الأخرى، والجدول رقم (72) يوضح قيم المؤشرات المطلوبة للنموذجين قبل وبعد التعديل المفسرة للنموذج البنائي.

الجدول رقم (72): قيم AIC/ ECVI/CAIC للنموذج البنائي للدراسة قبل وبعد التعديل

قيمة محك الأكيك المتناسق CAIC		قيمة الصدق الزائف المتوقع ECVI		قيمة محك الأكيك للنموذجين AIC	
النموذج المعدل	النموذج قبل التعديل	النموذج المعدل	النموذج قبل التعديل	النموذج المعدل	النموذج قبل التعديل
2405,834	2675,341	11,016	12,551	1993,841	2271,756

المصدر: مخرجات برنامج Amos v. 20 بعد التنظيم

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة محك المعلومات الأكيك للنموذج المعدل والتي بلغت (1993,841) أقل من قيمة محك معلومات الأكيك للنموذج قبل التعديل والتي بلغت (2271,756)، كما أن قيمة الصدق الزائف المتوقع للنموذج المعدل بلغت (11,016) في حين أن قيمته قبل التعديل كانت (12,551)، كما أن قيمة مؤشر محك معلومات الأكيك المتناسق بلغت (2405,834) في حين كانت قبل التعديل (2675,341)، وقيم المحكات الأقل بين النموذجين هي التي تعكس النموذج الأفضل وعليه فالنموذج المعدل هو الأفضل.

تقدير معالم النموذج: يتم في هاته المرحلة تقدير معالم النموذج البنائي وهذا للتأكد من مدى تشبع عبارات الأبعاد الأربعة لليقظة الإستراتيجية والأبعاد الأربعة لإختراق الأسواق الدولية، حيث يتضح من الشكل رقم (69) أن جميع البنود تتشبع على عواملها بقيم جيدة تفوق 50%، مثلما توضحه قيم معالم الإنحدار المعيارية في الشكل رقم (69)، حيث نجد أنها تتراوح ما بين (0.73 و 0.90) لمقياس اليقظة الإستراتيجية ككل، وما بين (0.73 و 0.89) لبعدها اليقظة التكنولوجية، ومن (0.86 و 0.90) لبعدها التنافسية، ومن (0.84 و 0.90) لبعدها التجارية، وأخيرا من (0.84 و 0.90) لبعدها البيئية، ونجد أنها تتراوح ما بين (0.73 و 0.89) لمقياس إختراق الأسواق الدولية ككل، و ما بين (0.83 و 0.87) لبعدها التصدير، ومن (0.78 و 0.88) لبعدها الإستثمار الأجنبي المباشر، ومن (0.73 و 0.89) لبعدها الإتفاقيات التعاقدية، وأخيرا من (0.80 و 0.85) لبعدها التحالفات الإستراتيجية الدولية، وهي قياسات مقبولة، كما يجب التأكد من دلالة العبارات المكونة للنموذج البنائي ككل، وهذا لمعرفة إن كان النموذج يستدعي منا القيام بتعديلات من عدمها، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم (73): تشبهات عبارات النموذج البنائي بعد التعديل

العبرة	البعد	التقدير Estimate	الخطأ المعياري SE	قيمة ت CR	مستوى الدلالة P
X1	اليقظة التكنولوجية	0,476	0,037	12,772	0,000
X2		0,962	0,051	18,891	0,000
X3		0,735	0,044	16,847	0,000
X4		0,784	0,048	16,437	0,000
X5		1,000	-	-	-
X6	اليقظة التنافسية	1,157	0,068	17,100	0,000
X7		1,003	0,058	17,357	0,000
X8		,943	0,058	16,141	0,000
X9		1,081	0,061	17,714	0,000
X10		1,000	-	-	-
X11	اليقظة التجارية	0,745	0,050	14,971	0,000
X12		0,893	0,051	17,487	0,000
X13		0,831	0,047	17,522	0,000
X14		0,910	0,049	18,666	0,000
X15		1,000	-	-	-
X16	اليقظة البيئية	0,938	0,055	16,970	0,000
X17		0,836	0,053	15,775	0,000
X18		0,980	0,061	16,128	0,000
X19		1,013	0,066	15,407	0,000
X20		1,000	-	-	-
Y1	التصدير	1,000	-	-	-
Y2		0,830	0,053	15,535	0,000
Y4		0,814	0,054	15,167	0,000
Y5		0,913	0,057	16,053	0,000
Y6		1,000	-	-	-
Y8	الإستثمار الأجنبي المباشر	1,258	0,074	16,937	0,000
Y9		1,099	0,086	12,833	0,000
Y10		1,356	0,091	14,859	0,000
Y11	الإتفاقيات التعاقدية	1,000	-	-	-
Y12		1,096	0,068	16,196	0,000
Y13		1,116	0,097	11,459	0,000
Y15		1,081	0,067	16,102	0,000
Y16		1,000	-	-	-
Y17	التحالفات الإستراتيجية الدولية	0,914	0,057	16,031	0,000
Y18		1,195	0,081	14,730	0,000
Y19		0,728	0,051	14,236	0,000
Y20		1,324	0,087	15,174	0,000

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 20 بعد التنظيم

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

من خلال الجدول رقم (73) يتضح أن جميع عبارات متغيرات النموذج البنائي دالة إحصائياً (مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0,05) فهذا يعني أن النموذج القياسي ذو جودة عالية.

المطلب الثالث : إختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

بعد التطرق لتحليل إتجاهات أفراد عينة الدراسة و التأكد من جودة مطابقة النموذج البنائي للدراسة بالإعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية، سيتم في هذا المطلب توضيح النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد إستخدام برنامج (Amos v.20) وبرنامج (IBM SPSS v.20) في عملية التحليل والمعالجة الإحصائية، وبإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لإختبار صحة فرضيات الدراسة من عدمها وتوضيح مقدار الإرتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الذي يساعد في إعطاء كافة المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة العلمية وهذا للإجابة على كافة الأسئلة.

أولاً: إختبار ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

يتضمن هذا العنصر إختبار ومناقشة نتائج الفرضية الأولى والتي تتفرع بدورها إلى ستة عشرة فرضية فرعية بالإعتماد على برنامج (Amos v.20) كما سنوضحه الآن.

1- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية على إختراق الأسواق الدولية في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية ببرج بوعريريج، ومن أجل إختبار صحة هاته الفرضية من عدمها لابد من تحديد مدى التأثير القائم بين اليقظة الإستراتيجية و إختراق الأسواق الدولية وهذا من خلال معاينة قيم المعاملات المقدره من خلال النموذج البنائي للبحث ومستوى الدلالة، والذي سنوضحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (74): نتائج النموذج البنائي لليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية

الرقم	مسار العلاقة	التقدير Estimate	الخطأ المعياري SE	القيمة ت CR	مستوى الدلالة P	القرار
01	اليقظة الإستراتيجية → إختراق الأسواق الدولية	0.871	0.013	69.558	0.000	قبول

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 20 بعد التنظيم

- تشير قيمة مستوى دلالة مسار العلاقة رقم (01) إلى (0.000) بتقدير (0.013) وبخطأ معياري قدره (0.013) وقيمة "ت" تقدر بـ (69.558) وهي أقل من الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني وجود

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

أثر لليقظة الإستراتيجية على إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور، أي قبول الفرضية الأولى والتي تفترض أنه يوجد أثر لليقظة الإستراتيجية على إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور، حيث أنه إذا تغيرت اليقظة الإستراتيجية بدرجة واحدة تتغير إستراتيجيات إختراق الأسواق الدولية بقيمة (0.982) في نفس الإتجاه.

1-1- إختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة ببعد اليقظة التكنولوجية

سيتم إختبار صحة الفرضيات الفرعية (المتعلقة ببعد اليقظة التكنولوجية) للفرضية الرئيسة الأولى التالية كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التكنولوجية على التصدير في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التكنولوجية على الإستثمار الأجنبي المباشر في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التكنولوجية على الإتفاقيات التعاقدية في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التكنولوجية على التحالفات الإستراتيجية الدولية في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.

ومن أجل إختبار صحة هاته الفرضيات من عدمها لابد من تحديد مدى التأثير القائم بين اليقظة التكنولوجية والأبعاد الأربعة لإختراق الأسواق الدولية (التصدير، الإستثمار الأجنبي المباشر، الإتفاقيات التعاقدية، التحالفات الإستراتيجية الدولية)، وهذا من خلال معاينة قيم المعاملات المقدرة من خلال النموذج البنائي للبحث ومستوى الدلالة، والذي سنوضحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (75): نتائج النموذج البنائي لليقظة التكنولوجية وإختراق الأسواق الدولية

الرقم	مسار العلاقة	التقدير	الخطأ المعياري SE	القيمة ت CR	مستوى الدلالة P	القرار
01	اليقظة التكنولوجية F8 ← التصدير F7	3,491	1.389	2.514	0.012	قبول
02	اليقظة التكنولوجية F8 ← الإستثمار الأجنبي المباشر F6	-,894	0.498	-1.793	0.073	رفض
03	اليقظة التكنولوجية F8 ← الإتفاقيات التعاقدية F5	0,760	0.370	2.055	0.040	قبول
04	اليقظة التكنولوجية F8 ← التحالفات الاستراتيجية الدولية F4	0,246	0.236	1.041	0.298	رفض

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 20 بعد التنظيم

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

يوضح الجدول أعلاه نتائج إختبار الفرضيات المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى للنموذج البنائي للدراسة كما يلي:

- تشير قيمة مستوى دلالة مسار العلاقة رقم (01) إلى (0.012) بتقدير (3.491) وبخطأ معياري قدره (1.389) وقيمة "ت" تقدر بـ(2.514) وهي أقل من الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني وجود أثر لليقظة التكنولوجية على التصدير بمؤسسة كوندور، أي قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تفترض أنه يوجد أثر لليقظة التكنولوجية على التصدير بمؤسسة كوندور، حيث أنه إذا تغيرت اليقظة التكنولوجية بدرجة واحدة تتغير إستراتيجيات التصدير بقيمة (1.671) في نفس الإتجاه.

- وتشير قيمة مستوى دلالة مسار العلاقة رقم (02) إلى (0.073) بتقدير (-0.894) وبخطأ معياري قدره (0.498) وقيمة "ت" تقدر بـ(-1.793) هي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر لليقظة التكنولوجية على الإستثمار الأجنبي المباشر بمؤسسة كوندور، أي رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تفترض أنه يوجد أثر لليقظة التكنولوجية على الإستثمار الأجنبي المباشر بمؤسسة كوندور.

- في حين تشير قيمة مستوى دلالة مسار العلاقة رقم (03) إلى (0.040) بتقدير (0.760) وبخطأ معياري قدره (0.370) وقيمة "ت" تقدر بـ(2.055) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني وجود أثر لليقظة التكنولوجية على الإتفاقيات التعاقدية بمؤسسة كوندور أي قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تفترض أنه يوجد أثر لليقظة التكنولوجية على الإتفاقيات التعاقدية بمؤسسة كوندور حيث أنه إذا تغيرت اليقظة التكنولوجية بدرجة واحدة تتغير إستراتيجيات الإتفاقيات التعاقدية بقيمة (0.470) في نفس الإتجاه.

- تشير قيمة مستوى دلالة مسار العلاقة رقم (04) إلى (0.298) بتقدير (0.246) وبخطأ معياري قدره (0.236) وقيمة "ت" تقدر بـ(1.041) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر لليقظة التكنولوجية على التحالفات الإستراتيجية الدولية بمؤسسة كوندور، أي رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تفترض أنه يوجد أثر لليقظة التكنولوجية على التحالفات الإستراتيجية الدولية بمؤسسة كوندور.

من خلال النتائج المتوصل إليها بناء على إختبار الفرضيات الفرعية للنموذج البنائي للدراسة والذي سبق وأثبت مطابقة جيدة للنموذج البنائي المفترض مع البيانات المجمعة من إستقصاء عينة الدراسة والتي تثبت وجود أثر إيجابي لليقظة التكنولوجية على كل من التصدير والإتفاقيات التعاقدية في مؤسسة كوندور، في حين تنفي نتائج الدراسة وجود أي أثر لليقظة التكنولوجية على الإستثمار الأجنبي المباشر

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

والتحالفات الإستراتيجية الدولية ويمكن تفسير هذه النتائج والموضحة في الشكل رقم (69) من خلال ما يلي:

- **التصدير:** من خلال تقدير النموذج البنائي وإختبار فرضيات الدراسة تظهر النتائج أن اليقظة التكنولوجية تؤثر على التصدير في المؤسسة محل الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بمتابعة مختلف التطورات الحاصلة في محيطها العلمي والتكنولوجي من خلال مديرية البحث والتطوير الأمر الذي يساعدها في التصدير للخارج.

- **الإستثمار الأجنبي المباشر:** من خلال تقدير النموذج البنائي وإختبار فرضيات الدراسة تظهر النتائج أن اليقظة التكنولوجية لا تؤثر على الإستثمار الأجنبي المباشر في المؤسسة محل الدراسة بالرغم من أن هذه الفرضية مثبتة نظريا لكن في الواقع بالنسبة لمؤسسة كوندور غير مثبتة ولعل السبب الرئيسي هو أن مؤسسة كوندور لا تزال تعتمد على التصدير كخيار أساسي لدخول منتجاتها للخارج والذي يؤكد ذلك أن أغلب تصريحات القائمين على المؤسسة في سعيهم للإنتقال للنشاط في الخارج هو التصدير، كما أن المؤسسة لم تصل لدرجة التفوق التكنولوجي الذي يحول لها القيام بإستثمارات أجنبية مباشرة بالخارج.

- **الإتفاقيات التعاقدية:** من خلال تقدير النموذج البنائي وإختبار فرضيات الدراسة تظهر النتائج أن اليقظة التكنولوجية تؤثر على الإتفاقيات التعاقدية في المؤسسة محل الدراسة، والذي تم إثباته نظريا فكلما إزدادت يقظة المؤسسة إزاء المعلومات التكنولوجية وتتبعها لكل ما له علاقة بالتكنولوجيا إستطاعت تحديد الإتفاقيات التي تدعم المؤسسة للولوج نحو الخارج سواء ما تعلق الأمر بالتراخيص عقود المناولة، عقود تسليم مفتاح... الخ

- **التحالفات الإستراتيجية الدولية:** من خلال تقدير النموذج البنائي وإختبار فرضيات الدراسة تظهر النتائج أن اليقظة التكنولوجية لا تؤثر على التحالفات الإستراتيجية الدولية في المؤسسة محل الدراسة بالرغم من أن هذه الفرضية تم تأكيدها نظريا إلا أن مؤسسة كوندور لم تبلغ بعد التطور التكنولوجي الذي بلغته المؤسسات الرائدة في قطاع الصناعات الإلكترونية فهي تعتبر مؤسسة تابعة للمؤسسات الرائدة في قطاعها بالسوق الدولي، وبالتالي من الصعب عليها الإعتماد على شبكات اليقظة التكنولوجية من أجل إبرام تحالفات إستراتيجية مع بقية المؤسسات.

1-2- إختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بعدد اليقظة التنافسية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التنافسية على التصدير في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التنافسية على الإستثمار الأجنبي المباشر في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التنافسية على الإتفاقيات التعاقدية في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التنافسية على التحالفات الإستراتيجية الدولية في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- ومن أجل إختبار صحة هاته الفرضيات من عدمها لابد من تحديد مدى التأثير القائم بين اليقظة التنافسية والأبعاد الأربعة لإختراق الأسواق الدولية (التصدير، الإستثمار الأجنبي المباشر، الإتفاقيات التعاقدية، التحالفات الإستراتيجية الدولية)، وهذا من خلال معاينة قيم معاملات الإنحدار المعيارية المقدرة من خلال النموذج البنائي للبحث ومستوى الدلالة، والذي سنوضحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (76): نتائج النموذج البنائي لليقظة التنافسية وإختراق الأسواق الدولية

الرقم	مسار العلاقة	التقدير	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة P	القرار
		Estimate	SE	CR		
01	اليقظة التنافسية F3 ← التصدير F7	-2,984	1.089	-2.740	0.06	رفض
02	اليقظة التنافسية F3 ← الإستثمار الأجنبي المباشر F6	1,578	0.265	5.965	0.000	قبول
03	اليقظة التنافسية F3 ← الإتفاقيات التعاقدية F5	-0,479	0.279	-1.716	0.086	رفض
04	اليقظة التنافسية F3 ← التحالفات الاستراتيجية الدولية F4		لا يوجد أثر			رفض

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 20 بعد التنظيم

يوضح الجدول أعلاه نتائج إختبار الفرضيات المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى للنموذج البنائي للدراسة كما يلي:

- تشير قيمة مستوى دلالة مسار العلاقة رقم (01) إلى (0.06) بتقدير (-2,984) وبخطأ معياري قدره (1.089) وقيمة "ت" تقدر بـ (-2.740) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر لليقظة التنافسية على التصدير بمؤسسة كوندور، أي رفض الفرضية الفرعية الخامسة والتي تفترض أنه يوجد أثر لليقظة التنافسية على التصدير بمؤسسة كوندور.
- في حين تشير قيمة مستوى دلالة مسار العلاقة رقم (02) إلى (0.000) بتقدير (1,578) وبخطأ معياري قدره (0.265) وقيمة "ت" تقدر بـ (5.965) وهي أقل من مستوى الدلالة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

- ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني وجود أثر لليقظة التنافسية على الإستثمار الأجنبي المباشر بمؤسسة كوندور أي قبول الفرضية الفرعية السادسة والتي تفترض أنه يوجد أثر لليقظة التنافسية على الإستثمار الأجنبي المباشر بمؤسسة كوندور، حيث أنه إذا تغيرت اليقظة التنافسية بدرجة واحدة تتغير إستراتيجيات الإستثمار الأجنبي المباشر بقيمة (1,404) في نفس الإتجاه.
- وتشير قيمة مستوى دلالة مسار العلاقة رقم (03) إلى (0.086) بتقدير (-0.479) وبخطأ معياري قدره (0.279) وقيمة "ت" تقدر بـ (-1.716) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر لليقظة التنافسية على الإتفاقيات التعاقدية بمؤسسة كوندور أي رفض الفرضية الفرعية السابعة والتي تفترض أنه يوجد أثر لليقظة التنافسية على الإتفاقيات التعاقدية بمؤسسة كوندور، وقبول الفرضية العدمية.
- يتضح من الجدول رقم (76) عدم وجود أثر لليقظة التنافسية على التحالفات الإستراتيجية الدولية أي رفض الفرضية الفرعية الثامنة والتي تفترض أنه يوجد أثر لليقظة التنافسية على التحالفات الإستراتيجية الدولية بمؤسسة كوندور، وقبول الفرضية العدمية.
- من خلال النتائج المتوصل إليها بناء على إختبار الفرضيات الفرعية للنموذج البنائي للدراسة والذي سبق وأثبت مطابقة جيدة للنموذج البنائي المفترض مع البيانات المجمعة من استقصاء عينة الدراسة، ثبت وجود أثر إيجابي لليقظة التنافسية على الإستثمار الأجنبي المباشر في مؤسسة كوندور، في حين تنفي نتائج الدراسة وجود أي أثر لليقظة التنافسية على كل من التصدير و الإتفاقيات التعاقدية، و التحالفات الإستراتيجية الدولية ويمكن تفسير هذه النتائج والموضحة في الشكل رقم (69) من خلال مايلي:
- **التصدير:** من خلال تقدير النموذج البنائي وإختبار فرضيات الدراسة تظهر النتائج أن اليقظة التنافسية لا تؤثر على التصدير في المؤسسة محل الدراسة، بالرغم من أنه قد تم تأكيد الفرضية التي تنص على وجود أثر لليقظة التنافسية على التصدير نظريا، إلا أن نتائج الجانب التطبيقي تنفي ذلك وهذا قد يعود للمنافسة الشديدة الموجودة في الأسواق الدولية خاصة في ظل وجود العديد من المؤسسات الرائدة في قطاع الصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية مثل آبل، سامسونج، آلجي... إلخ، مما يصعب دراسة ومتابعة جميع تحركات المنافسين وإستراتيجياتهم التصديرية.
- **الإستثمار الأجنبي المباشر:** من خلال تقدير النموذج البنائي وإختبار فرضيات الدراسة تظهر النتائج أن اليقظة التنافسية تؤثر على الإستثمار الأجنبي المباشر في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم تأكيد هذه الفرضية نظريا حيث أن مؤسسة كوندور تسعى جاهدة لتتبع حركة المنافسين إزاء

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

المشاريع الإستثمارية و هذا من خلال قيامها بإفتتاح العديد من قاعات للعرض ونقاط للبيع خاصة في الأسواق الإفريقية.

- **الإتفاقيات التعاقدية:** من خلال تقدير النموذج البنائي وإختبار فرضيات الدراسة تظهر النتائج أن اليقظة التنافسية لا تؤثر على الإتفاقيات التعاقدية في المؤسسة محل الدراسة، بالرغم من أن هذه الفرضية تم تأكيدها نظريا إلا أن النتائج المتوصل إليها تنفي صحة ذلك و قد يكون السبب الرئيسي هو نشاط المؤسسة بالأسواق الدولية والذي تزداد فيها شدة المنافسة في ظل وجود مؤسسات رائدة في قطاع الصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية والتي عادة ما تكون السبابة في إقتناص الفرص والإستفادة من مختلف الإتفاقيات التعاقدية بإعتبار تفعيلها لخلية اليقظة التنافسية بشكل جيد وبالتالي معرفة جميع تحركات المنافسين أولا بأول وهو الأمر الذي لم تصل له مؤسسة كوندور بعد.

- **التحالفات الإستراتيجية الدولية:** من خلال تقدير النموذج البنائي وإختبار فرضيات الدراسة تظهر النتائج أن اليقظة التنافسية لا تؤثر على التحالفات الإستراتيجية الدولية في المؤسسة محل الدراسة بالرغم من أن هذه الفرضية تم تأكيدها نظريا، إلا أنه بمؤسسة كوندور لا تؤثر وقد يرجع السبب غالبا لصعوبة تتبع إستراتيجيات المنافسين دوليا أو بسبب عدم تكافؤ الفرص الموجودة لدى مؤسسة كوندور مقارنة بإمكانيات المنافسين بالخارج وبالتالي صعوبة إبرام تحالفات إستراتيجية معهم.

1-3- إختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة ببعدها اليقظة التجارية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التجارية على التصدير في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التجارية على الإستثمار الأجنبي المباشر في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التجارية على الإتفاقيات التعاقدية في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التجارية على التحالفات الإستراتيجية الدولية في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.

ومن أجل إختبار صحة هاته الفرضيات من عدمها لابد من تحديد مدى التأثير القائم بين اليقظة التجارية والأبعاد الأربعة لإختراق الأسواق الدولية (التصدير، الإستثمار الأجنبي المباشر، الإتفاقيات التعاقدية، التحالفات الإستراتيجية الدولية)، وهذا من خلال معاينة قيم معاملات الإنحدار المعيارية المقدرة من خلال النموذج البنائي للبحث ومستوى الدلالة، والذي سنوضحه من خلال الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الجدول رقم (77): نتائج النموذج البنائي لليقظة التجارية وإختراق الأسواق الدولية

الرقم	مسار العلاقة	التقدير Estimate	الخطأ المعياري SE	قيمة ت CR	مستوى الدلالة P	القرار
01	اليقظة التجارية F2 ← التصدير F7	2,270	0.755	3.005	0.03	قبول
02	اليقظة التجارية F2 ← الإستثمار الأجنبي المباشر F6		لا يوجد أثر			رفض
03	اليقظة التجارية F2 ← الإتفاقيات التعاقدية F5	0,898	0.261	3.440	0.000	قبول
04	اليقظة التجارية F2 ← التحالفات الاستراتيجية الدولية F4	0,748	0.125	5.988	0.000	قبول

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 20 بعد التنظيم

يوضح الجدول أعلاه نتائج إختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى للنموذج البنائي للدراسة كما يلي:

- تشير قيمة مستوى دلالة مسار العلاقة رقم (01) إلى (0.03) بتقدير (-0.479) وبخطأ معياري قدره (0.755) وقيمة "ت" تقدر بـ(3.005) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني وجود أثر لليقظة التجارية على التصدير بمؤسسة كوندور، أي قبول الفرضية الفرعية التاسعة والتي تفترض أنه يوجد أثر لليقظة التجارية على التصدير بمؤسسة كوندور، حيث أنه إذا تغيرت اليقظة التجارية بدرجة واحدة تتغير إستراتيجيات التصدير بقيمة (2,201) في نفس الإتجاه.
- يتضح من الجدول رقم (77) عدم وجود أثر لليقظة التجارية على الإستثمار الأجنبي المباشر، أي رفض الفرضية الفرعية العاشرة والتي تفترض أنه يوجد أثر لليقظة التجارية على الإستثمار الأجنبي المباشر بمؤسسة كوندور، وقبول الفرضية العدمية.
- في حين تشير قيمة مستوى دلالة مسار العلاقة رقم (03) إلى (0.000) بتقدير (-0.479) وبخطأ معياري قدره (0.261) وقيمة "ت" تقدر بـ(3.440) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني وجود أثر لليقظة التجارية على الإتفاقيات التعاقدية بمؤسسة كوندور، أي قبول الفرضية الفرعية الحادي عشر والتي تفترض أنه يوجد أثر لليقظة التجارية على الإتفاقيات التعاقدية بمؤسسة كوندور، حيث أنه إذا تغيرت اليقظة التجارية بدرجة واحدة تتغير إستراتيجيات الإتفاقيات التعاقدية بقيمة (1,126) في نفس الإتجاه.
- تشير قيمة مستوى دلالة مسار العلاقة رقم (04) إلى (0.000) بتقدير (-0.479) وبخطأ معياري قدره (0.125) وقيمة "ت" تقدر بـ(5.988) وهي أقل من مستوى الدلالة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

($\alpha \leq 0.05$) مما يعني وجود أثر لليقظة التجارية على التحالفات الإستراتيجية الدولية بمؤسسة كوندور، أي قبول الفرضية الفرعية الثاني عشر والتي تفترض أنه يوجد أثر لليقظة التجارية على التحالفات الإستراتيجية الدولية بمؤسسة كوندور، حيث أنه إذا تغيرت اليقظة التجارية بدرجة واحدة تتغير إستراتيجيات التحالفات الإستراتيجية بقيمة (0.869) في نفس الإتجاه.

من خلال النتائج المتوصل إليها بناء على إختبار الفرضيات الفرعية للنموذج البنائي للدراسة والذي سبق وأثبت مطابقة جيدة للنموذج البنائي المفترض مع البيانات المجمعة من استقصاء عينة الدراسة، ثبت وجود أثر إيجابي لليقظة التجارية على كل من التصدير والإتفاقيات التعاقدية والتحالفات الإستراتيجية الدولية في مؤسسة كوندور، في حين تنفي نتائج الدراسة وجود أي أثر لليقظة التجارية على الإستثمار الأجنبي المباشر ويمكن تفسير هذه النتائج والموضحة في الشكل رقم (69) من خلال مايلي:

- **التصدير:** من خلال تقدير النموذج البنائي وإختبار فرضيات الدراسة تظهر النتائج أن اليقظة التجارية تؤثر على التصدير في المؤسسة محل الدراسة، مما يدل على أن القائمين على مؤسسة كوندور يسعون بشكل جدي متابعة التطورات الحاصلة في أذواق و رغبات الزبائن بالأسواق الدولية والذي إنعكس من خلال إرتفاع قيمة صادراتها.
- **الإستثمار الأجنبي المباشر:** من خلال تقدير النموذج البنائي و إختبار فرضيات الدراسة تظهر النتائج أن اليقظة التجارية لا تؤثر على الإستثمار الأجنبي المباشر في المؤسسة محل الدراسة، بالرغم من أنه قد تم تأكيد الفرضية التي تنص على وجود أثر لليقظة التجارية على الإستثمار الأجنبي المباشر نظريا، إلا أن نتائج الجانب التطبيقي تنفي ذلك وهذا قد يعود لعدم وصول المؤسسة بعد لدرجة تستطيع فيها المتابعة المستمرة و الإستباقية لعروض الموردين وسوق العمل بغية إقتناص الفرص من أجل القيام بمشاريع إستثمارية أجنبية مباشرة، كما يعد هذا النوع من المشاريع مكلف جدا بالنسبة للمؤسسة خاصة وأنها لا تزال في بداية مشورها لإختراق الأسواق الدولية.
- **الإتفاقيات التعاقدية:** من خلال تقدير النموذج البنائي وإختبار فرضيات الدراسة تظهر النتائج أن اليقظة التجارية تؤثر على الإتفاقيات التعاقدية في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم تأكيد هذه الفرضية نظريا حيث أن مؤسسة كوندور قد أبرمت العديد من الإتفاقيات من أجل تلبية رغبات الزبائن بالخارج، بالإضافة إلى يقظتها إزاء الموردين و الذي سمح لها بإبرام العديد من الإتفاقيات، و يقظتها المستمرة تجاه سوق العمل والذي استطاعت من خلاله إقتناص العديد من الفرص والتواجد بالخارج والذي تم الإشارة إليه في المبحث الأول من الفصل الثالث.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

- التحالفات الإستراتيجية الدولية: من خلال تقدير النموذج البنائي وإختبار فرضيات الدراسة تظهر النتائج أن اليقظة التجارية تؤثر على التحالفات الإستراتيجية الدولية في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم تأكيد هذه الفرضية نظريا حيث أن مؤسسة كوندور تسعى جاهدة لإبرام التحالفات الإستراتيجية سواء تحالفات إنتاجية، تكنولوجية أو تسويقية وهذا بناء على متابعة التطورات الحاصلة في رغبات الزبائن بشكل مستمر ودوري.

1-4- إختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة ببعده البيئية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة البيئية على التصدير في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة البيئية على الإستثمار الأجنبي المباشر في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة البيئية على الإتفاقيات التعاقدية في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة البيئية على التحالفات الإستراتيجية الدولية في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- ومن أجل إختبار صحة هاته الفرضيات من عدمها لابد من تحديد مدى التأثير القائم بين اليقظة البيئية والأبعاد الأربعة لإختراق الأسواق الدولية (التصدير، الإستثمار الأجنبي المباشر، الإتفاقيات التعاقدية، التحالفات الإستراتيجية الدولية)، وهذا من خلال معاينة قيم معاملات الإنحدار المعيارية المقدرة من خلال النموذج البنائي للبحث ومستوى الدلالة، والذي سنوضحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (78): نتائج النموذج البنائي لليقظة البيئية وإختراق الأسواق الدولية

الرقم	مسار العلاقة	التقدير Estimate	الخطأ المعياري SE	قيمة ت CR	مستوى الدلالة P	القرار
01	اليقظة البيئية F1 ← التصدير F7					"رفض"
02	اليقظة البيئية F1 ← الإستثمار الأجنبي المباشر F6					
03	اليقظة البيئية F1 ← الإتفاقيات التعاقدية F5					
04	اليقظة البيئية F1 ← التحالفات الاستراتيجة الدولية F4					

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 20 بعد التنظيم

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

يوضح الجدول أعلاه نتائج إختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى للنموذج البنائي للدراسة كما يلي:

- يتضح من الجدول رقم (78) عدم وجود أثر لليقظة البيئية على التصدير، أي رفض الفرضية الفرعية الثالثة عشر والتي تفترض أنه يوجد أثر لليقظة البيئية على التصدير بمؤسسة كوندور، وقبول الفرضية العدمية.

- ويشير الجدول رقم (78) لعدم وجود أثر لليقظة البيئية على الإستثمار الأجنبي المباشر، أي رفض الفرضية الفرعية الرابعة عشر والتي تفترض أنه يوجد أثر لليقظة البيئية على الإستثمار الأجنبي المباشر بمؤسسة كوندور، وقبول الفرضية العدمية.

- كما يتضح من الجدول رقم (78) عدم وجود أثر لليقظة البيئية على الإتفاقيات التعاقدية، أي رفض الفرضية الخامسة عشر والتي تفترض أنه يوجد أثر لليقظة البيئية على الإتفاقيات التعاقدية بمؤسسة كوندور، وقبول الفرضية العدمية.

- ويتضح من الجدول رقم (78) عدم وجود أثر لليقظة البيئية على التحالفات الإستراتيجية الدولية أي رفض الفرضية السادسة عشر والتي تفترض أنه يوجد أثر لليقظة البيئية على التحالفات الإستراتيجية الدولية بمؤسسة كوندور، وقبول الفرضية العدمية.

من خلال تقدير النموذج وإختبار فرضيات الدراسة تظهر النتائج أنه لا يوجد أثر لليقظة البيئية على جميع أبعاد إختراق الأسواق الدولية (التصدير، الإستثمار الأجنبي المباشر، الإتفاقيات التعاقدية التحالفات الإستراتيجية الدولية) في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتائج والموضحة في الشكل رقم (69) من خلال ما يلي:

- من خلال تقدير النموذج و إختبار فرضيات الدراسة تظهر النتائج أن اليقظة البيئية لا تؤثر على التصدير، الإستثمار الأجنبي المباشر، الإتفاقيات التعاقدية، و التحالفات الإستراتيجية الدولية في المؤسسة محل الدراسة بالرغم من أن الفرضيات السابقة قد تم تأكيدها صحتها نظريا إلا أن النتائج المتوصل إليها في الجزء التطبيقي تنفي ذلك بناء على آراء أفراد عينة الدراسة، وقد يرجع السبب أساسا لعدم بلوغ مؤسسة كوندور للمفهوم الحقيقي لتبني المسؤولية البيئية من جهة، ومن جهة أخرى صعوبة تتبع مختلف التغيرات البيئية الخارجية المتعلقة بالأسواق الدولية من قوانين تشريعات، الوضع

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

الإقتصادي العام، مستوى المداخل أولاً بأول والتي هي الأساس لمعرفة الفرص المتاحة أمام المؤسسة لإختراق الأسواق الدولية.

ثانياً: إختبار و مناقشة نتائج فرضية الفروق في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية بالنسبة للمتغيرات المعدلة

يتضمن هذا العنصر إختبار و مناقشة نتائج الفرضيات الثانية، الثالثة و الرابعة بالإعتماد على برنامج (Amos v.20) كما سنوضحه الآن.

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية تعزى لعمر أفراد عينة الدراسة كمتغير معدل، من خلال هاته الفرضية نقوم بإختبار المتغير المعدل للكشف عما إذا كان عمر أفراد عينة الدراسة متغير معدل للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور بحيث أن العلاقة بين هذين المتغيرين قد تختلف بإختلاف عمر أفراد عينة الدراسة وتظهر النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (79): مسار النموذج في وجود العمر كمتغير معدل

الرقم	مسار العلاقة	التقدير Estimate	الخطأ المعياري SE	قيمة ت CR	مستوى الدلالة P	القرار
01	اليقظة الاستراتيجية ← إختراق الأسواق الدولية	0,640	0,077	8,362	0.000	يوجد أثر
02	العمر ← إختراق الأسواق الدولية	-0,286	0,097	-2,940	0,003	
03	العمر × اليقظة الإستراتيجية ← إختراق الأسواق الدولية	0,040	0,019	2,178	0.029	

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v 20 بعد التنظيم

تشير قيمة مستوى دلالة مسار العلاقة رقم (01) الموضحة في الجدول رقم (79) إلى (0.000) بتقدير (0.640) وبخطأ معياري قدره (0,077) وقيمة "ت" تقدر بـ (8.362) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، و تشير قيمة مستوى دلالة مسار العلاقة رقم (02) الموضحة في الجدول رقم (79) إلى (0.003) بتقدير (-0.286) وبخطأ معياري قدره (0,097) وقيمة "ت" تقدر بـ (-2.940) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما تشير قيمة مستوى دلالة مسار العلاقة رقم (03) الموضحة في الجدول رقم (79) إلى (0.029) بتقدير (0.040) وبخطأ معياري قدره (0,019) وقيمة "ت" تقدر بـ (2.178) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني أن عمر أفراد عينة الدراسة يعدل العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية بمؤسسة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

كوندور أي قبول الفرضية الفرعية البديلة والتي تفترض أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية تعزى لعمر أفراد عينة الدراسة كمتغير معدل، وهذا يعني أن العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية تتغير بتغير عمر الإطارات الإدارية بمؤسسة كوندور.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية تعزى لسنوات خبرة أفراد عينة الدراسة كمتغير معدل، من خلال هاته الفرضية نقوم بإختبار المتغير المعدل للكشف عما إذا كانت سنوات خبرة أفراد عينة الدراسة متغير معدل للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور بحيث أن العلاقة بين هذين المتغيرين قد تختلف بإختلاف سنوات خبرة أفراد عينة الدراسة، و قد تم إجراء التحليل المعدل باستخدام برنامج (Amoss v.20) و تظهر نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم(80): مسار النموذج في وجود سنوات الخبرة كمتغير معدل

الرقم	مسار العلاقة	التقدير Estimate	الخطأ المعياري SE	قيمة ت CR	مستوى الدلالة P	القرار
01	اليقظة الاستراتيجية ← إختراق الاسواق الدولية	0,946	0,063	15,128	0.000	لا يوجد أثر
02	سنوات الخبرة ← إختراق الأسواق الدولية	0,130	0,106	1,231	0.218	
03	سنوات الخبرة × اليقظة الإستراتيجية ← إختراق الأسواق الدولية	-0.034	0,023	-1,454	0,146	

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v 20 بعد التنظيم

تشير قيمة مستوى دلالة مسار العلاقة رقم(01) الموضحة في الجدول رقم (80) إلى (0.000) بتقدير (0.946) وبخطأ معياري قدره (0,063) وقيمة "ت" تقدر بـ(15.128) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، و تشير قيمة مستوى دلالة مسار العلاقة رقم (02) الموضحة في الجدول رقم (80) إلى (0.218) بتقدير (0.130) وبخطأ معياري قدره (0,106) وقيمة "ت" تقدر بـ(1.231) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما تشير قيمة مستوى دلالة مسار العلاقة الموضحة في الجدول رقم (80) إلى (0.146) بتقدير (-0.034) و خطأ معياري قدره (0,023) وقيمة "ت" تقدر بـ(-1,454) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني أن سنوات خبرة أفراد عينة الدراسة لا تعدل العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور ، أي رفض الفرضية الفرعية البديلة، وقبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا توجد

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية تعزى لسنوات خبرة أفراد عينة الدراسة كمتغير معدل، وهذا يعني أن العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية لا تتغير بتغير سنوات خبرة الإطارات الإدارية بمؤسسة كوندور.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية تعزى للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة كمتغير معدل من خلال هاته الفرضية نقوم بإختبار المتغير المعدل للكشف عما إذا كان المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة متغير معدل للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور بحيث أن العلاقة بين هذين المتغيرين قد تختلف باختلاف المؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة، و قد تم إجراء التحليل المعدل بإستخدام برنامج (Amoss v.20) و تظهر نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم(81): مسار النموذج في وجود المؤهل العلمي كمتغير معدل

الرقم	مسار العلاقة	التقدير Estimate	الخطأ المعياري SE	قيمة ت CR	مستوى الدلالة P	القرار
01	اليقظة الإستراتيجية ← إختراق الأسواق الدولية	0,855	0,041	21,024	0.000	لا يوجد أثر
02	المؤهل العلمي ← إختراق الأسواق الدولية	-0,036	0,079	-0,461	0,645	
03	المؤهل العلمي × اليقظة الإستراتيجية ← إختراق الأسواق الدولية	0,007	0,018	0,384	0,701	

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v 20 بعد التنظيم

تشير قيمة مستوى دلالة مسار العلاقة رقم(01) الموضحة في الجدول رقم (81) إلى (0.000) بتقدير (0.855) وبخطأ معياري قدره (0,041) وقيمة "ت" تقدر بـ(21.024) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، و تشير قيمة مستوى دلالة مسار العلاقة رقم (02) الموضحة في الجدول رقم (81) إلى (0.645) بتقدير (-0.036) وبخطأ معياري قدره (0,079) وقيمة "ت" تقدر بـ(-0.461) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين تشير قيمة مستوى دلالة مسار العلاقة الموضحة في الجدول رقم (81) إلى (0.701) بخطأ معياري قدره (0,018) وقيمة "ت" تقدر بـ(0,384) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني أن المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة لا يعدل العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور، أي رفض الفرضية الفرعية البديلة وقبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية تعزى للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة كمتغير معدل، وهذا يعني أن العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية لا تتغير كلما تغير المؤهل العلمي للإطارات الإدارية بمؤسسة كوندور.

ثالثاً: إختبار ومناقشة نتائج فرضية الفروق في إختراق الأسواق الدولية بالنسبة

للمتغيرات المعدلة

يتضمن هذا العنصر إختبار ومناقشة نتائج الفرضيات الخامسة، السادسة، والسابعة بالإعتماد على برنامج (IBM SPSS v.20) كما سنوضحه الآن.

1-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إختراق الأسواق الدولية تعزى لعمر أفراد عينة الدراسة، وإختبار هاته الفرضية تم إستخدام إختبار (F): (One Anova Way)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (82): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير العمر

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	ترتيب المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إختراق الأسواق الدولية لدى إطارات مؤسسة كوندور تبعا للعمر
دال إحصائيا	0,000	392,450	01	0.10	4.6375	أقل من 30 سنة
			03	0.20	3.3846	من 30- أقل من 40 سنة
			02	0.24	3.6964	من 40- أقل من 50 سنة
			04	0.46	2.1682	أكثر من 50 سنة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v 20 بعد التنظيم

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (82) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إختراق الأسواق الدولية تعزى لمتغير عمر الإطارات الإداريين بمؤسسة كوندور، وذلك بسبب أن قيمة الدلالة الإحصائية (القيمة الإحتمالية البالغة 0,000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة F الجدولية (2.26) أقل من قيمة F المحسوبة (392,450)، وعليه نقبل الفرضية البديلة، كما يوضح الجدول السابق إرتفاع قيمة المتوسطات الحسابية للفئة العمرية الأصغر عن الفئات العمرية الأكبر حيث كانت أعلى الفئات في قيمة إختراق الأسواق الدولية هي الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بقيمة متوسط حسابي قدره "4.6375" وإنحراف معياري قدره "0.10" مما يدل على صغر قيمة التشتت في

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

إجابات أفراد العينة للفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، كما أن القرارات المتخذة حول خيارات إختراق الأسواق الدولية تتأثر بنسبة أكبر للفئة العمرية الأولى وهذا بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة. ولمعرفة سبب الفروقات تم إختبار المقارنات البعدية التي توضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائياً حيث تم إختبار تجانس البيانات من عدمها لمعرفة نوع الإختبار المناسب للمقارنات البعدية كما يلي:

- إختبار ليفن (التجانس بين المجموعات) **Levene test** :

يهدف إختبار ليفن إلى التأكد من تجانس التباين من عدمه بين المجموعات كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (83): إختبار ليفن لتجانس المجموعات لمتغير العمر

مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية ل ليفن
0.000	3	9.696
	178	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v 20 بعد التنظيم

من خلال الجدول رقم (83) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة تقدر ب (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المفروضة بالدراسة (0.05)، بناء على ذلك فإنه لا يوجد تجانس بين المجموعات وبالتالي نستخدم إختبار تامهان (Tamhane) وهو أحد الإختبارات البعدية (Post Hoc Tests) التي تستخدم في حالة عدم تجانس التباين الذي كشف عنه إختبار ليفن، ويعمل هذا الإختبار على عقد مقارنات ثنائية بين المجموعات وقياس الفروق بينها، كما هو موضح في نتائج الجدول الموالي:

الجدول رقم (84): نتائج إختبار المقارنات البعدية تامهان لمتغير العمر

المجال	المقارنات الثنائية لعمر أفراد عينة الدراسة	الفرق في المتوسطات	القيمة الإحتمالية	الدلالة الإحصائية
إختراق الأسواق الدولية	من 30- أقل من 40 سنة	*0.25293	0.000	دالة
	من 40- أقل من 50 سنة	*0.94107	0.000	دالة
	أكثر من 50 سنة	*2.46932	0.000	دالة
	من 30- أقل من 40 سنة	*0.68814	0.000	دالة
	من 40 سنة	*2.21639	0.000	دالة
	من 40- أقل من 50 سنة	*1.52825	0.000	دالة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v 20 بعد التنظيم

*دال عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح لنا من الجدول رقم (84) أن سبب الفروق الدالة إحصائياً في إختراق الأسواق الدولية لدى أفراد عينة الدراسة تبعا للعمر يعود إلى الفرق بين الفئة العمرية الأصغر (أقل من 30 سنة) والفئات العمرية الأكبر منها فالفرق لصالح (الفئة العمرية من 30- أقل من 40 سنة) بفرق معنوي "0.25293"، ثم تليها (الفئة العمرية من

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

40- أقل من 50 سنة) بفارق معنوي "0.94107"، وأخيرا (الفئة العمرية أكثر من 50 سنة) بفارق معنوي "2.46932"، حيث جاءت القيم الإحتمالية كلها (0.000) وهي أقل من (0.05).

كما يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (84) والتي توضح الفروق البعدية بين المجموعات وجود فروق لصالح الفئة العمرية (من 30- أقل من 40 سنة) مقارنة بالفئات العمرية الأكبر، فالفارق لصالح (الفئة العمرية من 40- أقل من 50 سنة) بفارق معنوي "0.68814"، ثم (الفئة العمرية أكثر من 50 سنة) بفارق معنوي "2.21639"، بقيم إحتمالية تقدر بـ (0.000) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج الجدول رقم (84) لوجود فروق بين (الفئة العمرية من 40- أقل من 50 سنة) و(الفئة العمرية أكثر من 50 سنة) بفارق معنوي "1.52825"، بقيمة إحتمالية تقدر بـ (0.000) وهي أقل من (0.05).

وعليه فإننا ومن خلال ما سبق من النتائج نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إختراق الأسواق الدولية تعزى لمتغير عمر الإطارات الإداريين بمؤسسة كوندور وذلك لصالح الفئة العمرية أقل من 30 سنة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إختراق الأسواق الدولية تعزى لسنوات خبرة أفراد عينة الدراسة، ولإختبار هاته الفرضية تم إستخدام إختبار (F): (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (85): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير سنوات الخبرة

إختراق الأسواق الدولية لدى إطارات مؤسسة كوندور تبعا لسنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المتوسطات الحسابية	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
أقل من 10 سنوات	4,4657	0.28	01	62,154	0,000	دال إحصائيا
من 10 سنوات- 20 سنوات	4,2118	0.46	02			
أكثر من 20 سنوات	3,4371	0.61	03			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v 20 بعد التنظيم

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (85) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إختراق الأسواق الدولية تعزى لمتغير سنوات خبرة الإطارات الإداريين بمؤسسة كوندور، وذلك بسبب أن قيمة الدلالة الإحصائية (القيمة الإحتمالية البالغة 0,000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة F الجدولية (2.26) أقل من قيمة F المحسوبة (62,154)، وعليه نقبل الفرضية البديلة، كما يوضح الجدول السابق إرتفاع قيمة المتوسطات الحسابية لفئة سنوات الخبرة الأصغر عن الفئات الأكبر خبرة حيث كانت أعلى الفئات في قيمة إختراق الأسواق الدولية هي الفئة (أقل من 10 سنوات) بقيمة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

متوسط حسابي قدره "4,4657" وإنحراف معياري قدره "0.28" مما يدل على صغر قيمة التشتت في إجابات أفراد العينة للفئة (أقل من 10 سنوات خبرة).

ولمعرفة سبب الفروقات تم إختبار المقارنات البعدية التي توضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائياً حيث تم إختبار تجانس البيانات من عدمها لمعرفة نوع الإختبار المناسب للمقارنات البعدية كما يلي:
- إختبار ليفن **Levene test** :

يهدف إختبار ليفن إلى التأكد من تجانس التباين من عدمه بين المجموعات كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (86): إختبار ليفن لتجانس المجموعات لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية ل ليفن
0.004	2	5.581
	179	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v 20 بعد التنظيم

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة تقدر بـ (0.004) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المفروضة بالدراسة (0.05)، بناءً على ذلك فإنه لا يوجد تجانس بين المجموعات وبالتالي نستخدم إختبار تامهان (Tamhane) وهو أحد الإختبارات البعدية (Post Hoc Tests) التي تستخدم في حالة عدم تجانس التباين الذي كشف عنه إختبار ليفن، ويعمل هذا الإختبار على عقد مقارنات ثنائية بين المجموعات وقياس الفروق بينها، كما هو موضح في نتائج الجدول الموالي:

الجدول رقم (87): إختبار تامهان للفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المجال	المقارنات الثنائية لسنوات خبرة أفراد عينة الدراسة	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
إختراق الأسواق الدولية	أقل من 10 سنوات	*0.25392	0.001	دالة
	أكثر من 20 سنوات	*1.02865	0.000	دالة
الدولية	من 10 سنوات - 20 سنة	*0.77473	0.000	دالة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v 20 بعد التنظيم

*دال عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح لنا من الجدول رقم (87) أن سبب الفروق الدالة إحصائياً في إختراق الأسواق الدولية لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لسنوات خبرتهم يعود إلى الفرق بين فئة الخبرة الأصغر (أقل من 10 سنوات) وفئات سنوات الخبرة الأكبر منها، فالفرق لصالح (الفئة من 10 سنوات - 20 سنة) بفرق معنوي "0.25392"، ثم تليها (الفئة أكثر من 20 سنة) بفرق معنوي "1.02865"، حيث جاءت القيم الإحصائية على التوالي (0.001)، (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج الجدول رقم (87) لوجود فروق بين (الفئة من 10 سنوات - 20 سنة) و(أكثر من 20 سنة) بفرق معنوي "0.77473"، بقيمة إحصائية تقدر بـ (0.000) وهي أقل من (0.05).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

وعليه فإننا ومن خلال ما سبق من النتائج نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إختراق الأسواق الدولية تعزى لمتغير سنوات خبرة الإطارات الإداريين بمؤسسة كوندور وذلك لصالح الفئة ذات الخبرة أقل من 10 سنوات.

3-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إختراق الأسواق الدولية تعزى للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة، ولإختبار هاته الفرضية تم إستخدام إختبار (F): (one way anova)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (88): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير المؤهل العلمي

إختراق الأسواق الدولية لدى إطارات مؤسسة كوندور تبعا للمؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
دراسات عليا	3.8682	0.63	1,633	0,198	غير دال إحصائيا
جامعي	4.0000	0.64			
تقني سامي	4.1123	0.47			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v 20 بعد التنظيم

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (88) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إختراق الأسواق الدولية تعزى لمتغير المؤهل العلمي للإطارات الإداريين بمؤسسة كوندور، وذلك بسبب أن قيمة الدلالة الإحصائية (القيمة الإحتمالية البالغة) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة F الجدولية (2.26) أكبر من قيمة F المحسوبة (1,633)، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية والتي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إختراق الأسواق الدولية تعزى لمتغير المؤهل العلمي للإطارات الإداريين بمؤسسة كوندور، وهذا بسبب تقارب قيمة المتوسطات الحسابية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-

خلاصة الفصل الثالث:

من أجل معرفة مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية بـبرج بوغريبيج (الجزائر)، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية، حيث قدم من خلال المبحث الأول عرض عام لواقع اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية بالمؤسسة محل الدراسة، بدأ بتقديم موجز لمؤسسة كوندور من خلال عرض بطاقة معلوماتية لها مع تحديد أسباب إختيارها، ثم تحديد مراحل تطور نشاطها وهيكلها التنظيمي والاشارة لمهام كل مديرية من مديرياتها، وأخيرا التطرق لتطور المورد البشري بالمؤسسة مع التركيز على تقسيماته بناء على مركزه الوظيفي، كما تم التطرق من خلال هذا المبحث الأول لواقع اليقظة الإستراتيجية بمختلف أبعادها الأربعة بمؤسسة كوندور، وأخيرا تم التطرق كذلك لواقع إختراق الأسواق الدولية بالمؤسسة محل الدراسة مع الإشارة لواقع كل من التصدير والاستثمار الأجنبي المباشر و الإتفاقيات التعاقدية والتحالفات الاستراتيجية الدولية بالمؤسسة.

أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق للإطار المنهجي للدراسة من خلال التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وخصائصه، ثم تحديد المنهج المستخدم وأدوات الدراسة، وأخيرا تصميم أداة القياس وإختبارات الصدق والثبات.

وفي المبحث الثالث والأخير تم تحليل البيانات وعرض ومناقشة النتائج من خلال تحليل إتجاهات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة، ثم إختبار نموذج الدراسة بطريقة التحليل العاملي التوكيدي و هذا من خلال إختبار البنية العاملية التوكيدية لمتغير اليقظة الإستراتيجية، ثم إختبار البنية العاملية التوكيدية لمتغير إختراق الأسواق الدولية، وإختبار البنية العاملية التوكيدية النموذج القياسي للدراسة، و في الأخير إختبار النموذج البنائي للدراسة، وفي المطلب الثالث تم التطرق لإختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

خاتمة

جاء

خاتمة:

تسعى المؤسسات الإقتصادية للبقاء والإستمرار وهذا من خلال محاولة التكيف مع التغيرات البيئية الحاصلة، الأمر الذي يتطلب منها المزيد من الحرص ومحاولة الخروج من السوق المحلي نحو السوق الدولي فهي بذلك تسعى جاهدة للإنتفاح على الأسواق الدولية وهذا من خلال محاولة إختراقه، وفي إطار سعيها نحو الإنتفاح على العالم لا بد لها من معرفة الخيارات المناسبة والمثلى التي تستطيع بها الولوج لهاته الأسواق، والتي تلائم إمكانياتها المادية والبشرية بأقل خطورة ممكنة، سواء ما تعلق الأمر: بالتصدير، الإستثمار الأجنبي المباشر، الإتفاقيات التعاقدية، والتحالفات الإستراتيجية الدولية.

و في ظل الإنتفاح الدولي والعمولة فإن البيئة الخارجية بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية تبقى غير مستقرة ومعقدة كما أنها صعبة التوقع والتنبؤ بالأحداث المستقبلية خاصة في ظل إحتدام المنافسة، بالإضافة إلى صعوبة إختراق الأسواق الدولية بسبب نقص المعلومات المتاحة، والتي تتطلب منها إستخدام تقنيات حديثة من أجل إجلاء الغموض لجمع المعلومات ومعالجتها في الوقت المناسب وإيصالها للأشخاص المناسبين.

ولهذا فالمؤسسات الإقتصادية باتت مطالبة بتبني مناهج وأنظمة رصد إستباقية أكثر حداثة وعصرنة، فالإعتماد على الأنظمة التقليدية في جمع وتسيير المعلومات لم يعد يكفي فهو نظام قائم على ردود أفعال المؤسسة بغية التكيف مع التغيرات البيئية الحاصلة، لكن البقاء أصبح لمن يستطيع إستباق الفعل وليس من ينتظر للقيام برد الفعل، كما أن زمام الإقتصاد المفتوح بات يتحكم فيه مالكي المعلومات وممتلكي التقنيات الحديثة في رصد وتتبع المعلومة فهي أصبحت سلاح القرن، وتعتبر اليقظة الإستراتيجية من بين أحدث الأنظمة والأكثر إستخداما من قبل المؤسسات الرائدة في الوقت الراهن لما لها من أهمية في التقاط وتتبع المعلومات وإستشعارها، بالإضافة إلى تكوين رؤية مستقبلية للمؤسسة وتوجيه أنشطتها فهي بذلك تحقق مزايا تنافسية وهذا من خلال تحقيق الأسبقية في الوصول للمعلومات مقارنة ببقية المنافسين، سواء ما تعلق بالتطور التكنولوجي أو ما يتعلق بالمنافسين، الزبائن الموردين، سوق العمل، وحتى مختلف التغيرات الحاصلة في النطاق البيئي الخارجي من قوانين وسياسات تطور المجتمع المدني.... إلخ

فمؤسسة كوندور كباقي المؤسسات الإقتصادية مطالبة بمواكبة التطور الحاصل خاصة مع ضغط المنافسة التي تفرضها العمولة وإنتقال الإقتصاد الجزائري من الإقتصاد المخطط إلى الإقتصاد الحر المنفتح على العالم حيث أصبحت مجبرة على مسايرة الوضع الراهن و الإنتقال للنشاط من السوق المحلي الى السوق الدولي ومحاولة تبني أنظمة حديثة كنظام اليقظة الاستراتيجية لمسايرة التغيرات الحاصلة، ومن هنا إنثقت إشكالية دراستنا والمتمثلة في "ما مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية على إختراق الأسواق

الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية بـرج بوـعـريـبـج (الـجـزائـر)؟، وقد حاولنا معالجتها إنطلاقاً من الطرح النظري لمتغيرات الدراسة، ثم القيام بعملية الإسقاط في الجانب الميداني على مؤسسة إقتصادية جزائرية والتي تمثلت في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية وإنبثقت من الدراسة مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نذكرها كما يلي:

أولاً: نتائج الجانب النظري

تم من خلال الجزئين النظريين إلقاء نظرة شاملة على مختلف المفاهيم المتعلقة بإختراق الأسواق الدولية واليقظة الإستراتيجية، وتوصلت الباحثة إلى ما يلي:

- نتيجة الإفتتاح الدولي والعملية أصبح تدويل نشاط المؤسسة والإنتقال من النشاط في السوق المحلي للسوق الدولي ضرورة حتمية وهذا لا يتأتى إلا من خلال تبني خيار من الخيارات المتاحة أمام المؤسسة الإقتصادية لإختراق الأسواق الدولية.
- تعدد الخيارات المتاحة للمؤسسة الإقتصادية من أجل إختراق الأسواق الدولية وهذا بناء على مستوى إلتزامها إزاء السوق ودرجة المخاطر المترتبة من ذلك، ويعتبر التصدير، الإستثمار الأجنبي المباشر، الإتفاقيات التعاقدية، التحالفات الإستراتيجية الدولية أبرز هاته الخيارات.
- اليقظة الإستراتيجية: "هي عبارة عن جهاز أو رادار لإستشعار الأحداث بشكل إستباقي وهذا بغية إقتناص الفرص المتاحة أمام المؤسسة ومساعدة متخذي القرار في صياغة الإستراتيجية المناسبة، من خلال المتابعة المستمرة لمختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية"
- تنقسم اليقظة الاستراتيجية حسب أغلب الدراسات لأربعة أنواع أساسية وهي: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية.
- اليقظة التكنولوجية لها أثر كبير على التصدير وهذا من خلال تحسين قدرة المؤسسة التنافسية من خلال سلسلة مترابطة، بداية من تحسين الجودة مما ينتج عنه تخفيض تكاليف الإنتاج والتكلفة النهائية، مما يمكن المؤسسة من إحتلال وضعية تنافسية أقوى، ويسمح لها بالإستحواذ على حصة أكبر من السوق وزيادة رقم أعمالها وتحقيق الأرباح.
- اليقظة التكنولوجية توفر المعرفة المسبقة والمستمرة للمعلومات حول الفرص الإستثمارية الجذابة في مختلف الأسواق الدولية، بالإضافة إلى تتبع التطورات الحاصلة في تكنولوجيا الإنتاج والمنتجات المقدمة والمطلوبة مستقبلاً في الأسواق الأجنبية.
- اليقظة التكنولوجية هي جهاز رصد للمعلومات والمستجدات المتعلقة بالبحث العلمي وبالتالي تعتبر تكاليف إنشاء هذا الجهاز والإعتماد عليه بشكل منفصل لدى جميع المؤسسات أمر بالغ الصعوبة، وبالتالي يصبح خيار القيام بإتفاقيات تعاقدية مع المؤسسات الرائدة في مجال التكنولوجيا

- والتي تعتمد أساسا على مخرجات اليقظة التكنولوجية أمر بالغ الأهمية والوسيلة الأنجع للمؤسسات التابعة أو الحديثة وفي طريقها للنمو.
- شبكة اليقظة التكنولوجية تسمح بإنشاء نظام يعطي الفرصة للمؤسسات للتدخل ورد الفعل أمام التغييرات البيئية التي تمس المؤسسة فنظام اليقظة التكنولوجية تزداد فعاليته عندما يندرج ضمن إطار تعاوني بين المؤسسة وشركائها كتحاليف إستراتيجي.
 - اليقظة التنافسية هي المحدد الرئيسي لتمييز المؤسسة عن منافسيها فهي الآلية الفعالة لترقية جودة المنتجات المقدمة من طرفها بالمقارنة مع المنتجات المقدمة من المؤسسات المنافسة، وهذا من خلال تلبية رغبات وحاجات المستهلكين بتقديم منتجات ذات جودة عالية وتنافسية وبالتالي الحصول على مزايا تنافسية تستطيع المؤسسة بها تصدير منتجاتها للأسواق الدولية.
 - تعد اليقظة التنافسية هي الآلية المناسبة لتتبع مختلف المشاريع الإستثمارية المتاحة أمام المؤسسة حاليا ومستقبلا، كما تسمح بمعرفة حركة المنافسين تجاه الإستثمارات في الأسواق الواعدة، ومحاولة إقتناص الفرص منهم.
 - كما تتيح اليقظة التنافسية للمؤسسة القدرة على رصد محيطها التنافسي من خلال تتبع سلوك المنافسين المباشرين وغير المباشرين، إستراتيجياتهم المختلفة، إتفاقاتهم، ومختلف العقود التي تم إبرامها والتي يسعون لإبرامها وهذا بناء على سلوكهم المتبع، وبهذا القدر من المعلومات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة حول منافسيها المباشرين وغير المباشرين تستطيع معرفة الطريقة المثلى التي تخترق بها السوق الدولي، وهذا من خلال إبرام اتفاقيات تعاقدية من خلال الحصول على تراخيص لبراءات إختراع، أو المساهمة في عقود إدارة أو تصنيع في دول المؤسسات المنافسة.
 - تساعد اليقظة التنافسية في التتبع بشكل مستمر من طرف المؤسسة لمختلف التغييرات الحاصلة وهذا معرفة مختلف المعلومات حول إستراتيجيات المنافسين وبالتالي تحديد نوعية وطريقة التحالفات الاستراتيجية دولية الواجب إبرامها والتي تقلل من تكاليف الحصول على التكنولوجيا وتقلل من درجة المخاطر وتزيد من قدرتها التنافسية.
 - اليقظة التجارية هي يقظة الزبون ويقظة المورد ويقظة سوق العمل فدراسة الشريحة السوقية التي تنوي المؤسسة التصدير لها هو أساس نجاح المؤسسة في السوق الذي تنوي الدخول إليه فالإجابة عن السؤال هل المستهلك يبحث عن السعر أم الجودة؟ في حد ذاته لا بد له من متابعة مستمرة ويقظة.
 - تهتم اليقظة التجارية بمتابعة التطور الحاصل في علاقة المؤسسة بالموردين من ناحية السعر وإتاحة المواد الأولية، وبالمستهلكين من حيث تلبية طلباتهم ومتابعة توقعاتهم وقدراتهم على السداد، فهي

توضح للمؤسسة البلدان التي تعتبر مصدر للمادة الأولية، فقوم بإبرام صفقات ومشاريع مشتركة أو تقدم على إنجاز مشاريع مملوكة بالكامل للمؤسسة وهذا بناء على المعلومات المقدمة حول الموردين والعمالة بالبلد الذي تنوي الإستثمار فيه.

- اليقظة التجارية تساعد المؤسسة في معرفة الطرق المناسبة لتوزيع منتجاتها في السوق الدولي، خاصة إن كان السوق شديد المنافسة، وعليه تلجأ لإبرام إتفاقيات تعاقدية مع الموزعين بالبلد من أجل ضمان إيصال السلع للمستهلكين.

- تعتبر مخرجات خلية اليقظة التجارية أقوى وسيلة معرفة تحت تصرف المؤسسة فهي تساعد في معرفة كافة المعلومات اللازمة عن الزبائن (حاجاتهم، رغباتهم، ميولاتهم..)، والموردين، وإكتشاف بعض التطورات والتكنولوجيات الجديدة وتحديد حركات المنافسين تجاه الموردين والزبائن، تحالفاتهم مع مصادر التمويل للمواد الأولية أو مع الموزعين وبالتالي معرفة طريقة التحالف المناسبة و إختيار الحليف المناسب في الوقت المناسب.

- اليقظة البيئية هي بقية اليقظتات التي لم يتم التطرق لها وهي تختص بالبيئة الخارجية للمؤسسة مثل:اليقظة الإقتصادية، اليقظة القانونية، اليقظة الإجتماعية، اليقظة السياسية والتشريعية، اليقظة المالية وكل هاته الأنواع تساعد في الحصول على المعلومات الإستباقية حول وضعية الأسواق الدولية ومعرفة الأسواق الواعدة ذات الفرص غير المشبعة والتي تستطيع المؤسسة تلبية وإشباع رغبات مستهلكيها وبالتالي إقتناص الفرص وزيادة صادراتها.

- تساعد الإشارات الإستباقية التي تقدمها خلية اليقظة البيئية من المحيط الخارجي، في معرفة التطورات الحاصلة في السياسات الإقتصادية والمالية، معدلات الفائدة، مستوى الإنفاق والدخل وتقلبات الأسعار بالدولة وبالتالي دعم فكرة إستثمارها بالخارج، وهو الأساس لنجاح مشروع المؤسسة الإستثماري.

- تساهم مخرجات خلية اليقظة البيئية في إيجاد فرص تجارية للمؤسسة يمكن إقتناصها، كالحصول على تراخيص من مؤسسات أخرى، القيام بتوقيع عقود لإدارة أعمالها أو عقود لتصنيع منتجاتها كما يمكن الإستفادة من الفرص المتاحة بدول أخرى كالإستفادة من الكفاءات البشرية والمواد الأولية وبالتالي الإستفادة من عقود المناولة، أو قد تصبح المؤسسة هي مناولة لأسواق دول نامية تسعى لتطوير وتنمية مؤسساتها الإقتصادية.

- متابعة التطور الحاصل في البيئة الخارجية العامة أولاً بأول من خلال خلية اليقظة البيئية يساعد المؤسسة الإقتصادية في التحقق من شركات بلدها مثل: الشراكة الأورومتوسطية وغيرها من

الإتفاقيات بين الدول، وبالتالي تسهيل عملية إبرام التحالفات الإستراتيجية لدعم نشاط المؤسسة بالسوق الدولي.

ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي

إن إشكالية الدراسة والمتمثلة في: "ما مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية على إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية بـرج بوعريـريـج (الجزائر)؟"، إنبثقت من خلالها العديد من الأسئلة الفرعية والفرضيات للدراسة والبحث والتحقيق حول وجود أثر لأبعاد اليقظة الاستراتيجية على أبعاد إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور؟ وتم التوصل للنتائج التالية:

- أظهرت نتائج إختبارات الثبات لمقياس اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية كل واحدة على حدى، ومجموعة كأداة قياس للدراسة درجة ثبات عالية مما يؤكد صلاحية أداة الدراسة.
- بعد القيام بعملية تحليل إتجاهات أفراد عينة الدراسة الخاصة باليقظة الإستراتيجية، فقد إحتل المرتبة الأولى بعد اليقظة التكنولوجية بمتوسط حسابي قدرة "4.46" وإنحراف معياري يقدر بـ"0.77"، تتفق نتائج هاته الدراسة مع نتائج دراسة (بن خديجة منصف، 2015) فقد إحتل بعد اليقظة التكنولوجية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة "3.95"، وتختلف مع دراسة (يحي الشريف حنان، 2018) حيث إحتل بعد اليقظة التكنولوجية المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره "1.60"، في حين إحتلت اليقظة التجارية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره "2.24" بالمؤسسة محل الدراسة، ودراسة (العيداني حبيبة، 2016) حيث إحتل بعد اليقظة التكنولوجية المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره "3.79" في حين إحتلت اليقظة التنافسية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره "3.89" بالمؤسسة محل الدراسة.
- كما يدل المتوسط العام لممارسات اليقظة الإستراتيجية لدى إدارات مؤسسة كوندور والمقدر بـ(4.36) وهو مؤشر مرتفع جدا، وهذا يعني وجود ممارسة عالية لليقظة الإستراتيجية بمؤسسة كوندور، وذلك راجع لكونها تتابع مختلف التطورات الحاصلة في بيئتها بشكل مستمر وتحرص دائما على جمع المعلومات اللازمة لذلك، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (العيداني حبيبة، 2016) والتي تشير إلى أنه توجد ممارسات مرتفعة لليقظة الإستراتيجية بمتوسط حسابي قدره "3.84" بالمؤسسة محل الدراسة، وتختلف مع دراسة (منصف بن خديجة، 2015) والتي تشير إلى أنه توجد ممارسات متوسطة لليقظة الإستراتيجية بمتوسط حسابي قدره "3.47" بالمؤسسة محل الدراسة، ودراسة (يحي الشريف حنان، 2018) والتي تشير إلى أنه توجد ممارسات منخفضة لليقظة الإستراتيجية بمتوسط حسابي قدره "1.87" في المؤسسة محل الدراسة.

- بعد القيام بعملية تحليل إتجاهات أفراد عينة الدراسة الخاصة بإختراق الأسواق الدولية ، فقد إحتل المرتبة الأولى بعد التصدير بمتوسط حسابي قدرة "4.47" وإنحراف معياري يقدر بـ"0.81"، تتفوق نتائج هاته الدراسة مع نتائج دراسة (فرداس أسماء، 2018) والتي تشير إلى أنه يوجد تبني كبير جدا لخيار التصدير بمتوسط حسابي قدره "4.40" بالمؤسسة محل الدراسة والذي إحتل المرتبة الأولى كخيار بالنسبة للقائمين على المؤسسة لإقتحام الأسواق الدولية، وتختلف مع دراسة (فروجي نوح، 2017) التي توصلت إلى أن القائمين على المؤسسة محل الدراسة تركز أكثر على الإتفاقيات التعاقدية والإستثمار الأجنبي المباشر.
 - كما يدل المتوسط العام لتبني خيارات إختراق الأسواق الدولية من قبل إطارات مؤسسة كوندور والمقدر بـ (4.09) والذي جاء بدرجة مرتفعة، أي أن القائمين على المؤسسة يسعون بشكل جدي للإنتقال من النشاط في السوق المحلي للأسواق الدولية وهذا يوضح من خلال القدرة الإنتاجية المرتفعة للمؤسسة والتي إستطاعت تغطية الطلب المحلي والعمل على التوسع أكثر في الأسواق الدولية، تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (فرداس أسماء، 2018) والتي تشير إلى أنه يوجد إهتمام متوسط بإقتحام الأسواق الدولية بمختلف خياراته بمتوسط حسابي قدره "3.25" بمؤسسة عمر بن عمر محل الدراسة،
 - أظهرت نتائج إختبار البنية العاملة التوكيدية صلاحية مقاييس الدراسة وهي مقياس المتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية بإعتباره بنية مفاهيمية يتكون من أربعة أبعاد وهي: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية بالمؤسسة محل الدراسة، ومقياس إختراق الأسواق الدولية بإعتباره بنية مفاهيمية يتكون من أربعة أبعاد وهي: التصدير، الإستثمار الأجنبي المباشر الإتفاقيات التعاقدية، والتحالفات الإستراتيجية الدولية، والنموذج القياسي للدراسة الذي يدمج بين المتغيرين المستقل والتابع، والنموذج البنائي الذي يضيف للنموذج القياسي مسار العلاقات الإرتباطية بين جميع المتغيرات ويوضح الأثر بينها.
 - قامت الدراسة بإختبار صحة الفرضية الأولى والتي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية على إختراق الأسواق الدولية في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية بـبرج بوغريج، والتي إنبثقت من خلالها ستة عشرة فرضية فرعية، وبالإستناد على تحليل آراء الإطارات الإداريين عينة الدراسة اعتمادا على النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال برنامج AMOS (V.20) خلصت الدراسة إلى:
- 1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية على إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية.

- 2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التكنولوجية على التصدير بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- 3- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التكنولوجية على الإستثمار الأجنبي المباشر بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- 4- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التكنولوجية على الإتفاقيات التعاقدية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- 5- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التكنولوجية على التحالفات الإستراتيجية الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- 6- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التنافسية على التصدير بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية.
- 7- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التنافسية على الإستثمار الأجنبي المباشر بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية،
- 8- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التنافسية على الإتفاقيات التعاقدية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية،
- 9- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التنافسية على التحالفات الإستراتيجية الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية
- 10- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التجارية على التصدير بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- 11- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التجارية على الإستثمار الأجنبي المباشر بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- 12- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التجارية على الإتفاقيات التعاقدية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- 13- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التجارية على التحالفات الإستراتيجية الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- 14- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة البيئية على التصدير بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- 15- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة البيئية على الإستثمار الأجنبي المباشر بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.

- 16- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة البيئية على الإنفاقيات التعاقدية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- 17- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة البيئية على التحالفات الإستراتيجية الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- 18- قامت الدراسة باختبار صحة الفرضية الثانية وهذا بالإستناد على تحليل آراء الإطارات الإداريين عينة الدراسة إعتقاداً على النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال برنامج (AMOS V.20) و التي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية تعزى للعمر كمتغير معدل، وقد خلصت الدراسة إلى إثبات صحة هاته الفرضية.
- 19- قامت الدراسة باختبار صحة الفرضية الثالثة وهذا بالإستناد على تحليل آراء الإطارات الإداريين عينة الدراسة إعتقاداً على النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال برنامج (AMOS V.20) و التي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية تعزى لسنوات الخبرة كمتغير معدل، وقد خلصت الدراسة إلى نفي صحة هاته الفرضية.
- 20- قامت الدراسة باختبار صحة الفرضية الرابعة وهذا بالإستناد على تحليل آراء الإطارات الإداريين عينة الدراسة إعتقاداً على النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال برنامج (AMOS V.20) و التي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية تعزى للمؤهل العلمي كمتغير معدل، وقد خلصت الدراسة إلى نفي صحة هاته الفرضية.
- 21- قامت الدراسة باختبار صحة الفرضية الخامسة والتي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إختراق الأسواق الدولية تعزى للعمر كمتغير معدل بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية"، و إستناداً على تحليل آراء الإطارات الإداريين عينة الدراسة بالإعتقاد على حزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية من خلال برنامج (SPSS.V.20) خلصت الدراسة إلى إثبات صحة هاته الفرضية.
- 22- قامت الدراسة باختبار صحة الفرضية الخامسة والتي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إختراق الأسواق الدولية تعزى لسنوات الخبرة كمتغير معدل بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية"، و إستناداً على تحليل آراء الإطارات الإداريين عينة الدراسة بالإعتقاد على حزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية من خلال برنامج (SPSS.V.20) خلصت الدراسة إلى إثبات صحة هاته الفرضية.
- 23- قامت الدراسة باختبار صحة الفرضية الخامسة والتي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إختراق الأسواق الدولية تعزى للمؤهل العلمي كمتغير معدل

بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية"، و إستنادا على تحليل آراء الإطارات الإداريين عينة الدراسة بالإعتماد على حزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية من خلال برنامج (SPSS.V.20) خلصت الدراسة إلى نفي صحة هاته الفرضية.

ثالثا: الإقتراحات والتوصيات

بناء على النتائج المتوصل إليها وبعد الإطلاع النظري الوافر على حيثيات الأدب النظري لمفهوم اليقظة الإستراتيجية وإختراق الأسواق الدولية والتطرق للعلاقة والأثر المستخلصة بينهما، وبعد القيام بعملية إسقاط للمعلومات النظرية على الواقع والميدان التطبيقي بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية بـرج بوعريريج، أقترح التوصيات الآتية:

1- إستحداث خليه اليقظة الإستراتيجية منفصلة بالهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية بـرج بوعريريج، مع ضرورة توفير الوسائل المادية والمالية والبشرية لتفعيل هاته الخلية.

2- محاولة القائمين على المؤسسة توليد ثقافة اليقظة الإستراتيجية لدى عمالها، والذي سيساعد في تقليل المخاطر وتبادل المعارف، الأفكار، ومشاركة المعلومات بين الأفراد.

3- القيام ببرامج وأنشطة إرشادية تعريفية لجميع العاملين بمؤسسة كوندور بغية التعريف بمضامين اليقظة الإستراتيجية بمختلف أبعادها مع الإشارة لأهميتها البالغة في تدعيم إمكانية المؤسسة لإختراق الأسواق الدولية.

4- تعزيز الإهتمام باليقظة البيئية في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية من خلال زيادة الإهتمام بالتشريعات والقوانين والمنتجات الصديقة بالبيئة وتعزيز الوعي لدى الموظفين، حيث كان هذا الشكل الوحيد من أشكال اليقظة الإستراتيجية الذي لم يظهر له أي أثر معتبر في إختراق الأسواق الدولية بالمؤسسة المبحوثة، وهذا لن يتأتى إلا من خلال تفعيل آليات عمل تام فعال لكافة الأنشطة المتعلقة بجمع المعلومات الخاصة بالبيئة، وحسن استغلالها بما يخدم المؤسسة .

5- تحسيس القائمين على المؤسسة بضرورة عدم التركيز على نوع واحد من أنواع اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التكنولوجية) ، بل التنوع في الإعتماد على بقية أنواع اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التنافسية اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) وهذا بإشراك كافة العاملين من مختلف المستويات الإدارية.

6- عقد دورات تدريبية للإطارات الإداريين بمؤسسة كوندور من أجل تحسين مستويات إدراكهم لكيفية تفعيل خلية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة.

7- مشاركة مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية في الفعاليات والملتقيات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية والتي تقام في المؤسسات الجامعية .

- 8- القيام بالتنوع أكثر في الخيارات التي تعتمد عليها مؤسسة كوندور لإحتراق الأسواق الدولية بدل التركيز بشكل كبير على التصدير للخارج كخيار رئيسي لديها.
- 9- القيام بإنشاء نظام معلوماتي وإتصالي يساهم في البحث والتقصي عن المعلومات الإستباقية وإشارات الإنذار المبكرة و جعله متاح بين جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة وهذا من خلال إشراكهم في تفعيل سيورة اليقظة الإستراتيجية عن طريق تبادل المعلومة.
- 10- محاولة بناء علاقات قوية وتكاملية مع المؤسسات الوطنية خاصة وأن مؤسسة كوندور تستطيع قيادة المؤسسات الوطنية المختصة بالصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية على غرار مؤسسة إيريس مؤسسة ستار لايت.
- 11- محاولة الإستفادة من تجارب المؤسسات العالمية التي لديها خلية اليقظة الإستراتيجية فعالة وإستطاعت من خلالها تحقيق أهدافها ومعالجة أهم الأزمات التي يمكن أن تحدث بالمؤسسة.
- 12- العمل على تمكين الفريق التجاري بإعتبار أن القوى البيعية تعتبر مصدر مهم لليقظة التجارية كما يجدر على القائمين على مؤسسة كوندور محاولة السبق في إستضافة الشخصيات المؤثرة مثل (فليب كوتلر) الذي يعتبر أب التسويق ومما لاشك فيه أن إستخدام الشخصيات المؤثرة لها أثر على قيمة المبيعات في المدى القريب والبعيد.
- 13- الإهتمام أكثر بمجال التكنولوجيا و إقتناء أحدث التكنولوجيات خاصة من جمهورية الصين الشعبية التي تعتبر في الوقت الراهن شريك إقتصادي واعد للجزائر بصفة عامة والمؤسسات الإقتصادية بصفة خاصة، وبالتحديد التي تهتم بمجال الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- 14- إستهداف السوق الإفريقي أكثر وهذا من خلال عدم الإكتفاء بمنتجات الهاتف النقال الذي لقي نجاح تسويقي في موريطانيا وليبيا وبعض الدول الإفريقية، فمؤسسة كوندور مطالبة بالتشخيص الإستراتيجي المستمر لأهم الدول والمناطق الإفريقية التي ترحب بالمنتجات الجزائرية خاصة الإلكترونية منها.
- 15- إقامة شراكة دائمة مع المؤسسات التي إستطاعت أن تتميز وتموقع في الأسواق العالمية المهمة بالصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية مثل: هواوي الصينية، آبل الأمريكية، سامسونج الكورية.... الخ
- 16- التركيز على جعل المنتجات المصنعة صديقة للبيئة وهذا لإكساب مؤسسة كوندور ميزة تنافسية وتوظيفها في الوصول لإحتراق الأسواق الدولية بإعتبار أن المنتجات الصديقة للبيئة ذات مستقبل واعد في السوق الدولي.

- 17- محاولة التركيز أكثر على اليقظة التنافسية التي ستساعد أصحاب القرار بمؤسسة كوندور في معرفة الإستراتيجيات التسويقية التي يمكن أن تتبعها مختلف المؤسسات الناشطة في مجال الصناعات الإلكترونية سواء محلية مثل: إيريس، ستارلايت، أو دولية مثل: آبل، هواوي، سامسونج، شوومي...
18- تقديم مقترح للحكومة الجزائرية بتنظيم قوانين ومراسيم تحمي المعلومات وتفرض على المؤسسات وضع قسم خاص باليقظة الإستراتيجية ضمن هيكلها التنظيمي.

رابعاً: أفاق الدراسة

من خلال الإطلاع على مجموعة النتائج المتوصل إليها في الجزء التطبيقي والمتعلق بدراسة دور اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية فقد إتضح أنه من الممكن القيام بمجموعة من الدراسات والتي تستدعي البحث من قبل الباحثين الإقتصاديين، وهذا لما لها من فائدة تنعكس بالإيجاب على القطاع الإقتصادي بصفة عامة وقطاع الصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية بصفة خاصة نذكر منها:

- 1- أتمودج مقترح لتفعيل خلية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات-
- 2- اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية-
- 3- أثر اليقظة الإستراتيجية في الرفع من التنافسية الدولية - دراسة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-
- 4- اليقظة الإستراتيجية كمدخل لتطوير أداء المؤسسات الجزائرية في الأسواق الدولية- دراسة حالة-
- 5- الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط لتعزيز دور اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية- دراسة حالة مؤسسة كوندور-

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1 - المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- أبي سعيد السديوه جي، و تيسير محمد العجارمة. (2001). التسويق الدولي. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- 2- إسماعيل السيد. (2004). التسويق. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 3- أيمن سليمان القهوجي، و فريال محمد أبو عواد. (2018). النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس (دراسة تطبيقية)، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع
- 4- بديع حميل قدو. (2009). التسويق الدولي، الطبعة الأولى. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- 5- بشير العلاق. (2014). العلاقات العامة الدولية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 6- بشير عباس العلاق، و قحطان بدر العبدلي. (1999). إدارة التسويق. عمان، الاردن: دار زهران.
- 7- بلال خلف السكارنة. (2010). التخطيط الإستراتيجي. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 8- جمال داود سلمان. (2009). إقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 9- حافظ محمد عبده. (2009). الادارة الدولية، ط1. القاهرة، مصر: المكتب العربي للمعارف.
- 10- حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، ايهاب علي القوم. (2007). الأسس العلمية للتسويق الحديث، الطبعة العربية. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 11- خالد محمد بني حمدان، و وائل محمد صبحي إدريس. (2007). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر . عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 12- رضا عبد السلام. (2002). محددات الاستثمار الاجنبي المباشر في عصر العولمة دراسة مقارنة لتجارب كل من شرق وجنوب شرق اسيا وامريكا اللاتينية مع التطبيق على مصر. القاهرة، مصر: الدار الجامعية.
- 13- رضوان محمود العمر. (2007). التسويق الدولي، الطبعة الأولى. عمان، الاردن: دار وائل للنشر .
- 14- رعد حسن الصرن. (2001). أساسيات التجارة الدولية المعاصرة، مدخل تنظيمي تكاملي تحليلي - الجزء الثاني. دمشق، سوريا: دار رضا للنشر للنشر والتوزيع.
- 15- رفعت السيد العوضي، و اسماعيل علي بسيوني. (2005). الاندماج و التحالات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية بحوث و دراسات. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية .
- 16- زكريا مطلق الدوري. (2005). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة الأولى. عمان* الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 17- زكريا مطلق الدوري، و أحمد علي صالح. (2009). إدارة الأعمال الدولية. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- 18- زياد محمد الشمران، و عبدالغفور عبدالله عبدالسلام. (2001). مبادئ التسويق. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 19- سامح عبد المطلب عامر. (2010). ادارة الاعمال الدولية، الطبعة الاولى. عمان، الاردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 20- شريف أحمد شريف العاصي. (2006). التسويق بين النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
- 21- شوقي ناجي جواد، و هيثم علي حجازي. (2011). إدارة الاعمال الدولية، ط1. عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 22- صديق محمد عفيفي. (2003). التسويق الدولي نظم التصدير والاستيراد، ط1. مصر: مكتبة عين الشمس.
- 23- طاهر محسن منصور الغالي، و صالح مهدي محسن العامري. (2007). الإدارة و الأعمال. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 24- طاهر مرسي عطية. (2000). أساسيات إدارة الأعمال الدولية، ط1. القاهرة، مصر: دار النهضة العربية.
- 25- عامر عبد الرزاق الناصر. (2015). إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 26- عبد الرحمن أحمد أحمد. (2006). مدخل إلى إدارة الاعمال الدولية، ط2. القاهرة، مصر: دار المريخ للنشر.
- 27- عبد الرحمن إدريس ثابت. (2005). نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة. مصر: الدار الجامعية الاسكندرية.
- 28- عبد الرزاق بن حبيب. (2000). إقتصاد و تسيير المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 29- عبد السلام أبو قحف. (2001). إدارة الأعمال الدولية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 30- عبد السلام أبو قحف. (2001). اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدول. الإسكندرية، مصر: مطبعة الإشعاع الفنية.
- 31- عبد السلام أبو قحف. (2001). التسويق: وجهة نظر معاصرة، الطبعة الأولى. بيروت، لبنان: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- 32- عبد السلام أبو قحف. (2003). الأشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الاجنبية. الاسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- 33- عبد السلام أبو قحف. (2004). أساسيات إدارة الأعمال الدولية: الأصول العلمية والأدلة التطبيقية، ط2. بيروت، لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية.
- 34- عبد السلام أبو قحف. (2007). التسويق الدولي. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية .
- 35- عبد النبي محمد سيد . (2019). إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز. مصر: وكالة الصحافة العربية ناشرون.

- 36- عصام الدين أمين أبو علفة. (2003). التسويق الدولي، إتجاهات تسويقية معاصرة، ط1. الاسكندرية، مصر: حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- 37- علاء فرحان طالب، محمد جبارا الشمري، و حسين الجنابي. (2009). نظم الاستخبارات التسويقية، الطبعة الاولى. عمان- الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 38- علاء فرحان طالب، محمد فائز حسن، و حيدر يونس الموسوي. (2013). إدارة المؤسسات المالية : مدخل فكري معاصر. الاردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 39- علي ابراهيم الخضر. (2007). إدارة الأعمال الدولية، ط1. جرمانة-دمشق- سوريا: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- 40- علي عباس. (2003). إدارة الأعمال الاطار العام. عمان، الأردن: دار مكتبة الجامعة.
- 41- علي عباس. (2008). إدارة الموارد البشرية الدولية. عمان، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- 42- علي عباس. (2009). إدارة الأعمال الدولية - المدخل العام. عمان، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- 43- عيسى حيرش. (2012). الإدارة الإستراتيجية الحديثة. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى.
- فارس فضيل. (2010). التسويق الدولي، مفاهيم عامة، استراتيجياته، بيئته، وكيفية اختيار الاسواق الدولية، ط1. الجزائر: مطبعة الاخوة الموساك.
- 44- فاضل حمد القيسي، و علي حسون الطائي. (2014). الإدارة الإستراتيجية نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة. عمان، الأردن: دار صفاء لطباعة والنشر والتوزيع.
- 45- فايز جمعة النجار. (2010). " نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري"، الطبعة الثالثة. عمان ، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 46- فرحات غول. (2008). التسويق الدولي- مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، ط1. الجزائر، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
- 47- فريد النجار. (1999). التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن 21 ، الطبعة الأولى. القاهرة، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.
- 48- فريد النجار. (2000). الإستثمار الدولي والتنسيق الضريبي. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- 49- ليث عبدالله القهيوي، زياد كامل اللالا، و بلال محمود الوادي. (2013). جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى. عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 50- ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). الادارة الاستراتيجية مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية. الطبعة الاولى. عمان- الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- 51- محمد الصيرفي. (2005). نظم المعلومات الإدارية. الاسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية ؛ مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- 52- محمد الصيرفي. (2009). التسويق الإستراتيجي. الاسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 53- محمد الطائي. (2005). المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية . عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.

- 54- محمد خالد جميل. (2014). أساسيات الاقتصاد الدولي، ط1. الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 55- محمد صالح المؤذن. (2008). مبادئ التسويق. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 56- محمد عبد العزيز عبد الله عبد. (2005). الإستثمار الاجنبي المباشر في الدول الاسلامية في ضوء الاقتصاد الاسلامي، ط1. الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع.
- 57- محمد عواد الزيادات، و محمد عبدالله العومره. (2012). إستراتيجيات التسويق منظور متكامل. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 58- محمد غام. (2011). الاستثمار في الاقتصاد السياسي والاسلامي، تشريعات واتفاقيات الاستثمار، ط1. الاسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
- 59- محمود الشيخ. (2008). التسويق الدولي. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع.
- 60- محمود جاسم الصميدعي، و ردينة عثمان يوسف. (2007). ادارة الاعمال الدولية، ط1. عمان، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 61- مصطفى يوسف كافي. (2017). إدارة الأعمال الدولية. شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 62- منصف بن خديجة. (2018). اليقظة الإستراتيجية. الجزائر: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- 63- منير خروف، و ليندة فريجة. (2017). مقارنة في الاستثمار الاجنبي المباشر-دراسة نظرية ميدانية- حالة الجزائر، ط1. العين، الامارات: دار الكتاب الجامعي.
- 64- نيفين حسين شمت. (2010). التسويق الدولي الالكتروني. الاسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع.
- 65- هاشم أحمد عطية. (2000). مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية. مصر: الدار الجامعية.
- 66- هاني حامد الضمور. (2004). التسويق الدولي، الطبعة الثالثة. عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 67- ياسين سعد غالب. (2009). نظم المعلومات الإدارية. الاردن، عمان-الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 68- يحي سعيدي علي عيد. (1997). التسويق الدولي والمصدر الناجح، ط1. مصر: دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع.

ثانيا: أطروحات الدكتوراه

- 69- أحمد بوريش. (2019). الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص (دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان). أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي. كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد _ تلمسان _ الجزائر
- 70- أسماء فرداس. (2018). دور الاستراتيجية التسويقية في اقتحام الأسواق الدولية، دراسة حالة مجمع عمر بن عمر، قالمة. أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية. جامعة بسكرة، الجزائر.

- 71- أمال بوسمينة. (2018). أهمية التحالفات الاستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة مع دراسة مقارنة بين الجزائر-فرنسا-. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال. جامعة ام البواقي، الجزائر.
- 72- أمينة قندوز . (2017). مساهمة التسويق الإستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسة على غزو الأسواق الدولية-دراسة ميدانية-. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسويق. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.
- 73- إيمان بن قصير. (2016). مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية باتنة-. أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال المؤسسات. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف1-، الجزائر
- 74- باية وقنوني. (2016). اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي : دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص الادارة التسويقية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- 75- جابر سطحي. (2018). دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تحسين المزيج التسويقي للمؤسسات الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس جازي وأوريدو). أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية. جامعة محمد خيضر- بسكرة- ، الجزائر.
- 76- حبيبة العيداني. (2016). اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية. الجزائر.
- 77- حسان بوبعاية. (2014). فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية. جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- 78- حسين شنيبي. (2014). التجارة الالكترونية كخيار استراتيجي للتواجد في الاسواق الدولية ومقومات اقامتها في الوطن العربي- الواقع وتحديات-. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- 79- حمزة رملي. (2017). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية - دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية والأردنية-. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.
- 80- حنان يحي الشريف. (2018). تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية. جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.
- 81- سامية لحول. (2008). التسويق وبناء الميزة التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر. أطروحة دكتوراه علوم، شعبة تسيير المؤسسات. جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

- 82- سليمان دحو. (2016). التسويق الدولي للمنتوج الزراعي كأداة لتنمية الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات -دراسة واقع تسويق التمور في الجزائر-دراسة ميدانية لواقع تسويق التمور في عينة من المؤسسات المصدرة للتمور بالجنوب الشرقي. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
- 83- سماعين جمعة. (2016). مساهمة لصياغة استراتيجية لتدويل نشاط المؤسسات الكبرى، المتوسطة والصغيرة، دراسة حالة تدويل بعض المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد دولي. جامعة بسكرة، الجزائر.
- 84- شهرزاد برواين. (2018). محددات الصادرات الصناعية دراسة قياسية لحالة الجزائر: 1980-2016. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة أي بكر بلقايد تلمسان. الجزائر.
- 85- صابرين زيتوني. (2017). الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة الجزائر-. أطروحة دكتوراه تخصص : تجارة دولية و لوجستيك. جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر.
- 86- صليحة كاريش. (2012). اليقظة الإستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محركة دراسة حالة مؤسسة نفضال. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 87- طارق فارس. (2018). دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية دراسة حالة الجزائر. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- 88- عبد الكريم بعداش. (2008). الإستثمار الاجنبي المباشر واثاره على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة 1996-2005. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية. جامعة الجزائر، الجزائر.
- 89- عبد الله بن حمو. (2017). أثر المتغيرات البيئية على تدويل المؤسسات الجزائرية - دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الدولية -. أطروحة دكتوراه في التسيير الدولي للمؤسسات تخصص : تسويق دولي. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة أي بكر بلقايد، تلمسان ، الجزائر.
- 90- عمار عرباني. (2009). أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية حالة مؤسستي حمود بوعلام و موييليس . أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر.
- 91- فاطمة طالب. (2018). نظم الادارة البيئية Iso14000 وتدويل المؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تجارة دولية ولوجيستيك. جامعة مستغانم، الجزائر.
- 92- محمد أمين رماس. (2016). سياسة التسويق الدولي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر في ظل التكنولوجيات الحديثة- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر-. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير الدولي للمؤسسات تخصص تسويق دولي. جامعة أي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر.

- 93- محمد قادري. (2017). اليقظة الاستراتيجية والابداع في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
- 94- محمد كنوش. (2017). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوربدو للاتصالات في الجزائر. أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم اقتصادية وعلوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر.
- 95- مونية بن عربية. (2015). التسويق الدولي و دوره في تفعيل عملية التصدير خارج قطاع المحروقات دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - قالمة-. أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص: تجارة دولية. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 96- نسرين مغمولي. (2016). دور الذكاء الإقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فرتيال **Fertial** - عنابة-. أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص: تجارة دولية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 97- نصيرة علاوي. (2015). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال. أطروحة دكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات تخصص تسيير الموارد البشرية. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
- 98- نوح فروجي. (2017). دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية دراسة حالة مجمع سيفيتال . أطروحة مقدمة لنيل ش هادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص: تجارة دولية. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 99- هشام مكّي. (2017). تطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التوقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسويق وإدارة أعمال مؤسسات. جامعة الشلف، الجزائر.
- 100- هناء عبداوي. (2016). مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس -. دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 101- وردة سعدي. (2018). دور المزيج التسويقي الدولي في تحسين الأداء التصديري للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية المصدرة بالجزائر). أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص: تجارة دولية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
- 102- ياسين نشمة. (2018). مدى نجاعة التشريع الجبائي الجزائري في استقطاب الإستثمار الأجنبي المباشر. أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات تخصص محاسبة ومراقبة تسيير. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

103- اليمين فالتة. (2013). اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم في تسيير المؤسسات . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

ثالثاً: المجالات والدوريات

104- أحمد طيباوي. (2015). اليقظة الإستراتيجية كعامل مساعد للإبداع في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الإبداع (5)، 223-210.

105- أسماء درقاوي. (2014). تأثير العولمة الاقتصادية على التسويق الدولي . مجلة دفاتر بواذكس.

106- إيمان بن قصير، و سارة عمرون. (2018). دور اليقظة التجارية في توجيه قرارات تطوير المنتجات الجديدة -دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي مطاحن عمر بن عمر بالفجوج قالمة - مجلة الباحث الاقتصادي، 5(1)، 294-273.

107- جمال الدين دحيه، وعمر علاوي. (2011). دراسة حول العراقل التي تمنع المؤسسة الجزائرية من الدخول إلى الأسواق الخارجية. مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي(10)، 60-43.

108- حمزة رملي. (2014). دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 1(2)، 275-253.

109- خالد ليتيم، وعيسى نجيمي. (2018). اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات. 4(8)، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 266-290. الجزائر.

110- خليدة بلصير ، وعبد الوهاب بن بركة . (2018). مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزاي التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية قسنطينة. دراسات اقتصادية مجلة الحقوق والعلوم الانسانية- العدد الاقتصادي-، 17(35)، 347-328.

111- خيرالدين تشوار. (2009). اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة: حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية ، السياسية و الاقتصادية، 46(3)، 302-265.

112- راضية بن نوي ، وإيمان بن زيان. (2018). واقع تطبيق عمليات الاستراتيجية التسويقية (التجزئة/الاستهداف/التموقع) في الوكالات السياحية-دراسة ميدانية لعينة من الوكالات السياحية لمدينة باتنة-. مجلة الاقتصاد الصناعي، 14(03)، 257-240.

113- رتيبة حديد، و نوفيل حديد. (08-09 مارس، 2005). اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 188-199.

114- سامية رحمان. (2015). البيئة التسويقية الدولية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، 8(2)، 72-61.

سعيد كرومي. (2013). التردد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (03)، 31-11.

115- سعيد كرومي، و أحمد عمر ستي. (08-09 أكتوبر، 2010). أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر.

- 116 - سلوى عربية، و مراد زايد. (أوت، 2019). التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملينة الحضنة بالمسيلة. مجلة البشائر الاقتصادية، 5(2)، 775-797.
- 117 - سمية بن علي. (مارس، 2016). التعاقد من الباطن: استراتيجية علائقية داعمة للتنافسية المؤسسات (تحليل لبعض التجارب الرائدة). التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، 22(4)، 214-233.
- 118 - سمير بركاني. (2014). اليقظة التكنولوجية: من مقومات الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة الإقتصاد الجديد، 5(2) 340-351.
- 119 - سهام توارى ، و سارة موساوي. (2018). التومض الاستراتيجي نتيجة العلاقة الاعتمادية بين مقارنة اليقظة الاستراتيجية والمقاربة الاستراتيجية. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ايليزي، 1(3)، 127-144.
- 120 - شراف عقون. (جون، 2016). اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء و تنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - تجربة الجزائر-. مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، 3(1)، 245-282.
- 121 - شمس ضيات خلفلاوي. (جون، 2017). مكانة اليقظة التكنولوجية في تفعيل عملية الإبداع -دراسة حالة مؤسسة جزائرية-. مجلة آفاق للعلوم، 2(8)، 186-197.
- 122 - شوقي جباري، و حمزة العوادي. (2013). قراءات في تجربة تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية أسرار النجاح والدروس المستفادة. 44، 221-250. مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية.
- 123 - صديقي النعاس. (2013). دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق اليقظة التنافسية. مجلة الإقتصاد الجديد، 4(1) 255-264.
- 124 - صليحة كاريش. (2014). - صليحة كاريش، واقع تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفضال، مجلة المؤسسة، عدد03، جامعة الجزائر2014، 3، ص: 211. الجزائر.
- 125 - طلال زغبة، و عبد الحميد برحومة. (2014). الأشكال الجديدة لتدفقات الاستثمار الاجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال وأثارها على التنمية الاقتصادية في الدول النامية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة، 11، 169-180.
- 126 - الطيب داودي، فيروز شين، و سولاف رحال . (04-05 ديسمبر، 2007). اليقظة التكنولوجية كلداء لبناء الميزة التنافسية. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى. جامعة الشلف، الجزائر.
- 127 - عبد الغني مرابطي. (2010). التموقع كخيار استراتيجي بين ممارسة النشاط الابتكاري وتفاعل البيئة التسويقية. المجلد 6، العدد 13، 118-134.
- 128 - عبد القادر علي بن يحيى ، و عبد الله قويدر الواحد . (2010). دور نظام المعلومات التسويقية في الترصّد البيئي لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مداخلة بالملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الشلف- الجزائر.
- 129 - علي سنوسي، و إلياس سالم. (30 جون، 2016). التسويق الدولي و دوره في تطوير الاستثمار الأجنبي المباشر : دراسة في ضوء نظريات تدويل النشاط التسويقي. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا(14)، 43-52.

- 130- عمر لعلاوي. (15/14 أبريل، 2009). دور نظام المعلومات في تخطيط وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف. المسيلة، الجزائر.
- 131- عمر ولد عابد، و أمين علواطي. (جانفي، 2017). آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف. - الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية(17)، 3-15.
- 132- العياشي زرار، و محمد مداحي . (2015). واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر وإمكانية دمجها في البرامج التعليمية. مجلة اداب الكوفة، 1(24)، 211-234.
- 133- غول فرحات. (2011). التحالفات الإستراتيجية العالمية أداة للتنافس في القرن الواحد والعشرين. مجلة معهد العلوم الإقتصادية، 15(03)، 47-66.
- 134- فاطمة الزهراء زرواط، و رقية ملاح. (2014). دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الإستراتيجية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس. (15). مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية.
- 135- فاطمة الزهراء طاهري، و إبتسام بن غزال. (مارس، 2018). التحالفات الإستراتيجية كأداة لاختراق المؤسسات للأسواق الدولية (نماذج عن تحالفات استراتيجية دولية). مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، 2(2)، 186-199.
- 136- فاطمة الزهرة بوغاري. (2016). تحليل الوضعية التنافسية لأقسام السوق باستخدام المصفوفتين GE/ BCG Mackinsey دراسة تطبيقية على مؤسسة ترافل. المجلة الجزائرية للإقتصاد و الإدارة، جامعة معسكر، 7(1)، 109-118.
- 137- فاطمة الزهرة بوغاري، لخضر عدوكة، و محمد أعمار بوزيد. (بلا تاريخ). استراتيجية تموقع منتج المشروب الغازي في أذهان المستهلكين لمواجهة تحديات الأسواق التنافسية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات اقتصادية -28(1).
- 138- فرحات عباس، و أحمد بن خليفة. (01 أوت، 2016). مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة / مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي. مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية -دراسات إقتصادية-، 14(30)، 27-39..
- 139- فيصل سعدي. (30 جوان، 2016). رؤية تحليلية حول الأهمية الاقتصادية للتصدير مع الاشارة للامكانيات التصديرية المتاحة للجزائر في مجال الطاقات المتجددة. مجلة البحوث والدراسات العلمية، 10(1)، 9-27.
- 140- كمال رويح. (2003). دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية حول استخدام المعلومات الاستراتيجية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، كلية العلوم الادارية، جامعة الكويت، 11(2).
- 141- لامية حليمي، و ياسمين دروازي. (جوان، 2017). دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية. أبعاد إقتصادية، 7(1)، 60-75.
- 142- مجيد شعباني، أنيسة قمان، و محمد بوهدة. (2015). دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 3(3)، 120-145.
- 143- مجيد شعباني، و أحمد بن خليفة. (07/06 نوفمبر، 2018). ورقة بحثية معدة للمشاركة بها في الملتقى الدولي بعنوان: ممارسة سلوك اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات العالمية جامعتي/MACAWARE-CNSTANCE

- نموذجاً- .الملتقى العلمي الدولي حول: استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الإقتصادي في الجزائر، 1-19. جامعة لونيبي علي - البلدة 2-، الجزائر.
- 144- محمد بن حوحو ، و حكيم بن حروة. (2017). أهمية التسويق الدولي في تحديد البدائل الاستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية. مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، 10(3)، 213-229.
- 145- محمد بوتين ، و رتيبة حديد. (2004). اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة. مجلة معهد العلوم الإقتصادية، 8(1)، 35-63.
- 146- محمد حمداني. (2012). أهمية الذكاء الإقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 1(2)، 11-29.
- 147- محمد حمداني. (جانفي، 2013). الذكاء الإقتصادي، سيرورة محددة لجذب الإستثمارات الأجنبية المباشرة. مجلة دراسات - العدد الإقتصادي-، 4(1)، 22-07.
- 148- محمد قادري، و آسيا قارة تركي. (2016). اليقظة الاستراتيجية و دورها في تعزيز الموقف التنافسي و اختراق الأسواق العالمية من خلال دراسة نماذج المجموعة العالمية **l'Oréal**. مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، 4(7)، 60-70.
- 149- مريم بلحاج. (2017). اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة. مجلة إقتصاديات المال والأعمال، 192-206.
- 150- مريم لموس. (2019). أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والإجتماعية والإنسانية، 2(4)، 68-86.
- 151- مصطفى هلال. (26/25، 10، 2000). إستراتيجية دخول الأسواق الدولية. المؤتمر السنوي الرابع حول: استراتيجيات تطوير مفاهيم و أساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية . القاهرة، مصر
- 152- منصف بن خديجة. (2010). الروافع التنظيمية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن-وحدة سوق أهراس. مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، 10(19)، 39-54.
- 153- منصف بن خديجة. (جوان، 2015). اليقظة الاستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية -. (32)، 241-275. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة الجزائر.
- 154- نعيمة غلاب، و مليكة زغيب. (23-26 أفريل، 2012). واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية. بحث مقدم إلى: المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية. عمان، الأردن.
- 155- نوال هاني. (2014). التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية - حالة قطاع الصناعة الدوائية- مجمع صيدال-. مجلة الإقتصاد و المجتمع، 10(10)، 35-64.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

- 156- محمد سيدمو. (03 سبتمبر, 2016). تاريخ الاسترداد 25 جويلية, 2019, من الخبر الصدق والمصادقية: <https://www.elkhabar.com/press/article/111364/%D9%83%D9%88%D9%86%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D9%8A%D8%B7%D9%85%D8%AD-%D9%84%D8%AA%D8%B5%D8%AF%D9%8A%D8%B1-%D9%85%D9%86%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%AA-%D8%A8%D9%86%D8%B5%D9%81-%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%B1-%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%88-%D9%81%D9%8A-2022>
- 157- تيش ميشيون. (10, 09, 2019). تاريخ الاسترداد 13, 06, 2020, من عالم اليوم: <https://www.tech-mission.net/index.php/modern-devices/280-2019-08-15-07-35-13>
- 158- سامسونج الخليج. (2019). تاريخ الاسترداد 01, 06, 2020, من المنتجات الصديقة للبيئة: مؤشر الأداء الرئيسي لعام 2020: https://www.samsung.com/ae_ar/aboutsamsung/sustainability/environment/eco-conscious-products
- 159- عبد الأمير رويح. (21, 03, 2015). شبكة النبا المعلوماتية. تاريخ الاسترداد 08, 05, 2020, من <https://m.annabaa.org/arabic/informatics/1416>
- 160- عين الرياض. (4 أفريل, 2016). تاريخ الاسترداد 01, 06, 2020, من المال والأعمال: <https://www.eyeofriyadh.com/ar/news/details/huawei-iot-and-big-data-partnership-with-sap-and-seidor-mena-set-to-digitally-transform-businesses-in-middle-east-1>
- 161- محمد حبش. (25 نوفمبر, 2019). عالم التقنية أخبار التقنية بين يديك. تاريخ الاسترداد 01 جوان, 2020, من آبل ستبدأ بتصدير هواتف آيفون مصنوعة في الهند: <https://www.tech-wd.com/wd/2019/11/25/%D8%A2%D8%A8%D9%84-%D8%B3%D8%AA%D8%A8%D8%AF%D8%A3-%D8%A8%D8%AA%D8%B5%D8%AF%D9%8A%D8%B1-%D9%87%D9%88%D8%A7%D8%AA%D9%81-%D8%A2%D9%8A%D9%81%D9%88%D9%86-%D9%85%D8%B5%D9%86%D9%88%D8%B9%D8%A9-%D9%81%D9%8A>
- 162- البوابة العربية للأخبار التقنية. (02, 11, 2018). تاريخ الاسترداد 11, 05, 2020, من هواوي مستمرة في تفوقها على آبل: <https://aitnews.com/2018/11/02/%D9%87%D9%88%D8%A7%D9%88%D9%8A-%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%85%D8%B1%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D9%81%D9%88%D9%82%D9%87%D8%A7-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A2%D8%A8%D9%84>
- 163- البوابة العربية للأخبار التقنية. (09 جويلية, 2018). تاريخ الاسترداد 13, 05, 2020, من سامسونج تفتح أكبر مصنع للهواتف في الهند: <https://aitnews.com/2018/07/09/%D8%B3%D8%A7%D9%85%D8%B3%D9%88%D9%86%D8%AC-%D8%AA%D9%81%D8%AA%D8%AA%D8%AD-%D8%A3%D9%83%D8%A8%D8%B1-%D9%85%D8%B5%D9%86%D8%B9-%D9%84%D9%84%D9%87%D9%88%D8%A7%D8%AA%D9%81-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B9>
- 164- البوابة العربية للأخبار التقنية. (07, 02, 2020). تاريخ الاسترداد 11, 05, 2020, من ويتز: هواوي تدخل تحالف لإيجاد بديل عن متجركم فوق: <https://aitnews.com/2020/02/06/%D8%B1%D9%88%D9%8A%D8%AA%D8%B1%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D8%B9>

[%D9%87%D9%88%D8%A7%D9%88%D9%8A-%D8%AA%D8%AA%D8%AD%D8%AF-%D9%85%D8%B9-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%88%D8%A7%D8%AA%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%B5](#)

II- المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Ahmed Hamadouche .(1997) .**Méthodes et outils d'analyse stratégique** .alger Université Lille1 - Sciences et Technologies: les éditions chihab.
- 2- Alliouat, B. (1996). **les stratégies de coopération industrielle**. Paris,France: édition Economica.
- 3- BEKADDOUR, H. (2018). **L'intelligence économique et l'interaction de l'entreprise avec son environnement. Cas des entreprises algériennes**. thèse Doctorat en Système d'Information ,Université de Tlemcen - Abou Bekr Belkaid. Département des sciences de Gestion, algerie.
- 4- Brouard, F. (2004). **Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME**. Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME. Montpellier,France.
- 5- Berho Pasco .(2000) . **Marketing international**, 3 eme edition .Paris, france: edition Dunod.
- 6- Chedia DHAOUI 04) .avril, 2008 .(LES CRITÈRES DE RÉUSSITE D'UN SYSTÈME D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE POUR UN MEILLEUR PILOTAGE STRATÉGIQUE Proposition d'un Modèle d'Évaluation de la Réussite d'un Système d'Intelligence Économique MERSIE .Thèse Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication .l'Université Nancy 2 ,France.
- 7- Corinne Cohen .(2004) .**Veille et intelligence stratégiques** .paris, france: Hermès - Lavoisier.
- 8- Djibril DIAKHATE .(2011 ,11 04) .**VEILLE TECHNOLOGIQUE ET INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE EN PME ET TPE :RÉALITÉS D'UNE APPROCHE NOUVELLE AVEC LE WEB 2.0** .Pour l'obtention du grade de Docteur en Science de l'information et de la communication .Aix-Marseille Université ,France.
- 9- Dumas, S. (1994). **Développement d'un système de veille stratégique dans un centre technique**. Thèse pour l'obtention d'un doctorat en sciences de l'information et de la communication, Faculté des sciences D'Aix-Marseille, France.
- 10- David Fred ، J. Ali Abbas و ،Abdulrahman Al-Aali .(2011) .**Strategic Management (Arab World Editions): Concepts & Cases** .Pearson Higher Education.
- 11- Dumas, L. (2004). **La veille marketing en hôtellerie : une pratique de gestion à exploiter**. Consulté le 12 30, 2019, sur Téoros - Journal of Tourism Research: <https://journals.openedition.org/teoros/775#text>
- 12- Dominick Salvatore .(2008) .**Économie internationale traduction** . la 9é édition américaine par Fabienne Leloup et Achille Hannequart .France: De Boeck Université.
- 13- Emmanuel-arnaud Pateryron .(1996) . **Le management stratégique de l'information** . Paris, France: ed . organizations.
- 14- Emmanuel pateyron .(1998) .**la veille stratégique** .paris, france :édition economica.
- 15- Favier , L. (1998). **Recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique**. Thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication. Université de Lyon2, France.
- 16- Gwin, C., & Gwin , C. (2003). **Product attributes Model : A Tool for evaluating Brand positioning**. 30-41. Journal of marketing : Theory and Practice.

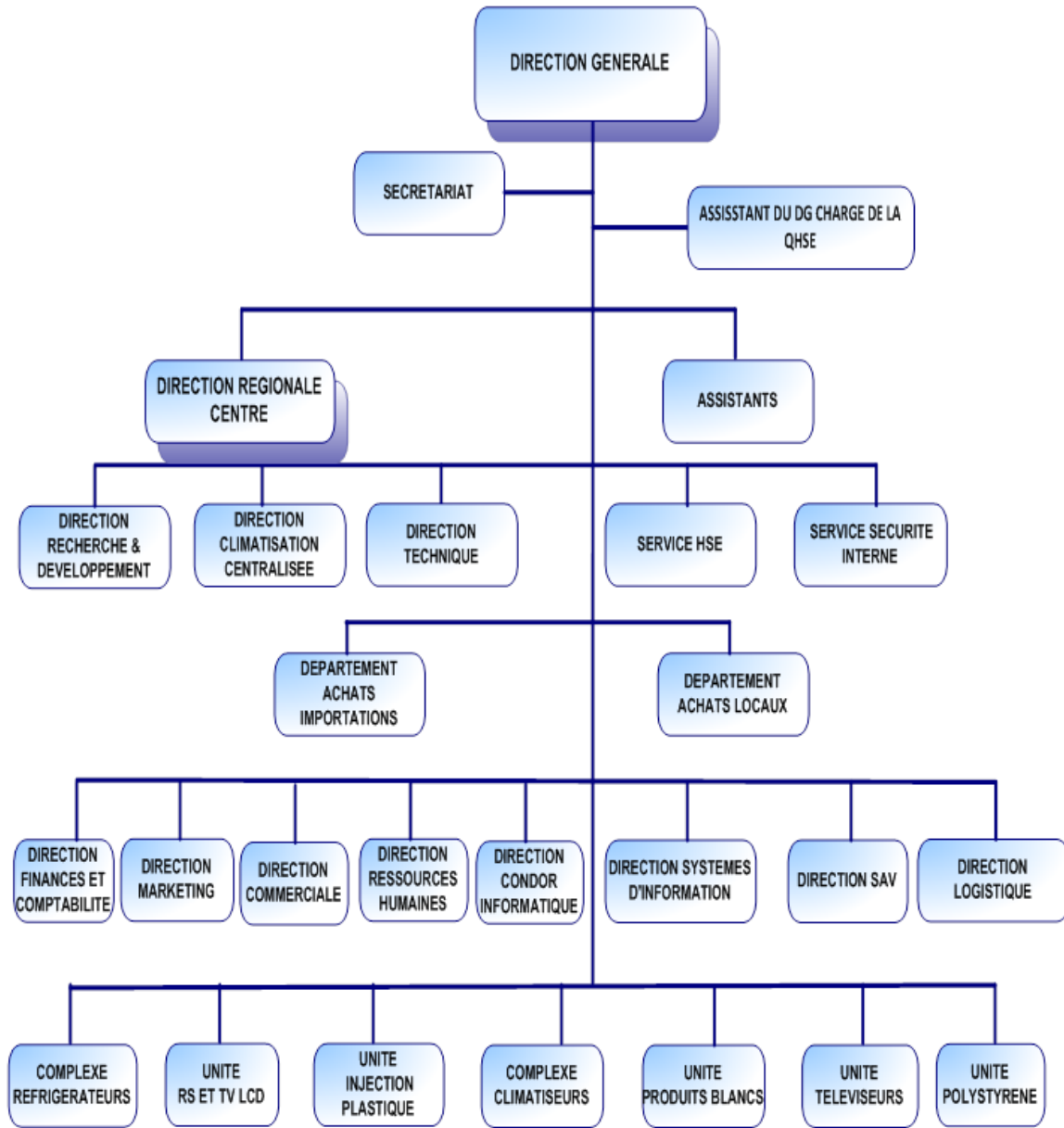
- 17- Guy Audigier .(2003) .**Marketing pour l'entreprise** .paris, France: Gualino.
- 18- Humbert Lesca ,Raquel JANISSEK-MUNIZ ,Henrique FREITAS & ,Marie-Laurence CARON-FASAN .(2005) .**La Veille Stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales** .v 8 ,n 2 .104-91 ,FACEF PESQUISA.
- 19- Humbert Lesca .(2003) .**la veille stratégique : la méthode L.E scanning** .france :édition EMS.
- 20- HAMMACHE, I., DJENANE, A.-M., & JOCELYNE, R. (2017, 06 30). **Alliances stratégiques dans les PED** : Fondements théoriques et application au contexte Algérien. *strategy and development review*, 7(13), 48-70.
- 21- Hermel, L. (2007). **Maîtriser et pratiquer... Veille stratégique et intelligence économique**. France: AFNOR pratique.
- 22- Humbert Lesca , Nicolas Lesca .(2011) .**Les signaux faibles et la veille anticipative** . paris, france: Hermès Lavoisier.
- 23- Jacquemot, P. (1990). **la firme multinationale introduction économique**. Paris, France: éd economica.
- 24- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977, 03 01). **The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments**. 8, 23-32. *Journal of International Business Studies*.
- 25- Justine Fasquelle .(2018) .**La veille comme activité de soutien à l'innovation** .These
- 26- Jean-Louis Mucchielli .(1998) .**Multinationales et mondialisation** .france :Éd. du Seuil.
- 27- Kotler, P., Dubois, B., Keller, K., & Manceau, D. (2006). **Marketing management**, 12 édition. france: pearson education.
- 28- Kotler, P., Keller, K., & Manceau, D. (2012). **Marketing Management**, 14e édition. France: PEARSON.
- 29- Kotler, P., & Dubois, B. (2006). **Marketing Managment**, 13 éditions. paris,france: nouveau horizon.
- 30- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). **Principles of Marketing, Test Bank For Principles of Marketing** ,13 edition. Pearson australia.
- 31- Lucia Naladi .(2008) .**Growth through Internationalization : A Knowledge Perspective on SMEs** .International Business School, Jönköping University: JIBS Dissertation Series No. 047.
- 32- LESCA, H., & CASTAGNOS, J.-C. (2000). **capter les signaux faible de la veille stratégique : comment amorcer les processus**. Montpellier, France: colloque AIMS.
- 33- LESCA, H., & DOURAI, R. (2004). **Traque et Remontée Des Informations De Veille STRATÉGIQUE ANTICIPATIVE:UNE APPROCHE PAR LA NOTION D'ÉPANOUISSEMENT DE SOI NT DE SOI**. FACEF PESQUISA, 7(2), 110-126.
- 34- Laurent Hermel .(2010) .**Maîtriser et pratiquer... la veille stratégique et intelligence économique** .Paris: AFNOR EDITIONS.
- 35- Luc chaput .(2006 ,02 12) .**LA VEILLE STRATÉGIQUE INTÉGRÉE** :Connaissances, mimétisme, niveau d'aspiration من تاريخ الاسترداد 01 05 2020، IDEAS: <https://ideas.repec.org/p/pqs/wpaper/032006.html>
- 36- Marie-Christine CHALUS - SAUVANNET .(2000) .**Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles** .Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion .Université Lumière – Lyon 2 ,France.
- 37- MATHIEU GUIDÈRE .(2008) .**Traduction et Veille stratégique multilingue** .paris : édition Le Manuscrit.

- 38- Nathalie Prime و Jean-Claude Usunier .(2013) **Marketing international Marchée, cultures et organisations** .France: PEARSON.
- 39- Nicolas Lesca .(2002) **Construction du sens : le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce** .Thèse de doctorat en Sciences de gestion .Grenoble 2 ,France.
- 40- Nicolas Lesca .(2010) **Veille et développement durable** .paris, France :édition Lavoisier.
- 41- Pandian, J., & Sim, A. (2002). **Internationalisation Process: Revisiting the Uppsala Model in the Asian Context** . In T. Chan & G. Lui (Eds.), WTO and Global Competition: A new Era for International Business Hong Kong. University of Wollongong.
- 42- Pasco-Berho Corinne .(2000) **Marketing international** .France: Dunod.
- 43- Phillip , C., & Géraldine, R. (1999). **Industrial espionage and competitive intelligence: one you do; one you do not**. Journal of Workplace Learning, MCB University Press, 11(2), 53-59.
- 44- Pettegrew, D., & Turgeon, N. (1990). **Marketing**, 2ème éd. Paris, France: Mc Grew-Hill.
- 45- Rouach, D. (2010). **La veille technologique et l'intelligence économique**. france: Presses Universitaires de France.
- 46- ROUIBAH, K. (1998, JUIN 08). **Veille Stratégique vers un Outil d'Aide au Traitement des Informations Fragmentaires;Contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzles**. Thèse pour le Doctorat ès GENIE INDUSTRIEL. Sciences de Gestion/ Université Pierre MENDES, FRANCE.
- 47- Robert Reix .(2004) **Système d'information et management des organisations** , 5 éme editions .éditeur vuibert collection gestion.
- 48- Samier, H., & Sandoval, V. (2002). **La veille stratégique sur l'internet**. paris, France: Hermès - Lavoisier..
- 49- Soulez, S. (2012). **Le Marketing - Marketing stratégique, Comportement de l'acheteur, Gestion de la relation client, Marketing opérationne**,3e éditionl. france: Gualino lextenso éditions.
- 50- Sébastien GALLAND .(2005) **Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et à la prise de décision** .THÈSE Pour obtenir le grade de :DOCTEUR EN SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION .Université du Sud Toulon-Var , italie.
- 51- Sophie Larviet .(2002) **les réalités de l'intelligence économiques en PME** .Thèse de doctorat en sciences de gestion .université de Toulon ,France.
- 52- Taoufique dkaki .(1993) **Outils informatique et methodes automatique pour la veille technologique** .these doctorat specialité informatique,'luniversité paul sarbatier de toulouse ,france.
- 53- Tarondeau, J.-C. (1998). **Stratégie Industrielle**. paris,france: Edition Vuibert.
- 54- Uma Sekaran .(2004) **Research methods for business: A skill building approach** ,*Fourth ed* .New York: John Wiley & Sons.
- 55- Vendercammen, M. (2006). **Marketing: l'essentiel pour comprendre, décider et agir**. France: Deboeck.
- 56- Zizah Che Senik .(2010) **Models, processes, and factors influencing internationalisation: the case of Malaysian smes** .thesis doctora of philosophy of murdoch university.

الملاحق

اداري

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



الملحق رقم 02: إستبانة الدراسة

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

إستبانة الدراسة

سيدتي، سيدي: تحية طيبة وبعد

في إطار إعدادنا لأطروحة الدكتوراه الموسومة بـ"دور اليقظة الإستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية"
تم تصميم هاته الإستبانة بغية الحصول على المعلومات اللازمة لإتمام دراستنا الميدانية بمؤسستكم، راجين منكم التكرم بالإجابة بكل صراحة وموضوعية، وذلك من خلال وضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة لكل فقرة بناء على درجة موافقتكم عليها، علما أنه ستم معالجة إجاباتكم بكل سرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

شاكرين لكم مسبقا تعاونكم

الأستاذ المشرف: أ.د مداح عرايبي الحاج

الباحثة: قمري حليلة

المحور الأول: البيانات الشخصية

العمر:

أقل من 30 سنة من 30 سنة - أقل من 40 سنة من 40 سنة - أقل من 50 سنة

أكثر من 50 سنة

الخبرة المهنية:

أقل من 10 سنوات من 10 سنوات - 20 سنوات أكثر من 20 سنوات

المؤهل العلمي:

دراسات عليا جامعي تقني سامي

المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اليقظة التكنولوجية	1	ترصد مؤسستنا مختلف التطورات التكنولوجية في مجال عملياتها التصنيعية					
	2	تراقب مؤسستنا بشكل دوري الإكتشافات العلمية المتعلقة بنشاط عملها					
	3	تصمم مؤسستنا منتجاتها تماشياً مع التطور التكنولوجي بصفة دائمة					
	4	تتحرى مؤسستنا باستمرار عن التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين					
	5	مؤسستنا على إطلاع دائم بالمستجدات المتعلقة ببراءات الإختراع					
اليقظة التنافسية	6	تتابع مؤسستنا بشكل روتيني الحصة السوقية للمنافسين					
	7	تقوم مؤسستنا بتتبع توجهات المنافسين الاستراتيجية					
	8	تعتمد مؤسستنا على أسلوب المقارنة المرجعية لتقييم منتجاتها بمنتجات المؤسسات الرائدة في ميدان نشاطها					
	9	تقوم مؤسستنا كل فترة بتشخيص نقاط القوة والضعف لديها					
	10	تسعى مؤسستنا أحياناً للتقصي حول التهديدات التي يشكلها المنافسون					
اليقظة التجارية	11	تواكب مؤسستنا مختلف التطورات الحاصلة في متطلبات ورغبات الزبائن					
	12	تتابع مؤسستنا باستمرار صورتها الذهنية لدى الزبائن					
	13	تتحرى مؤسستنا على جميع مصادر توريد المنافسين					
	14	مؤسستنا على إطلاع مستمر بمستجدات سوق العمل المحلي و الدولي					
	15	تتصف علاقة مؤسستنا مع مورديها بمصلحة دائمة وشراكة					
اليقظة البيئية	16	مؤسستنا على إطلاع دائم ومستمر بمختلف التشريعات والقوانين في بيئة عملها					
	17	تحظى البيئة الخارجية لمناخنا بمتابعة دقيقة من قبل مختلف الأفراد العاملين في مؤسستنا					
	18	يتم استثمار شبكة الأنترنت في الحصول على المعلومات عن البيئة الخارجية					
	19	تعتمد مؤسستنا تقليل التلوث و التخلص من النفايات الضارة في عملياتها التصنيعية					
	20	مؤسستنا لها إدراك واسع للتغيرات الاقتصادية التي تحدث في السوق الدولي الذي تستهدفه					

المحور الثالث: إختراق الأسواق الدولية

الأبعاد	رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التصدير	21	تعتمد مؤسستنا على تلبية الطلبات التصديرية المبرمجة بشكل خاص لإختراق الأسواق الدولية					
	22	تعمل مؤسستنا على معرفة وتقسيم الأسواق الدولية المستهدفة بغية التصدير لها					
	23	تعتمد مؤسستنا على وكلاء أجانب ونقاط البيع من أجل عرض وبيع منتجاتها بالخارج					
	24	تفضل مؤسستنا التركيز على عدة أسواق في تصدير منتجاتها					
	25	دافع مؤسستنا للتصدير هو خلق علامة تجارية ذات بعد دولي					
الاستثمار الأجنبي المباشر	26	تسعى مؤسستنا لإقامة مشاريع إستثمارية في الأسواق الدولية					
	27	لدى مؤسستنا الكثير من الأصول بالعديد من الأسواق الدولية					
	28	تبحث مؤسستنا بشكل مستمر عن مختلف المشاريع المشتركة بالأسواق الدولية					
	29	تساهم المشاريع الإستثمارية الخدمية في تسهيل إختراق منتجات المؤسسة للأسواق الدولية					
	30	تسعى مؤسستنا لإقامة مشاريع مملوكة بالكامل بالسوق الإفريقي كمرحلة أولية					
الاتفاقيات الدولية	31	تعتمد مؤسستنا على الإمتياز من المؤسسات الأجنبية من أجل تحسين جودة منتجاتها					
	32	تمكن العقود الصناعية مؤسستنا من الحصول على الموارد البشرية الخيرة					
	33	تسهل الإتفاقيات التعاقدية الدولية بشكل رئيسي على مؤسستنا عملية إختراق الأسواق الدولية					
	34	تحصل مؤسستنا على التراخيص من المؤسسات الأجنبية من أجل الحصول على استثمار براءة الإختراع في المنتجات الالكترونية					
	35	تبحث مؤسستنا على أفضل عقود المقاوله من الباطن من أجل توفير بعض الخدمات الصناعية التكميلية لإنجاز المنتج النهائي					
التحالفات الاستراتيجية الدولية	36	تسعى مؤسستنا لإيجاد أفضل عقود التحالفات التكنولوجية من أجل إختراق الأسواق الدولية					
	37	تساعد التحالفات التسويقية مؤسستنا على توزيع منتجاتها بالخارج					
	38	تعتبر التحالفات الإنتاجية مصدر زيادة معارف مؤسستنا في ميدان نشاطها					
	39	تساعد التحالفات الإستراتيجية المبرمة من قبل مؤسستنا في التعجيل للدخول إلى السوق الدولي					
	40	تسعى مؤسستنا لإقامة تحالفات إستراتيجية بهدف البحث والتطوير مع المؤسسات الأجنبية					

الملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين

جامعة الإنتساب	الدرجة العلمية	إسم ولقب الأستاذ ¹
جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة	أستاذ محاضر أ	حكيم خلفاوي
جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة	أستاذ محاضر أ	حميد فثيت
جامعة مرسلبي عبد الله تيبازة	أستاذ	خالد قاشي
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	أستاذ محاضر أ	رضوان أنساعد
جامعة زيان عاشور الجلفة	أستاذ محاضر أ	صديقي النعاس
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت جامعة قليعة	أستاذ محاضر أ	عبد الناصر خري
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	أستاذ محاضر أ	محمد ترقو
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	أستاذ محاضر أ	محمد فلاق
جامعة لونييسي علي بليدة 2- العفرون-	أستاذ محاضر أ	نسيمة لخضاري

¹ تم ترتيب أسماء المحكمين بحسب الترتيب الأبجدي للحروف

الملحق رقم 04: معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	8

	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Xa	,792
Xb	,806
Xc	,789
Xd	,814
Ya	,771
Yb	,749
Yc	,767
Yd	,779

الملحق رقم 05: نتائج إختبارات التحليل العاملي التوكيدي

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	46	687,129	164	,000	4,190
Saturated model	210	,000	0		
Independence model	20	5115,064	190	,000	26,921
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Default model	,025	,647	,548	,505	
Saturated model	,000	1,000			
Independence model	,488	,084	-,012	,076	
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,866	,844	,894	,877	,894
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Default model	,133	,123	,143	,000	
Independence model	,378	,369	,387	,000	
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC	
Default model	779,129	791,204	926,514	972,514	
Saturated model	420,000	475,125	1092,841	1302,841	
Independence model	5155,064	5160,314	5219,144	5239,144	
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI	
Default model	4,305	3,878	4,773	4,371	
Saturated model	2,320	2,320	2,320	2,625	
Independence model	28,481	27,211	29,786	28,510	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x4 <--- F1	1,579	,132	11,944	***	par_1
x3 <--- F1	1,502	,082	18,226	***	par_2
x2 <--- F1	1,932	,151	12,825	***	par_3
x1 <--- F1	1,000				
x9 <--- F2	,941	,050	18,732	***	par_4
x8 <--- F2	,809	,049	16,384	***	par_5
x7 <--- F2	,883	,047	18,821	***	par_6
x6 <--- F2	1,000				
x15 <--- F3	1,000				
x14 <--- F3	,890	,049	17,991	***	par_7
x13 <--- F3	,827	,047	17,580	***	par_8
x12 <--- F3	,871	,052	16,798	***	par_9
x11 <--- F3	,741	,050	14,975	***	par_10
x20 <--- F4	1,000				
x19 <--- F4	,970	,064	15,157	***	par_11
x18 <--- F4	,970	,057	16,956	***	par_12
x17 <--- F4	,833	,050	16,735	***	par_13

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x16 <--- F4	,904	,060	14,980	***	par_14
x5 <--- F1	2,085	,159	13,110	***	par_21
x10 <--- F2	,863	,051	16,796	***	par_22
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	54	460,897	156	,000	2,954
Saturated model	210	,000	0		
Independence model	20	5115,064	190	,000	26,921
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Default model	,023	,973	,964	,574	
Saturated model	,000	1,000			
Independence model	,488	,084	-,012	,076	
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,910	,990	,939	,925	,938
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Default model	,064	,093	,115	,000	
Independence model	,078	,069	,087	,000	

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	568,897	583,072	741,913	795,913
Saturated model	420,000	475,125	1092,841	1302,841
Independence model	5155,064	5160,314	5219,144	5239,144

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI	
Default model	3,143	2,808	3,520	3,221	
Saturated model	2,320	2,320	2,320	2,625	
Independence model	28,481	27,211	29,786	28,510	
Default model	46	1295,827	164	,000	7,901
Saturated model	210	,000	0		
Independence model	20	5480,668	190	,000	28,846

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Default model	,036	,549	,422	,428	
Saturated model	,000	1,000			
Independence model	,433	,091	-,004	,083	
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,764	,726	,787	,752
Saturated model	1,000		1,000	1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,195	,185	,205	,000
Independence model	,392	,383	,401	,000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1387,827	1399,902	1535,212	1581,212
Saturated model	420,000	475,125	1092,841	1302,841
Independence model	5520,668	5525,918	5584,748	5604,748

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	7,668	7,055	8,322	7,734
Saturated model	2,320	2,320	2,320	2,625
Independence model	30,501	29,185	31,852	30,530

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x20 <--- F1	1,000				
x19 <--- F1	1,020	,066	15,384	***	par_1
x18 <--- F1	,978	,062	15,852	***	par_2
x17 <--- F1	,835	,054	15,566	***	par_3
x16 <--- F1	,947	,056	17,021	***	par_4
x15 <--- F2	1,000				
x14 <--- F2	,904	,048	18,703	***	par_5
x13 <--- F2	,823	,047	17,449	***	par_6
x12 <--- F2	,889	,050	17,606	***	par_7
x11 <--- F2	,736	,050	14,825	***	par_8
x10 <--- F3	1,000				
x9 <--- F3	1,075	,061	17,759	***	par_9
x8 <--- F3	,942	,058	16,299	***	par_10
x7 <--- F3	,997	,057	17,388	***	par_11
x6 <--- F3	1,150	,067	17,105	***	par_12

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	
y16 <--- F4	1,000					
y17 <--- F4	,920	,056	16,367	***	par_13	
y18 <--- F4	1,177	,081	14,471	***	par_14	
y19 <--- F4	,731	,051	14,381	***	par_15	
y20 <--- F4	1,315	,087	15,059	***	par_16	
y11 <--- F5	1,000					
y12 <--- F5	1,065	,066	16,056	***	par_17	
y13 <--- F5	1,105	,095	11,687	***	par_18	
y15 <--- F5	1,048	,066	15,863	***	par_19	
y6 <--- F6	1,000					
y8 <--- F6	1,261	,074	17,035	***	par_20	
y9 <--- F6	1,100	,086	12,864	***	par_21	
y10 <--- F6	1,369	,090	15,167	***	par_22	
y1 <--- F7	1,000					
y2 <--- F7	,828	,054	15,440	***	par_23	
y4 <--- F7	,810	,054	15,033	***	par_24	
y5 <--- F7	,910	,057	15,976	***	par_25	
x5 <--- F8	1,000					
x4 <--- F8	,786	,048	16,302	***	par_26	
x3 <--- F8	,740	,044	16,806	***	par_27	
x2 <--- F8	,961	,052	18,510	***	par_28	
x1 <--- F8	,481	,037	12,852	***	par_29	
y14 <--- F5	,507	,040	12,760	***	par_58	
y7 <--- F6	,873	,084	10,376	***	par_59	
y3 <--- F7	,334	,057	5,863	***	par_60	
Model	NPAR		CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	108		2540,648	712	,000	3,568
Saturated model	820		,000	0		
Independence model	40		11103,838	780	,000	14,236
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI		
Default model	,032	,487	,410	,423		
Saturated model	,000	1,000				
Independence model	,452	,049	,000	,046		
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	
	Delta1	rho1	Delta2	rho2		
Default model	,771	,749	,824	,806	,823	
Saturated model	1,000		1,000		1,000	
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000	
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE		
Default model	,119	,114	,124	,000		
Independence model	,270	,266	,275	,000		
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC		
Default model	2756,648	2819,905	3102,681	3210,681		
Saturated model	1640,000	2120,286	4267,285	5087,285		
Independence model	11183,838	11207,266	11311,998	11351,998		
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI		
Default model	15,230	14,401	16,101	15,580		

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Saturated model		9,061	9,061	9,061	11,714
Independence model		61,789	59,926	63,688	61,919
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x20 <--- F1	1,000				
x19 <--- F1	,995	,064	15,643	***	par_1
x18 <--- F1	,971	,058	16,682	***	par_2
x17 <--- F1	,825	,051	16,145	***	par_3
x16 <--- F1	,930	,063	14,729	***	par_4
x15 <--- F2	1,000				
x14 <--- F2	,898	,048	18,772	***	par_5
x13 <--- F2	,825	,046	17,877	***	par_6
x12 <--- F2	,879	,050	17,504	***	par_7
x11 <--- F2	,739	,048	15,266	***	par_8
x10 <--- F3	1,000				
x9 <--- F3	1,092	,062	17,541	***	par_9
x8 <--- F3	,943	,061	15,556	***	par_10
x7 <--- F3	1,015	,059	17,289	***	par_11
x6 <--- F3	1,161	,069	16,708	***	par_12
y16 <--- F4	1,000				
y17 <--- F4	,901	,054	16,532	***	par_13
y18 <--- F4	1,205	,075	16,039	***	par_14
y19 <--- F4	,714	,053	13,417	***	par_15
y20 <--- F4	1,306	,083	15,653	***	par_16
y11 <--- F5	1,000				
y12 <--- F5	1,088	,068	15,947	***	par_17
y13 <--- F5	1,123	,098	11,434	***	par_18
y15 <--- F5	1,091	,068	16,078	***	par_19
y6 <--- F6	1,000				
y8 <--- F6	1,256	,074	16,958	***	par_20
y9 <--- F6	1,146	,084	13,585	***	par_21
y10 <--- F6	1,390	,091	15,302	***	par_22
y1 <--- F7	1,000				
y2 <--- F7	,829	,053	15,550	***	par_23
y4 <--- F7	,808	,054	15,016	***	par_24
y5 <--- F7	,915	,056	16,207	***	par_25
x5 <--- F8	1,000				
x4 <--- F8	,790	,050	15,652	***	par_26
x3 <--- F8	,735	,047	15,767	***	par_27
x2 <--- F8	,972	,055	17,782	***	par_28
x1 <--- F8	,480	,038	12,473	***	par_29
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,938	,916	,988	,987	,973
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Default model	,027	,914	,935	,514	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Saturated model	,000	1,000			
Independence model	,477	,049	-,004		,047
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	115	1678,155	588	,000	2,854
Saturated model	703	,000	0		
Independence model	37	10351,556	666	,000	15,543
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Default model	,072	,096	,107	,000	
Independence model	,083	,079	,088	,000	
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC	
Default model	1908,155	1969,274	2276,616	2391,616	
Saturated model	1406,000	1779,622	3658,417	4361,417	
Independence model	10425,556	10445,220	10544,104	10581,104	
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI	
Default model	10,542	9,887	11,240	10,880	
Saturated model	7,768	7,768	7,768	9,832	
Independence model	57,600	55,798	59,437	57,708	
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	96	2079,756	607	,000	3,426
Saturated model	703	,000	0		
Independence model	37	10351,556	666	,000	15,543
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Default model	,029	,524	,449	,452	
Saturated model	,000	1,000			
Independence model	,477	,049	-,004	,047	
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,799	,780	,849	,833	,848
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Default model	,116	,110	,121	,000	
Independence model	,283	,279	,288	,000	
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC	
Default model	2271,756	2322,777	2579,341	2675,341	
Saturated model	1406,000	1779,622	3658,417	4361,417	
Independence model	10425,556	10445,220	10544,104	10581,104	
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI	
Default model	12,551	11,806	13,338	12,833	
Saturated model	7,768	7,768	7,768	9,832	
Independence model	57,600	55,798	59,437	57,708	

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	T LI rho2	CFI
Default model	,926	,909	,978	,964	,977
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN /DF
Default model	98	1797,841	605	,000	2,972
Saturated model	703	,000	0		
Independence model	37	10351,556	666	,000	15,543
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Default model	,074	,099	,110	,000	
Independence model	,283	,279	,288	,000	
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Default model	,038	,992	,926	,510	
Saturated model	,000	1,000			
Independence model	,477	,049	-,004	,047	
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC	
Default model	1993,841	2045,925	2307,834	2405,834	
Saturated model	1406,000	1779,622	3658,417	4361,417	
Independence model	10425,556	10445,220	10544,104	10581,104	
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECV I	
Default model	11,016	10,334	11,740	11,303	
Saturated model	7,768	7,768	7,768	9,832	
Independence model	57,600	55,798	59,437	57,708	
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
mpmi <--- s1_vs	,040	,019	2,178	,029	par_1
mpmi <--- vs	,640	,077	8,362	***	par_2
mpmi <--- s1	-,286	,097	-2,940	,003	par_3
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label

Model			NFI	Delta1	RFI	IFI	T	CFI
					rho1	Delta2	LI	
							rh	
							o2	
mpmi	<---	s2_v s	-,034	,023	-1,454	,146	par_1	
mpmi	<---	vs	,946	,063	15,128	***	par_2	
mpmi	<---	s2	,130	,106	1,231	,218	par_3	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	
mpmi <---	s3_vs	,007	,018	,384	,701	par_1
mpmi <---	vs	,855	,041	21,024	***	par_2
mpmi <---	s3	-,036	,079	-,461	,645	par_3

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	
y4 <---	F1	,820	,055	14,928	***	par_1
y5 <---	F1	,909	,059	15,476	***	par_2
y8 <---	F2	1,000				
y9 <---	F2	1,019	,079	12,905	***	par_3
y10 <---	F2	1,182	,079	14,885	***	par_4
y13 <---	F3	1,000				
y15 <---	F3	,979	,079	12,450	***	par_5
y17 <---	F4	1,000				
y18 <---	F4	1,293	,095	13,622	***	par_6
y19 <---	F4	,812	,049	16,559	***	par_7
y20 <---	F4	1,410	,101	14,021	***	par_8
y2 <---	F1	,848	,054	15,678	***	par_15
y1 <---	F1	1,000				
y6 <---	F2	,899	,061	14,687	***	par_16
y12 <---	F3	,974	,080	12,224	***	par_17
y11 <---	F3	,827	,075	10,988	***	par_18
y16 <---	F4	1,080	,062	17,358	***	par_19
y7 <---	F2	,656	,056	11,806	***	par_27
Model		NP	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model		53	350,083	118	,000	2,967
Saturated model		171	,000	0		
Independence model		18	3970,664	153	,000	25,952
Model		RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Default model		,027	,823	,743	,568	

Saturated model	,000	1,000			
Independence model	,425	,110	,005	,098	
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,912	,886	,940	,921	,939
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Default model	,104	,092	,117	,000	
Independence model	,371	,361	,381	,000	
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC	
Default model	456,083	468,515	625,895	678,895	
Saturated model	342,000	382,111	889,885	1060,885	
Independence model	4006,664	4010,886	4064,336	4082,336	
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI	
Default model	2,520	2,231	2,851	2,588	
Saturated model	1,890	1,890	1,890	2,111	
Independence model	22,136	21,022	23,291	22,160	

Estimate		
F3 <-->	F8	,997
F2 <-->	F8	1,027
F1 <-->	F8	1,007
F2 <-->	F3	1,005
F1 <-->	F3	,996
F1 <-->	F2	,993
e1 <-->	e5	-,299
e2 <-->	e5	,314
e36 <-->	e38	,600
e35 <-->	e37	,479
e21 <-->	e25	-,053
e21 <-->	e27	,509
e22 <-->	e25	,377
e19 <-->	e20	,367
e5 <-->	e7	,334
e17 <-->	e19	,386

Estimate		
F6 <---	F8	-,389
F5 <---	F8	,470
F7 <---	F3	-2,921
F6 <---	F3	1,404
F5 <---	F3	-,606
F7 <---	F2	2,201
F5 <---	F2	1,126
F4 <---	F2	,869
F7 <---	F8	1,671
F4 <---	F8	,141
x20 <---	F1	,851

x19	<---	F1	,844
x18	<---	F1	,886
x17	<---	F1	,876
x16	<---	F1	,902
x15	<---	F2	,838
x14	<---	F2	,899
x13	<---	F2	,888
x12	<---	F2	,872
x11	<---	F2	,858
x10	<---	F3	,860
x9	<---	F3	,904
x8	<---	F3	,852
x7	<---	F3	,897
x6	<---	F3	,885
y16	<---	F4	,844
y17	<---	F4	,833
y18	<---	F4	,850
y19	<---	F4	,797
y20	<---	F4	,836
y11	<---	F5	,838
y12	<---	F5	,877
y13	<---	F5	,726
y15	<---	F5	,887
y6	<---	F6	,853
y8	<---	F6	,881
y9	<---	F6	,780
y10	<---	F6	,846
y1	<---	F7	,866
y2	<---	F7	,844
y4	<---	F7	,834
y5	<---	F7	,869
x5	<---	F8	,879
x4	<---	F8	,834
x3	<---	F8	,845
x2	<---	F8	,893
x1	<---	F8	,728