

{ دور اليقظة الاستراتيجية للدخول الى الأسواق العالمية }

(مدى استخدامها في مجموعة هائل سعيد انعم (ناتكو الاستهلاكية - اليمنية)

(بحث تخرج لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس)

إعداد الطلاب

بدرالدين مصلح احمد محمد الأشعري

إسماء سيف منصر الماطري

محمد علي محمد عمر الخولاني

اكرم عبدالرحمن عبدالله صالح الرهمي

فيصل سالم صالح محمد مطبق

كمال خالد عبدالودود راجح القدسي

تحت إشراف الدكتور / محمد عبدالله سرحان الكهالي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿

وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾

صدق الله العظيم

سورة الإسراء الآية (85)

اقرار المشروع من الطلبة

{دور اليقظة الاستراتيجية للدخول الى الأسواق العالمية }

(مدى استخدامها في مجموعة هائل سعيد انعم (ناتكو الاستهلاكية) - اليمنية)

نحن الطلبة الموقعين أدناه، نقر انه تم تقديم هذا المشروع من قبلنا ،وبجهد ذاتي منا ، وبمساعدة المشرف والمقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص:

إدارة الأعمال الدولية قسم عربي

كلية العلوم الإدارية و المالية

الجامعة الإماراتية الدولية

وفق ماتقتضيه الجامعة وليس لأي أغراض أخرى .

الاسم	التوقيع
بدرالدين الأشعري	
إسماء الماطري	
محمد الخولاني	
اكرم عبدالرحمن	
فيصل سالم	
كمال القدسي	

الإهداء

إلى.....

أحمد الله مخرج النور بعد الظلام أحمدته ربي رزقني حسن المسير
وكلمات شكر وامتنان لمن كانوا لنا مثل الشموع في الليالي المظلمات
وأهدي تخرجي لوالدي العزيز الذي سار معي في كل درب وكل طريق النجاح فألف شكر
وتحية شكرا أمي الحبيبة صاحبة البيت الدافئ والعين الساهرة والقلب الحنون
شكرا أخي الغالي يا من زرعت لدي روح المثابرة والاجتهاد لأصل إلى ما أصبو إليه .

شكر وتقدير

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل
"وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ" سورة يوسف آية 76.... صدق الله العظيم .
وقال رسول الله (صلي الله عليه وسلم): "من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا
ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه" (رواه أبو داود).

ونثني ثناء حسنا وأيضا وفاءً وتقديراً وإعترافاً مننا بالجميل ونتقدم بجزيل الشكر لأولئك
المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث ، ولا ننساء أن نتقدم بجزيل
الشكر " الذي قام بتوجيهنا طيلة هذه الدراسة .. الدكتور الفاضل :

د/ محمد الكهالي

على هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهنا ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية،
فجزاه الله كل خير.

ونتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة الدكتور / خالد الحاج & والدكتورة / بشرى راوية

ونتقدم بجزيل الشكر والامتنان للدكتورة الفاضلة / بشرى راوية و لكي مننا كل الشناء
والتقدير على جهودك الثمينة والقيّمة في أعطانا من وقتك فشكراً لكي من أعماق قلبنا
على عطائكي الدائم .

و نتقدم بجزيل الشكر إلى من روى وسقى جامعتنا بعلمه وثقافته، إلى من ضحى بوقته
وجهدته، ونال في النهاية ثمار هذا التعب، لك كل الشكر والتقدير على جهودك الثمينة

رئيس الجامعة الدكتور القدير/ نجيب الكميم

وأخيراً ، نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مدوا لنا يد العون والمساعدة في إخراج هذه
الدراسة على أكمل وجه.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور اليقظة الاستراتيجية للدخول إلى الأسواق العالمية ومدى استخدامها في مجموعة هائل سعيد أنعم (ناتكو الاستهلاكية) اليمنية ولتحقيق هدف الدراسة البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت التعرف على كيفية الربط بين اليقظة الاستراتيجية ودخول أسواق جديدة معرفة مدى استخدام اليقظة الاستراتيجية من قبل المديرين في مجموعة هائل سعيد أنعم (ناتكو الاستهلاكية) اليمن والتعرف على دراسة اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (اليقظة التنافسية اليقظة التكنولوجية و اليقظة البيئية و اليقظة التجارية) وقام الباحثون بتوزيع استبانة الدراسة الكترونيا بواسطة رابط استمارة الدراسة أعد لهذا الغرض على عدد من الموظفين في مجموعة هائل سعيد أنعم وبحوالي (100) فردا وقد تم الحصول على ردود بلغت (86) ردا وبنسبة (86%) من العدد الموزع جميعها صالحة وقابلة للتحليل فيما عدا ثلاثة ردود استبعدت من التحليل لوجود عيوب في أجاباتها وكشفت النتائج أن استخدام اليقظة البيئية أحد أبعاد اليقظة الاستراتيجية قد حلت في المرتبة الأولى بأهمية نسبية (87.2%) وأن درجة دور تطبيقها لدى شركات هائل سعيد أنعم كان بدرجة مرتفعة وفي المرتبة الثانية اليقظة التجارية بأهمية نسبية (86.6%) ودور تطبيق اليقظة التجارية لدى الشركات اليمنية محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة جدا وفي المرتبة الثالثة اليقظة التنافسية بأهمية نسبية (82.4%) وأن مستوى دور تطبيقها في الشركات اليمنية محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة من أجل دخول الشركات اليمنية في الأسواق العالمية ضرورة العمل على إيجاد وتطبيق واستخدام اليقظة الاستراتيجية وضرورة العمل قيام الشركات بمتابعة التطورات في مجال التنظيمات والقوانين والتشريعات المطبقة على نطاق عملها.

Summary

This study aimed to reveal the role of strategic vigilance to enter international markets and the extent of its use in the Yemeni Hayel Saeed Anam Company. Yemen and to identify the study of strategic vigilance with its dimensions represented in (competitive vigilance, technological vigilance, environmental vigilance and commercial vigilance). The researchers distributed the study questionnaire electronically through the link of the study form prepared for this purpose to a number of employees in the Hayel Saeed Anam group of companies and about (100) individuals. A total of (86) responses were obtained, at a rate of (86%) of the distributed number, all of them are valid and can be analyzed, except for three responses that were excluded from the analysis due to defects in their answers. 87.2%) and that the degree of its application role in Hayel Saeed Anam companies was high, and commercial vigilance came in second place with relative importance (86.6 %) and the role of applying commercial vigilance to the Yemeni companies under study was very high, and in the third rank was competitive vigilance with relative importance (82.4%), and that the level of the role of its application in the Yemeni companies under study was at a high degree, while in the last place it replaced the use of technological vigilance with relative importance (83.2%) and that the level of the role of its application in the Yemeni companies under study was to a high degree in order for Yemeni companies to enter the global markets.

المحتويات

الموضوع	الصفحة
الاية	II
اقرار المشروع من الطلبه.....	III
الاهداء	V
شكر وتقدير	VI
الملخص	VII
الملخص بالانجليزية.....	VIII
قائمة المحتويات.....	IX
قائمة الجداول.....	X
قائمة الأشكال.....	XI
المصطلحات والاختصارات والتعريفات الاجرائية.....	XII
الفصل الأول : الاطار العام للبحث	
أولاً: المقدمة.....	1
ثانياً: مشكلة البحث وأسئلته.....	2
ثالثاً: فرضيات البحث.....	3
رابعاً: أهداف البحث.....	4
خامساً: أهمية البحث.....	5
سادساً: متغيرات البحث.....	6
سابعاً: منهجية البحث.....	7
ثامناً: حدود البحث.....	8
الفصل الثاني : الإطار النظري (اليقظة الاستراتيجية).	
أولاً: المقدمة.....	10
ثانياً: أهم مراحل تطور اليقظة الاستراتيجية.....	10
ثالثاً: اليقظة الاستراتيجية.....	11
رابعاً: أنواع اليقظة.....	16
1- اليقظة الاستراتيجية.....	16
2- اليقظة التنافسية.....	16
3- اليقظة التكنولوجية.....	20
4- اليقظة التجارية.....	20
5- اليقظة البيئية.....	21

المحتويات

الصفحة

الموضوع

الفصل الثالث : اشكال الدخول إلى الاسواق الدولية.

أولاً: التصدير.....	23
1- مفاهيم أساسية.....	23
2 - مزايا و عيوب التصدير.....	24
ثانياً: التراخيص.....	25
1 - المزايا.....	25
2 - العيوب.....	26
3- إدارة عقود الترخيص.....	26
ثالثاً: حق الامتياز " فرنشايز.....	27
1 - تعريف حق الامتياز.....	27
2 - لمحة تاريخية.....	27
3 - فوائد الفرنشايز.....	29
4 - عيوب الفرنشايز.....	31
5 - الأمور القانونية.....	31
رابعاً: المشروعات المشتركة.....	31
خامساً: الاستثمار المباشر.....	32
سادساً: التحالفات الاستراتيجية العالمية.....	33
سابعاً: عقود الإدارة.....	39

الفصل الرابع :الاطار العملي

المبحث الأول: مجتمع البحث وعينته.....	42
المبحث الثاني : عرض وتحليل ووصف متغيرات الدراسة.....	57
المبحث الثالث : عرض وتحليل اختبار فرضيات الدراسة.....	68
المبحث الرابع: النتائج النهائية.....	77
والتوصيات.....	79

المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	اهم مراحل تطور اليقظة الاستراتيجية	10
2	بعض الأمثلة للتحالفات الاستراتيجية	39
3	العينة الموزعة والمستردة	43
4	نتائج اختبار ثبات الاداة الاستبائية	44
5	قيم معامل الارتباط اليقظة التنافسية	45
6	قيم معامل الارتباط اليقظة التكنولوجية	46
7	قيم معامل الارتباط اليقظة التجارية	47
8	قيم معامل الارتباط اليقظة البيئية	48
9	التوزيع التكرار لأفراد عينة الدراسة للنوع الاجتماعي	50
10	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق للعمر	51
11	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	53
12	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي	54
13	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	56
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة باليقظة التنافسية	59
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة باليقظة التكنولوجية للشركة	61
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة باليقظة التجارية لدى الشركة محل الدراسة	63
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة باليقظة البيئية الأهمية النسبية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية	65

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	ظهور الميزة التنافسية	18
2	أنواع الميزة التنافسية	19
3	مصطلح الذكاء الاقتصادي	21
4	التوزيع التكراري وفقا للنوع الاجتماعي	50
5	التوزيع التكراري وفقا للعمر	52
6	التوزيع التكراري وفقا للمؤهل العلمي	53
7	التوزيع التكراري وفقا لطبيعة العمل	55
8	التوزيع التكراري وفقا للخبرة	56
9	ابعاد البقطة الاستراتيجية	68

المصطلحات والاختصارات والتعريفات الاجرائية

المصطلحات	التعريفات والاختصارات
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	

الفصل الأول : الاطار العام للبحث

أولاً: المقدمة.

ثانياً: مشكلة البحث وأسئلته.

ثالثاً: فرضيات البحث.

رابعاً: أهداف البحث.

خامساً: أهمية البحث.

سادساً: منهجية البحث.

سابعاً: حدود البحث.

المقدمة :

في ظل الأوضاع الراهنة تواجه المنظمات اليمنية الكثير من التهديدات والمخاطر وتقلب الأوضاع الاقتصادية والسياسية ولضمان البقاء في دائرة المنافسة وكسب المزيد من الفرص وزيادة الحصص السوقية يستلزم من المنظمات اليمنية الدخول إلى الأسواق العالمية وتبني إدارة اليقظة الاستراتيجية

وتعد اليقظة الاستراتيجية أحد الطرق الحديثة لاستهداف الأسواق العالمية وهي إحدى المفاهيم الحديثة في علوم التسيير فهي أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ، تركز على تحسين تنافسيتها من خلال التتبع والمراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتقني ، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لاكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة وكل هذا في طابع استباقي تطوعي وبالتالي فاليقظة الإستراتيجية توفر للمؤسسة معلومات إستراتيجية حول ما يحدث أو سيحدث في محيطها انطلاقاً من هذه المعلومات تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات حتى تتماشى مع المستجدات الخارجية.

ومن أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة

-المعرفة المعمقة للأسواق وللتنافس مما يساعد على معرفة الأسواق العالمية وكيفية الدخول لها وتجنب المشاكل التي كانت تواجهها في الأسواق المحلية وما هي طريقة الدخول إلى هاذي الأسواق (التصدير، التراخيص، حق الامتياز " فرنشايز، المشروعات المشتركة، الاستثمار المباشر، التحالفات الاستراتيجية، عقود الإدارة) بما يتوافق مع اليقظة الاستراتيجية وسوف نتعرف على مدى استخدام اليقظة الاستراتيجية في مجموعة هائل سعيد انعم (ناتكو الاستهلاكية) ومدى فاعليتها في الشركة.

مشكلة البحث وأسئلته:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ، فهي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها .

وعليه فان السؤال الامثل لمشكلة الدراسة:

كيفية استخدام اليقظة الاستراتيجية وأبعادها المتمثلة في (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية) في دخول أسواق عالمية جديدة ومدى تطبيقها وفعاليتها في مجموعة هائل سعيد انعم (ناتكو الاستهلاكية) ؟

(1) ماهو مفهوم اليقظة الاستراتيجية ؟

(2) هل يتم استخدام اليقظة التنافسية في مجموعة هائل سعيد انعم (ناتكو الاستهلاكية) ؟

(3) هل يتم استخدام اليقظة التكنولوجية في مجموعة هائل سعيد انعم (ناتكو الاستهلاكية) ؟

(4) هل يتم استخدام اليقظة البيئية في مجموعة هائل سعيد انعم (ناتكو الاستهلاكية) ؟

(5) هل يتم استخدام اليقظة التجارية في مجموعة هائل سعيد انعم (ناتكو الاستهلاكية) ؟

(6) هل اليقظة الاستراتيجية تحتل مكانة في مجموعة هائل سعيد انعم؟

فرضيات البحث:

- 1_ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الاستراتيجية وأبعادها المتمثلة في (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية) في دخول أسواق عالمية جديدة ومدى تطبيقها وفعاليتها في مجموعة هائل سعيد أنعم (ناتكو الاستهلاكية).
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة التنافسية في دخول أسواق عالمية جديدة لدى مجموعة هائل سعيد أنعم (ناتكو الاستهلاكية) في اليمن .
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة التكنولوجية في دخول أسواق عالمية جديدة لدى مجموعة هائل سعيد أنعم (ناتكو الاستهلاكية) في اليمن .
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة البيئية في دخول أسواق عالمية جديدة لدى مجموعة هائل سعيد أنعم (ناتكو الاستهلاكية) في اليمن .
- 5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة التجارية في دخول أسواق عالمية جديدة لدى مجموعة هائل سعيد أنعم (ناتكو الاستهلاكية) في اليمن .

أهداف البحث :

تتلخص أهداف الدراسة بما يلي :

- 1- التعرف على كيفية الربط بين اليقظة الاستراتيجية ودخول أسواق جديدة.
- 2- معرفة مدى استخدام اليقظة الاستراتيجية من قبل مديرين مجموعة هائل سعيد أنعم (ناتكو الاستهلاكية)
- 3- التعرف على دراسة اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (اليقظة التنافسية اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية).

أهمية البحث :

تنبع أهمية الدراسة مما يلي :

- 1) طبيعية موضوع الدراسة تعد اليقظة الاستراتيجية إحدى المفاهيم الحديثة في علوم التسيير فهي أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.
- 2) ربط موضوع دخول الأسواق العالمية بموضوع جديد وحديث اليقظة الاستراتيجية ، فبالرغم من الدراسات العديدة في موضوع اليقظة الاستراتيجية و دخول الأسواق العالمية فلم يتم الربط بينهما .
- 3) توعية الادارات في المنظمات بضرورة تبني اليقظة الاستراتيجية لما لها من دور في مواجهة الأزمات و المساعدة في اتخاذ قرار دخول أسواق جديدة .
- 4) وقد تساهم هذه الدراسة في إضافة شيء من المعرفة للباحثين و الممارسين والدارسين في مجال الأعمال.

متغيرات البحث

في ضوء إشكالية البحث وأهدافه قمنا بابرار وتوضيح متغيرات البحث حيث تتمثل في :

(1) المتغير المستقل : اليقظة الاستراتيجية .

(2) المتغير التابع : الأسواق العالمية .

منهجية البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام أداة الدراسة الاستبانة

حدود البحث

أ) الحدود المكانية: الجمهورية اليمنية العاصمة صنعاء مجموعة هائل سعيد انعم (ناتكو الاستهلاكية) .

أ) الحدود الموضوعية: سوف تقتصر دراستنا على دور اليقظة الاستراتيجية للدخول الى الأسواق العالمية ومدى استخدامها في مجموعة هائل سعيد انعم (ناتكو الاستهلاكية)

ب) الحدود البشرية: وتتمثل في عدد العاملين في مجموعة هائل سعيد انعم (ناتكو الاستهلاكية).

ج) الحدود الزمانية: أجريت الدراسة عام 2022م

الفصل الثاني : الاطار النظري (اليقظة الاستراتيجية).

أولاً: المقدمة.

ثانياً: أهم مراحل تطور اليقظة الاستراتيجية.

ثالثاً: اليقظة الاستراتيجية.

رابعاً: أنواع اليقظة:

1- اليقظة الاستراتيجية.

2- اليقظة التنافسية.

3- اليقظة التكنولوجية.

4- اليقظة التجارية.

5- اليقظة البيئية.

الفصل الأول اليقظة الاستراتيجية :

تمهيد:

اليقظة نشاط انساني قديم والمؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة الى الاستعلام ومراقبة بيئتها لاسيما وضعها التنافسي ، ومعرفة اتجاهات اسواقها، وان كان هذا المصطلح قد ظهر في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر وفي الولايات المتحدة الامريكية نهاية الخمسينيات، الا أنه لم يظهر في فرنسا الا في نهاية الثمانينيات، وبإنشاء الجمعية المهنية لليقظة الاستراتيجية **scip** سنة 1986 لقي هذا المصطلح رواجاً وشهرة كبيرين وبمعدل نمو يقارب 40 % سنوياً من خلال أنشطة الترويج لليقظة والمتمثلة في تنظيم ملتقيات ومؤتمرات وورشات تكوين وكذا توزيع مجلات متخصصة ويمكن تلخيص هذه التطورات في الجدول التالي :

الفترة	المرحلة (الطور) الاهتمام	الطريقة	التوجه	التحليل	الارتباط مع القرارات	الافراد
1960 1970	البحث عن المعطيات حول المنافسين	غير رسمية	تكتيكي	قليل او غير موجود	ضعيف	بيع/تسويق
فترة الثمانينات	تحليل المنافسين والصناعة	رسمية	تكتيكي	كمي	متوسط	تسويق/تخطيط
1990 الى يومنا هذا	ذكاء المؤسسة لاتخاذ قرارات استراتيجية	رسمية	تكتيكي واستراتيجي	كمي ونوعي	مرتفع	تسويق/تخطيط/خليفة يقظة

جدول رقم: 01 أهم مراحل تطور اليقظة الاستراتيجية

يتضح من الجدول أن اليقظة الاستراتيجية خلال الستينيات والسبعينيات كانت يقظة غير رسمية ذات توجه تكتيكي توكل مهمتها لرجل البيع والتسويق وكانت تعنى بالبحث عن معطيات بسيطة حول المنافسين، أما خلال الثمانينيات اصبحت اليقظة تهتم بتحليل الصناعة والمنافسين وهي يقظة رسمية مخططة، ومع بداية التسعينيات اتسع نطاق اليقظة الاستراتيجية ليتعدى نطاق الصناعة ويشمل مختلف الميادين التسويقية والتكنولوجية والمعلوماتية... الخ. لتصبح بذلك ذات توجه استراتيجي يحدد قرارات المؤسسة ولها خليفة (هيئة) خاصة.

¹ Compétitive Intelligence Magazine ، Compétitive Intelligence Review.

¹ BROUARD François: **Pertinence d'un outil diagnostique de pratiques de VS pour aider les PME.**

Pp.02-03.6eme congrès International francophone sur le PME. octobre 2002 .HEC.MONTERAL.

[Http://www.hec.ca/airepme/pdf/2002/110FA%20-%20fran %E7 ais %20Bouard. Pdf, Mars2005](http://www.hec.ca/airepme/pdf/2002/110FA%20-%20fran %E7 ais %20Bouard. Pdf, Mars2005)

اليقظة الاستراتيجية :

السيرورة المعلوماتية أو السياق المعلوماتي الإداري الذي من خلاله المؤسسة تسعى الى الاصغاء الاستشراقي لإشارات الانذار المبكرة (الاشارات الجزئية وغير مؤكدة) لمحيطها الخارجي بهدف اكتشاف أو ابداع فرص و التقليل من الاخطار والشكوك

وهي تعبير شامل وعام يجمع عدة انواع من اليقظة على غرار اليقظة التكنولوجية والمعلوماتية والتنافسية...الخ

هي إحدى الطرق المسيرة لضمان النجاح المستمر للمنظمات في بيئات شديدة التنافس ويقصد بها السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المنظمة من الاصغاء المسبق والإداري الى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الاخطار وكيفية تفاديها والتقليل من أثارها . تتضمن هذه العملية جمع وتوزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية.

اليقظة الاستراتيجية أيضا تشير الى السياق المعلوماتي الذي يتكون ويشمل جمع المعلومات ذات الصلة الاستباقية والتنبؤية ، عادة ما تكون جزئية لإحداث ما ومؤهلة للإشارة الى مستوى ضعيف في الإدراك نقول أن هذه المعلومات متميزة بسبب استعمالها في أهداف ومعاملات استباقية فهذه الخطوة يتم اتخاذها من طرف المكتبات بغية ضمان مراقبة فعالة للبيئة ، واكتشاف جميع المعلومات المحتملة التي بإمكانها أن تؤثر على وضعية المكتبة ومكانتها أمام روادها ونظيراتها الأخرى ، هذه المعلومات المجمعة والمعالجة تمثل قاعدة معلوماتية تساعد المكتبة على اتخاذ القرارات .

كما تعرف اليقظة الاستراتيجية : هي الطريقة لمعرفة التغيرات البيئية الجارية لمكتبة ما عن طريق استغلال المعلومات الاستراتيجية المتوفرة في محيط المكتبة. وتتضمن تلك المعلومات وضعها الحالي، نظيراتها من المكتبات ذات العلاقة في عالم المنظمات الخدمائية.

التعريف الاجرائي لليقظة الاستراتيجية : ان اليقظة الاستراتيجية ماهي إلا نظام معلوماتي للمكتبة موجه أصلا نحو البحث في المحيط الخارجي والداخلي ، من أجل هدف الابداع و اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

هناك اربع مهام لليقظة الاستراتيجية :

- (1) مراقبة المحيط الاستراتيجي .
- (2) اكتشاف في وقت مبكر المعلومات المتعلقة بالتغيرات التي يمكن ان تحدث (الاشارات الضعيفة)
- (3) معالجة وغرلة المعلومات التي يمكن ان تأثر على وضع حيز التنفيذ مختلف مركبات اليقظة الاستراتيجية في المكتبة
- (4) ضمان نشر وتوزيع الاشخاص المنتقي للمعلومة المناسبين فقط ، والمخول لهم الحصول عليها .

اليقظة الاستراتيجية هي :

- فائدة تنافسية
- عامل تنافسي
- عامل مفتاح نجاح

المعلومات الاستراتيجية : على أنها المعلومات التي تلقي الضوء على ما يدور في بيئة المكتبة الداخلية والخارجية أثناء قيامها بمهامها الخدمائية من أجل المساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتشمل المتغيرات المشاريع المنافسة طرق الانتاج والتسويق للمعلومات ، أساليب العمل وعقد الصفقات مع الناشرين والموردين ،القوانين ، خدمة الزبائن ورضاهم .

بعض المفاهيم المرتبطة باليقظة الإستراتيجية

إن المتتبع لأدبيات إدارة الأعمال يلحظ وجود العديد من المفاهيم القريبة و المرتبطة باليقظة الإستراتيجية مكملة لبعضها البعض نذكر منها الذكاء الاقتصادي، التسيير الاستراتيجي للمعلومة، التنبؤ...إلخ، سنهتم في الفقرات التالية بمفهومين فقط و هما الذكاء الاقتصادي والتسيير الاستراتيجي للمعلومة مع إبراز خصائص كل منهما وارتباطهما باليقظة الإستراتيجية.

أ.الذكاء الاقتصادي(*l'intelligence économique*)

(الذكاء الاقتصادي كما عرفه فريق الذكاء الاقتصادي و استراتيجيات المؤسسة)
هو مجموع الأنشطة المنسقة للبحث و معالجة و توزيع المعلومة المتعلقة بالأعوان الاقتصاديين بغرض استغلالها، مختلف هذه الأنشطة تتم بطريقة شرعية مع كل ضمانات الحماية الضرورية لحفظ إرث (ذمة) المؤسسة في أحسن شروط الجودة و المدة و التكلفة.

في حين يعرفه *Davasco Neelos* (1999) بأنه مجموعة من الأنشطة المنسقة و المستمرة

سواء كانت أنشطة التوجيه أو الجمع أو الحفظ أو التوزيع، هذه الأنشطة موجهة لمعالجة المعلومة حتى تُستغل استراتيجياً ، و كذا لتحويل المادة الأولية " المعلومة " لقيمة مضافة.

ومن أهم وظائف الذكاء الاقتصادي يذكر Levet (1997):

-التحكم في الإرث العلمي و التكنولوجي و المهارات: تعريف المعارف و المهارات، معرفة

قوانين و قواعد و معايير الحماية الصناعية و تطبيقاتها، التحكم في تكنولوجيا المعلومات.

-الكشف عن الفرص و التهديدات: توقع الأخطار، إتقان تقنيات اليقظة، قدرة إظهار الشبكات

و الانتشار الهجومي...إلخ.

-تنسيق الأعمال) الأنشطة: (ثقافة جمع المعلومات ، التوليف التشغيلي للمعلومة المغلقة، قدرة

تحفيز الشبكات...إلخ؛

-تطبيقات التأثير: إتقان تقنيات الحرب المعلوماتية، تثمين المعلومة، الاستثمار في المعلومة.

وبصفة عامة فإن أهم الارتباطات بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي تكمن في أن:

-اليقظة الاستراتيجية سيرورة دورية مادتها الأولية المعلومة، وهي نفسها دورة الاستعلام في

الذكاء الاقتصادي.

-اليقظة الاستراتيجية تلتقط إشارات صادرة عن البيئة ولا تؤثر فيها ، حيث يقول: Boumard

1991 « وقع اليقظة محدود لأنه لا يمكنها التأثير في البيئة التي تلاحظها باستمرار، وللذكاء

الاقتصادي دور في تغيير البيئة فهو إذن مؤثر و مُغير»

-هذا الإصغاء (الاستماع) هو استباقي في السيرورتين، أي البحث لمعرفة اختراق المستقبل.

-اليقظة لا تستعمل إلا الإشارات الضعيفة Ansof 1975 و تلجأ في المرحلة الثانية لإشارات الإنذار

المبكرة، و الذكاء الاقتصادي يركز على الاثنين و لا يقصي مسبقاً أي نوع من المعلومات.

-المعلومات المعالجة بواسطة اليقظة الإستراتيجية صادرة من بيئة المؤسسة الخارجية لكن الذكاء

الاقتصادي يستمع أيضاً للبيئة الداخلية.

-هدف اليقظة الإستراتيجية هو اكتشاف الفرص (les opportunités) و تقليل عدم اليقين

(l'incertitude)

¹ LARIVET Sophie : Proposition d'une définition opérationnelle de l'intelligence économique. P 12- série de recherche C.E.R.A.G n°04-00-université Grenoble. Mars2000

¹ Http/www.veilleulendemain.com/fichiers/difinition- opérationnelle. Pdf. Mars2009

بينما الذكاء الاقتصادي أكثر طموحا لأنه يبحث عن التأثير في البيئة و التحكم في إرث المؤسسة.
و ما يمكن استخلاصه و التأكيد عليه هو أن اليقظة الإستراتيجية هي أحد المكونات الضرورية للذكاء الاقتصادي و أهم فرق بينهما يكمن في التأثير و تغيير البيئة و كذا نوع البيئة التي يهتم بها كل واحد منهما.

أهمية الادارة الاستراتيجية :

تشير الدراسات والبحوث الى أن تبني الادارة الاستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعد على تحقيق الاتي:

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة جيدة للمؤسسة تحاول الوصول اليها في المستقبل القريب و البعيد.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات.
- امكانية تبني أفكار ابداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات توليد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال اجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.
- دعم الجانب التنافسي للمؤسسة ، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا الجانب لتحقيق نتائج ايجابية.
- توفير اساس معين لتحديد الحاجة للتغيير و ابرازها لجميع المستويات الادارية اضافة الى المساعدة في النظر الى التغيير كفرصة وليس كتهديد.
- تضع اسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والامكانيات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الاعمال والانشطة الوظيفية في المؤسسة.
- تمثل اطار لتحسين الممارسة الادارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابتها.

مستويات وعمليات الادارة الاستراتيجية:

الادارة الاستراتيجية تتكون من المستويات التالية:

¹ SIMON Y et JOFFER. P : *Encyclopédie de gestion ; Economica, 2 eme ed. 1997 paris, p 3465.*

الادارة الاستراتيجية (للمؤسسة الأم):

في هذا المستوى تقوم الادارة الاستراتيجية بعملية تخطيط كل الانشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الاهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة لها وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، وبيئة المنظمات الدولية وفي هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار الموارد بين وحدات الاعمال الاستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات.

الادارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية:

وفي هذا المستوى تقوم الادارة الاستراتيجية بصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدات الادارة الوسطى والمتمثلة تقريباً في المصالح الرئيسية للمكتبات كمصلحة التزويد والمعالجة والاعارة انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية وتحديد امكانية الوحدة والاهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها ومن هذا المستوى تجيب الخطة الاستراتيجية على الاسئلة التالية:

1. ماهي المواصفات الرئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب انتاجها من قبل الوحدة ؟
 2. من هم المستفيدون الرئيسيون لهذه المنظمة او المكتبة ؟
 3. كيف يمكن للمكتبة أو الادارة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية؟
 4. كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفة المؤسسة ومبادئها الاساسية لدعم جهود الادارة العليا في انجاز اهداف الادارة الاستراتيجية الكلية بطريقة كفؤة وفعالة؟
- لهذا الادارة الاستراتيجية في هذا المستوى مسؤولة بصورة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كل الانشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

الادارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي:

من الضروري جدا ان تكون للمكتبات والادارات استراتيجية واضحة لهذه الانظمة الوظيفية، وبمعنى اخر ان توجد خطة استراتيجية لتسويق الخدمات وخطة استراتيجية للتسيير وتحسين الاداء وتتولى كل خطة استراتيجية عملية تقييم السياسات، والبرامج والاجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الاشراف المباشر على الانشطة اليومية لهذه الوظائف.

2- عمليات الادارة الاستراتيجية:

تمر الادارة الاستراتيجية في أي مستوى من المستويات بثلاث مراحل متتالية كالتالي:

1.2 مرحلة التصميم : ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي وهذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل فيما يلي:

- تحديد رسالة المؤسسة .
 - تحديد الاهداف والغايات الطويلة الاجل.
 - دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الاستراتيجية.
- 2.2 مرحلة التطبيق:** تهدف هذه المرحلة الى تنفيذ الاستراتيجيات، وتتضمن وضع الاهداف قصيرة الاجل، ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الاتفاق. كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي واعاد توزيع السلطات والمسؤوليات.

3.2 مرحلة التقييم: تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية. ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم او تطبيق الاستراتيجية .

- أنواع اليقظة:

يمكننا تقسيم أنواع اليقظة إلى ما يلي:

1-اليقظة الاستراتيجية:

مفهوم و أهمية الإدارة الاستراتيجية

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر و ذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد و بناء العلاقات بالبيئة الخارجية و الداخلية على المدى البعيد مع التركيز على دراسة و تحليل المنتجات و الأسواق، و بحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات و الأهداف طويلة الأجل.

2- اليقظة التنافسية:

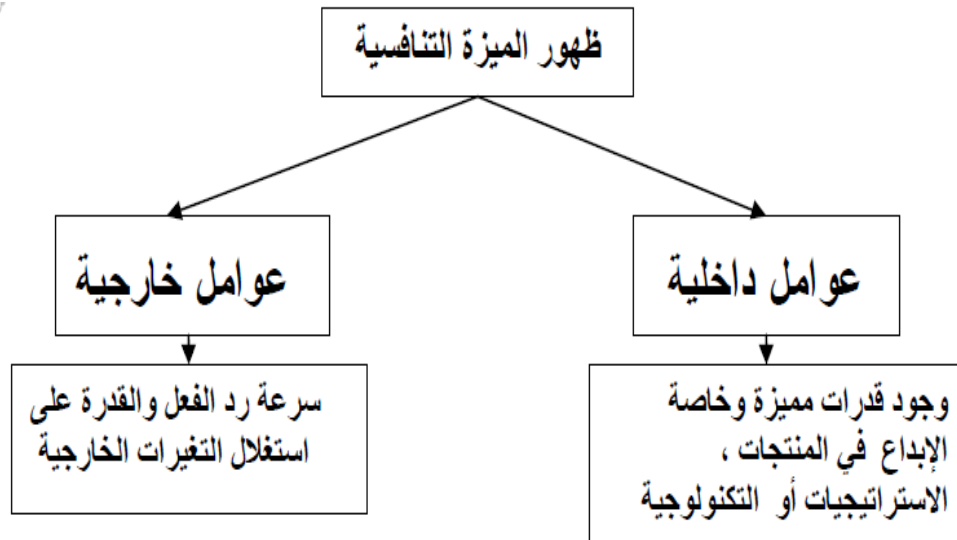
اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة. وهذا من خلال جمع المعلومات والمحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، ثم تحليلها، لاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة: الأداءات الحالية للمنافس، استراتيجية المنافس، أهداف المنافس الجديدة، قدرات المنافس، الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة

مثلا:

- ✓ 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 الاختراع المسجلة.
- وترتبط المعلومات المجمعة بشكل قوي بحدة المنافسة ضمن القطاع التي تنشط فيه المؤسسة. حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة، وخاصة عندما يكون:
- ✓ عدد كبير ومتوازن من المنافسين: لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق. لذلك يكون من الصعب مراقبة جميع المنافسين في وقت واحد، ولهذا يكون من الفعالية هو مراقبة حصص السوق.
 - ✓ نمو القطاع بطيء: يجب مراقبة نمو القطاع ومقارنتها بنمو قطاعات المنافسين.
 - ✓ ارتفاع التكاليف الثابتة: تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طريقة، حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة.
 - ✓ عدم التميز في المنتجات: عندما ينظر للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، عندها يستند اختيار المشتري على السعر وجودة الخدمة المقدمة.
 - ✓ اختلاف المنافسين: يجب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين.
 - ✓ حواجز الخروج مرتفعة: يتعلق الأمر بتحديد الحواجز الرئيسية، أو الاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح.
 - ✓ حواجز الخروج ضعيفة: المراقبة الدائمة للداخلين الجدد.



Source : Schémas d'après la norme AFNOR x50-053 sur la « Mise en place d'une

انواع الميزة التنافسية:

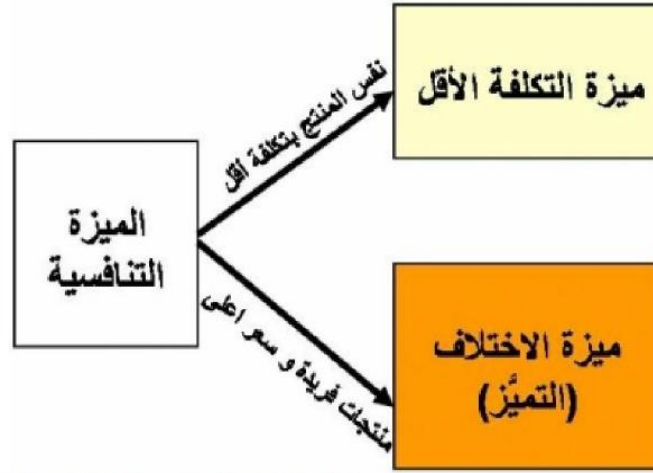
نميز نوعين من الميزة التنافسية وهي :

ميزة التكلفة الاقل:

حيث تحوز المكتبة أو المنظمة او حتى المؤسسة على ميزة التكلفة الاقل اذا كانت تكاليفها الشرائية للمكتب ومصادر المعلومات وتكاليف الانشطة والخدمات التي تقوم بها أقل من نظيراتها المنافسة أي قدرتها على انقاص التكاليف مقارنة بنظيراتها الاخرى.

ميزة الاختلاف (التميز):

لابد أن تتميز فيها الخدمات أو المخرجات من حيث الجودة النوعية، الابداع التكنولوجي، أي حيازة المكتبة على خصائص فريدة تجعل الرواد يتعلقون بها وبخدماتها ما يجعله وفيا لها. ويمكن هذين النوعين من خلال الشكل التالي:



Source : Science de Management 25/06/2006
www.ae.gladiatus.com op-cite.

شكل يوضح انواع الميزة التنافسية

إذا المعرفة الجيدة بميزتي التكلفة الأقل والتميز يمكن المكتبة والمنظمات الخدماتية أيضا من الاستغلال المثل لمواردها، وتجنب هدر قدراتها، كفاءتها، والتحكم في العوامل المؤثرة فيها.

العوامل المتحكمة في اختيار الميزة التنافسية:

تستند المكتبة في اختيارها للميزة التنافسية والتي تستند عليها المؤسسات التجارية أكثر، خصوصا وأن طابع المؤسسات الاقتصادية يفرض عليها المنافسة. أما المكتبات ولاعتقادهم السائد أن المكتبات لا تحتاج للمنافسة بشكل ملح كما تقوم المؤسسات ومنظمات الاعمال وسنعرض العوامل التي تجعل المكتبات تستند عليها لتبني الميزة التنافسية :

1. جاذبية النشاطات وحدة المنافسة فيه

2 . التكنولوجيا المستعملة

3 . تطور الاحتياجات ورغبات الرواد عبر خلال الزمن

4 . الفرص المستعملة

تكلفة التميز: المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد حتى تتمكن من الممارسة انشطتها المنتجة القيمة بشكل افضل مقارنة بمنافسيها، وتختلف هذه التكاليف من مؤسسة لآخرى لان موقعها اتجاه عوامل تطور التكاليف مختلفة والرفع من درجة التميز بها لابد من التنسيق الجيد بين الانشطة

محددات جودة الميزة التنافسية : تحدد نوعية جودة الميزة التنافسية وفق ثلاث عناصر اساسية هي:

مصادر الميزة: يمكن ترتيبها وفق درجتين :

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: وفيها يسهل نسبياً تقليدها، ومحاكاتها من قبل المنافسين
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: وهي عكس سابقتها حيث يصعب على المنافس محاكاتها أو تقليدها

3- اليقظة التكنولوجية:

تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات المستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيات والتي تهتم المؤسسة حالياً أو مستقبلاً.

وتتمثل اليقظة التكنولوجية في:

- ✓ جمع المعلومات التقنية التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
- ✓ تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافس.
- ✓ الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، ظهور مواد ومفاهيم جديد.
- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من: الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في الطرق والأساليب ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساساً من:

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالية:
- المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة.
- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط .
- بنوك المعلومات.
- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني.
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.

4- اليقظة التجارية:

هي عموماً تهتم بالموردين والزبائن بحيث يعبر عنهم بانهم: "آذان وعيون المؤسسة نظراً لاتصالاتهم المباشرة مع الزبائن والموزعين وكذا المنافسين"

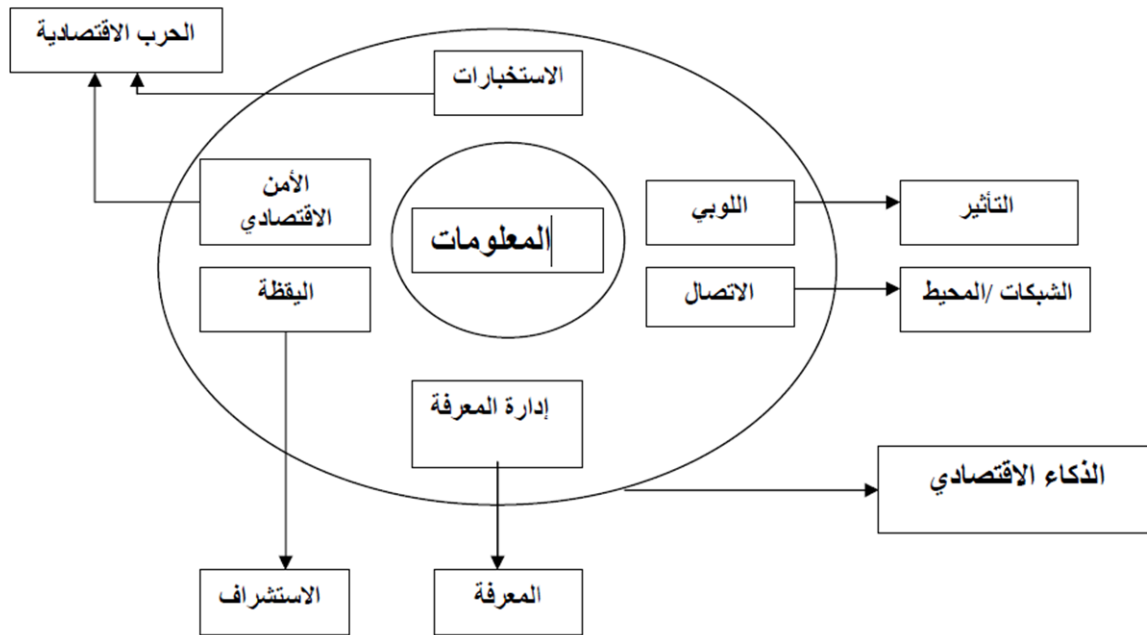
على المؤسسة أن تطور نوع ثالث من اليقظة إلى جانب كل من اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية، والمتمثل في اليقظة التجارية والذي يهتم عموماً بالزبائن وبالموردين.

الزبائن) الأسواق: (ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

الموردون : يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة.

5- اليقظة البيئية:

شكل رقم (3) مصطلح الذكاء الاقتصادي



Source : Daniel Rouach, La veille technologique et l'intelligence économique, Que sais-je Edition presses universitaire de France, 4eme édition, Paris, 2008, p : 75.

وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية اليقظة الخاصة بعلم البيئة اليقظة الثقافية. و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه.

الفصل الثالث : اشكال الدخول إلى الاسواق الدولية.

أولاً: التصدير:

- 1- مفاهيم أساسية.
- 2 - مزايا وعيوب التصدير.

ثانياً: التراخيص:

- 1 - المزايا.
- 2 - العيوب.
- 3- إدارة عقود الترخيص.

ثالثاً: حق الامتياز " فرنشايز .

- 1 - تعريف حق الامتياز.
- 2 - لمحة تاريخية.
- 3 - فوائد الفرنشايز.
- 4 - عيوب الفرنشايز.
- 5 - الأمور القانونية.

رابعاً: المشروعات المشتركة .

خامساً: الاستثمار المباشر.

سادساً: التحالفات الاستراتيجية العالمية.

سابعاً: عقود الإدارة.

الفصل الثاني : اشكال الدخول إلى الاسواق الدولية :

إن المؤسسة بعد قيامها بالدراسات المختلفة لم يبق لها سوى تحديد طريقة دخولها أو استراتيجياتها المثلى التي ستقحم بها الأسواق الدولية، وكل استراتيجية تتضمن مستوى معيناً من العناصر التالية: التعهدات، المخاطر، المردودية. وتختلف هذه العناصر من طريقة إلى أخرى، وما على المؤسسة إلا مراعاة وتقييم هذه العناصر لتحقيق أحسن النتائج مع مراعاة مواردها والعوامل البيئية المحيطة بها.

الشكل الأول: التصدير

التصدير هو بيع المنتجات من دولة لأخرى، وفق نظام معترف به وقوانين ونظم تدعم الاستيراد من جانب الدول المستهلكة والتصدير من جانب الدول المصدرة، ويعتبر التصدير مصدر هام للدخل للدول بفتح أسواق جديدة لمنتجاتها، وهو مؤشر على جودة الصناعة والزراعة في تلك الدول.

هذا ويعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اقتحام الأسواق الأجنبية. فالمؤسسات تبدأ توسعها من خلال التصدير ثم التحول إلى الأشكال الأخرى لخدمة السوق الأجنبية.

1. مفاهيم أساسية:

المصدر السلبي: ويخص المؤسسات التي تهتم بتصريف الفائض من منتجاتها من حين لآخر إلى الأسواق الأجنبية وعادة ما يكون التصدير تلبية للطلبات الدولية. فهي تصدر دون تخطيط منها ولا خبرة، ودون أن تختار الأسواق التي ستتعامل معها. فالتصدير بالنسبة لهذه المؤسسات ما هو إلا تصريف للفائض ونشاط غير متوقع للمؤسسة.

المصدر الايجابي: التصدير بالنسبة لهذه المؤسسات يعتبر نشاطا رئيسيا وهاما ويتم تخصيص هياكل خاصة له (أقسام) وللمؤسسة حق الاختيار بين الأسواق التي ستتعامل معها وعادة ما تلجأ المؤسسة إلى التصدير بإتباع طريقتين:

1. طريقة غير مباشرة: وذلك باستعمال الوسطاء وتتميز بعدم الحاجة إلى قوة بيعية ولا اتصالات مع الخارج وأقل مخاطرة لمعرفة الوسيط ومساهمته في تجنب الأخطاء وهي أقل ربحية من الطريقة المباشرة.

2. طريقة مباشرة: يكمن الفرق بين التصدير المباشر والتصدير غير المباشر في أن التصدير المباشر يتولى المنتج بنفسه إنجاز المهام التصديرية بدلا من توكيلها إلى جهات أخرى خارجية، وتتميز كونها تتطلب استثمارات كثيرة ومخاطر وأرباحا أكبر في حالة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. والفرص المتاحة في التصدير المباشر أكبر من الفرص المتاحة في التصدير غير المباشر.

2. مزايا وعيوب التصدير:

يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

1. المزايا:

- يتجنب التصدير تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في دولة مضيضة.
- يمكن المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دوليا.
- احتياج المؤسسة إلى حد أدنى من رأس المال عند مقارنته بالبدائل الأخرى.
- وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية.
- ينسجم التصدير مع الاستراتيجية العالمية أو الكونية.

2. العيوب:

- قد لا يلائم التصدير الدولة الأم إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتصنيع المنتج في الخارج.

- تصبح استراتيجية التصدير غير اقتصادية في حالة ارتفاع تكاليف النقل خاصة بالنسبة للمنتجات كبيرة الحجم.
- يعتبر حاجز التعريف الجمركية من أهم عيوب التصدير وهذا الحاجز بإمكانه أن يجعل استراتيجية التصدير غير اقتصادية (انخفاض تأثير هذا العامل حالياً بفعل المنظمة العالمية للتجارة والتكتلات الإقليمية)
- التعامل مع الوسطاء ربما يكون غير فعال لعدم ضمان قيام الوسيط بمهامه أو لديه ولاءات أخرى لحساب المنافسين على حساب المؤسسة.

الشكل الثاني: التراخيص:

تعتبر التراخيص أحد الأساليب التي يمكن من خلالها أن تنتقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية وبدون استثمار للرأس مال الخاص للشركة. ووفقاً لهذا المفهوم، فالشركة توقع عقداً بين طرفين وتمنح الشركة الأم شركة أخرى امتياز الاستخدام لقاء عائد أو نسبة من الأرباح خلال فترة معينة في العقد ويكون على شكل اسم السلعة، علامة تجارية، أو الاستفادة من شكل النموذج...

أو بعبارة أخرى هو ترتيب معين يتمكن بمقتضاه طرف أجنبي (المرخص له) من شراء حقوق تصنيع منتج الشركة (المرخص) في موطنه (المرخص له) نظير أتعاب متفق عليها وعادة ما تكون في شكل مدفوعات نقدية تحتسب على أساس عدد الوحدات.

لعقود التراخيص مزايا وعيوب نذكر منها:

1. المزايا:

- إن الترخيص لا يحتاج إلى رأس مال الشركة الأم.
- إنه من الطرق السريعة والسهلة للدخول إلى الأسواق الخارجية.
- الترخيص يمكّن الشركة الأم من التعرف على الأسواق الخارجية وعدم الاكتفاء بالسوق المحلي.
- العديد من الدول تشجع التراخيص لكونه سيجلب المعارف والمعدات التكنولوجية الحديثة للبلد.

- في حالة الترخيص فهذا يعني تجنب كل ما يتعلق بالتعريفات الجمركية المتعلقة بالإستيراد والتصدير

2. العيوب:

- الشركة المرخص لها تستطيع التأثير على الشركة الأم وذلك بمنافستها، وتستطيع هذه الشركة التوسع مما يؤثر على عمل الشركة الأم.
- قد يكون العائد من الامتياز محدودا وبنسب بسيطة ما يجعل جدوى الامتياز محدودة.
- الثقة بين طرفي الترخيص تكون ضعيفة لصعوبة الإشراف والتعرف الكامل على أعمال الشركة المرخص لها.
- قد لا تحسن الشركات المرخص لها العمليات التصنيعية مما يؤثر على سمعة الشركة.

3. إدارة عقود الترخيص:

من أجل تقليل العيوب والمخاطر المرتبطة بعقود الترخيص تستخدم الشركات وسائل عديدة منها:

- العناية الكبيرة عند اختيار المرخص له.
- كتابة عقد الترخيص بعناية شديدة: يجب أن يشار إلى المنطقة الجغرافية التي يغطيها العقد.

مدة العقد

المقابل المالي

حماية أسرار الصناعة

➤ من أجل السيطرة أكثر على المرخص له، يمكن لمانح الترخيص الاحتفاظ ببعض مكونات أو أجزاء أساسية للإنتاج حتى يبقى المرخص له بحاجة إلى خبرة ومعرفة مانح الترخيص.

➤ إن نجاح عقود الترخيص مرتبط بعنصرين:

- وجود سياسة وخطة واضحة للترخيص.
- وجود قسم أو مدير مسؤول عن عقد الترخيص.

ومن كل هذا يتبين أن عقود الترخيص معقدة وعدم اللجوء إليها كبديل لاقتحام الأسواق الخارجية دون دراسة وتخطيط مسبق يسبب للشركة مشاكل.

الشكل الثالث: حق الامتياز " فرنشايز ":

يشبه حق الامتياز الترخيص من عدة جوانب، والذي من خلاله تقوم الجهة الممنوحة إليها الامتياز بعمل برنامج تسويقي متكامل اعتباراً من أبسط الأمور المتعلقة باسم السلعة وصولاً إلى طريقة التصنيع أو العمل. ويستخدم الامتياز كاستراتيجية من قبل شركات الخدمات، فهناك شركات عالمية تمارس عملياتها الدولية من خلال حق الامتياز، وفي هذه الحالة تقوم الشركة الأم ببيع حقوق محدودة لاستخدام علاماتها مقابل مبلغ مالي أو حصة من أرباح المتمتع بحق الامتياز. واتفاقيات الامتياز تكون أكثر شمولاً من التراخيص، والمتمتع بحق الامتياز يلتزم بقواعد صارمة تحدد كيفية أداء النشاطات.

تعريف حق الامتياز (Franchising):

يعرف حق الامتياز بأنه عقد بين طرفين مستقلين قانونياً واقتصادياً يقوم بمقتضاه أحد طرفيه والذي يطلق عليه مانح الامتياز ((Franchisor)) بمنح الطرف الآخر والذي يطلق عليه ممنوح الامتياز ((Franchisee)) الموافقة على استخدام حق أو أكثر من حقوق الملكية الفكرية والصناعية أو المعرفة الفنية لإنتاج سلعة أو توزيع منتجاته أو خدماته تحت العلامة التجارية التي ينتجها أو يستخدمها مانح الامتياز ووفقاً لتعليماته وتحت إشرافه حصرياً في منطقة جغرافية محددة ولفترة زمنية محددة مع التزامه بتقديم المساعدة الفنية وذلك مقابل مادي أو الحصول على مزايا أو مصالح اقتصادية.

لمحة تاريخية:

الفرنشايز هي كلمة فرنسية الأصل، وتعني باللغة العربية (الامتياز التجاري) أول ما استخدمت في العصور الوسطى لأوروبا وذلك لوصف الحقوق والامتيازات الممنوحة لصالح

الملك مقابل السماح بإقامة الأسواق والأعياد وعبور المناطق. بدأ نظام الفرنشايز (الامتياز التجاري) في الظهور تجارياً لأول مره في عام 1871م في الولايات المتحدة الأمريكية كغيره من المفاهيم والنظريات الإدارية والتسويقية، وكان ذلك بعد الحرب الأمريكية، وتحديدًا ظهر في عملية تسويق وتوزيع ماكينات الخياطة (سنجر) حيث كانت المشكلة التي تواجه مصنعي ومنتجي ماكينات (سنجر) هي كيفية تسويقها وخصوصاً أن الولايات المتحدة الأمريكية بعد انتهاء الحرب الأهلية كانت تعتبر سوقاً ضخمًا وواسعًا، هذا بالإضافة إلى عدم وجود نظام للاتصالات في ذلك الوقت فابتدع منتجي ماكينات الخياطة هذا المفهوم من أجل تعيين أشخاص يقومون بتوزيع الماكينات وعمل صيانة لها وبيعها. أعقبها بعد ذلك شركات المشروبات التي أعطت ترخيصاً لشركات أخرى لكي تقوم بتصنيع وتوزيع منتجاتها تحت نفس علامتها التجارية تبعته بعد ذلك شركات السيارات ثم تبعته بعد ذلك الكثير من الشركات، وفي نفس الوقت الحاضر يغزو نظام الفرنشايز أكثر من 75 صناعة رئيسية مختلفة تنتشر في معظم دول العالم، لما يمثله من وسيلة ناجحة لنقل المعرفة الفنية والمشاريع الإنتاجية، ويسهل علي الشركات المانحة التوسع والانتشار السريع بأقل قدر من رأس المال ويوفر لها شركاء يقومون بتقديم نفس المنتج والخدمة تحت العلامة التجارية نفسها مع توفير الدعم الفني لإنتاج السلعة أو الخدمة، كما يعتبر نظام الفرنشايز (الامتياز التجاري) أيضاً وسيلة لنقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة إلى الدول الأخرى. ومن الملاحظ أن غالبية الشركات العاملة في نظام الفرنشايز في المنطقة العربية هي شركات استهلاكية كالمطاعم وأدوات التجميل والعطور وما زال الطلب في تزايد علي المواد الاستهلاكية وخاصة الغذائية منها كالمطاعم والوجبات السريعة وهناك العديد من الأنشطة ذات الصلة بالأزياء والجمال والصحة والتعليم والتدريب أي مجال الخدمات بشكل عام سواء في تقنية المعلومات أو تجهيز المكاتب أو خدمات التوصيل وإعمال الدعاية والإعلان والإنشاءات وبيع وتأجير الأفلام وخدمات الطباعة.

فوائد الفرنشايز:

يعود نظام الفرنشايز (الامتياز التجاري) على كلا المتعاقدين وعلى الصعيد الدولي بمجموعة من الفوائد والمزايا، تتمثل بما يلي:

(الفوائد والمزايا التي يُحققها نظام الفرنشايز لمانح الامتياز):

- 1- التوسع والانتشار السريع في الأسواق المستهدفة دون تحمل تكاليف عالية.
- 2- توزيع السلع أو الخدمة بأسلوب محدد ومنظم.
- 3- إفادة المانح المادية من المبالغ التي تدفع له من الممنوح له.
- 4- إفادة المانح المادية من عملية تزويد محلات الممنوحين بالمواد، لأنه وفق شروط النظام وللحفاظة على الجودة، فإن الممنوح يقوم بشراء معظم المواد من المانح الذي يستطيع أن يوفرها بسعر منافس.
- 5- مديرو الوحدات التابعة له، هم في الواقع مالكون للمشروع وليسوا موظفين لديه، الأمر الذي يدفعهم للحرص على نجاح المشروع، وتقديم مقترحات إيجابية لتحسين العمل، بهذا فإن المانح يتغلب على تعقيد عملية إدارة فروع جديدة، قد تتطلب إدارتها رأس مال كبير جدًا وجهدًا ورقابة ومخاطرة كبيرة بالاستثمار.

(الفوائد والمزايا التي يحققها نظام الفرنشايز لممنوح الامتياز):

- 1- إفادة الممنوح من اسم المانح وعلامته وشهرته وخبرته، مما يُعزز ثقة الزبائن بالممنوح وتوافقه عليه بمجرد فتح أبوابه، بحيث يضمن له فرص نجاح شبه مؤكدة.

2- استقلال الممنوح له بوصفه مستثمرًا ومالكًا للمشروع، كذلك تجنب الخسائر بحيث يضمن النجاح كنتيجة طبيعية للدعم الفني والإداري والتسويقي، واسم الشهرة الذي يحصل عليه من المانح.

3- إفادة الممنوح من قيمة المواد التي يوفرها المانح للممنوح، بأسعار تنافسية.

4- يفيد الممنوح من التدريب النوعي والمستمر المقدم من المانح، إذ يُجنبه الأخطاء، وتحقيق كمية أكبر من الأرباح.

5- سهولة الحصول على تمويل من المؤسسات المالية، لثقتها في نجاح المشروع المجرب من قبل.

6- يتمتع الممنوح بحماية من المنافسة، إذ يحدد له منطقة جغرافية خاصة به.

(الفوائد والمزايا التي يُحققها نظام الفرنشايز على الصَّعيد الدَّولي):

1- يُعدّ نظام الفرنشايز من الحلول التي تساعد على الإنماء الاقتصادي والتجاري بالنسبة للجهة الممنوح لها، إذ يسهم هذا النوع من الاستثمار بتشغيل الأيدي العاملة المحلية، فيعد وسيلة ناجحة لحل أزمة البطالة.

2- يقلل هذا النظام من نسب السيولة المتسربة للخارج، وزيادة الاستثمار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتحفيز الشركات المحلية لإعادة ترتيب أوراقها حتى تتمكن من المنافسة بما يرفع من جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستهلك، هذا التطوير في المنتجات المحلية يسهم في اللجوء لتداول المنتج المحلي عوضًا على البضائع المستوردة.

3- يسهم هذا النظام في تطوير الأيدي العاملة الوطنية، من خلال التدريب الذي تتلقاه في المشاريع المقامة، مما يساعد في رفع كفاءة القوى البشرية.

عيوب الفرنشايز:

من غير المرجح ان تطلب الشركة المانحة للامتياز مبالغ سنوية باهظة فقط على استخدام الاسم فقط مما يؤدي إلى خسارة المستفيد من حق الامتياز أو قد يؤدي ذلك إلى تقليل مستوى الخدمة لتوفير بعض المبالغ.

الأمر القانوني:

ينصح حين توقيع عقد الامتياز بوجود طرف ثالث وهو محامي الامتياز لشرح حقوق وواجبات كل طرف تجاه الآخر.

الشكل الرابع: المشروعات المشتركة

تعد المشروعات من بين الأشكال والاستراتيجيات الشائعة في اقتحام الأسواق الأجنبية. وتوجد لها عدة تعريف:

تعريف: يرى (كولد) أن الاستثمار المشترك هو أحد مشروعات الأعمال الذي يمكن أن يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (أو شخصيتان معنويتان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، مع عدم اقتصار المشاركة على الحصة في رأس المال، بل تمتد إلى الإدارة والخبرة وبراءات الاختراع أو العلامات التجارية والمساهمة الفنية الخاصة بعمليات الإنتاج والمعرفة التكنولوجية، والمساهمة كذلك في كافة عمليات ومراحل الإنتاج والتسويق.

وتعرف كذلك على أنها إشراك في الملكية بين شركة دولية وشركة محلية في سوق مستهدفة بغية تحقيق مكاسب.

أما Terpestra فيرى أن الاستثمار المشترك ينطوي على عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دولة أجنبية، ويكون أحد أطراف الاستثمار فيها شركة دولية تمارس حقا كافيا في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه. وأهم ميزة تميز هذه الطريقة عن الطرق السابقة هو مشاركة الطرف الأجنبي في الإدارة ورأس المال.

توجد لهذا الشكل من أشكال الدخول إلى الأسواق الأجنبية عدة مزايا وعيوب:

1. المزايا:

- يساعد الاستثمار المشترك الشركة الحصول على إنشاء وتملك مشروعات استثمارية ملكا كاملا من الدول المضيفة.
- يساعد المشروع المشترك على تخفيض المخاطر المحيطة بالمشروع.
- التغلب على القيود التجارية والجمركية المفروضة بالدول المضيفة.
- سهولة الحصول على القروض المحلية والمواد الخام اللازمة للشركة.
- توفير رؤوس الأموال الضخمة من مصادر دولية ومحلية متعددة.

2. العيوب:

- احتمال وجود تعارض في الأهداف والحاجات والمصالح والاهتمامات بين الطرفين.
- انخفاض قدرات المستثمر الوطني تؤثر على فعالية المشروع المشترك.
- عدم القدرة على تسوية الخلافات البسيطة تؤدي في اغلب الأحيان الى اشكاليات اكبر.

الشكل الخامس: الاستثمار المباشر

في هذا النوع تقوم الشركات بإنشاء فروع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع من النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدولة المضيفة من خلال التملك المطلق له. تعتبر أكثر الأشكال تفضيلا من الشركات الكبيرة رغم مخاطرها الكثيرة وتكلفتها الكبيرة، فتخوف البلدان النامية منها يعود لاحتمال ممارسة الاحتكار من جانب هذه الشركات لأسواقها. ومع سياسة الانفتاح في العديد

من بلدان آسيا، أمريكا اللاتينية وحتى إفريقيا، نلاحظ أن هذه الدول أصبحت تقدم تسهيلات لهذه الشركات من أجل جلبها إلى أسواقها.

سنعرض مزايا وعيوب هذا الشكل على النحو التالي:

1. المزايا:

- استغلال الشركات لميزتها التنافسية (الحفاظ على تفوقها التكنولوجي) من خلال الحرية الكاملة في الإدارة والتحكم والسيطرة الكاملة على سياسات الأعمال.
- انخفاض تكلفة عوامل الإنتاج لكبر حجم الأرباح.
- لقربها من المستهلك تستطيع خلق مزايا تسويقية عن طريق تواجدها بالسوق المحلي.

2. العيوب:

- الحاجة إلى موارد مالية ضخمة وزيادة درجة المخاطرة مع تلك الزيادة.
- يحتاج المشروع لتكلفة عالية للانطلاق، وفي حالة الفشل لا يستطيع الانسحاب من السوق.

3. أشكال الاستثمار المباشر:

- قيام الشركة الدولية بتملك شركة قائمة عن طريق الشراء Acouisation
- تكوين شركة جديدة خاصة لها من البداية Green field operation وتستعمل هذه الطريقة في بعض الحالات مثل:

- قد لا تعثر الشركة الدولية على شركة قابلة للبيع.
- منع الحكومات من بيع شركة محلية إلى دولية.
- معاناة السوق من قلة خبرة العمالة أو الإدارة.
- افتقار الشركات المحلية للتجهيزات الحديثة.

الشكل السادس: التحالفات الاستراتيجية العالمية:

التحالف الاستراتيجي تعبير غير محدد، تعريفاته متنوعة جدا وذلك بسبب حداثة الظاهرة من جهة وانعكاساتها على المشهد الذي تتميز به الوضعية الاقتصادية من جهة أخرى.

واختلف الكثير في تعريف التحالف الاستراتيجي و ارتباطه بالتكامل الاقتصادي ولعل من أهم هذه التعاريف ما يلي:

عرف **جولاتي** 1998 التحالفات الإستراتيجية بأنها اتفاق اختياري بين عدد من الشركات يتضمن تبادل وتقاسم أو تنمية منتجات أو تقنية أو خدمات لتحقيق أهداف مشتركة.

اناندا وخانا 2000 عرفاها بأنها عبارة عن شكل معقد من أشكال التنظيم ينظر إليه على انه ارتباط يبر كامل يعتريه بعض الغموض نظراً لأنه يصعب تحديد تفاصيل العلاقة بين الحلفاء ولكنه ارتباط يتضمن تبادل المعارف الفنية بين الحلفاء.

شيفا 1997 فقال بأنها اتفاقات تتميز بالطابع الشخصي (غير موضوعية) تكون الشركات هذه التحالفات بهدف الحصول على مهارات أو موارد محددة بحيث يتحقق بينها التكامل المنشود دون التعرض لتعقيدات وتكاليف الاندماج.

ايزيدرو 2001 إن التحالفات الإستراتيجية عبارة عن اتفاقات بين الشركات يتم بموجبها دمج الموارد لممارسة نشاط جديد أي يتم عقد التحالف عندما لا تستطيع شركة بمفردها الوفاء باحتياجات السوق.

كارسول وبرثرتون 2000 إن التحالفات عبارة عن ارتباطات محددة وواضحة طويلة الأجل تتضمن تبادل أو دمج بعض موارد الشركات مع منافسيها للحصول على المزايا التنافسية وبالتالي فهي سبب هام لنجاح الشركة في المدى الطويل.

وبذلك فان تعريفنا للتحالفات الإستراتيجية هو:

التحالفات عبارة عن عقود بسيطة أو مركبة تتعدد أشكالها وتتسم بالمرونة وعدم الدقة تبرم اختياريا بين الشركات المستقلة لفترات مختلفة لتحقيق أهداف قصيرة أو إستراتيجية مالية أو غير مالية قابلة للتطور باستمرار.

1. أهداف التحالفات الاستراتيجية:

هناك عدة أهداف تسعى هذه التحالفات لتحقيقها أهمها:

- دخول الأسواق الأجنبية
- إضافة الشركة المحلية منتج حديث مكمل لخط إنتاجها لا يتنافس منافسة مباشرة مع منتجاتها.
- تقليل درجة المخاطرة المرتبطة بتطوير تكنولوجيا حديثة أو تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج أو دخول سوق جديدة بتكلفة منخفضة، لأن التحالفات يشترط بأن يكون لكل طرف شيء ذو قيمة للطرف الآخر.

مراحل تكوين التحالفات

تمر التحالفات الإستراتيجية بعدد من المراحل وهي:

○ المرحلة الأولى: مرحلة إدراك الحاجة إلى التحالفات والبحث عن الشريك :

يدرك أعضاء التحالف في هذه المرحلة أن التحالف مفيد للجميع وانه يساعدهم في الحصول على ميزة تنافسية وتنفق الشركات وقتا ومجهودا كبيرا في جمع المعلومات عن الشركات التي يمكن أن تتكامل معها وتساعد في بناء القدرات التي تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة وفي هذه المرحلة تبدأ الشركات في التعلم ولكن التعلم يأخذ اتجاها واحدا ذلك أن

الشركات تبدأ في التعرف على الأهداف الإستراتيجية والمهارات التي يمتلكها الحلفاء ويكون التركيز هنا على معرفة بيئة التسويق الخارجية وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركات تبدأ في البحث عن المعلومات الدقيقة وعن مهارات وأهداف الشركاء.

○ المرحلة الثانية: مرحلة اكتشاف الشريك:

وفيها يبدأ الحلفاء في التعامل مع بعضهم ويباشرون في وضع الأسس المبدئية لتحالف طويل الأجل ومن الملاحظ إن اكتساب المهارة يظل هنا في اتجاه واحد ومبنياً على التجربة ولكن مبادئ تبادل التعلم تبدأ بالظهور ويبدأ الحلفاء في محاولة التعرف على البيئة الداخلية لبعضهم البعض كما تبدأ الشركات في محاولة سد الفجوة التنافسية بين أعضاء التحالف عن طريق التعلم المتبادل.

○ المرحلة الثالثة والرابعة: مرحلتا التوسع وتوطيد العلاقة :

يظهر في هاتين المرحلتين عدد من الخصائص المشتركة وفيها يكون اعتماد الحلفاء على بعضهم البعض كبيراً كما أن الثقة بينهم تكون عالية ويزيد الاستثمار لتحصيل المنافع المشتركة ويتحرك الحلفاء خطوة متقدمة عن اكتشاف بعضهم البعض نحو محاولة تحسين العائد على كل حليف وهنا ينتشر التعليم المتبادل وتتركز جهود الحلفاء في هذه المرحلة على إعادة تركيز التحالف على التنمية المتبادلة ومحاولة الحصول على مهارات إضافية.

2. معايير اختيار شركاء التحالف الاستراتيجي:

- أن يكون لكل طرف ميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية.
- مساهمات كل طرف متوازنة.

- الاتفاق بين الطرفين على الاستراتيجية العالمية التي سيتبعونها.
- التعاون مع الطرف الآخر بدلا من منافسته.
- أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا.

3. أنواع التحالفات الاستراتيجية:

تحالفات استراتيجية تكنولوجية:

تتمثل في اكتساب الخبرة التكنولوجية مقابل الدخول إلى الأسواق الدولية.

تحالفات استراتيجية إنتاجية:

تتمثل في الاستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة للشركة مقابل المساعدة في الدخول إلى الأسواق.

تحالفات استراتيجية تسويقية:

تتمثل في الاستفادة من نظام التوزيع الخاص بالطرف الآخر.

عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية:

- التزام حقيقي من الإدارة العليا للشركات المتحالفة.
- موارد كافية خاصة من حيث جودة وعدد الأفراد الذين تقدمهم الشركات للعمل في التحالف.

○ إستراتيجية محددة وواضحة تحدد فيها الأهداف القصيرة وطويلة الأجل.

○ معرفة العاملين في التحالف لتلك الأهداف.

○ توفر المقاييس دقيقة وواضحة للتكاليف والعائد.

○ اتصالات جيدة بين كل العاملين بالتحالف.

○ نظام جيد لحل النزاعات بين الحلفاء.

○ إستراتيجية واضحة للخروج من التحالف يحدد فيها الظروف التي يكون لكل حليف فيها حق الانسحاب من التحالف.

الأسباب المؤدية إلى فشل التحالفات الإستراتيجية:

أن احتمال فشل التحالفات الإستراتيجية يكون عاليا إذا كان هناك عدم تماثل أو توافق بين المتحالفين وربما رجعت تلك الاختلافات القاتلة للتحالف إلى اختلاف الثقافة القومية أو إلى اختلاف الأهداف أو إلى تعارض القرارات الإدارية وكذلك فإن الاختلاف وارد أيضا بين الشركات المتماثلة مما يتطلب وضع خطة للحصول على الاتفاق مبكرا ولعل من أهم أسباب فشل التحالفات ما يلي:

- عدم وضوح أهداف الحلفاء أو التحالف.
- عدم إعطاء الإدارة العليا الاهتمام الكافي للتحالف.
- تعارض ثقافة الحلفاء.
- عدم وجود إستراتيجية إدارية للتحالف.
- عدم توفر الثقة بين الحلفاء.
- السلوك الانتهازي لبعض الحلفاء.
- تغيير انتباه الإدارة.
- الدخول في التحالفات كموضة.
- ترك الخبراء في التحالف العمل في الشركة أو انتقالهم إلى إدارة أخرى بالشركة.

بعض الأمثلة للتحالفات الإستراتيجية:

الشركات المتحالفة	الغرض من التحالف
شركة سيمنس مع كل من شركة فيلبس واي بي ام.	لتطوير تكنولوجيا جديدة خاصة بأشباه المواصلات.
شركة هيوالد باكيرد مع شركة كانون.	لتقوم كانون بتوزيع احد أنواع الحاسبات الآلية الخاصة بشركة باكيرد في اليابان.
شركة جلاسكو لصناعة الأدوية مع شركة ميرك.	لتقوم ميرك بتسويق عقار زانتاك الخاص بشركة جلاسكو في السوق الألماني.
كودك وكانون.	لتقوم كانون بتصنيع خط ماكينات تصوير متوسطة الحجم على أن تباع تحت اسم كوداك
شركة بوينج مع اتحاد من عدة شركات يابانية.	لتصنيع طائرة نفائة جديدة.
شركة IBM مع شركة ريكو .	لتقوم ريكو بتوزيع احد أنواع ماكينات التصوير صغيرة الحجم الخاصة بشركة اي بي ام في السوق الياباني.
شركة اي بي ام مع بنك فوجي في اليابان.	ليقوم بنك فوجي ببيع بعض الخدمات المالية الخاصة بشركة اي بي ام.
مجموعة كرايسلر ومجموعة فيات.	سوف تساهم فيات، كجزء من التحالف، في توفير أحدث التكنولوجيا العالمية والهياكل وأجهزة نقل الحركة من المحركات إلى أنظمة الدفع لكرايسلر.

الشكل السابع: عقود الإدارة

تعتبر عقود الإدارة أحدث صور المشاركة بين الشركات. وهي عبارة عن عقد يتم بين شركة أجنبية وأخرى محلية، تقدم الشركة الأجنبية للشركة المحلية خبرة في مجال معين من المجالات التي تتناسب وعمل الشركة الأم، وتتخذ هذه العقود أشكالاً عديدة، إذ تلاحظ بشكل جلي من حيث الخبرة التي لا يمكن أن تنشأ خلال فترة قصيرة فلا يكفي توفير البناء والأجهزة والمعدات الضرورية دون خبرة جيدة، ويقصد بالخبرة تلك المعارف الفردية التي تتكامل مع استخدام المعدات والآلات والنظم. تقسم الأرباح بين الطرفين طبقاً لنسب محددة وطبقاً لمدى أهمية رأس المال أو الإدارة في تحقيق الأهداف المشتركة.

وتنتشر عقود الإدارة في مجال المستشفيات والخدمات السياحية التي تحتاج إلى إدارة جيدة وفق أسس وقواعد حديثة.

وعادة ما يرتبط نجاح المشروع بالسمعة والشهرة الدولية، وتوفر عقود الإدارة على الشركات توظيف رؤوس أموال ضخمة مع تحقيق عائدات كبيرة. وفي الأخير يمكن القول بأن الشركة في إطار غزوها للأسواق الأجنبية ترتبط قراراتها وتتطور مناهج دخولها للسوق حسب: الوقت، السيطرة والمخاطرة.

الفصل الرابع : الجانب العملي:

المبحث الأول: مجتمع البحث وعينته.

المبحث: الثاني : عرض وتحليل ووصف متغيرات الدراسة،

المبحث الثالث : عرض وتحليل اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الرابع: النتائج النهائية.

والتوصيات.

الملاحق.

الفصل الرابع

الجانب العملي

المبحث الأول:مجتمع البحث وعينته :

أولا : وصف الاستبانة

تم تصميم استمارة الاستبيان كأداة لجمع بيانات عن الظاهرة المدروسة وقد تكونت الاستمارة من قسمين رئيسيين :

الأول: يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

الثاني: ويتضمن متغيرات الدراسة وعددها أربعة متغيرات وفي كل متغير يحتوي على عدد من العبارات ، وقد طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم وبحسب قناعتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (موافق جدا، موافق، محايدة، غير موافق، غير موافق إطلاقا)، وكما يلي:

المحور الأول: اليقظة التنافسية ويتضمن (10) عبارات.

المحور الثاني: اليقظة التكنولوجية ويتكون من (10) عبارات.

المحور الثالث: اليقظة التجارية ويتضمن (10) عبارات.

المحور الرابع: اليقظة البيئية ويتضمن (10) عبارات.

مجتمع البحث وعينته :-

قام الباحثون بتوزيع استبانة الدراسة الكترونيا بواسطة رابط استمارة الدراسية أعد لهذا الغرض على عدد من الموظفين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وبحوالي(100) فردا وقد تم الحصول على ردود بلغت (86) ردا وبنسبة (86%) من العدد الموزع جميعها صالحة وقابلة

للتحليل فيما عدا ثلاثة ردود استبعدت من التحليل لوجود عيوب في أجاباتها تفاصيل ذلك في
الجدول رقم (6) وكما يلي :

الجدول رقم (6) العينة الموزعة والمستردة

عدد الاستبيان				العينة محل الدراسة
الموزع	المرجوع	المرفوض	القابل للتحليل	
100	86	3	83	مجموعة شركات هائل سعيد أنعم

ثانيا: اختبار ثبات الأداء وصدق محتوى الاستبيان:-

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيه عباراتها من حيث الصياغة والوضوح قام الباحثون بعرضها على المحكمين من أساتذة الجامعة لإبدا رأيهم فيها والتعديل عليها وبعد ذلك تم جمع بيانات أولية بواسطتها وإجراء الاختبارات اللازمة لها والتأكد من مدى ثباتها وصلاحياتها وكانت النتائج على النحو التالي .:

1- اختبار ثبات الأداة:-

يقصد بثبات الأداء هو للتأكد فيما إذا أعيد الاستبيان إلى العينة نفسها هل سيتم الحصول على نفس النتيجة وبالتالي فقد قامت الباحثون بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة بطريقة كورنباخ الفا، وكما هو موضح بالجدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1)

يوضح نتائج اختبار ثبات الأداة (الاستبانة)

المحور	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
المحور الأول: اليقظة التنافسية	10	.772
المحور الثاني: اليقظة التكنولوجية	10	.875
المحور الثالث: اليقظة التجارية	10	.902
المحور الرابع: اليقظة البيئية	10	.887
جميع المحاور	40	.936

من الجدول رقم (1) يتضح أن قيمة معاملات الثبات للعبارات المتعلقة بكل محور من محاور الدراسة، وعلى مستوى الاستبانة كاملاً كانت أكبر من النسبة المعيارية (60%) مما يدل بأن أداة الدراسة (الاستبانة) التي بموجبها تم جمع بيانات العينة عنها تتصف بالثبات العالي، وبما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

2_ صدق المحتوى الداخلي للاستبانة

يقصد بصدق المحتوى هو أن عبارات كل محور ترتبط بدرجة مرتفعة بمحورها وتشترك معا في قياسه ولذا قام الباحثون بحساب معاملات الصدق من خلال ربط العبارة بمحورها ومن ثم حساب معامل الارتباط بيرسون والتالي يوضح ذلك :-

المحور الأول: اليقظة التنافسية :-

الجدول رقم (2) يعرض قيم معاملات ارتباط عبارات محور اليقظة التنافسية بمحورها

الجدول رقم (2)

قيم معامل الارتباط **pearson correlation** لمصفوفة ارتباط عبارات محور اليقظة التنافسية بمحورها

م	العبارة	قيمة معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة
1	تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول المنافسين	.349**	.001
2	فهم جيد لخطط المنافسين	.645**	.000
3	التوقع المسبق لتحركات المنافسين	.667**	.000
4	تحديد أهم المنافسين الأشد خطر على المؤسسة	.633**	.000
5	اكتشاف تحالفات المنافسين	.630**	.000
6	استقطاب أهم عملاء المنافسين	.589**	.000
7	محاكاة تركيبة إنتاج، تسويق... من المنافسين	.459**	.000
8	حماية المؤسسة من خطر الإشاعات التي يطلقها المنافسين	.461**	.000
9	استخدام التسعير بفعالية أكثر	.622**	.000
10	تحقيق التعلم المنتظم من المنافسين	.668**	.000

$0.01 \geq \alpha$ دالة إحصائية

تشير النتائج في الجدول رقم (2) بأن جميع قيم معاملات الارتباط للعبارات الخاصة بمحور

اليقظة التنافسية ترتبط بدرجة عالية بعلاقتها مع الدرجة الكلية لمحورها عند مستوى الدلالة

الإحصائية (0.01)، وهذا يشير إلى تمتع عبارات هذا المحور بصدق عالي وتتشرك معا في

قياسه.

المحور الثاني: اليقظة التكنولوجية..-

الجدول رقم (3) يعرض قيم معاملات ارتباط عبارات اليقظة التكنولوجية بمحورها

الجدول رقم (3)

قيم معامل الارتباط pearson correlation لمصفوفة ارتباط عبارات اليقظة التكنولوجية

بمحورها

م	العبرة	قيمة معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة
1	تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا والمستخدم	.573**	.000
2	تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا النامية	.511**	.000
3	القدرة على إحداث سيق تكنولوجي	.668**	.000
4	اكتشاف وتبني اختراعات غير مسجلة	.767**	.000
5	القدرة على تتبع براءات الاختراع	.710**	.000
6	القدرة على قيادة التكنولوجيا	.771**	.000
7	تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي	.718**	.000
8	الاستثمار في أسواق ذات التكنولوجيا النامية	.743**	.000
9	القدرة على تفعيل نشاط البحث والتطوير	.667**	.000
10	القدرة على إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير أو منتج جديد)	.706**	.000

$0.01 \geq \alpha$ دالة إحصائية

تشير النتائج في الجدول رقم (3) بأن جميع قيم معاملات الارتباط للعبارات الخاصة باليقظة

التكنولوجية ترتبط بدرجة عالية بعلاقتها مع الدرجة الكلية لمحورها عند مستوى الدلالة

الإحصائية (0.01) ما يشير إلى تمتع عبارات هذا المحور بصدق عالي وتشارك معا في قياسه

المحور الثالث: اليقظة التجارية:-

الجدول رقم (4) يعرض قيم معاملات ارتباط عبارات اليقظة التجارية بمحورها

الجدول رقم (4)

قيم معامل الارتباط pearson correlation لمصفوفة ارتباط عبارات اليقظة التجارية

بمحورها

م	العبرة	قيمة معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة
1	تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول العملاء	.686**	.000
2	الفهم الدقيق لمتطلبات العملاء	.845**	.000
3	توقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في سلوكهم الاستهلاكي	.734**	.000
4	الاستجابة المبدعة لحاجات العملاء	.870**	.000
5	بناء علاقة دائمة مع العملاء	.881**	.000
6	تفعيل رضا العميل وولائه للمؤسسة	.848**	.000
7	ضمان إعلان وترويج مبيعات تسهم في بناء تصور حسن في ذهن العميل	.675**	.000
8	إقامة علاقات جيدة مع الموردين	.796**	.000
9	إضعاف قوتهم التفاوضية اتجاه المؤسسة	.458**	.000
10	معرفة جميع مصادر التوريد الممكنة	.535**	.000

$\alpha \geq 0.01$ دالة إحصائية

تشير النتائج في الجدول رقم (4) بأن جميع قيم معاملات الارتباط للعبارات الخاصة باليقظة التجارية ترتبط بدرجة عالية بعلاقتها مع الدرجة الكلية لمحورها عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) ما يشير إلى تمتع عبارات هذا المحور بصدق عالي وتشارك معا في قياسه.

المحور الرابع: اليقظة البيئية..

الجدول رقم (5) يعرض قيم معاملات ارتباط عبارات اليقظة البيئية بمحورها

الجدول رقم (5)

قيم معامل الارتباط pearson correlation لمصفوفة ارتباط عبارات اليقظة البيئية بمحورها

م	العبرة	قيمة معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة
1	تهتم الشركة بجمع المعلومات المتعلقة بالأحداث الاجتماعية والثقافة في بيئتها	.667**	.000
2	تتابع الشركة التطورات في مجال التنظيمات والقوانين والتشريعات المطبقة على قطاع عملها	.684**	.000
3	تتابع الشركة التطورات المالية والسياسية والأمنية والصحية المؤثرة على نشاطها	.602**	.000
4	تهتم الشركة باستقطاب العناصر البشرية	.730**	.000
5	تعتمد على مصادر متنوعة في جمع البيانات التي تساعد على التعامل مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية	.778**	.000
6	تهتم بالزيارات الميدانية المستمرة للحصول على الوثائق الضرورية لممارسة أنشطتها	.722**	.000
7	تستطيع تحديد سبب الاضطراب الذي يحدث في السوق	.682**	.000
8	تتواصل باستمرار مع مختلف المؤسسات والهيئات المجتمعة للتبادل الآراء والخبرات	.753**	.000
9	تتابع المنشورات والتقارير الحكومية التي تؤثر على نظامها	.754**	.000
10	تكون علاقات استراتيجية مع القطاعات التنموية بالمجتمع	.728**	.000

$0.01 \geq \alpha$ دالة إحصائية

تشير النتائج في الجدول رقم (5) بأن جميع قيم معاملات الارتباط للعبارات الخاصة باليقظة البيئية ترتبط بدرجة عالية بعلاقتها مع الدرجة الكلية لمحورها عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) ما يشير إلى تمتع عبارات هذا المحور بصدق عالي وتشارك معا في قياسه . .

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فقد تم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) v22 المتعارف عليها نظراً لملائمتها لمثل هذه الدراسة، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- 1- التوزيع التكراري والنسب المئوية للإجابات.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي (درجة الدور) لتحليل عبارات الاستبيان
- 3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق محتوى الاستبيان.
- 4- معامل الاتساق الداخلي كورنباخ الفا لقياس ثبات الاستبيان .
- 5- اختبار T-test لعينة واحدة one sample t-test لاختبار فرضيات الدراسة .

خامسا : عرض ووصف المتغيرات الشخصية والوظيفية:

1. النوع الاجتماعي (الجنس)

يوضح الجدول رقم (7) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا للنوع الاجتماعي.

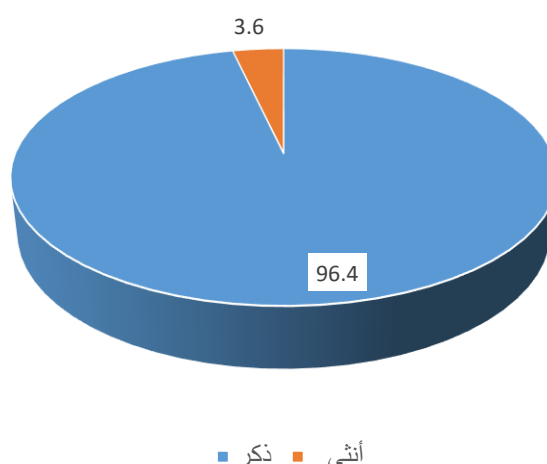
جدول رقم (7)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	%
ذكر	80	96.4
أنثى	3	3.6
Total	83	100.0

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2022م

الشكل (١) التوزيع التكراري وفقا للنوع الاجتماعي



أظهرت النتائج في الجدول رقم (7) أن العينة توزعت على الذكور بنسبة (96.4%) وبواقع (80) فرداً، وتوزعت على الإناث بنسبة (3.6%) وبواقع (3) أفراد ، ما يؤكد بأن نسب العاملين من الذكور يفوق عن نسب العاملين من الإناث.

2. العمر:

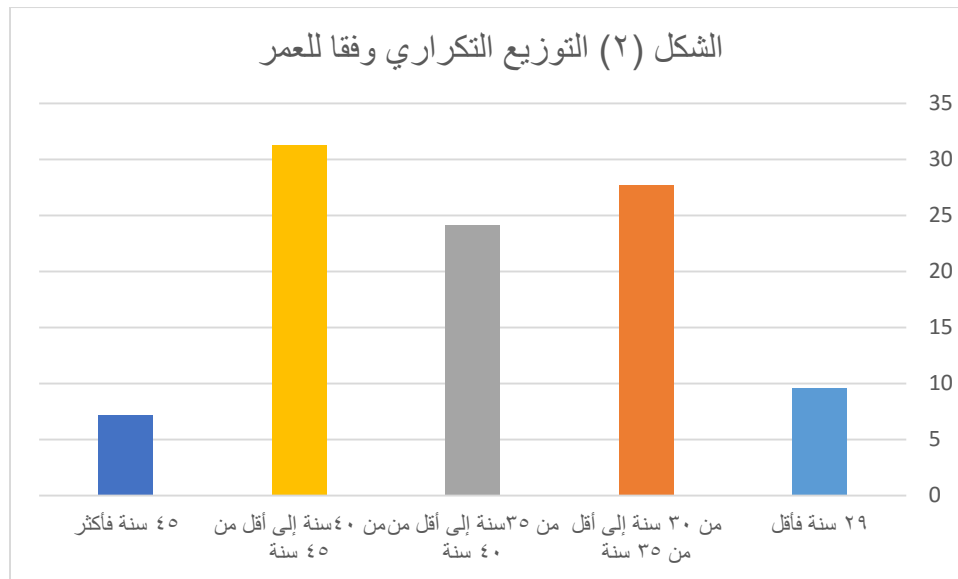
يوضح الجدول رقم (8) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر .

جدول رقم (8)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق للعمر

العمر	العدد	%
29 سنة فأقل	8	9.6
من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	23	27.7
من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	20	24.1
من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	26	31.3
45 سنة فأكثر	6	7.2
Total	83	100.0

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2022م



تشير النتائج في الجدول رقم (8) أن الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة) حلت في المرتبة الأولى بنسبة (31.3%) وبواقع (26) فردا، وحلت في المرتبة الثانية الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة) بنسبة (27.7%) وبواقع (23) فردا ، وحلت في المرتبة الثالث الفئة العمرية (من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (24.1%) وبواقع (20) فردا ، بينما حلت الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة (7.2%) وبواقع (6) أفراد.

3. المؤهل العلمي:

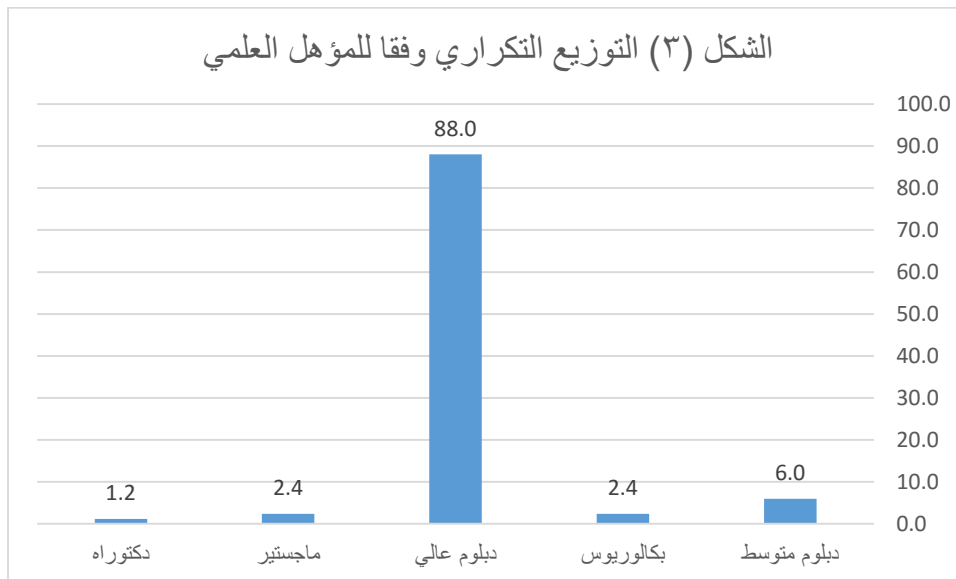
يوضح الجدول رقم (9) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

جدول رقم (9)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	%
دبلوم متوسط	5	6.0
بكالوريوس	2	2.4
دبلوم عالي	73	88.0
ماجستير	2	2.4
دكتوراه	1	1.2
Total	83	100.0

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2022م



تشير النتائج في الجدول رقم (9) بأن فئة المؤهل العلمي (الدبلوم العالي بعد البكالوريوس) حلت في المرتبة الأولى بنسبة (88.0%) وبواقع (73) فرداً، وحل في المرتبة الثانية المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) بنسبة (6.0%) وبواقع (5) أفراد، وحل في المرتبة الثالثة المؤهلين العلميين (بكالوريوس)، (ماجستير) أي بنفس المرتبة بنسبة (2.4%) وبواقع (2) أفراد، بينما حل في المرتبة الأخيرة المؤهل العلمي (دكتوراه) بنسبة (1.2%) وبواقع فرداً واحداً.

يتضح من ذلك أن معظم الموظفين هم من حملة الدبلوم العالي بعد الجامعة ويعزى ذلك بأن شركات هائل سعيد أنعم لديها معاهد تخصصية لموظفيها تشرف عليها تمنح شهادات دبلوم عالي.

4. المستوى الوظيفي:

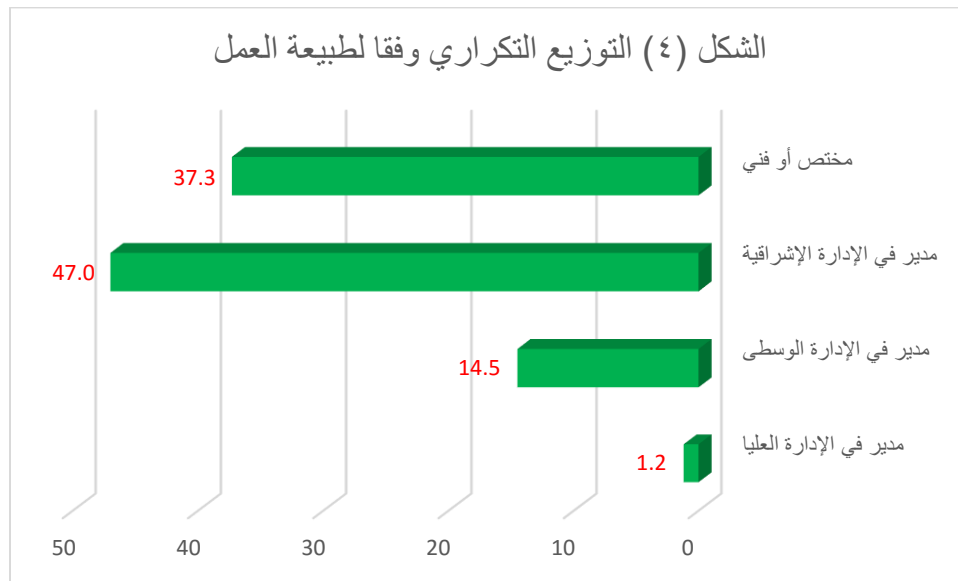
يوضح الجدول رقم (10) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي

جدول رقم (10)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	%
مدير في الإدارة العليا	1	1.2
مدير في الإدارة الوسطى	12	14.5
مدير في الإدارة الإشرافية	39	47.0
مختص أو فني	31	37.3
Total	83	100.0

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2022م



تشير النتائج في الجدول رقم (10) بأن (المديرين في الإدارة الإشرافية) كانوا في المرتبة الأولى بنسبة (47.0%) وبواقع (39) ، وفي المرتبة الثانية المختصين أو الفنيين بنسبة (37.3%) وبواقع (31) أفراد لكل منها، بينما حل في المرتبة الأخيرة من هم في الوظائف العليا بنسبة (1.2%) وبواقع فردا واحدا .

يتضح أن العينة شملت مختلف الوظائف الإشرافية والوسطى والعليا والدنيا محل الدراسة مما يعطي مصداقية أكثر الأجوبة.

5. سنوات الخبرة:

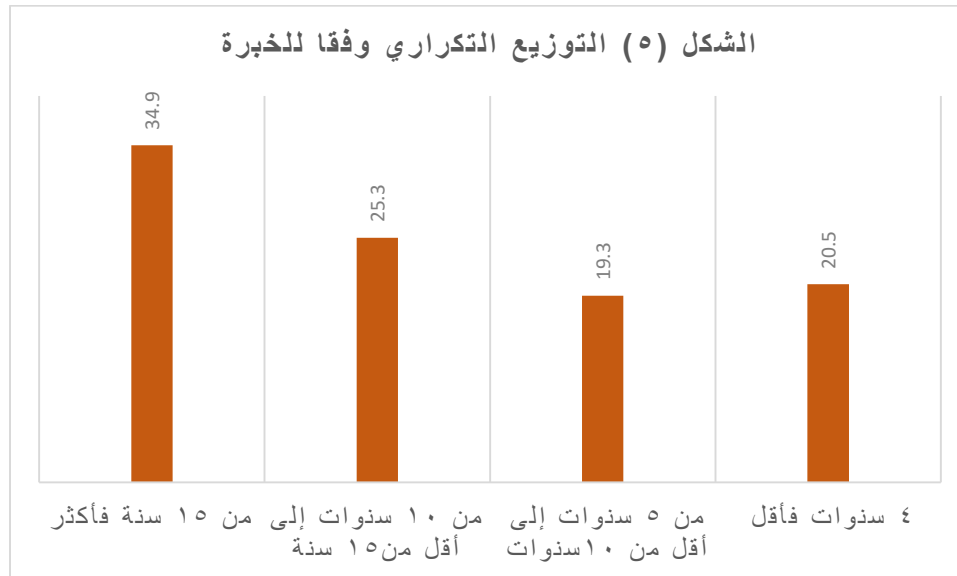
يوضح الجدول رقم (11) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

جدول رقم (11)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	%
4 سنوات فأقل	17	20.5
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	16	19.3
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	21	25.3
من 15 سنة فأكثر	29	34.9
Total	83	100.0

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2022م



تشير النتائج في الجدول رقم (11) أن فئة الخبرة (من 15 سنة فأكثر) حلت في المرتبة الأولى بنسبة (34.9%) وبواقع (29) فرداً، وفي المرتبة الثانية فئة الخبرة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (25.3%) وبواقع (21) فرداً ، وفي المرتبة الثالثة فكانت فئة الخبرة (4 سنوات فأقل) بنسبة (20.5%) وبواقع (17) فرداً ، بينما فئة الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) فحلت في المرتبة الأخيرة بنسبة (19.3%) وبواقع (16) فرداً.

يتضح من ذلك أن أغلب العينة من ذوي الخبرات المتوسطة والطويلة مما يجعل الباحثين مطمئنين في الحصول على أجوبة دقيقة لأسئلة الاستبيان.

المبحث: الثاني : عرض وتحليل ووصف متغيرات الدراسة

المبحث الثاني :تحليل البيانات الأساسية للدراسة

وللتعرف على " دور اليقظة الاستراتيجية للدخول الى الأسواق العالمية مدى استخدامها في شركات هائل سعيد انعم_ ، فقد تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات الواردة في الاستبانة وعلى مستوى المحاور ، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة وكما يلي

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً

مطلقاً

واستنادا إلى المعادلة التالية :-

(الحد الأعلى - الحد الأدنى) مقسوما على الحد الأعلى أي أن (1-5) مقسوما على (5)
نحصل على

قيمة المعامل (0.80) وبإضافة طول الفئة التي قيمتها (1) في مقياس ليكرت الخماسي إلى المعامل نحصل على الحد الأدنى للفئة الأولى (1.80) وبتكرار إضافة المعامل الى الحدود الدنيا لكل فئة نحصل على المستويات الخمسة التالية والموضحة في الجدول رقم (12) :

جدول رقم (12) يبين

المدى لكل مستوى

الدرجة	م
منخفضة جدا	1
منخفضة	2
متوسطة	3
مرتفعة	4
مرتفعة جدا	5

وبذلك فإن هذه الفئات سيتم التعامل معها في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان وبأن الوسط الفرضي هو الحد الأعلى للفئة الوسيطة وهو (3.39) والذي بموجبه سيتم اختبار فرضيات البحث وتفسير النتائج وكما يلي :

المحور الأول: اليقظة التنافسية :

يعرض الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة باليقظة التنافسية وكما يلي

الجدول رقم (13) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة باليقظة التنافسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار T لعينة واحدة		الترتيب	درجة الدور
				Sig.	T		
1 تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول المنافسين	4.40	.680	88.0	.000**	13.506	2	مرتفعة جدا
2 فهم جيد لخطط المنافسين	4.22	.856	84.4	.000**	8.799	4	مرتفعة جدا
3 التوقع المسبق لتحركات المنافسين	4.06	.802	81.2	.000**	7.617	7	مرتفعة
4 تحديد أهم المنافسين الأشد خطر على المؤسسة	4.46	.801	89.2	.000**	12.146	1	مرتفعة جدا
5 اكتشاف تحالفات المنافسين	3.96	.943	79.2	.000**	5.545	9	مرتفعة
6 استقطاب أهم عملاء المنافسين	4.08	.953	81.6	.000**	6.641	6	مرتفعة
7 محاكاة تركيبة إنتاج، تسويق... من المنافسين	3.90	.864	78.0	.000**	5.415	10	مرتفعة
8 حماية المؤسسة من خطر الإشاعات التي يطلقها المنافسين	4.29	.849	85.8	.000**	9.652	3	مرتفعة جدا
9 استخدام التسعير بفعالية أكثر	4.17	1.010	83.4	.000**	7.024	5	مرتفعة
10 تحقيق التعلم المنتظم من المنافسين	4.06	.722	81.2	.000**	8.462	8	مرتفعة
جميع العبارات	4.16	.488	83.2	.000**	14.368		مرتفعة

• حجم العينة (n=83) ، الوسط الفرضي (3.39) ، درجة الحرية لاختبار T (n-1=37).

• (**/المتوسط الحسابي يزيد عن الوسط الفرضي بدلالة إحصائية ذو معنوية عالية عند مستوى $(\alpha > 0.05)$ ،
 (*)/المتوسط الحسابي يزيد عن الوسط الفرضي بدلالة إحصائية ذو معنوية غير عالية عند مستوى $(\alpha > 0.05)$.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار T العينة واحدة		الترتيب	درجة الدور
				T	Sig.		

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، 2022م

تظهر النتائج بالجدول رقم (13) أن الدرجة الكلية للمحور الخاص باليقظة التنافسية قد ظهرت بدرجة مرتفعة حسب الإجابات وبدلالة إحصائية ذو معنوية عالية وفقا لنتائج اختبار t-test بمتوسط حسابي (4.16) وبوزن نسبي (83.2%) ، وقد كانت جميع عبارات الجدول معبرة عن درجة ين مرتفعة ومرتفعة جدا ، وأن العبارة رقم (4) كانت أهم عبارة في نظر العينة المبحوثة حيث حلت في المرتبة الأولى وهذه العبارة تنص (تحديد أهم المنافسين الأشد خطر على المؤسسة) بمتوسط حسابي (4.46) وبوزن نسبي (89.2%) معبرة عن درجة مرتفعة جدا ، يلي ذلك العبارة رقم (1) في المرتبة الثانية والتي تنص (تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول المنافسين) بمتوسط حسابي (4.40) وبوزن نسبي (88.0%) ، بينما حلت العبارة رقم (7) التي تنص (محاكاة تركيبة إنتاج، تسويق... من المنافسين) بالمرتبة الأخيرة معبرة عن درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.90) ، وبوزن نسبي (78.0%)

المحور الثاني: اليقظة التكنولوجية:-

يعرض الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة باليقظة التكنولوجية لدى الشركة محل الدراسة وكما يلي

الجدول رقم (14) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة باليقظة التكنولوجية للشركة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار T لعينة واحدة		الترتيب	درجة الدور
				T	Sig.		
1 تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا والمستخدم	4.47	.570	89.4	17.249	.000**	1	مرتفعة جدا
2 تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا النامية	4.27	.717	85.4	11.117	.000**	3	مرتفعة جدا
3 القدرة على إحداث سبق تكنولوجي	4.20	.852	84.0	8.713	.000**	5	مرتفعة جدا
4 اكتشاف وتبني اختراعات غير مسجلة	3.70	.984	74.0	2.858	.000**	9	مرتفعة
5 القدرة على تتبع براءات الاختراع	3.69	.987	73.8	2.740	.000**	10	مرتفعة
6 القدرة على قيادة التكنولوجيا	4.06	.967	81.2	6.314	.000**	7	مرتفعة
7 تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي	4.07	.973	81.4	6.391	.000**	6	مرتفعة
8 الاستثمار في أسواق ذات التكنولوجيا النامية	4.05	.840	81.0	7.142	.000**	8	مرتفعة
9 القدرة على تفعيل نشاط البحث والتطوير	4.27	.885	85.4	9.012	.000**	4	مرتفعة جدا
10 القدرة على إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير أو منتج جديد)	4.39	.895	87.8	10.136	.000**	2	مرتفعة جدا
لجميع العبارات	4.12	.601	82.4	11.006	.000**		مرتفعة

درجة الدور	الترتيب	اختبار T العينة واحدة		الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
		Sig.	T				

- حجم العينة (n=83) ، الوسط الفرضي (3.39) ، درجة الحرية لاختبار T (n-1=37).
- (**) المتوسط الحسابي يزيد عن الوسط الفرضي بدلالة إحصائية ذو معنوية عالية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) ،
(*) المتوسط الحسابي يزيد عن الوسط الفرضي بدلالة إحصائية ذو معنوية غير عالية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) .

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، 2022م

تشير النتائج بالجدول رقم (14) أن الدرجة الكلية الخاص بمحور اليقظة التكنولوجية قد ظهرت بدرجة مرتفعة حسب الإجابات وبدلالة إحصائية ذو معنوية عالية وفقا لنتائج اختبار t-test بمتوسط حسابي (4.12) وبوزن نسبي (82.4%) ، وقد كانت جميع عبارات الجدول معبرة عن درجة بين مرتفعة ومرتفعة جدا ، وأن العبارة رقم (1) قد حلت في المرتبة الأولى والتي تنص (تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا والمستخدم) بمتوسط حسابي (4.47) وبوزن نسبي (89.4%) معبرة عن درجة مرتفعة جدا ، وحلت العبارة رقم (10) في المرتبة الثانية والتي تنص (القدرة على إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير أو منتج جديد) بمتوسط حسابي (4.39) وبوزن نسبي (82.4%) ، بينما حلت العبارة رقم (5) التي تنص (القدرة على تتبع براءات الاختراع) بالمرتبة الأخيرة معبرة عن درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.69) ، وبوزن نسبي (73.8%) .

المحور الثالث: اليقظة التجارية:-

يعرض الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة باليقظة التجارية وكما يلي

الجدول رقم (15) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على
العبارات الخاصة باليقظة التجارية لدى الشركة محل الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار T العينة واحدة		الترتيب	درجة الدور
				T	Sig.		
1 تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول العملاء	4.49	.632	89.8	15.915	.000**	2	مرتفعة جدا
2 الفهم الدقيق لمتطلبات العملاء	4.35	.788	87.0	11.097	.000**	7	مرتفعة جدا
3 توقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في سلوكهم الاستهلاكي	4.18	.799	83.6	9.021	.000**	9	مرتفعة
4 الاستجابة المبدعة لحاجات العملاء	4.28	.816	85.6	9.902	.000**	8	مرتفعة جدا
5 بناء علاقة دائمة مع العملاء	4.42	.828	88.4	11.349	.000**	3	مرتفعة جدا
6 تفعيل رضا العميل وولائه للمؤسسة	4.39	.853	87.8	10.633	.000**	5	مرتفعة جدا
7 ضمان إعلان وترويج مبيعات تسهم في بناء تصور حسن في ذهن العميل	4.57	.522	91.4	20.510	.000**	1	مرتفعة جدا
8 إقامة علاقات جيدة مع الموردين	4.40	.764	88.0	12.013	.000**	4	مرتفعة جدا
9 إضعاف قوتهم التفاوضية اتجاه المؤسسة	3.88	.916	77.6	4.869	.000**	10	مرتفعة
10 معرفة جميع مصادر التوريد الممكنة	4.37	.619	87.4	14.474	.000**	6	مرتفعة جدا
لجميع العبارات	4.33	.556	86.6	15.446	.000**		مرتفعة جدا

درجة الدور	الترتيب	اختبار T العينة واحدة		الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
		Sig.	T				

- حجم العينة (n=83) ، الوسط الفرضي (3.39) ، درجة الحرية لاختبار T (n-1=37).
- (**) المتوسط الحسابي يزيد عن الوسط الفرضي بدلالة إحصائية ذو معنوية عالية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) ،
(*) المتوسط الحسابي يزيد عن الوسط الفرضي بدلالة إحصائية ذو معنوية غير عالية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) .

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، 2022م

تظهر النتائج بالجدول رقم (15) أن الدرجة الكلية الخاص بمحور اليقظة التجارية قد ظهرت بدرجة مرتفعة جدا حسب الإجابات وبدلالة إحصائية ذو معنوية عالية وفقا لنتائج اختبار t-test بمتوسط حسابي (4.33) وبوزن نسبي (86.6%) ، وقد كانت جميع عبارات الجدول معبرة بين درجة مرتفعة ومرتفعة جدا ، وأن العبارة رقم (7) بمحور التجارة الخارجية قد حلت في المرتبة الأولى والتي تنص (ضمان إعلان وترويج مبيعات تسهم في بناء تصور حسن في ذهن العميل) بمتوسط حسابي (4.57) وبوزن نسبي (91.4%) معبرة عن درجة مرتفعة جدا ، وحلت العبارة رقم (1) في المرتبة الثانية والتي تنص (تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول العملاء) بمتوسط حسابي (4.49) وبوزن نسبي (89.8%) ، بينما حلت العبارة رقم (9) التي تنص (إضعاف قوتهم التفاوضية اتجاه المؤسسة) بالمرتبة الأخيرة معبرة عن درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.88) ، وبوزن نسبي (77.6%) .

المحور الرابع: اليقظة البيئية:

يعرض الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة باليقظة البيئية وكما يلي

الجدول رقم (16) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة باليقظة البيئية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار T لعينة واحدة		الترتيب	درجة الدور
				Sig.	T		
1 تهتم الشركة بجمع المعلومات المتعلقة بالأحداث الاجتماعية والثقافة في بيئتها	4.22	.782	84.4	9.638	.000**	10	مرتفعة جدا
2 تتابع الشركة التطورات في مجال التنظيمات والقوانين والتشريعات المطبقة على قطاع عملها	4.51	.549	90.2	18.508	.000**	1	مرتفعة جدا
3 تتابع الشركة التطورات المالية والسياسية والأمنية والصحية المؤثرة على نشاطها	4.42	.683	88.4	13.764	.000**	4	مرتفعة جدا
4 تهتم الشركة باستقطاب العناصر البشرية	4.28	.801	85.6	10.088	.000**	9	مرتفعة جدا
5 تعتمد على مصادر متنوعة في جمع البيانات التي تساعد على التعامل مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية	4.37	.711	87.4	12.607	.000**	5	مرتفعة جدا
6 تهتم بالزيارات الميدانية المستمرة للحصول على الوثائق الضرورية لممارسة أنشطتها	4.43	.588	88.6	16.162	.000**	2	مرتفعة جدا
7 تستطيع تحديد سبب الاضطراب الذي يحدث في السوق	4.31	.840	86.2	10.014	.000**	7	مرتفعة جدا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار T العينة واحدة		الترتيب	درجة الدور
				Sig.	T		
8	4.31	.679	86.2	.000**	12.379	8	مرتفعة جدا
9	4.43	.648	88.6	.000**	14.684	3	مرتفعة جدا
10	4.35	.723	87.0	.000**	12.089	6	مرتفعة جدا
جميع العبارات	4.36	.497	87.2	.000**	17.853		مرتفعة جدا

• حجم العينة (n=83) ، الوسط الفرضي (3.39) ، درجة الحرية لاختبار T (n-1=37).
 • (**)(المتوسط الحسابي يزيد عن الوسط الفرضي بدلالة إحصائية ذو معنوية عالية عند مستوى $(\alpha > 0.05)$ ،
 (*) (المتوسط الحسابي يزيد عن الوسط الفرضي بدلالة إحصائية ذو معنوية غير عالية عند مستوى $(\alpha > 0.05)$.

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، 2022م

توضح النتائج بالجدول رقم (16) أن الدرجة الكلية بالمحور الخاص بالليقظة البيئية قد ظهرت بدرجة مرتفعة جدا حسب الإجابات وبدلالة إحصائية ذو معنوية عالية وفقا لنتائج اختبار t-test بمتوسط حسابي (4.36) وبوزن نسبي (87.2%) ، وقد كانت جميع عبارات الجدول معبرة بين درجة مرتفعة جدا ، وأن العبارة رقم (2) قد حلت في المرتبة الأولى والتي تنص (تتابع الشركة التطورات في مجال التنظيمات والقوانين والتشريعات المطبقة على قطاع عملها) بمتوسط حسابي (4.51) وبوزن نسبي (90.2%) معبرة عن درجة مرتفعة جدا ، وحلت العبارة رقم (6) في المرتبة الثانية التي تنص (تهتم بالزيارات الميدانية المستمرة للحصول على الوثائق الضرورية لممارسة أنشطتها) بمتوسط حسابي (4.43) وبوزن نسبي (88.6%) ، بينما حلت العبارة رقم (1) التي تنص (تهتم الشركة بجمع المعلومات المتعلقة بالأحداث الاجتماعية والثقافة في بيئتها)

بالمرتبة الأخيرة معبرة عن درجة مرتفعة جدا بمتوسط حسابي (4.22) ، وبوزن نسبي (84.4%)

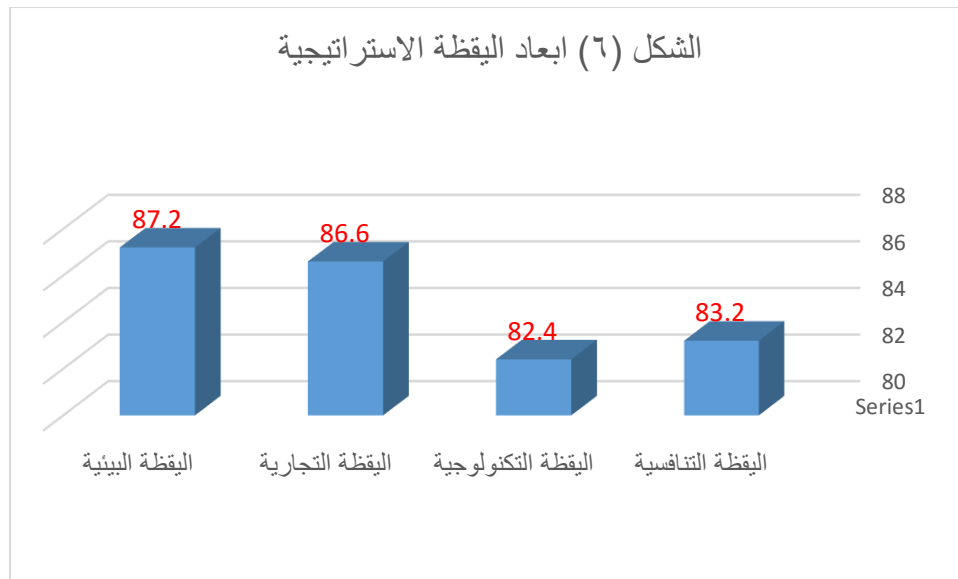
ومما سبق تحليله نستنتج أن اليقظة البيئية في اليقظة الاستراتيجية قد حلت في المرتبة الأولى من وجهة نظر موظفي الشركة محل الدراسة بأهمية نسبية (87.2%) وفي المرتبة الثانية اليقظة التجارية بأهمية نسبية (86.6%) وفي المرتبة الثالثة اليقظة التنافسية بأهمية نسبية (82.4%) ، بينما في المرتبة الأخيرة فقد جلت اليقظة التكنولوجية بأهمية نسبية (83.2%)

والجدول رقم (17) التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (17) يبين

الأهمية النسبية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الدور	
1	اليقظة التنافسية	4.16	.488	83.2	الثالث	مرتفعة
2	اليقظة التكنولوجية	4.12	.601	82.4	الرابع	مرتفعة
3	اليقظة التجارية	4.33	.556	86.6	الثاني	مرتفعة جدا
4	اليقظة البيئية	4.36	.497	87.2	الأول	مرتفعة جدا



المبحث الثالث : عرض وتحليل اختبار فرضيات الدراسة

للتعرف على " دور اليقظة الاستراتيجية للدخول الى الأسواق العالمية مدى استخدامها في شركات هائل سعيد انعم " فقد تم إجراء عملية اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من نتائجها وذلك في التحقق من أن المتوسط الحسابي الذي أبداه أفراد العينة أكبر بدرجة معنوية من المتوسط الفرضي المعتمد في هذه الدراسة والذي قيمته (3.39) درجة ، ولهذا الغرض تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة One Sample T- test ، ويهدف اختبار (t) إلى فحص ما إذا كانت ابعاد او عناصر اليقظة الاستراتيجية التي تناولتها الدراسة تشكل يقظات ذو دالة إحصائية ، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية (الصفريّة) ، أما إذا كانت غير دالة إحصائياً فيتم قبول الفرضية العدمية (الصفريّة) ، وعليه ستكون قاعدة القرار لقبول ورفض الفرضيات وفقاً لما يلي:

1. رفض الفرضية العدمية (الصفريّة) و قبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة t المحسوبة موجبة ومستوى الدلالة للاختبار اقل من (0.05) بمعنى أن المتوسط الحسابي المحتسب من العينة

أكبر بكثير من الوسط الفرضي (درجة القياس)(3.39) بدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد لغاية هذه الدراسة ($\alpha > 0.05$) ،

2. قبول الفرضية العدمية (الصفرية) و رفض الفرضية البديلة إذا كانت قيمة t المحسوبة سالبة ومستوى الدلالة للاختبار اقل من (0.05) بمعنى أن المتوسط الحسابي المحتسب من العينة اقل بكثير من الوسط الفرضي (درجة القياس) (3.39) بدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد لغاية هذه الدراسة ($\alpha > 0.05$) .

3. قبول الفرضية العدمية (الصفرية) و رفض الفرضية البديلة بغض النظر ما إذا كانت قيمة t المحسوبة موجبة أو سالبة ومستوى الدلالة للاختبار أكبر من (0.05) بمعنى أن المتوسط الحسابي المحتسب من العينة يساوي تقريبا الوسط الفرضي (درجة القياس) (3.39) بدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد لغاية هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) .

وفيما يلي عرض وتحليل و اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة التنافسية في دخول أسواق عالمية جديدة لدى مجموعة هائل سعيد أنعم ناتكو في اليمن

هدفت هذه الفرضية إلى التعرف عن اثر استخدام اليقظة التنافسية في دخول الأسواق العالمية ومدى تطبيقها في الشركة محل الدراسة

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء العينة وإجراء اختبار (t) للعينة الواحدة One Sample T- test ، وكانت النتائج موضحة في جدول رقم(18) التالي.

جدول رقم (18)

نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة One Sample T- test لقياس الفرضية الاولى

الفرضية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية Ho
الأولى	83	4.16	.488	14.368	82	.000	رفض الفرضية

- ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha > 0.05)$
- الوسط الفرضي (درجة القياس المعتمدة = 3.39)

تشير النتائج في الجدول رقم (18) أن قيمة المتوسط الحسابي عن أثر استخدام اليقظة التنافسية للدخول في الأسواق العالمية قد بلغت (4.16) ، بانحراف معياري (0.488) ، وبما أن نتيجة اختبار (t) المحسوبة من العينة كانت موجبة حيث بلغت (14.368) وأن مستوى الدلالة للاختبار كانت أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.000) وهذا يشير بوجود فروق معنوية ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي (درجة القياس المعتمدة) ولصالح المتوسط الحسابي المحتسب من العينة ، وهذا يعني إن استخدام اليقظة التنافسية لها أثر على الدخول في الأسواق العالمية ، وبالعودة للنتائج في الجدول رقم (13) يتضح أن مستوى تطبيق استخدام اليقظة التنافسية في الشركات اليمنية وبالتحديد شركات هائل سعيد أنعم محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة .

وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة التنافسية في دخول أسواق عالمية جديدة لدى مجموعة هائل سعيد أنعم ناتكو الاستهلاكية في اليمن).

الفرضية الثانية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة التكنولوجية في دخول أسواق عالمية جديدة لدى مجموعة هائل سعيد أنعم ناتكو الاستهلاكية في اليمن .

هدفت هذه الفرضية إلى التعرف عن اثر استخدام اليقظة التكنولوجية في دخول الأسواق العالمية ومدى تطبيقها في الشركة محل الدراسة

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء العينة وإجراء اختبار (t) للعينة الواحدة One Sample T- test ، وكانت النتائج موضحة في جدول رقم (19) التالي.

جدول رقم (19)

نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة One Sample T- test لقياس الفرضية الثانية

الفرضية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية H_0
الثانية	83	4.12	.601	11.006	82	.000	رفض الفرضية

- ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha > 0.05)$.
- الوسط الفرضي (درجة القياس المعتمدة = 3.39)

حيث يتضح من النتائج في الجدول رقم (19) أن قيمة المتوسط الحسابي عن أثر استخدام اليقظة التكنولوجية للدخول في الأسواق العالمية قد بلغت (4.12) ، بانحراف معياري (601.6) ، وبما أن نتيجة اختبار (t) المحسوبة من العينة كانت موجبة حيث بلغت (11.006) وأن مستوى الدلالة للاختبار كانت أقل من مستوى الثقة (05.0) حيث بلغت (000.0) وهذا يشير بوجود فروق معنوية ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي ولصالح المتوسط الحسابي المحتسب من العينة ، وهذا يعني إن استخدام اليقظة التكنولوجية لها أثر على الدخول في الأسواق العالمية ، وبالعودة للنتائج في الجدول رقم (14) يتضح أن مستوى تطبيق استخدام اليقظة التكنولوجية في الشركات اليمنية وبالتحديد شركات هائل سعيد أنعم محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة .

وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة التكنولوجية في دخول أسواق عالمية جديدة لدى مجموعة هائل سعيد أنعم ناتكو الاستهلاكية في اليمن).

الفرضية الثالثة (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة التجارية في دخول أسواق عالمية جديدة لدى مجموعة هائل سعيد أنعم ناتكو في اليمن .

هدفت هذه الفرضية إلى التعرف عن أثر استخدام اليقظة التجارية في دخول الأسواق العالمية ومدى تطبيقها في الشركة محل الدراسة

للتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء العينة وإجراء اختبار (t) للعينة الواحدة One Sample T- test ، وكانت النتائج موضحة في جدول رقم (20) التالي.

جدول رقم (20)

نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة One Sample T- test لقياس الفرضية الثالثة

الفرضية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية Ho
الثالثة	83	4.33	.556	15.446	82	.000	رفض الفرضية

- ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha > 0.05)$
- الوسط الفرضي (درجة القياس المعتمدة = 3.39)

تشير النتائج في الجدول رقم (20) أن قيمة المتوسط الحسابي عن أثر استخدام اليقظة التجارية للدخول في الأسواق العالمية قد بلغت (4.33) ، بانحراف معياري (0.556) ، وبما أن نتيجة اختبار (t) المحسوبة من العينة كانت موجبة حيث بلغت (15.446) وأن مستوى الدلالة للاختبار كانت أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.000) وهذا يشير بوجود فروق معنوية ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي ولصالح المتوسط الحسابي المحتسب من العينة ، وهذا يعني إن استخدام اليقظة التجارية لها أثر على

الدخول في الأسواق العالمية ، وبالعودة للنتائج في الجدول رقم (15) يتضح أن مستوى تطبيق استخدام اليقظة التجارية في الشركات اليمنية وبالتحديد شركات هائل سعيد أنعم محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة جدا .

وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة التجارية في دخول أسواق عالمية جديدة لدى مجموعة هائل سعيد أنعم ناتكو الاستهلاكية في اليمن).

الفرضية الرابعة (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة البيئية في دخول أسواق عالمية جديدة لدى مجموعة هائل سعيد أنعم ناتكو في اليمن .

هدفت هذه الفرضية إلى التعرف عن اثر استخدام اليقظة البيئية في دخول الأسواق العالمية ومدى تطبيقها في الشركة محل الدراسة

للتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء العينة وإجراء اختبار (t) للعينة الواحدة One Sample T- test ، وكانت النتائج موضحة في جدول رقم(21) التالي.

جدول رقم (21)

نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة One Sample T- test لقياس الفرضية الرابعة

الفرضية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية H_0
الرابعة	83	4.36	.497	17.85 3	82	.000	رفض الفرضية

- ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha > 0.05)$.
- الوسط الفرضي (درجة القياس المعتمدة = 3.39)

تشير النتائج في الجدول رقم (21) أن قيمة المتوسط الحسابي عن أثر استخدام اليقظة البيئية للدخول في الأسواق العالمية قد بلغت (4.36) ، بانحراف معياري (497.4) ، وبما أن نتيجة اختبار (t) المحسوبة من العينة كانت موجبة حيث بلغت (17.853) وأن مستوى الدلالة للاختبار كانت أقل من مستوى الثقة (05.0) حيث بلغت (000.0) وهذا يشير بوجود فروق معنوية ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي ولصالح المتوسط الحسابي المحتسب من العينة ، وهذا يعني إن استخدام اليقظة البيئية لها أثر على الدخول في الأسواق العالمية ، وبالعودة للنتائج في الجدول رقم (16) يتضح أن مستوى تطبيق استخدام اليقظة البيئية في الشركات اليمنية وبالتحديد شركات هائل سعيد أنعم محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة جدا .

وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة البيئية في دخول أسواق عالمية جديدة لدى مجموعة هائل سعيد أنعم ناتكو الاستهلاكية في اليمن).

المبحث الرابع: النتائج النهائية والتوصيات

النتائج النهائية :-

1. كشفت النتائج أن استخدام اليقظة البيئية أحد أبعاد اليقظة الاستراتيجية قد حلت في المرتبة الأولى بأهمية نسبية (87.2%) وأن درجة دور تطبيقها لدى مجموعة هائل سعيد أنعم ناتكو الاستهلاكية كان بدرجة مرتفعة وفي المرتبة الثانية اليقظة التجارية بأهمية نسبية (86.6%) ودور تطبيق اليقظة التجارية لدى الشركات اليمنية محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة جدا ، وفي المرتبة الثالثة اليقظة التنافسية بأهمية نسبية (82.4%) ، وأن مستوى دور تطبيقها في الشركات اليمنية محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة ، بينما في المرتبة الأخيرة فقد حلت استخدام اليقظة التكنولوجية بأهمية نسبية (83.2%) وأن مستوى دور تطبيقها في الشركات اليمنية محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة.
2. تشير نتائج الدراسة بأنه عند استخدام اليقظة البيئية تقوم الشركات بمتابعة التطورات في مجال التنظيمات والقوانين والتشريعات المطبقة على قطاع عملها، كما يتم الاهتمام بالزيارات الميدانية المستمرة للحصول على الوثائق الضرورية لممارسة أنشطتها وكذا بمتابعة المنشورات والتقارير الحكومية التي تؤثر على نظامها.
3. تظهر نتائج الدراسة بأن استخدام اليقظة التجارية تتم من خلال العمل على ضمان إعلان وترويج المبيعات كي تسهم في بناء تصور حسن في ذهن العميل، كما يتم تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول العملاء.
4. تشير نتائج الدراسة بأنه في استخدام اليقظة التنافسية يتم تحديد أهم المنافسين الأشد خطر على الشركات ، كما يتم تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول المنافسين.
5. تبين النتائج بأن استخدام اليقظة التكنولوجية يتم التركيز من قبل الشركات على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا والمستخدم، وكذلك بتحسين، تطوير الانتاج أو انتاج منتجات جديدة.

6. توصلت النتائج إلى رفض الفرضيات العدمية التالية:

- (1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة التنافسية في دخول أسواق عالمية جديدة لدى مجموعة هائل سعيد أنعم ناتكو الاستهلاكية في اليمن.
- (2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة التكنولوجية في دخول أسواق عالمية جديدة لدى مجموعة هائل سعيد أنعم ناتكو الاستهلاكية في اليمن.
- (3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة التجارية في دخول أسواق عالمية جديدة لدى مجموعة هائل سعيد أنعم ناتكو الاستهلاكية في اليمن.
- (4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة البيئية في دخول أسواق عالمية جديدة لدى مجموعة هائل سعيد أنعم ناتكو الاستهلاكية في اليمن.

التوصيات :-

1. من أجل دخول الشركات اليمنية في الأسواق العالمية ضرورة العمل على إيجاد وتطبيق واستخدام اليقظة الاستراتيجية.
2. ضرورة العمل قيام الشركات بمتابعة التطورات في مجال التنظيمات والقوانين والتشريعات المطبقة على نطاق عملها.
3. الاهتمام بالزيارات الميدانية المستمرة للحصول على الوثائق الضرورية لممارسة أنشطتها وكذا بمتابعة المنشورات والتقارير الحكومية التي تؤثر على نظامها.
4. العمل على ضمان إعلان وترويج مبيعات الشركات اليمنية في الأسواق العالمية والدخول بتصورات جديدة في أذهان العملاء.
5. العمل على دراسة وتحديد أهم المنافسين الأشد منافسة على المنتجات الشركات اليمنية ، وكذا المعرفة المسبقة حول المنافسين.
6. تركيز الشركات اليمنية على إدخال تكنولوجيا متطورة لتحسين منتجاتها، والدخول في منتجات جديدة.

المراجع

- مجلة الذكاء التنافسي ، مراجعة الذكاء التنافسي.
- BROUARD François: أهمية أداة التشخيص لممارسات SV لمساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة
- أكتوبر 2002 HEC.MONTERAL المؤتمر الفرنكوفوني الدولي حول الشركات الصغيرة والمتوسطة..
- الرابط
- Vuibert 3eme éd :paris, 2005. مارس 2008. PDF /E7 ais /20 fran /20- /http // www.hec.ca / airepme / pdf / 2002 / 110FA 56p.2000
- ريكس روبرت ، نظم المعلومات وإدارة المنظمات
- لاريفيت صوفي: مارس 2000 مقترح لتعريف تشغيلي للذكاء الاقتصادي. ص 12- سلسلة
- بحث C.E.R.A.G رقم 00-04- جامعة غرينوبل.
- HTTP // www.veilledulendemain.com / fichiers / تعريف التشغيل. بي دي إف. مارس 2009
- سيمون واي وجوفر 1997. P: Encyclopédie de Gestion ؛ إيكونوميكا ، الطبعة الثانية. باريس ، ص 3465.
- عبد الهادي أ.د/ احمد ابراهيم عبد الهادي تاريخ النشر 2011/8/17 المشروعات المشتركة استاذ ادارة الاعمال بكلية التجارة جامعة بنها / مصر
- بومرداس سنة النشر 2018 الاستثمارات المباشرة ورقة بحثية من / ، الجزائر
- ره نج محمد نوري داوده ودلفان امين سليمان تاريخ القبول للنشر: 28 ايلول 2014 التحالفات الاستراتيجية العالمية ، قسم ادارة
- الاعمال ، فاكولتي العلوم الانسانية ، جامعة زاخو ، اقليم كوردستان – العراق
- محمد الشافعي ابوراس صفحة 15 تاريخ النشر 2015 اول عميد لكلية الحقوق ببها كتاب العقود الادارية الدكتور.

الملاحق

ملحق (أ) المتغيرات الديمغرافية

النوع الاجتماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	80	96.4	96.4	96.4
Valid	2	3	3.6	3.6	100.0
Total		83	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	8	9.6	9.6	9.6
	2	23	27.7	27.7	37.3
	3	20	24.1	24.1	61.4
Valid	4	26	31.3	31.3	92.8
	5	6	7.2	7.2	100.0
Total		83	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	5	6.0	6.0	6.0
	2	2	2.4	2.4	8.4
Valid	3	73	88.0	88.0	96.4
	4	2	2.4	2.4	98.8
	5	1	1.2	1.2	100.0

Total	83	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	12	14.5	14.5	15.7
Valid	3	39	47.0	47.0	62.7
	4	31	37.3	37.3	100.0
Total		83	100.0	100.0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	17	20.5	20.5	20.5
	2	16	19.3	19.3	39.8
Valid	3	21	25.3	25.3	65.1
	4	29	34.9	34.9	100.0
Total		83	100.0	100.0	

ملحق (ب)

نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لاختبار فرضيات الدراسة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
اليقظة التنافسية	83	4.16	.488	.054
اليقظة التكنولوجية	83	4.12	.601	.066
اليقظة التجارية	83	4.33	.556	.061
اليقظة البيئية	83	4.36	.497	.055

One-Sample Test

	Test Value = 3.39					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
اليقظة التنافسية	14.368	82	.000	.770	.66	.88
اليقظة التكنولوجية	11.006	82	.000	.726	.59	.86
اليقظة التجارية	15.446	82	.000	.943	.82	1.06
اليقظة البيئية	17.853	82	.000	.974	.87	1.08

الاستبيان

1 - النوع الاجتماعي:

☐ ذكر ☐ أنثى

2 - العمر:

☐ 29 فأقل ☐ من 30 - أقل من 35 ☐ من 35 - أقل من 40 ☐
☐ من 40 - أقل من 45 ☐ 45 فأكثر ☐

3- المستوى التعليمي :

☐ الدبلوم المتوسط ☐ بكالوريوس ☐
☐ الدبلوم العالي ☐ الماجستير ☐
☐ الدكتوراه ☐

4 - طبيعة العمل:

☐ مدير في الإدارة العليا ☐ مدير في الإدارة الوسطى ☐
☐ مدير في الإدارة الأشرافية ☐ مختص او فني ☐

5- سنوات الخبرة:

☐ 4 سنوات فأقل ☐ من 5 - أقل من 10 سنوات ☐
☐ من 10 - إلى أقل 15 ☐ 15 فأكثر ☐

		اليقظة التنافسية: هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، ومن خلال ممارسة اليقظة التنافسية، الشركة أصبحت لها القدرة على:	موفق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول المنافسين						
2	فهم جيد لخطط المنافسين						
3	التوقع المسبق لتحركات المنافسين						
4	تحديد أهم المنافسين الأشد خطر على المؤسسة .						
5	اكتشاف تحالفات المنافسين .						
6	استقطاب أهم عملاء المنافسين .						
7	محاكاة تركيبة إنتاج، تسويق... من المنافسين .						
8	حماية المؤسسة من خطر الإشاعات التي يطلقها المنافسين .						
9	استخدام التسعير بفعالية أكثر .						
10	تحقيق التعلم المنتظم من المنافسين .						

		اليقظة التكنولوجية : هي تلك الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات المستجدة الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيات والتي تهم المؤسسة حالياً أو مستقبلاً ، و من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية، الشركة أصبحت لها القدرة على:	موفق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا والمستخدم .						
2	تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا النامية .						
3	القدرة على إحداث سبق تكنولوجي .						
4	اكتشاف وتبني اختراعات غير مسجلة.						
5	القدرة على تتبع براءات الاختراع .						
6	القدرة على قيادة التكنولوجيا .						
7	تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي .						
8	الاستثمار في أسواق ذات التكنولوجيا النامية.						
9	القدرة على تفعيل نشاط البحث والتطوير .						
10	القدرة على إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير أو منتج جديد) .						

		موفق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول العملاء .					
2	الفهم الدقيق لمتطلبات العملاء .					
3	توقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في سلوكهم الاستهلاكي .					
4	الاستجابة المبدعة لحاجات العملاء .					
5	بناء علاقة دائمة مع العملاء .					
6	تفعيل رضا العميل وولائه للمؤسسة .					
7	ضمان إعلان وترويج مبيعات تسهم في بناء تصور حسن في ذهن العميل .					
8	إقامة علاقات جيدة مع الموردين .					
9	إضعاف قوتهم التفاوضية اتجاه المؤسسة .					
10	معرفة جميع مصادر التوريد الممكنة .					

		موفق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	اليقظة البيئية: تعرف باليقظة الشاملة التي تهتم بمراقبة التطورات الاقتصادية والسياسية والقانونية والديموغرافية والثقافية، التي تؤثر في نشاط واستمرارية المؤسسة، ومن خلال ممارسة اليقظة البيئية (الداخلية، والخارجية)، الشركة أصبحت لها القدرة على:					
1	تهتم الشركة بجمع المعلومات المتعلقة بالأحداث الاجتماعية والثقافة في بيئتها (النمو الديموغرافي، العادات والثقافات؛ المستوى المعيشي... إلخ) .					
2	تتابع الشركة التطورات في مجال التنظيمات والقوانين والتشريعات المطبقة على قطاع عملها .					
3	تتابع الشركة التطورات المالية والسياسية والأمنية والصحية المؤثرة على نشاطها .					
4	تهتم الشركة باستقطاب العناصر البشرية .					
5	تعتمد على مصادر متنوعة في جمع البيانات التي تساعد على التعامل مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية .					
6	تهتم بالزيارات الميدانية المستمرة للحصول على الوثائق الضرورية لممارسة أنشطتها .					
7	تستطيع تحديد سبب الاضطراب الذي يحدث في السوق .					
8	تتواصل باستمرار مع مختلف المؤسسات والهيئات المجتمعة للتبادل الآراء والخبرات .					
9	تتابع المنشورات والتقارير الحكومية التي تؤثر على نظامها .					
10	تكون علاقات استراتيجية مع القطاعات التنموية بالمجتمع .					

Republic of Yemen

Ministry of Higher Education and

Scientific Research

Emirates International University

The faculty of managerial and

financial sciences

International business

Administration



{The role of strategic vigilance to enter the global markers }

(The extent of its use in Hayel Saeed Anam Group (Natco Consumer - Yemen)

(Graduation research to complete the requirements for
obtaining a bachelor's degree)

preparing students:

Badraldeen Musleh Ahmad Mohammad Al-Ash'ari

Osamah Seif Mansour El Materi

Mohammad Ali Mohammad Omar al-Khawlani

Akram Abdul Rahman Abdullah Saleh Al Rahmi

Faisal Salem Saleh Mohammed Mutabbaq

Kamal Khaled Abdel-Wadoud Rajeh Al-Qudsi

Under the supervision of Dr. / Mohammad Abdullah
Sarhan Al-Kahali

2022