

{دور اليقظة الاستراتيجية للدخول الى الأسواق العالمية }

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

(بحث تخرج لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس)

إعداد الطلاب

بدرالدين مصلح احمد محمد الأشعري

إسمة 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 أُوتِيْتُم 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

جامعة الإمارات الدولية

وفق ماتقتضيه الجامعة وليس لأي أغراض أخرى .

الاسم	التوقيع
بدر الدين الأشعري	
إسامه الماطري	
محمد الخولاني	
اكرم عبدالرحمن	
فيصل سالم	
كمال القدسي	

الإِهَدَاء

إِلَى.....

احمد الله مخرج النور بعد الظلام احمده ربى رزقني حسن المسير
وكلمات شكر وامتنان لمن كانوا لنا مثل الشموع في الليالي المظلمات
وأهدى تخرجي لوالدي العزيز الذي سار معي في كل درب وكل طريق النجاح فألف شكر
وتحية شكرًا أمي الحبيبة صاحبة البيت الدافئ والعين الساهرة والقلب الحنون
شكراً أخي الغالي يامن زرعت لدى 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 راويه
وントقدم بجزيل الشكر والامتنان للدكتورة الفاضلة / بشرى راويه ولكي مننا كل الثناء
والتقدير على جهودك الثمينة والقيمة في أعطانا من وقتك فشكراً لك من أعماق قلبا
على عطائكي الدائم .

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

رئيس الجامعة الدكتور القدير/ نجيب الكنميم
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 انعم (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 انعم (ناتكو الاستهلاكية) اليمن والتعرف على دراسة اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (اليقظة التنافسية اليقظة التكنولوجية واليقظة البيئية واليقظة التجارية) وقام الباحثون بتوزيع استبانة الدراسة الكترونياً بواسطة رابط استمارة الدراسية أعد لهذا الغرض على عدد من الموظفين في مجموعة هائل سعيد انعم وب حوالي (100) فرداً وقد تم الحصول على ردود بلغت (86) رد وبنسبة (86%) من العدد الموزع جميعها صالحة وقابلة للتحليل فيما عدا ثلاثة ردود استبعدت من التحليل لوجود عيوب في أجابتها وكشفت النتائج أن استخدام اليقظة البيئية أحد أبعاد اليقظة الاستراتيجية قد حللت في المرتبة الأولى بأهمية نسبية (87.2%) وأن درجة دور تطبيقها لدى شركات هائل سعيد انعم كان بدرجة مرتفعة وفي المرتبة الثانية اليقظة التجارية بأهمية نسبية (86.6%) ودور تطبيق اليقظة التجارية لدى الشركات اليمنية محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة جداً 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 حللت استخدام اليقظة التكنولوجية بأهمية نسبية (83.2%) 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

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

المحتويات

الصفحة

الموضوع

الفصل الثالث : اشكال الدخول إلى الأسواق الدولية.

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

الفصل الرابع : الإطار العلمي

42.....	المبحث الأول: مجتمع البحث وعنته.....
57.....	المبحث: الثاني : عرض وتحليل ووصف متغيرات الدراسة.....
68.....	المبحث الثالث : عرض وتحليل اختبار فرضيات الدراسة.....
77.....	المبحث الرابع: النتائج النهائية.....
79.....	والوصيات.....
	المراجع.....
	الملاحق.....

قائمة الجداول

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

قائمة الأشكال

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

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

وتعتبر اليقظة الاستراتيجية أحد الطرق الحديثة لاستهداف الأسواق العالمية وهي إحدى المفاهيم الحديثة في علوم التسويير ففي أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ، تركز على تحسين تنافسيتها من خلال التتبع والمراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتكنولوجي 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 تتحققها اليقظة

-المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة 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 يتواافق 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 بالتسخير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها .

وعليه فان السؤال الامثل لمشكلة الدراسة:

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

1) ما هو مفهوم اليقظة الإستراتيجية ؟

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 الإستراتيجية 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 مدربين 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 :

تبعد أهمية الدراسة مما يلي :

- (1)** طبيعية موضوع الدراسة تعد اليقظة الاستراتيجية إحدى المفاهيم الحديثة في علوم التسويق وهي 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 ودخول 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 والممارسين والدارسين في مجال الأعمال.

متغيرات البحث

في ضوء إشكالية البحث وأهدافه قمنا بابراز 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 الاستبيانة

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 إلى الأسواق العالمية ومدى استخدامها في مجموعة هائل سعيد انعم (ناتكو الاستهلاكية)
- ب) **الحدود البشرية:** وتمثل في عدد العاملين في مجموعة هائل سعيد انعم (ناتكو الاستهلاكية).
- ج) **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة عام 2022م

الفصل الثاني : الاطار النظري (البيضة الاستراتيجية).

أولاً: المقدمة.

ثانياً: أهم مراحل تطور البيضة الاستراتيجية.

ثالثاً: البيضة الاستراتيجية.

رابعاً: أنواع البيضة:

1- البيضة الاستراتيجية.

2- البيضة التنافسية.

3- البيضة التكنولوجية.

4- البيضة التجارية.

5- البيضة البيئية.

الفصل الأول اليقظة الاستراتيجية :

تمهيد:

اليقظة نشاط انساني قديم والمؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة الى الاستعلام ومراقبة بيئتها لاسيما وضعها التافسي ، 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 ملتقىات ومؤتمرات وورشات تكوين وكذا توزيع مجلات متخصصة ويمكن تلخيص هذه التطورات في الجدول التالي :

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

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 أصبحت اليقظة تهتم بتحليل الصناعة والمنافسين وهي يقظة رسمية مخططة، ومع بداية التسعينيات اتسع نطاق اليقظة الاستراتيجية ليتعذر نطاق الصناعة وليشمل مختلف الميادين التسويقية والتكنولوجية والمعلوماتية ... الخ. لتصبح بذلك ذات توجه استراتيجي يحدد قرارات المؤسسة ولها خلية (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

البيئة الاستراتيجية :

السيطرة المعلوماتية أو السياق المعلوماتي الإداري الذي من خلاله المؤسسة تسعى إلى الاصغاء الاستشرافي لإشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الجزئية وغير مؤكدة) لمحيطها الخارجي بهدف اكتشاف أو ابداع فرص و التقليل من الأخطار والشكوك

وهي تعبر شامل وعام يجمع عدة انواع من البيئة على غرار البيئة التكنولوجية والمعلوماتية والتافسية... 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 إلى بيئتها الخارجية بعرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وكيفية تقاديهما والتقليل من آثارها . تتضمن هذه العملية تجمع وتوزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية.

البيئة الاستراتيجية أيضاً تشير إلى السياق المعلوماتي الذي يتكون ويشمل جمع المعلومات ذات الصفة الاستباقية والتنبؤية ، عادة ما تكون جزئية لإحداث ما ومؤهلة للإشارة إلى 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 تأثر على وضعية المكتبة ومكانتها أمام روادها ونظيراتها الأخرى ، هذه المعلومات المجمعة والمعالجة تمثل قاعدة معلوماتية تساعد المكتبة على اتخاذ القرارات .

كما تعرف **البيئة 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 الخدمية.

التعريف الاجرائي للبيئة الاستراتيجية : ان البيئة 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 للبيئة الاستراتيجية :

(1) مراقبة المحيط الاستراتيجي .

(2) اكتشاف في وقت مبكر المعلومات المتعلقة بالتغييرات التي يمكن ان تحدث (الاشارات الضعيفة)

(3) معالجة وغربلة المعلومات التي يمكن ان تأثر على وضع حيز التنفيذ مختلف مركبات البيئة الاستراتيجية في المكتبة

(4) ضمان نشر وتوزيع الاشخاص المنتقي للمعلومة المناسبين فقط ، والمخلول لهم الحصول عليها .
البيئة الاستراتيجية هي :

• فائدة تنافسية

• عامل تنافسي

• عامل مفتاح نجاح

المعلومات الاستراتيجية : على أنها المعلومات التي تلقي الضوء على ما يدور في بيئه المكتبة الداخلية والخارجية أثناء قيامها بمهامها الخدمية 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 ورضاهem .

بعض المفاهيم المرتبطة بالبيئة الاستراتيجية

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

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

(الذكاء الاقتصادي كما عرفه فريق الذكاء الاقتصادي و استراتيギات 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 (نمة) 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 استراتيجيا ، و كذا لتحويل المادة الأولية "المعلومة" لقيمة مضافة. ومن أهم وظائف الذكاء الاقتصادي يذكر Levet (1997) :

-**التحكم في الإرث العلمي والتكنولوجي والمهارات:** تعريف المعارف و المهارات، معرفة قوانين و قواعد و معايير الحماية الصناعية و تطبيقاتها، التحكم في تكنولوجيا المعلومات.

-**الكشف عن الفرص والتهديدات:** 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** تلقط 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 تلğa في المرحلة الثانية لإشارات الإنذار المبكرة، و الذكاء الاقتصادي يركز على الاثنين و لا يقصي مسبقا أي نوع من المعلومات.

-**المعلومات المعالجة** بواسطة اليقظة الإستراتيجية صادرة من بيئة المؤسسة الخارجية لكن الذكاء الاقتصادي يستمع أيضا 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 veilledulendemain com/fichiers/difinition- opérationnelle. Pdf](http://www veilledulendemain com/fichiers/difinition- opérationnelle. Pdf). Mars2009

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

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 وايجابية.
- دعم الجانب التناصي للمؤسسة ، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا الجانب لتحقيق نتائج ايجابية.
- توفير اساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وابرازها لجميع المستويات الادارية اضافة الى المساعدة في النظر الى التغيير كفرصة وليس كتهديد.
- تضع اسس علمية وسليمة لتصنيص الموارد والامكانيات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الاعمال والأنشطة الوظائفية في المؤسسة.
- تمثل اطار لتحسين الممارسة الادارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقتبتها.

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 (المؤسسة الام):

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 تحيل البيئة الداخلية للمؤسسة، وبيئة المنظمات الدولية وفي هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار الموارد بين وحدات الاعمال الاستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في انشطة 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 تحيل متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية وتحديد امكانية الوحدة والاهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها ومن هذا المستوى تجيز الخطة الاستراتيجية على الاسئلة التالية:

1. ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب انتاجها من قبل الوحدة ؟
2. من هم المستفيدون الرئيسيون لهذه المنظمة او المكتبة ؟
3. كيف يمكن للمكتبة او الادارة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية؟
4. كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفه 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 جداً ان تكون للمكتبات والادارات استراتيجية واضحة لهذه الانظمة الوظيفية، وبمعنى اخر ان توجد خطة استراتيجية لتسويق الخدمات وخطه استراتيجية للتسهير وتحسين الاداء وتتولى كل خطة استراتيجية عملية تقييم السياسات، والبرامج والاجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الارشاف 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 أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي وهذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تمثل فيما يلي:

- تحديد رسالة المؤسسة .

- تحديد الاهداف والغايات الطويلة الاجل.

- دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الاستراتيجية.

2.2 مرحلة التطبيق: تهدف هذه المرحلة إلى 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 تاسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية. ويطلب 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 والأهداف طويلة الأجل.

2- اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضاً 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.

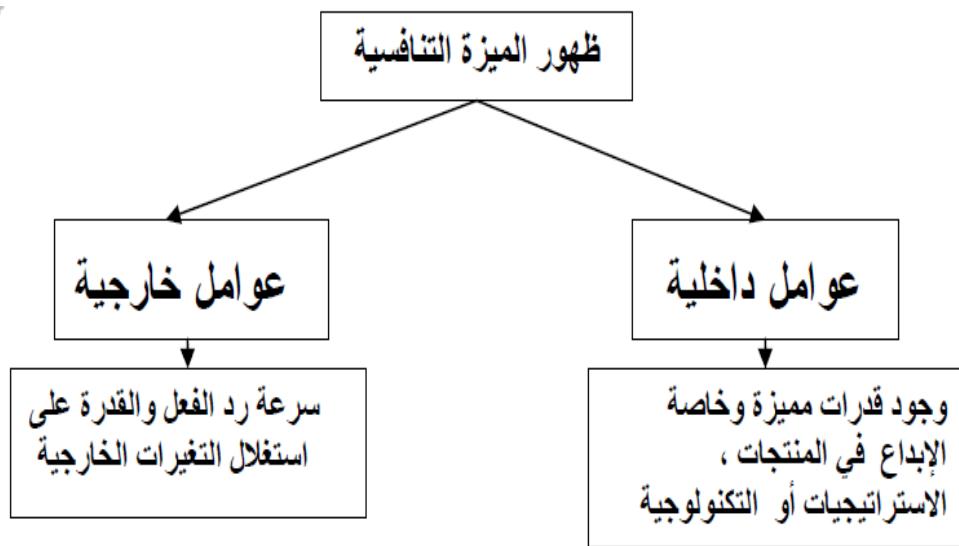
وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة

مثلاً:

- ✓ **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 عدّة 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 حصة 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 التمييز في المنتجات:** عندما ينظر المنتج 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

أنواع الميزة التفاسية:

نميز نوعين من الميزة التفاسية وهي :

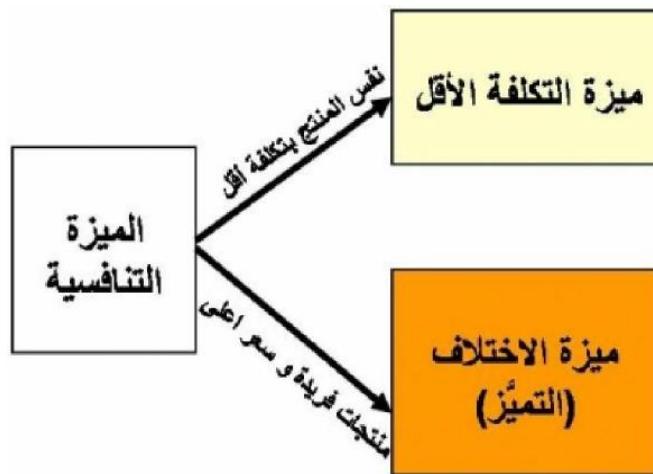
ميزة التكلفة الاقل:

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

ميزة الاختلاف (التميز):

لابد أن تتميز فيها الخدمات أو المخرجات من حيث الجودة النوعية، الإبداع 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

اذا المعرفة الجيدة بميزتي التكلفة الاقل والتميز يمكن المكتبة والمنظمات الخدماتية ايضا 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 النشطات وحدة المنافسة فيه
- 2 . التكنولوجيا المستعملة
- 3 - تطور الاحتياجات ورغبات الرؤاد 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 لاخري 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 ثلث عناصر اساسية هي:

مصادر الميزة: يمكن ترتيبها وفق درجتين :

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

3- اليقظة التكنولوجية:

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

وتتمثل اليقظة التكنولوجية في:

- ✓ جمع المعلومات التقنية التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
- ✓ تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبقية 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 الملتقى، ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالية:

- المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة.
- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط .
- بنوك المعلومات.
- المشاركة في الملتقى ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني.
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.

4- اليقظة التجارية:

هي عموماً تهتم بالموردين والزيائين بحيث يعبر عنهم: "آذان وعيون المؤسسة نظراً لاتصالاتهم المباشرة مع الزيائين والموزعين وكذا المنافسين"

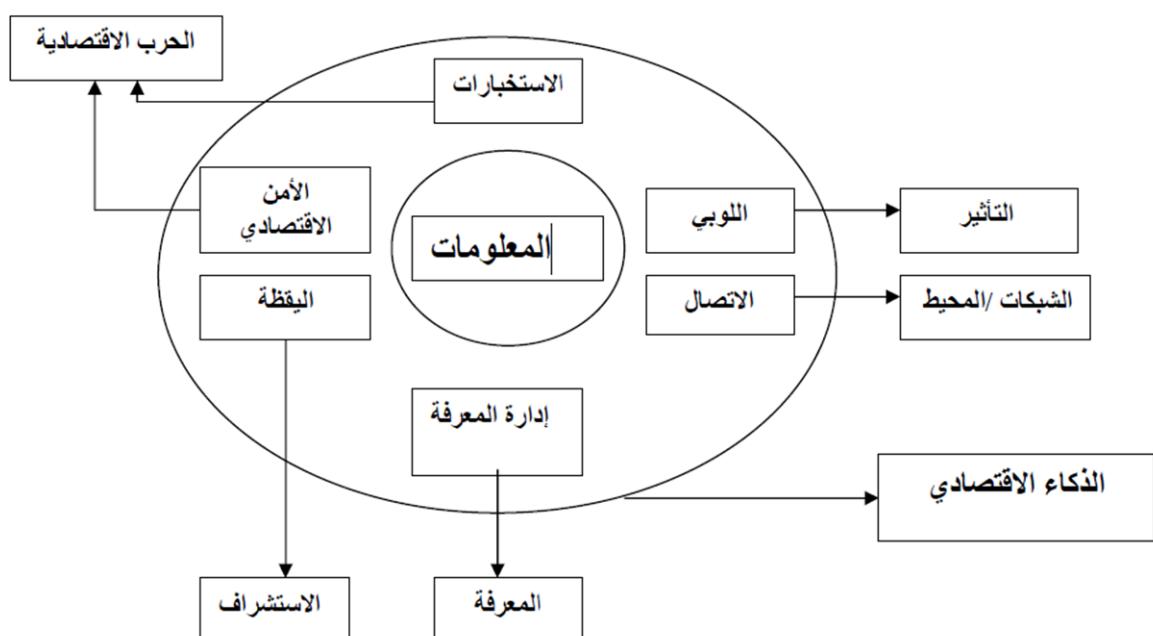
على المؤسسة أن تطور نوع ثالث من اليقظة إلى جانب كل من اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية، والمتمثل في اليقظة التجارية والذي يهتم عموماً بالزيائين والموردين.

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

الموردون : يجب تتبع تطور عرض 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.

وتحصى ما تبقى من عناصر في بيئه المؤسسة والتي لم تأخذها الأنوع 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 المنتقة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوها بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه.

الفصل الثالث : اشكال الدخول إلى الاسواق الدولية.

أولاً: التصدير:

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

ثانياً: الترخيص:

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

ثالثاً: حق الامتياز " فرنشايز .

- 1 - تعريف حق الامتياز.
- 2 - لمحه 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 الأسواق الدولية :

إن المؤسسة بعد قيامها بالدراسات المختلفة لم يبق لها سوى تحديد طريقة دخولها أو استراتيجياتها المثلثة التي ستقتحم 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 وتقدير 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 توسيعها 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 للطلبيات 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 الإيجابي: التصدير بالنسبة لهذه المؤسسات يعتبر نشاطاً رئسياً وهاماً ويتم تخصيص هيكل خاص 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 وتميز 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 بدلاً من توكيلها إلى جهات أخرى خارجية، وتميز كونها تتطلب استثمارات كثيرة ومخاطر وأرباحاً 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 مضيفة.
- يمكن المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دولياً.
- 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 موقع تكلفة أقل لتصنيع المنتوج في الخارج.

- تصبح استراتيجية التصدير غير اقتصادية في حالة ارتفاع تكاليف النقل خاصة بالنسبة للمنتجات كبيرة الحجم.
- يعتبر حاجز التعريفة الجمركية من أهم عيوب التصدير وهذا الحاجز بإمكانه أن يجعل استراتيجية التصدير غير اقتصادية (انخفاض تأثير هذا العامل حاليا 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 للرأسمال الخاص للشركة. ووفقا لهذا المفهوم، فالشركة توقيع عقدا بين طرفين وتحتاج 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 منتوج الشركة (المرخص) في موطنها (المرخص له) نظير أتعاب متقد على عليها وعادة ما تكون في شكل مدفوعات نقدية تحتسب على أساس عدد الوحدات.

لعقود التراخيص مزايا وعيوب ذكر منها:

- 1. المزايا :**
 - إن التراخيص لا يحتاج إلى رأس مال الشركة الأم.
 - إنه من الطرق السريعة والسهلة للدخول إلى الأسواق الخارجية.
 - التراخيص يمكن الشركة الأم من التعرف على الأسواق الخارجية وعدم الاكتفاء بالسوق المحلي.
 - العديد من الدول تشجع التراخيص لكونه سيلجـب المـعارف والمـعدات التـكنولوجـية الحديثـة للبلـد.

- 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 محدوداً وبنسبة بسيطة مما 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 بعناصر:

- وجود سياسة وخطة واضحة للترخيص.

- وجود قسم أو مدير مسؤول عن عقد الترخيص.

ومن كل هذا يتبيّن أن عقود الترخيص معقدة وعدم اللجوء إليها كبديل لاقتحام الأسواق الخارجية دون دراسة وخطيط 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 متكملاً 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 الممتنع بحق الامتياز. واتفاقيات الامتياز تكون أكثر شمولاً من التراخيص، والممتنع 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 منوح 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 ينتجهما أو يستخدمها مانح الامتياز ووفقاً لتعليماته وتحت إشرافه حصرياً في منطقة جغرافية محددة ول فترة 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 وعبر المناطق. بدأ نظام الفرنشايز (الامتياز التجاري) في الظهور تجاريًا لأول مرة في عام 1871م في الولايات المتحدة الأمريكية كغيره من المفاهيم والنظريات الإدارية والتسويقية، وكان ذلك بعد الحرب الأمريكية، وتحديداً ظهر في عملية تسويق وتوزيع ماكينات الخياطة (سنجر) حيث كانت المشكلة التي تواجه صناعي ومنتجي ماكينات (سنجر) هي كيفية تسويقها وخصوصاً أن الولايات المتحدة الأمريكية بعد انتهاء الحرب الأهلية كانت تعتبر سوقاً ضخماً وواسعاً، هذا بالإضافة إلى عدم وجود نظام للاتصالات في ذلك الوقت فابتدع منتجي ماكينات الخياطة هذا المفهوم من أجل تعين 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 بعدها شركات السيارات ثم بعدها 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 على الشركات المانحة التوسيع 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 على المواد الاستهلاكية وخاصة الغذائية منها كالمطاعم والوجبات السريعة وهنالك 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 يحققها نظام الفرنشايز لمانح الامتياز):

- 1- التوسيع والانتشار السريع في الأسواق المستهدفة دون تحمل تكاليف عالية.
- 2- توزيع السلع أو الخدمة بأسلوب محدد ومنظّم.
- 3- إفادة المانح المادية من المبالغ التي تدفع له من الممنوح له.
- 4- إفادة المانح المادية من عملية تزويد محلات الممنوحة بالمواد، لأنّه وفق شروط النظام وللحافظة على الجودة، فإن الممنوح يقوم بشراء معظم المواد من المانح الذي يستطيع أن يوفرها بسعر منافس.
- 5- مدورو الوحدات التابعة له، هم في الواقع مالكون للمشروع وليسوا موظفين لديه، الأمر الذي يدفعهم للحرص على نجاح المشروع، وتقديم مقتراحات إيجابية لتحسين العمل، بهذا فإن المانح يتغلب على تعقيد عملية إدارة فروع جديدة، قد تتطلب إدارتها رأس مال كبير جدًا وجهًاً ورقابةً ومخاطرةً كبيرةً بالاستثمار.

(الفوائد والمزايا التي يحققها نظام الفرنشايز لممنوح الامتياز):

- 1- إفادة الممنوح من اسم المانح وعلامته وشهرته وخبرته، مما يعزز ثقة الزبائن بالممنوح وتهافتهم 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 المُجرب من قبل.
- 6- يتمتع الممنوح بحماية من المنافسة، إذ يحدد له منطقة جغرافية خاصة به.

(الفوائد والمزايا التي يحققها نظام الفرنشايز على الصعيد الدولي):

- 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، فيعدّ 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 الفرنشيز:

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.

الأمور القانونية:

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 تعريفات:

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 حقاً كافياً 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 ملائمة من الدول المضيفة.
- يساعد المشروع المشترك على تخفيض المخاطر المحيطة بالمشروع.
- التغلب على القيود التجارية والجمالية المفروضة بالدول المضيفة.
- سهولة الحصول على القروض المحلية والمواد الخام اللازمة للشركة.
- توفير رؤوس الأموال الضخمة من مصادر دولية ومحليّة متعددة.

2. العيوب:

- احتمال وجود تعارض في الأهداف وال حاجات والمصالح والاهتمامات بين الطرفين.
- انخفاض قدرات المستثمر الوطني تؤثر على فعالية المشروع المشترك.
- عدم القدرة على تسوية الخلافات البسيطة تؤدي في أغلب الأحيان إلى اشكاليات أكبر.

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 تقضيلاً 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 لميزة 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 Acquisition
- تكوين شركة جديدة خاصة لها من البداية Green field operation وتس تعمل 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 متعددة جداً وذلك بسبب حداثة الظاهرة من جهة وانعكاساتها على المشهد الذي تتميز به الوضعية الاقتصادية من جهة أخرى.

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

عرف جولاتي 1998 التحالفات الإستراتيجية بأنها اتفاق اختياري بين عدد من الشركات يتضمن تبادل وتقاسم أو تتميمة 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 اتفاقيات تتميز بالطابع الشخصي (غير موضوعية) تكون الشركات هذه التحالفات بهدف الحصول على مهارات أو موارد محددة بحيث يتحقق بينها التكامل المنشود دون التعرض لتعقيدات وتكليف الاندماج.

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

كارسول وبيرثرون 2000 إن التحالفات عبارة عن ارتباطات محددة وواضحة طويلة الأجل تتضمن تبادل أو دمج بعض موارد الشركات مع منافسيها للحصول على المزايا التافيسية 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 بالمرنة وعدم الدقة تبرم اختيارياً بين الشركات المستقلة لفترات مختلفة لتحقيق أهداف قصيرة أو إستراتيجية مالية أو غير مالية قابلة للتطور باستمرار.

١. أهداف التحالفات الإستراتيجية:

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 وفرات 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 وأنه يساعدهم في الحصول على ميزة تنافسية وتفق الشركتين وقتاً وجهوداً كبيرة في جمع المعلومات عن الشركات التي يمكن أن تتكامل معها وتساعدها في بناء القدرات التي تمكّنها من الاستفادة من الفرص المتاحة وفي هذه المرحلة تبدأ الشركات في التعلم ولكن التعلم يأخذ اتجاهها واحداً 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 لأسس المبئية 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 التوسيع وتوطيد العلاقة :

يظهر في هاتين المرحلتين عدد من الشخصيات المشتركة وفيها يكون اعتماد الحلفاء على بعضهم البعض كثيراً كما أن الثقة بينهم تكون عالية ويزيد الاستثمار لتحسين 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 ترسيخ التحالف على التنمية المتبادلة ومحاولات 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 سيعونها.
- التعاون مع الطرف الآخر بدلاً 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 تحالفات إستراتيجية:

أن احتمال فشل تحالفات إستراتيجية يكون عالياً إذا كان هناك عدم تمايز أو توافق بين المتحالفين وربما رجع ذلك الاختلافات القاتلة للتحالف إلى اختلاف الثقافة القومية أو إلى اختلاف الأهداف أو إلى تعارض القرارات الإدارية وكذلك فإن الاختلاف وارد أيضاً بين الشركات المتماثلة مما يتطلب وضع خطة للحصول على الاتفاق مبكراً ولعل من أهم أسباب

فشل تحالفات 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 الانتهاري لبعض الحلفاء.
- تغيير انتباه الإدارة.
- الدخول في تحالفات كموضة.
- ترك الخبراء في التحالف العمل في الشركة أو انتقالهم إلى إدارة أخرى بالشركة.

بعض الأمثلة للتحالفات الإستراتيجية:

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

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 تتشاءم 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، وتتوفر عقود الإدارة على الشركات توظيف رؤوس أموال ضخمة مع تحقيق عائدات كبيرة. وفي الأخير يمكن القول بأن الشركة في إطار غزوها للأأسواق الأجنبية ترتبط قراراتها وتطور مناهج دخولها للسوق حسب الوقت، السيطرة والمخاطر.

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 :

أولاً : وصف الاستبانة

تم تصميم استماراة الاستبيان كأداة لجمع بيانات عن الظاهرة المدروسة وقد تكونت الاستماراة من قسمين رئيسيين :

الأول: يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

الثاني: ويتضمن متغيرات الدراسة وعددتها أربعة متغيرات وفي كل متغير يحتوي على عدد من العبارات ، وقد طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجابتهم وبحسب قناعتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخمسي المترتب الذي يتكون من خمس مستويات (موافق جدا، موافق، محيدة، 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 استماراة الدراسية أعد لهذا الغرض على عدد من الموظفين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وبحوالى(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 أحاجاتها تفاصيل ذلك في الجدول رقم (6) وكما يلي :

الجدول رقم (6) العينة الموزعة والمسترددة

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

ثانياً: اختبار ثبات الأداء وصدق محتوى الاستبيان:-

للتتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحية عباراتها من حيث الصياغة والوضوح قام الباحثون بعرضها على المحكمين من أساتذة الجامعة لإبداء رأيهم فيها والتعديل عليها وبعد ذلك تم جمع بيانات أولية بواسطتها وإجراء الاختبارات الالزمة لها والتتأكد من مدى ثباتها وصلاحياتها وكانت النتائج على النحو التالي :-

1-اختبار ثبات الأداء:-

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

جدول رقم(1)

يوضح نتائج اختبار ثبات الأداة (الاستبانة)

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

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 أدلة الدراسة (الاستبانة) التي بموجبها تم جمع بيانات العينة عنها تتصف بالثبات العالي ، وبما يحقق أغراض البحث، و يجعل 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 وبالتالي 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

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

دالة إحصائية $\alpha \geq 0.01$

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 تتمتع عبارات هذا المحور بصدق عالي وتشترك معاً 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 التكنولوجيا

بمحورها

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

دالة إحصائية $\alpha \geq 0.01$

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 تمنع عبارات هذا المحور بصدق عالي وتشترك 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

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

دالة إحصائية $0.01 \geq \alpha$

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

المحور الرابع: البيضة البيئية:-

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

الجدول رقم (5)

قيم معامل الارتباط **pearson correlation** لمصفوفة ارتباط عبارات البيضة البيئية بمحورها

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

دالة إحصائية $\alpha \geq 0.01$

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 تتمتع عبارات هذا المحور بصدق عالي وتشترك معاً 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 كورباص الفا لقياس ثبات الاستبيان .
- 5- اختبار T-test لعينة واحدة one sample t-test لاختبار فرضيات الدراسة .

خامساً : عرض ووصف المتغيرات الشخصية والوظيفية:

1. النوع الاجتماعي (الجنس)

يوضح الجدول رقم (7) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لنوع الاجتماعي.

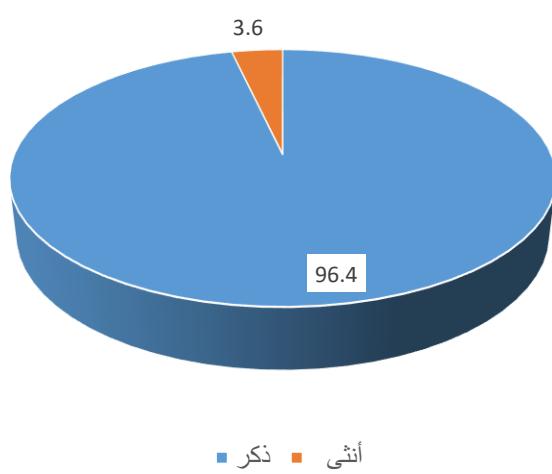
جدول رقم (7)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لنوع الاجتماعي

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

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2022م

الشكل (١) التوزيع التكراري وفقاً لنوع الاجتماعي



أظهرت النتائج في الجدول رقم (7) أن العينة توزعت على الذكور بنسبة (96.4%) وبواقع (80) فردا، 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 .

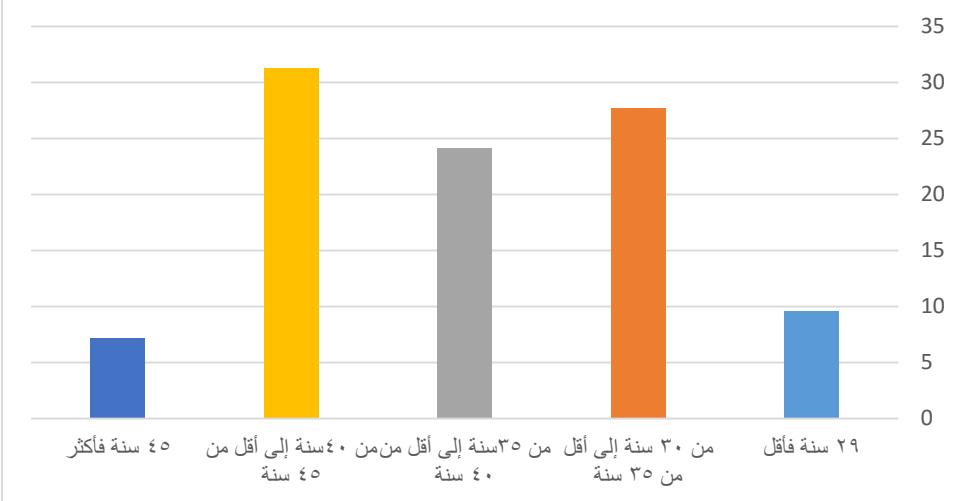
جدول رقم (8)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر

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

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2022م

الشكل (٢) التوزيع التكراري وفقاً للعمر



تشير النتائج في الجدول رقم (٨) أن الفئة العمرية (من ٤٠ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة) حلّت في المرتبة الأولى بنسبة (26) فرداً، وحلّت في المرتبة الثانية الفئة العمرية (من ٣٥ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة) وبواقع (23) فرداً ، وحلّت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (20) فرداً ، بينما حلّت الفئة العمرية (من ٤٥ سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة (6) أفراد.

3. المؤهل العلمي:

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

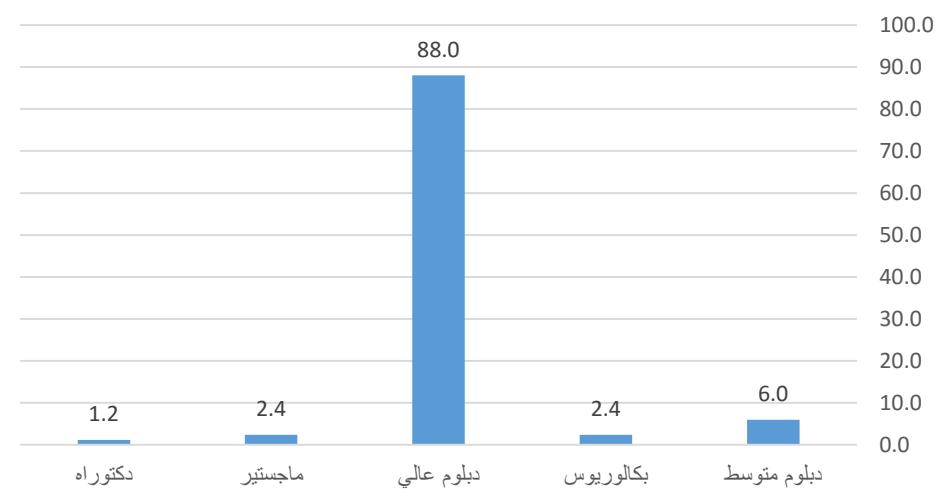
جدول رقم (9)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

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

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2022م

الشكل (٣) التوزيع التكراري وفقاً للمؤهل العلمي



تشير النتائج في الجدول رقم (9) بأن فئة المؤهل العلمي (الدبلوم العالي بعد البكالوريوس) حلّت في المرتبة الأولى بنسبة (73) فرداً، وحلّ في المرتبة الثانية المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) بنسبة (5) أفراد ، وحلّ في المرتبة الثالثة المؤهلين العلميين(بكالوريوس) ، (ماجستير) أي بنفس المرتبة بنسبة (2.4%) وبواقع (2) أفراد، بينما حلّ 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 انعم لديها معاهد تخصصية لموظفيها تشرف عليها تمنح شهادات دبلوم عالي.

4. المستوى الوظيفي:

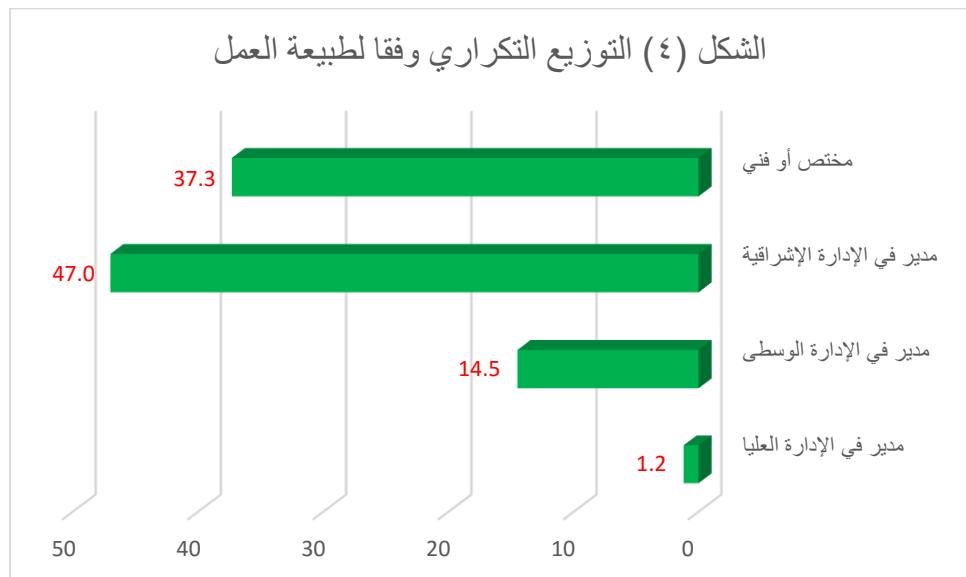
يوضح الجدول رقم (10) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي

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 فرداً واحداً.

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

٥. سنوات الخبرة:

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

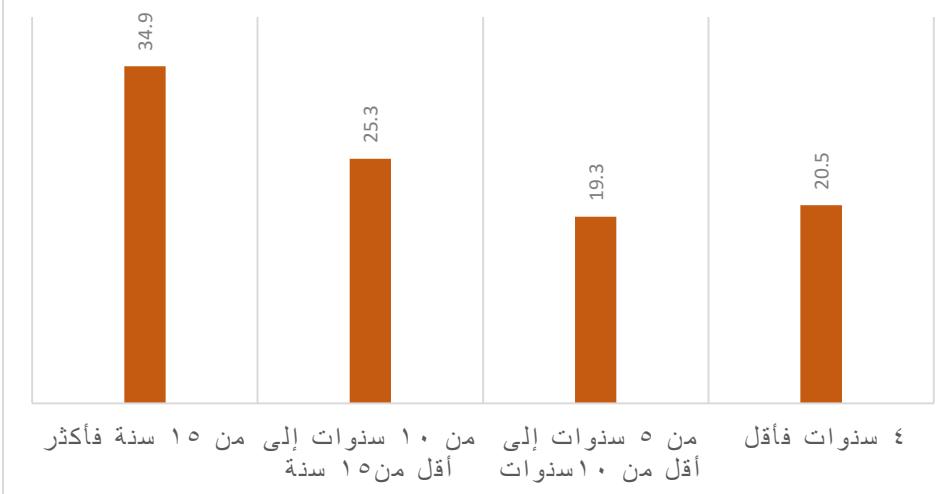
جدول رقم (11)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

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

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2022م

الشكل (٥) التوزيع التكراري وفقاً للخبرة



تشير النتائج في الجدول رقم (11) أن فئة الخبرة (من 15 سنة فأكثر) حلّت 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) فحلّت 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 البيضة 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 جدا
مطلقا				

واستنادا إلى المعادلة التالية :-

(الحد الأعلى - الحد الأدنى) مقسوما على الحد الأعلى أي أن $(5-1)$ 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 إلى
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	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين 1.79 - 1	1
منخفضة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين 1.80 - 2.59	2
متوسطة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين 2.60 - 3.39	3
مرتفعة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين 3.40 - 4.19	4
مرتفعة جدا	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين 4.20 - 5	5

وبذلك فإن هذه الفئات سيتم التعامل معها في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان وبيان
الوسط الفرضي هو الحد الأعلى للفئة الوسيطية 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 بالبيضة التنافسية

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

• 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($\alpha > 0.05$). .

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

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 وبدلاًلة إحصائية ذو معنوية عالية وفقاً لنتائج اختبار t-test بمتوسط حسابي (4.16) وبوزن نسبي (%83.2) ، وقد كانت جميع عبارات الجدول معبرة عن درجة بين مرتفعة ومرتفعة جداً ، 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 جداً ، 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 لـإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة باليقظة التكنولوجية لدى الشركة محل الدراسة وكما يلي

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

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

درجة الدور	الترتيب	اختبار 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

تشير النتائج بالجدول رقم (14) أن الدرجة الكلية الخاصة بمحور اليقظة التكنولوجية قد ظهرت بدرجة مرتفعة حسب الإجابات وبدلالة إحصائية ذو معنوية عالية وفقاً لنتائج اختبار t-test بمتوسط حسابي (4.12) وبوزن نسبي (82.4%) ، وقد كانت جميع عبارات الجدول معبرة عن درجة بين مرتفعة ومرتفعة جداً ، وأن العبارة رقم (1) قد حلّت في المرتبة الأولى والتي تتصدر تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا المستخدمة) بمتوسط حسابي (4.47) وبوزن نسبي (89.4%) معبرة عن درجة مرتفعة جداً ، وحلّت العبارة رقم (10) في المرتبة الثانية والتي تتصدر (القدرة على إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير أو منتج جديد) بمتوسط حسابي (4.39) وبوزن نسبي (82.4%) ، بينما حلّت العبارة رقم (5) التي تتصدر (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 عبارات الخاصة باليقظة التجارية وكما يلي

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

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

الدور	الترتيب	اختبار 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 الخاصة بمحور اليقظة التجارية قد ظهرت بدرجة مرتفعة جداً حسب الإجابات وبدلالة إحصائية ذو معنوية عالية وفقاً لنتائج اختبار t-test بمتوسط حسابي (4.33) وبوزن نسبي (86.6%) ، وقد كانت جميع عبارات الجدول معبرة بين درجة مرتفعة ومرتفعة جداً ، وأن العبارة رقم (7) بمحور التجارة الخارجية قد حلّت في المرتبة الأولى والتي تتصنّف (ضمان إعلان وترويج مبيعات تسهم في بناء تصور حسن في ذهن العميل) بمتوسط حسابي (4.57) وبوزن نسبي (91.4%) معبرة عن درجة مرتفعة جداً ، وحلّت العبارة رقم (1) في المرتبة الثانية والتي تتصنّف (تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول العملاء) بمتوسط حسابي (4.49) وبوزن نسبي (89.8%) ، بينما حلّت العبارة رقم (9) التي تتصنّف (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 لـإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة باليقظة البيئية وكما يلي

الجدول رقم (16) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالبيئة

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

درجة الدور	الترتيب	اختبار العينة واحدة		الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
		Sig.	T					
مرتفعة جدا	8	.000**	12.379	86.2	.679	4.31	تتواصل باستمرار مع مختلف المؤسسات والهيئات المجتمعية للتداول الآراء والخبرات	8
مرتفعة جدا	3	.000**	14.684	88.6	.648	4.43	تتابع المنشورات والتقارير الحكومية التي تؤثر على نظامها	9
مرتفعة جدا	6	.000**	12.089	87.0	.723	4.35	تكون علاقات استراتيجية مع القطاعات التنموية بالمجتمع	10
مرتفعة جدا		.000**	17.853	87.2	.497	4.36	لجميع العبارات	

• جم العينة ($n=83$) ، الوسط الفرضي (3.39) ، درجة الحرية لاختبار T ($n-1=82$).
 • (*)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، 2022

توضح النتائج بالجدول رقم (16) أن الدرجة الكلية بالمحور الخاص بالبيئة 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 حللت في المرتبة الأولى والتي تتصن (تابع الشركة التطورات في مجال التنظيمات والقوانين والتشريعات المطبقة على قطاع عملها) بمتوسط حسابي (4.51) وبوزن نسبي (90.2%) معبرة عن درجة مرتفعة جدا ، وحللت العبارة رقم (6) في المرتبة الثانية التي تتصن (تهتم بالزيارات الميدانية المستمرة للحصول على الوثائق الضرورية لممارسة أنشطتها) بمتوسط حسابي (4.43) وبوزن نسبي (88.6%) ، بينما حللت العبارة رقم (1) التي تتصن (تهتم الشركة بجمع المعلومات المتعلقة بالأحداث الاجتماعية والثقافة في بيئتها)

بالمরتبة الأخيرة معبرة عن درجة مرتفعة جداً 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 التافسية بأهمية نسبية (%) 82.4 ، بينما في المرتبة الأخيرة فقد جلت اليقظة التكنولوجية بأهمية نسبية (%) 83.2

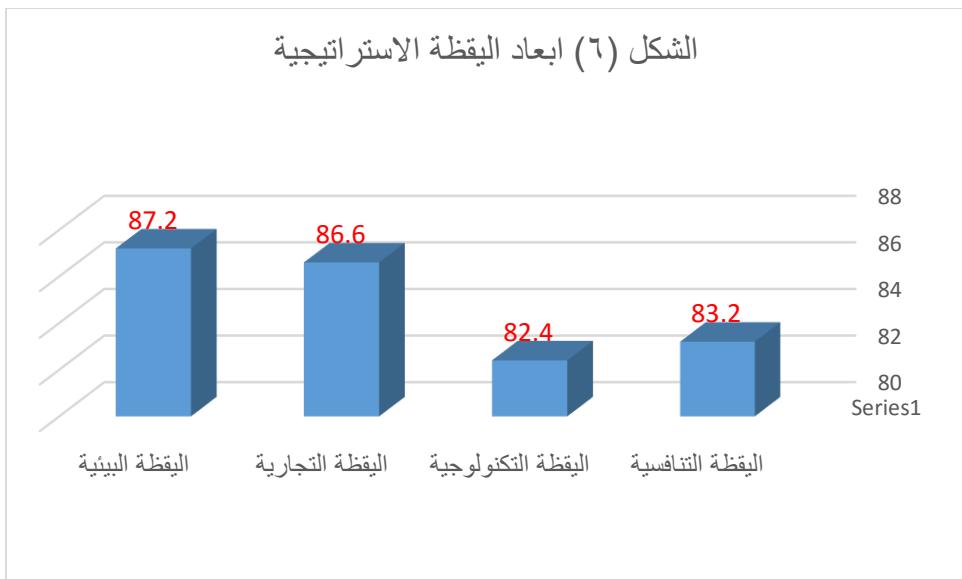
والجدول رقم (17) التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (17) يبين

الأهمية النسبية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية

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

الشكل (٦) ابعاد اليقطة الاستراتيجية



المبحث الثالث : عرض وتحليل اختبار فرضيات الدراسة

لتتعرف على " دور اليقطة 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) للاعينة الواحدة One Sample T- test ، ويهدف اختبار (t) إلى فحص ما إذا كانت ابعاد او عناصر اليقطة الاستراتيجية التي تناولتها الدراسة تشكل يقطات ذو دالة إحصائياً ، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية (الصفيرية) ، أما إذا كانت غير دالة إحصائياً فيتم قبول الفرضية العدمية (الصفيرية) ، وعليه ستكون قاعدة القرار لقبول ورفض الفرضيات وفقاً لما يلي :

1. رفض الفرضية العدمية (الصفيرية) و قبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة t المحسوبة موجبة ومستوى الدلالة للاختبار اقل من (0.05) بمعنى أن المتوسط الحسابي المحاسب 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 (الصفيرية) 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 (الصفيرية) 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 تقريباً 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 انعم ناتجو في اليمن

هدفت هذه الفرضية إلى التعرف عن اثر استخدام اليقظة التنافسية في دخول الأسواق العالمية ومدى

تطبيقاتها 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 الأولى

نتيجة الفرضية H_0	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الفرضية
رفض الفرضية	.000	82	14.368	.488	4.16	83	الأولى

- 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 (.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 (.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 التافسية في دخول أسواق عالمية جديدة لدى مجموعة هائل سعيد أنعم ناتكو الاستهلاكية في اليمن).

الفرضية الثانية (H0): 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

نتيجة الفرضية H0	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الفرضية
رفض الفرضية	.000	82	11.006	.601	4.12	83	الثانية

- 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) . وبما أن نتيجة اختبار (t) المحسوبة من العينة كانت موجبة حيث بلغت (11.006) وأن مستوى الدلالة للاختبار كانت أقل من مستوى الثقة (.05) حيث بلغت (.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 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 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 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

نتيجة الفرضية H_0	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الفرضية
رفض الفرضية	.000	82	15.44 6	.556	4.33	83	الثالثة

- 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) ، 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 (H0): 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

نتيجة الفرضية H0	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الفرضية
رفض الفرضية	.000	82	17.85 3	.497	4.36	83	الرابعة

- 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 (4.97) . وبما أن نتيجة اختبار (t) المحسوبة من العينة كانت موجبة حيث بلغت (17.853) وأن مستوى الدلالة للاختبار كانت أقل من مستوى الثقة (.05) حيث بلغت (.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 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 ناتكو الاستهلاكية في اليمن).

المبحث الرابع: النتائج النهائية والتوصيات

النتائج النهائية :-

1. كشفت النتائج أن استخدام اليقظة البيئية أحد أبعاد اليقظة الاستراتيجية قد حل 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 حل 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 المنتجات 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 المستخدمة، وكذلك بتحسين ، تطوير الانتاج أو انتاج منتجات جديدة.

6. توصلت النتائج إلى رفض الفرضيات العدمية التالية:

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

الوصيات :-

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 المسقبة حول المنافسين.
6. تركيز الشركات اليمنية على إدخال تكنولوجيا متقدمة لتحسين منتجاتها، والدخول في منتجات جديدة.

المراجع

مجلة الذكاء التنافسي ، مراجعة الذكاء التنافسي.

BROUARD François: أهمية أداة التشخيص لممارسات SV لمساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة

أكتوبر2002 HEC.MONTERAL المؤتمر الفرنكوفوني الدولي حول الشركات الصغيرة والمتوسطة..

الرابط

Vuibert 3eme éd :paris, .2005 ، مارس 20Bouard. PDF /E7 ais /20 fran /20- /<http://www.hec.ca/airepme/pdf/2002/110FA> 56p.2000

ريكس روبرت ، نظم المعلومات وإدارة المنظمات

لارييفيت صوفي: مارس 2000 مقترن لتعريف تشغيلي للذكاء الاقتصادي. ص 12- سلسلة

بحث C.E.R.A.G رقم 00-04- جامعة غرينبل.

2009 /تعريف التشغيل. بي دي اف. مارس HTTP // www.veilledulendemain.com/fichiers

سيمون واي وجوفر 1997. P: إيكonomika ، الطبعة الثانية. باريس ، ص 3465.

عبد الهايى أ.د/ احمد ابراهيم عبد الهايى تاريخ النشر 17/8/2011 المشروعات المشتركة استاذ ادارة الاعمال بكلية التجارة جامعة بها / مصر

بومرداس سنة النشر 2018 الاستثمارات المباشرة ورقة بحثية من / ،الجزائر

ره نج محمد نوري داوده ولغان امين سليمان تاريخ القبة للنشر: 28 ايلول 2014 التحالفات الاستراتيجية العالمية ، قسم ادارة

الاعمال، فاكولتي العلوم الانسانية .جامعة زاخو، اقليمكورستان – العراق

محمد الشافعي ابوراس صفحة 15 تاريخ النشر 2015 اول عميد لكلية الحقوق ببها كتاب العقود الادارية الدكتور.

الملحق

ملحق (أ) المتغيرات الديمغرافية

النوع الاجتماعي

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

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 8	9.6	9.6	9.6
	2 23	27.7	27.7	37.3
	3 20	24.1	24.1	61.4
	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
Valid	1 5	6.0	6.0	6.0
	2 2	2.4	2.4	8.4
	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
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	12	14.5	14.5	15.7
	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
Valid	1	17	20.5	20.5	20.5
	2	16	19.3	19.3	39.8
	3	21	25.3	25.3	65.1
	4	29	34.9	34.9	100.0
Total	83	100.0	100.0	100.0	

ملحق (ب)

نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لاختبار فرضيات الدراسة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القطة التافسية	83	4.16	.488	.054
القطة التكنولوجية	83	4.12	.601	.066
القطة التجارية	83	4.33	.556	.061
القطة 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
القطة التافسية	14.368	82	.000	.770	.66	.88
القطة التكنولوجية	11.006	82	.000	.726	.59	.86
القطة التجارية	15.446	82	.000	.943	.82	1.06
القطة البيئية	17.853	82	.000	.974	.87	1.08

الاستبيان

1 - النوع الاجتماعي:

أنثى

ذكر

2 - العمر:

من 35 - أقل من 40

من 30 - أقل من 35

29 فأقل

45 فأكثر

من 40 - أقل من 45

3 - المستوى التعليمي :

بكالوريوس

الدبلوم المتوسط

الماجستير

الدبلوم العالي

الدكتوراه

4 - طبيعة العمل:

مدير في الإدارة الوسطى

مدير في الإدارات العليا

مختص او فني

مدير في الإدارات الأشرافية

5 - سنوات الخبرة:

من 5 - أقل من 10 سنوات

4 سنوات فأقل

15 فأكثر

من 10 - إلى أقل من 15

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

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	البيقظة 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 البيقظة التكنولوجية، الشركة أصبحت لها القدرة على:	
						تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا المستخدمة .	1
						تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا النامية .	2
						القدرة على إحداث سبق تكنولوجي .	3
						اكتشاف وتبني اختراعات غير مسجلة.	4
						القدرة على تتبع براءات الاختراع .	5
						القدرة على قيادة التكنولوجيا .	6
						تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي .	7
						الاستثمار في أسواق ذات التكنولوجيا النامية.	8
						القدرة على تعزيز نشاط البحث والتطوير .	9
						القدرة على إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير أو منتج جديد) .	10

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	البيقظة التجارية : هي التي تهتم بالموردين والزبائن بحيث يعبر عنهم بانهم(آذان وعيون المؤسسة نظراً لاتصالاتهم المباشرة مع الزبائن والموزعين وكذا المنافسين):و من خلال ممارسة البيقظة التجارية، الشركة أصبحت لها القدرة على: تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول العملاء . الفهم الدقيق لمتطلبات العملاء . توقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في سلوكهم الاستهلاكي . الاستجابة المبدعة لاحتاجات العملاء . بناء علاقة دائمة مع العملاء . تفعيل رضا العميل وولائه للمؤسسة . ضمان إعلان وترويج مبيعات تسهم في بناء تصور حسن في ذهن العميل . إقامة علاقات جيدة مع الموردين . إضعاف قوتهم التفاوضية اتجاه المؤسسة . معرفة جميع مصادر التوريد الممكنة .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
----------------------	-----------	-------	-------	---------------	---	---

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

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