



قوائم المحتويات متاحة على ASJP المنصة الجزائرية للمجلات العلمية
الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية
الصفحة الرئيسية للمجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/552



دور اليقظة التنافسية في إختراق الأسواق الدولية - شركة كوندور أنموذجا -

The Role of Competitive Vigilance In Penetrating International Markets - The Condor Model -

حليمة قمري¹ ، الحاج مداح عرابي²

¹ جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، مخبر تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الصناعات المحلية البديلة - الجزائر
² جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، مخبر تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الصناعات المحلية البديلة - الجزائر

Key words:

*The Competitive
Vigilance, Enterprise
Products Competition,
Partners, Production,
Research and
Development, Penetrating
International Markets.
Condor Company.*

Abstract

This study aims to investigate The Role of Competitive Vigilance In Penetrating International Markets – The Condor Model -By using the dimensions of Competitive Vigilance (Enterprise Products Competition, Partners, Production, Research and Development) we measured The Competitive Vigilance.

The sample of study consisted of (100) individuals Administrative frame works Based on the Convenience sample. We found that all The Competitive Vigilance dimensions positively and significantly affect at Penetrating International Markets, While there were no statistically significant differences in The Competitive Vigilance due to (Years of Experience, Science Qualification , Administrative level).We highly recommends the necessity of adopt culture of competitive vigilance At Condor company because of its importance in the formulation of strategic decisions, Especially That aimed to Penetrating International Markets.

ملخص

معلومات المقال

تاريخ المقال:

الإرسال: 2019-10-12

المراجعة: 2020-02-23

القبول: 2020-03-03

تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة التنافسية في إختراق الأسواق الدولية بشركة كوندور، تكونت عينة الدراسة من 100 إطار إداري بالمؤسسة محل الدراسة وهذا بالإعتماد على العينة الميسرة، وتم تقسيم أبعاد اليقظة التنافسية إلى أربعة أبعاد متمثلة في: منتجات المؤسسة المنافسة، الشركاء، الإنتاج، البحث والتطوير.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد اليقظة التنافسية على إختراق الأسواق الدولية بشركة كوندور، كما توصلت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أبعاد اليقظة التنافسية على إختراق الأسواق الدولية تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الإداري) بشركة كوندور. توصي الدراسة بضرورة تبني ثقافة اليقظة التنافسية لدى شركة كوندور بسبب أهميتها في صياغة القرارات الإستراتيجية، خاصة تلك التي تهدف إلى إختراق الأسواق الدولية.

الكلمات المفتاحية:

يقظة تنافسية، منتجات المؤسسة المنافسة، الشركاء، الإنتاج، البحث والتطوير، إختراق الأسواق الدولية، شركة كوندور.

1- مقدمة

تنطلق من الفرضية الرئيسية الآتية والتي مفادها:

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد اليقظة التنافسية على اختراق الأسواق الدولية بشركة كوندور ويندرج عن الفرضية الرئيسية الأولى، أربع فرضيات فرعية (بعد منتجات المؤسسة المنافسة، بعد الشركاء، بعد الانتاج، بعد البحث والتطوير) على اختراق الأسواق الدولية.

(H2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر أبعاد اليقظة التنافسية بشركة كوندور تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الإداري).

■ المنهج المستخدم في الدراسة

استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهذا نظرا لطبيعة موضوع الدراسة والمتمثل في العلاقة التأثيرية لليقظة التنافسية على اختراق الأسواق الدولية بشركة كوندور، فإستخدام المنهج الوصفي هو من أجل وصف الظاهرة المدروسة ومتغيرات الدراسة دون تدخل من الباحثين، والتحليل برز في الجانب التطبيقي حيث تم الإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

■ مرجعية الدراسة

تتناول هاته الدراسة عددا من الدراسات السابقة والتي تعرض قسم منها اليقظة التنافسية وقسم آخر حول إختراق الأسواق الدولية كما يلي:

دراسة (Inés boulifa tamboura, 2008) بعنوان تحديد عوامل النجاح الحرجة لإنشاء نظام اليقظة الاستراتيجية.

تم القيام بهذه الدراسة على المؤسسات التونسية نظرا للظروف البيئية التي تعمل فيها، من حالة عدم تأكد و الانفتاح الاقتصادي وتحرير للتجارة الخارجية بالإضافة على انفتاح السوق التونسية على المنتجات والشركات الأجنبية، مما يحتم على مدير مشروع اليقظة تطبيق هذا النظام لأهميته في مواجهة التحديات.

دراسة (قندوز أمينة، 2017) بعنوان: مساهمة التسويق الاستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسة على غزو الأسواق الدولية دراسة ميدانية.

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

أفرزت التحولات العالمية توجهات جديدة وشهدت منظمات الأعمال العديد من التغيرات التي مست كافة المستويات والقطاعات، من هنا بدأت الحاجة إلى ضرورة معرفة ما يدور في محيطها وما يحدث فيه من أحداث وتغيرات جديدة، لتتمكن هذه الأخيرة من فرض نفسها وحجز مكانة لها في السوق لتحقيق الأسبقية بين منافسيها في مجال نشاطها عن طريق تبني أساليب أكثر تنافسية، فاليقظة التنافسية من الأساليب الإدارية الحديثة والتي تحت المؤسسة على الاتصال بجمهورها المستهدف ومورديها وكذا معرفة التكنولوجيات الجديدة، فقد جاء هذا الأسلوب لتقريب المؤسسة من محيطها.

إن المؤسسات الاقتصادية هي الأخرى باتت مجبرة على إتباع أسلوب اليقظة التنافسية من أجل بقائها في حالة ترصد مستمر ودائم من أجل توفير المعلومات اللازمة في الوقت والمكان المناسبين، خاصة إذا كانت تسعى للولوج و اختراق الأسواق الدولية ذات المتغيرات البيئية الأكثر تعقيدا والأسرع تغيرا في ظل العولمة والانفتاح العالمي.

ففي ظل مختلف التطورات و التغيرات الحاصلة في شتى المجالات و في عصر يشهد حركية وديناميكية متزايدة، فإن المؤسسة باعتبارها جزءا ديناميكيا من المجتمع فقد باتت لازما عليها مراقبة كل ما يحيط بها سواء على المستوى التجاري، الاقتصادي، التكنولوجي، ولا يتم ذلك إلا من خلال ما يسمى باليقظة التنافسية وسنحاول في هاته الدراسة التطرق لمختلف العموميات المتعلقة باليقظة التنافسية واختراق الأسواق الدولية.

■ طرح السؤال الرئيس

من أجل دراسة وتحليل أثر اليقظة التنافسية على اختراق الأسواق الدولية بشركة كوندور، قمنا بطرح السؤال الرئيس التالي: ما مدى تأثير اليقظة التنافسية بأبعادها على اختراق الأسواق الدولية بشركة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية؟

■ الأسئلة الفرعية: وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد اليقظة التنافسية (منتجات المؤسسة المنافسة، الشركاء، الانتاج، البحث والتطوير) على اختراق الأسواق الدولية بشركة كوندور؟

2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد اليقظة التنافسية بشركة كوندور تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الإداري)؟

■ فرضيات الدراسة:

إن بناء فرضيات الدراسة قائم أساسا على التساؤلات التي وردت بمشكلة الدراسة وأنموذج الدراسة الحالية، وعليه فإن الدراسة

قدرتها على غزو الأسواق الدولية.

دراسة (بطاهر بختة، 2019) بعنوان السلوك التنظيمي وأهميته في رفع درجة اليقظة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية في مؤسستي ميناء مستغانم ومؤسسة سونلغاز.

هدفت الدراسة إلى التعريف بالسلوك التنظيمي للمؤسسة وأهميته في رفع مستوى الثقة لدى الموظفين من خلال وضع نظام قوي، وأيضا التركيز على اليقظة التنافسية التي تعتبر كمفتاح للمؤسسات التي تنشط في بيئة يكثر فيها المنافسين، تم القيام بدراسة تطبيقية من خلال توزيع 70 استبانة على موظفي مؤسستي ميناء مستغانم ومؤسسة سونلغاز، واسترجعت 45 استبانة صالحة للدراسة والتحليل. توصلت الدراسة إلى أن السلوك التنظيمي يساهم في تحسين اليقظة التنافسية للمؤسسة، وأن مستوى اليقظة التنافسية غير كاف لكلتا المؤسستين وبحاجة لتحسين.

مناقشة الدراسات السابقة وموضوع الدراسة الحالية

في ضوء الدراسات السابقة وفي حدود علم الباحثين، فإن الدراسة الحالية تميزت عن سابقتها بالآتي:

- أجريت هذه الدراسات خلال الفترة (2008-2019) في بيئات محلية، أجنبية منها ما أجريت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنها على المؤسسات الاقتصادية.

- أظهرت الدراسات السابقة إهتماما بموضوع اليقظة التنافسية والدخول للأسواق الدولية.

- تعد هذه الدراسة مدخلا مهما في دراسة دور اليقظة التنافسية في إختراق الأسواق الدولية بشركة كوندور.

- تلتقي هذه الدراسة مع دراسة (بطاهر بختة، 2019) والتي تناولت المتغير (اليقظة التنافسية).

- تلتقي هذه الدراسة مع دراسة (قندوز أمينة، 2017) في المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية والكهر ومنزلية)، والمتغير التابع (غزو الأسواق الدولية).

جاءت هاته الدراسة استكمالا للدراسات السابقة وكمحاولة جادة لإختبار تأثير اليقظة التنافسية على اختراق الأسواق الدولية بمؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية والكهر ومنزلية.

المحور الأول: التأسيس النظري المفاهيمي لليقظة التنافسية

إن المؤسسة تسعى دائما لترصد المعلومات وتحليلها في بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا من أجل إقتناص الفرص والتوقع بشكل مسبق لمختلف السيناريوهات التي ستحدث في ظل المنافسة، وبغية تحقيق أهدافها المرسومة والمخططة بشكل دقيق لا بد لها أن تعتمد على نشاط جهاز اليقظة التنافسية من أجل تحليل جميع المنافسين الحاليين والمحتملين، وجميع

البدائل المتاحة للمستهلكين، وباعتبار أن نظام اليقظة التنافسية موضوع جد حساس وفي غاية الأهمية سنحاول أن نتطرق له ونبين في الأخير علاقته باختراق الأسواق الدولية.

أولا: ماهية اليقظة التنافسية

قبل التطرق لتعريف اليقظة التنافسية كمفهوم شامل سنبدأ بتعريف اليقظة:

إن جذور اليقظة الاستراتيجية كمصطلح تمتد الى مفهوم الاستخبارات، فلقد أشار (Chalus- Sauvannet 2000) إلى أن كلمة اليقظة الاستراتيجية هي ترجمة من الانجليزية واردة من عالمين مختلفين تماما هي الدول الانجلوساكسونية واليابان، فهي بالتالي تجمع بين ثقافات هاته الدول. (بن خديجة، 2018، صفحة 95)

كما أن أصل مصطلح اليقظة مشتق من اللفظ اللاتيني (vigila) والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة على منطقة أو قطاع معين، فاليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة ظهر في أدبيات إدارة الأعمال في الأوساط التي تعني بالمعلومة وتسييرها، واستخدام هذا المصطلح بالفرنسية هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار و هذا لحماية منطقة ما، ونقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم لرصد البيئة، وقد أوضح كل من Marti وMartinet في كتابهما أن هذا الرادار أو كما سمياه رادار اليقظة يعمل على المراقبة المستمرة لمنطقة ما وهدفه إشعار الأشخاص المسؤولة عن أي خطر يدهمهم.

فمفهوم اليقظة حسب Michel Cartier: "هي ذلك النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله". (أمين وحميدة، 2014، الصفحات 48-49)

1. مفهوم اليقظة التنافسية

يتمحور مفهوم اليقظة التنافسية حول معرفة المؤسسة وخصائصها وخصائص منافسيها والتي لخصها الجنرال "Sun Tzu" في المثل التالي: "إذا كنت تعرف العدو (المنافس) وتعرف نفسك فإنك لن تخشى نتائج مائة معركة، وإذا كنت تعرف نفسك و لكن لا تعرف العدو فستعاني هزيمة مع كل إنتصار تحققه، أما إذا كنت لا تعرف العدو ولا نفسك فإنك ستخضع وتنهزم في كل معركة". (حديد وحديد، 2005، صفحة 190)

ولليقظة التنافسية تعاريف نذكر منها ما يلي:

- "هي ذلك النشاط الذي تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) ثم تحليلها فاستخراج النتائج و تطبيقها في إتخاذ القرار".

- "هي عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات (الاستعلامات والاستخبارات) المتعلقة بعدة أطراف مثل: الزبائن، المنافسين

الموردين والتي تسمح باختراق السوق ودعم المنافسة".

القطاعات للمنافسين.

"تسمح اليقظة التنافسية بضم واستيعاب الوضعية الحالية بالإضافة إلى سياسة المنافسين من خلال تحليل وضعياتهم المالية ومنتجاتهم الجديدة وانتشارهم التجاري."

- عدم التميز في المنتجات: عندما ينظر المستهلك للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، فإن اختياره له يكون على أساس السعر وجودة الخدمة المقدمة.

"وهي الوضع الذي تكون فيه المؤسسة في حالة مراقبة ومتابعة لما يجري في مجال عملها من خلال جمع المعلومات الخاصة بمنافسيها الموجودين في الأسواق، وأولئك المحتمل ظهورهم مستقبلاً، ومن ثم القيام بتحليل تلك المعلومات واستغلالها بمعرفة نقاط قوة وضعف المنافسين و من ثم صياغة الإستراتيجية التي تسمح بالمواجهة التي تضمن استمرار الميزة التنافسية للمؤسسة وثبتت قدرتها التنافسية." (بطاهر، 2019، الصفحات 128-129)

- إرتفاع التكاليف الثابتة: تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأي طريقة حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة.

- إختلاف المنافسين: يجب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين.

- حواجز الخروج مرتفعة: يتعلق الأمر بجميع الحواجز (السياسية، الثقافية، الإجتماعية) فلا بد من تحديد الحواجز الرئيسية أو الاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح.

وعليه يمكن تعريف اليقظة التنافسية بأنها "الوسيلة التي تقوم من خلالها المؤسسة بتقليل وتخفيض نسبة حالة عدم التأكد وزيادة معرفتها ومعلوماتها حول البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة من خلال توفير أهم المعلومات الاستراتيجية والتي تساهم في عملية صياغة و إتخاذ القرار".

- حواجز الخروج الضعيفة: المؤسسة معرضة لخطر تحمل داخلين جدد ودائمين في القطاع التي تنشط فيه.

المحور الثاني: عموميات مفاهيمية حول اختراق الأسواق الدولية

2. أهداف اليقظة التنافسية: تهدف اليقظة التنافسية حسب "بورتر" إلى معرفة المعلومات المتعلقة بالمنافسين وجمعها في خمسة نقاط وهي: (أبو قحف، 2002، صفحة 20)

إن المؤسسات الاقتصادية هدفها الأساسي البقاء وتحقيق الأرباح، بالإضافة إلى ذلك تسعى جاهدة للتطوير والنمو في أسواقها، وهذا إنتقالاً من إشباع الطلب المحلي وصولاً إلى إقتناص الفرص وإشباع الفجوات لدى الطلب الخارجي الدولي، فبغض النظر عن ما إذا كانت تهدف لإشباع الحاجات المحلية بإنتهاجها التسويق المحلي أو الرغبات الخارجية بتبنيها التسويق الدولي، فإن الوصول للأسواق الخارجية يعتبر فرصة جيدة وملائمة للمؤسسات الاقتصادية السباقة في ترصد المعلومات الإستراتيجية واقتناصها من أجل بناء قرارات استراتيجية تنافسية على المستوى الدولي.

أولاً: ماهية التسويق الدولي:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم التسويق الدولي وهذا نظراً لتعدد جهات نظر وآراء الكتاب والمعالجين لموضوع التسويق على المستوى الدولي وسنحاول أن نتطرق لأهم التعاريف المتعلقة به.

1- مفهوم التسويق الدولي

التسويق الدولي هو "اكتشاف حاجات المستهلك واشباعها على المستوى الدولي بمستوى افضل من المنافسين المحليين والدوليين وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية" (أبو قحف، 2004، صفحة 15) كما يعرف كذلك على أنه: "مجموعة الجهود التسويقية الموجهة لإشباع حاجات المستهلك خارج الحدود الجغرافية للمركز الرئيسي للشركة الام أي في بيئة تسويقية غير التي تعمل الشركة المنتجة لأغراض تحقيق الاهداف التسويقية المخططة من أرباح ومبيعات واستقرار وحل مشكلات وغيرها وتستخدم الادارات التسويقية في ذلك مزيج تسويقي دولي، استراتيجيات للتسعير الدولي، الترويج الدولي، التوزيع الدولي، السلع الدولية

2. أهداف اليقظة التنافسية: تهدف اليقظة التنافسية حسب "بورتر" إلى معرفة المعلومات المتعلقة بالمنافسين وجمعها في خمسة نقاط وهي: (أبو قحف، 2002، صفحة 20)

- الأداء الحالي للمنافس.

- استراتيجيات المنافس.

- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين.

- الكفاءات الحالية للمنافسين.

- الأهداف الجديدة للمنافسين.

كما تعمل أيضا على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة:

-منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية.

-الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان.

-الانتاج: نظام الانتاج، الموارد والمهارات المستعملة، تكلفة الانتاج.

-البحث و التطوير: التكنولوجيات وبراءات الإختراع المسجلة.

وترتبط المعلومات بشكل قوي بحدة المنافسة ضمن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة حيث تتواجد عدة متغيرات 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 ويكون من الفعلية هو مراقبة حصص السوق.

-نمو القطاع بطيء: يجب مراقبة نمو القطاع ومقارنته بنمو

والخدمات الدولية. (علواط ومعين، 2018، صفحة 197)

2- من اختيار الأسواق الدولية إلى تحديد مسارات إختراقها

إن كل مؤسسة ترغب في توسيع دائرة نشاطها والانتقال من السوق المحلي إلى السوق الدولي، لا بد لها من القيام بدراسة معمقة حول هاته الأسواق، من خلال معرفة أشكال هاته الأسواق وماهي الفرص المتاحة أمامها لإختراقها وفيما تكمن الموانع التي تحد من دخولها، وماهي مختلف المسارات الممكنة أمام المؤسسة للولوج من خلالها لمختلف هاته الأسواق.

أ. أشكال الأسواق الدولية

يقع على عاتق المؤسسات الإقتصادية والتي تسعى للولوج للأسواق الخارجية من خلال عملية إختراقها أن توضح مسار الرؤية أمامها، وهذا يتبلور جليا من خلال معرفة تفاصيل أشكال الأسواق الخارجية المحتملة التي ستتعامل معها أو في أي دائرة تقع لتدرك صياغة قراراتها بشكل إستراتيجي وتنقسم هاته الأخيرة عموما إلى ما يلي: (التركستاني، 2008، صفحة 208)

- الأسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع : هي الأسواق التي تنعم بإقتصاد قوي من بينها: الأسواق الأوروبية والأمريكية واليابانية.

- الأسواق ذات الدخل المتوسط: وهي التي تشهد نمو في اقتصادياتها مثل أسواق الدول العربية، مجلس التعاون لدول الخليج العربي وأسواق بعض الدول الآسيوية مثل ماليزيا، سنغفورا.

- الأسواق ذات الدخل الضعيف: هي الأسواق التي لا تشهد نموا اقتصاديا بسبب ضعف دخلها ومحدودية مصادرها المالية، مثل: الهند، الصومال، اندونيسيا.

ب. فرص إختراق الأسواق الدولية

هناك العديد من الفرص التي تدفع المؤسسات للدخول إلى الأسواق الدولية، والتي من خلالها يتحدد مدى أو نوع الأسلوب في الدخول للأسواق الخارجية، ومن أهم الفرص التي تشجع المؤسسات للدخول في الأسواق الخارجية: (التركستاني، 2008، صفحة 79)

- متطلبات الاستثمار: يفرض نشاط الاستثمار على إدارة المؤسسة والتسويق معا ممارسة عملية التصدير وذلك بهدف تمويل المشروع وإيجاد قنوات توزيع متعددة للمنتجات المحلية في الأسواق الخارجية.

- اتجاهات الإدارة: تعتبر اتجاهات الإدارة في الدخول للأسواق الخارجية من أهم الفرص التي يمكن الاستفادة منها، وذلك للحصول على متطلبات التصدير، وفي حالة توفير الإدارة المتطلبات اللازمة للتصدير يمكن للإدارة التسويقية أن تمارس نشاطها في الدخول للأسواق الخارجية واغتنام الفرص

التسويقية.

- طبيعة الأسواق الخارجية: يحدد الدخول للأسواق الخارجية عدد الأسواق الموجودة ومدى مرونتها وحجم الفرص والتحديات المتوفرة في تلك الأسواق، كما تساهم نوعية الأسواق وتطويرها وحجم الكثافة السكانية في تقرير الدخول للأسواق الخارجية.

- مرونة الأسواق الخارجية: تحدد المرونة المتوفرة في الأسواق الخارجية إمكانية التفكير في الدخول للأسواق الخارجية، حيث أن إدارة التسويق تفضل الأسواق التي تتميز بالمرونة في التعامل مع المنتجات الأجنبية، وسهولة الحصول على الترخيص للدخول والعمل داخل الأسواق الأجنبية.

- الأرباح المتوقعة: يتأثر أسلوب الدخول للأسواق الخارجية بمدى ربحية الأسواق الخارجية، حيث يعتبر هامش الربح المتعلق من أهم العوامل التي تساعد في الدخول للأسواق الخارجية.

- الاستقرار السياسي والأمني: يحدد الدخول للأسواق الدولية درجة المخاطرة، حيث أن حجم المخاطرة التي تواجهها تؤثر بدرجة كبيرة على قرار الدخول للأسواق الخارجية، لذلك عادة ما تقوم الشركات المصدرة بتحليل مخاطر كل سوق من الأسواق الخارجية

ج. موانع إختراق الأسواق الدولية

ويمكن أن نذكر بعض التحديات التي تواجه المؤسسات الداخلية حديثا وكيف تساهم المؤسسات الموجودة في الأسواق في وضع العوائق أمام المؤسسات الجديدة هي: (مروج، 2014، صفحة 03)

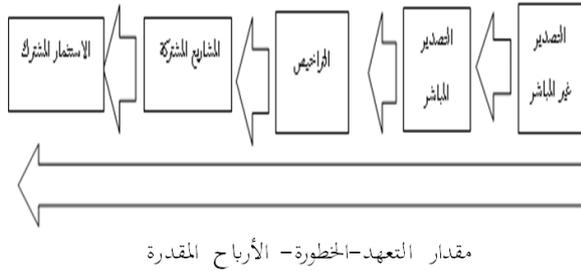
- التكلفة المرتفعة: يصادف المؤسسات الداخلة للأسواق الجديدة مشكلة زيادة التكلفة الإقتصادية لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين، وربما يكون السبب في ذلك ارتفاع أسعار المواد الخام التي تستخدمها المؤسسة أو زيادة تكاليف الإدارة الأمر الذي يجعل المؤسسة الجديدة في موقف غير تنافسي وتمنعها من الدخول.

- رأس المال المستثمر: تواجه المؤسسات الداخلية من جديد للأسواق الدولية زيادة رأس المال المستثمر في الصناعة، وهذا يؤدي إلى ضرورة الاستثمار بمبالغ تعادل ما يستثمره المنافسون أو الداخلون من قبل.

- محدودية منافذ التوزيع: نظار لحدثة الفترة التي تدخل فيها المؤسسات الحديثة للأسواق الدولية فإنها تفتقر إلى وجود قنوات توزيع منتشرة مماثلة للمؤسسات الأخرى التي سبقتها في الدخول للأسواق، لذلك فإن هذا الأمر يعيق قدرة الشركة الجديدة من الدخول للأسواق الدولية.

- قلة الخبرة التسويقية: تعتبر الخبرة التسويقية من أهم الأمور المرتبطة بنشاط التسويق خاصة الخبرة الطويلة، وتعاني المؤسسات الجديدة من قلة الخبرة التسويقية بالأسواق

الشكل رقم (01): الطرق الخمس للدخول إلى الأسواق الدولية



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

المحور الثالث: مساهمة اليقظة التنافسية في اختراق الأسواق الدولية دراسة تحليلية بمؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية

قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، إنطلاقاً من لحظة تاريخية موجزة عنها، بالإضافة إلى التطرق لأهم المنتجات التي تقدمها، والإشارة لأهم الأسواق التي تنشط بها.

أولاً: بطاقة تعريفية بشركة كوندور

مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية التابعة لمجموعة بن حمادي، هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تعرف باسم "Antar trade" ومعناه "عنتر للتجارة"، نشاطها الأساسي قائم في إنتاج وتسويق وضمان خدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

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

تاريخ الإنشاء: 2002/02/09.

تاريخ البدء في النشاط: أكتوبر 2002.

تاريخ البدء في الإنتاج: 2002/11/23.

تاريخ طرح العلامة: 2003/04/30.

رأس المال: 2.450.200.000 دج.

المساحة الإجمالية: 80104 م².

طبيعة الاستثمار: تصميم وبيع المنتجات الإلكترونية، والكهرومنزلية، لوازم الإعلام الآلي، ولوحات الطاقة الشمسية.

المدير العام: بن حمادي عبد الرحمان.

العنوان: المنطقة الصناعية، طريق مسيلة، تجرئة 70، فرع 161 برج بوعريريج، 34000، الجزائر.

العنوان الإلكتروني: www.condor.dz.

أسواق ومناطق خدمة شركة كوندور

في إطار الاستراتيجية التوسعية التي تتبعها شركة كوندور لاختراق الأسواق الدولية، بعد أن استطاعت تغطية السوق

الدولية، لذلك فإن هذا الجانب يسبب تحدياً كبيراً للمؤسسات الجديدة ويتطلب وقتاً أكبر حتى تكتسب الخبرة الدولية في مجال التسويق الدولي.

عدد المنافسين: نظار لوجود فرص تسويقية كبيرة في الأسواق الخارجية فإن جميع المؤسسات تطمع في أن تحصل على نصيب أكبر من السوق الدولي، وتتجه أغلب المؤسسات للدخول، وبشكل ذلك بيئة تنافسية كبيرة ربما تعيق المؤسسات الجديدة من القدرة على اختراق هذه المنافسة بسبب عدد المنافسين المتزايد في الأسواق الخارجية.

العلامة التجارية: تشكل العلامة التجارية الدولية عائقاً قد يحول دون قدرة المؤسسات من الدخول للأسواق العالمية ويتطلب من الداخلين الجدد بذل المزيد من الجهود لاختراق الأسواق الدولية التي لديها ولاء للعلامات التجارية القديمة والمعروفة في الأسواق الخارجية.

رد فعل المنافسين: حينما تدخل المؤسسات الجديدة للأسواق الدولية فإنها تواجه رد فعل المنافسين الذين يشعرون بالتهديد والخطر من الداخلين الجدد، لذلك فقد تفكر المؤسسات السابقة الدخول في الأسواق الدولية تغيير استراتيجيتها التسويقية ومزيجها التسويقي في سبيل منع الدخول الجدد من الدخول للأسواق، وهذا يشكل تحدياً كبيراً من التفكير في مواجهته والتغلب عليه.

تميز المنتج: يعتبر تميز المنتج من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الدولية في الأسواق الخارجية ويصادف المؤسسات الجديدة مسألة قدرة المؤسسات السابقة على تطوير المنتج وتميزه بشتى الطرق والأساليب التسويقية الحديثة، الأمر الذي يصعب من قدرتها في اختراق الأسواق الدولية والدخول للمنافسة.

د. مسارات اختراق الأسواق الدولية

إن المؤسسات الاقتصادية التي تسعى جاهدة لاختراق الأسواق الدولية تهدف أساساً لتحقيق مجموعة من الأهداف، اقتصادية، كانت أو سياسية، أو إجتماعية وهذا لا يتأتى إلا من خلال الموائمة بين مجموعة الفرص والموانع التي تصادفها للولوج واختراق هاته الأسواق، وبغض النظر عن الأهمية النسبية لهاته الأسواق فإنه من المتداول والشائع أنه هنالك طريقتين أساسيتين لاختراقها وهي الطريقة المباشرة وغير المباشرة وعلى المؤسسات الاقتصادية المفاضلة بينهما.

بالرغم من اختلاف الباحثين في عدد وطرق اختراق الأسواق الدولية، إلا أن كوتلر أشار إلى وجود خمسة طرق وأساليب متاحة للمؤسسات الاقتصادية التي تسعى لاختراق الأسواق الدولية وتمثل في: (كما هو موضح في الشكل الموالي)

التصدير غير المباشر، التصدير المباشر، التراخيص، المشاريع المشتركة، والاستثمار المباشر.

التالية: مقاييس النزعة المركزية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، معامل الفا كرونباخ، نموذج الإنحدار البسيط، تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

ثالثاً: تحليل النتائج

قمنا في هذا العنصر بإختبار ثبات أداة الدراسة ثم قدمنا خصائص العينة وقمنا بعرض النتائج واختبار الفرضيات وفي الأخير مناقشة هذه النتائج.

الصدق البنائي

لتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات محاور الأداة وجميع عبارات المحور الذي ينتمي إليه والجدولين رقم (01)، (02) يوضحان ذلك:

الجدول (1) : معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات اليقظة التنافسية وجميع عبارات محور اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	**0.397	08	**0.542
02	**0.372	09	**0.369
03	*0.277	10	*0.278
04	**0.400	11	**0.453
05	*0.287	12	**0.422
06	**0.526	13	**0.595
07	**0.351		

**دال عند مستوى (0.01) المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم.
*دال عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول رقم (01) أن جميع معاملات الارتباط للعبارات الخاصة بالإستبانة المتعلقة بمحور اليقظة التنافسية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ماعدا العبارات (03) و(05) و(10) دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

جدول رقم (02): معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور إختراق الأسواق الدولية وجميع عبارات محور إختراق الأسواق الدولية

محور إختراق الاسواق الدولية					
14	**0.736	35	**0.672	19	**0.780
15	**0.642	36	**0.657	20	**0.131
16	**0.760	37	**0.780	21	**0.647
17	**0.754	38	**0.787	22	**0.674
18	**0.778	39	**0.695		

**دال عند مستوى (0.01) المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم.

المحلي بشكل كبير، فإنها قد استطاعت التلوج للعديد من الأسواق نذكر منها: تونس، الأردن، السودان، اليبين، السنغال، فرنسا، مصر... وغيرها

ثانياً: الطريقة والأدوات

سنتناول في هذا الجزء من دراستنا لعرض مجتمع وعينة الدراسة، وبناء أداة القياس واختبارات الصدق والثبات، إضافة إلى الإشارة إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

1. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات السامية بشركة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية، متمثلين في المدراء ونوابهم إضافة إلى جميع رؤساء المديريات ورؤساء المصالح وقد بلغ حجم عينة الدراسة 100 موظف بالمؤسسة ذوي المناصب العالية، ولجمع البيانات تم استخدام أسلوب العينة الميسرة وقد تم توزيع الإستبانة على أفراد عينة الدراسة ممثلة في 100 مفردة، وتم إسترداد 72 إستبانة، وبعد فحص الإستبانات تم إستبعاد 5 استبانة نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستبيان، وبذلك يكون عدد الإستبانات المناسبة للدراسة 67 إستبانة.

2. بناء أداة القياس واختبارات الصدق والثبات

تم تصميم الإستبانة بناء على الدراسات السابقة، وتتكون الإستبانة من جزئين تضمن الجزء الأول المعلومات الشخصية (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الإداري) عن عينة أفراد الدراسة. أما الجزء الثاني تضمن محورين، فالمحور الأول تناول أبعاد اليقظة التنافسية الأربعة وهي: منتجات المؤسسة المنافسة، الشركاء، الإنتاج، البحث والتطوير، أما المحور الثاني فتناول عبارات إختراق الأسواق الدولية.

3. صدق أداة الدراسة

لقد تم إختبار أداة الدراسة (الإستبانة) وعباراتها، للتأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه، وذلك بإستخدام نوعين من الإختبارات ظاهري وبنائي (الموضح في مناقشة النتائج)

4. الصدق الظاهري

وذلك للتحقق من صدق محتوى الإستبانة والتأكد من أن مقاييس الإستبانة تخدم أهداف الدراسة وقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والإختصاص، وقد بلغ عددهم (05) محكمين.

5. أساليب المعالجة الإحصائية

إن البيانات المجمعة تحتاج لمعالجة عن طريق الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 19 في عملية التقريغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث شملت الأساليب الإحصائية

يتضح من الجدول رقم (04) أن نسبة (49.25%) من الاطارات العليا بمؤسسة كوندور ذوي خبرة تتراوح ما بين 10 سنوات- 20 سنة، ثم تليها الفئة ذات الخبرة الأقل من 10 سنوات بنسبة (37.31%)، وفي الأخير نجد فئة أكثر من 20 سنة خبرة بنسبة (31.4%) .

تشير النتائج السابقة على وجود مستويات مختلفة في الخبرة لدى الاطارات العليا بشركة كوندور، الأمر الذي ينبثق من خلاله تبادل للمعارف والمعلومات والتحديث الدائم للإجراءات المطلوب إتباعها في صياغة القرارات الاستراتيجية في ظل المنافسة الموجودة على مستوى الأسواق الدولية و هذا راجع أساسا للسياسة التوسعية التي تتبناها المؤسسة سواء على المستوى المحلي أو الجوارى أو حتى الدولي، الأمر الذي يتطلب المحافظة على المورد البشري المؤهل بالمؤسسة و الإستفادة من خبراته، إضافة إلى محاولة إستقطاب اليد العاملة من المؤسسات المنافسة.

ونلاحظ من الجدول رقم (04) أن نسبة (67.16%) من الاطارات العليا بشركة كوندور هم من ذوي الشهادات الجامعية، و فئة الدراسات العليا بنسبة (32.83%) .

كما نلاحظ من الجدول رقم (04) أن نسبة (41.79%) من الاطارات العليا بشركة كوندور هم من فئة رؤساء المصالح، ثم تليها فئة رؤساء المديرات بنسبة (35.82%)، وبعدها نجد فئة المدراء ونوابهم بنسبة (22.38%) .

تعكس النتائج السابقة الصورة الحقيقية للهيكلة التنظيمية بشركة كوندور، فنجد أن نسبة رؤساء المصالح أخذت الحصة الأكبر بإعتبار أن بالشركة العديد من المصالح والأقسام المتفرعة الأمر الذي يتطلب العديد من رؤساء المصالح لتسيير الأقسام، ثم تليها فئة رؤساء المديرات لأن الأمر يتطلب وجود رئيس لكل مديرية فرعية وهي تجمع للعديد من المصالح، أما بالنسبة لفئة المدراء ونوابهم فهي الفئة الأخيرة والتي لا بد أن تكون الأقل من أجل متابعة السير الحسن في إتخاذ القرارات وعدم ازدواجية السلطة.

- عرض نتائج الدراسة

تم عرض نتائج الدراسة من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان (أنظر في الجداول 05,06):

كما يتضح من الجدول رقم (02) أن جميع معاملات الارتباط لعبارات الاستبيان المتعلقة بمحور اختراق الأسواق الدولية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)

لقد تم التأكد من ثبات الأداة بطريقة ألفا كرونباخ لتحديد درجة الإعتمادية على الإستبانة في الحصول على البيانات اللازمة، وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم (03)، الذي يبين أن "معامل الفا كرونباخ" يساوي: (0.821) وهذه القيمة مؤشر لصلاحية أداة الدراسة (الإستبانة) للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على عباراتها، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها، وعليه فإن الأداة تتمتع بمصداقية كبيرة وثبات عالي.

الجدول رقم (3): قيمة ألفا كرونباخ لكل محاور الدراسة

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
22	0.821

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع اعادة التنظيم

خصائص عينة الدراسة: بما أن موضوع الدراسة متعلق باليقظة التنافسية واختراق الأسواق الدولية بشركة كوندور، فإن عينة الدراسة التي تستوجب استقصادها هم الإطارات السامية والذين لهم سلطة إصدار القرارات الإستراتيجية، وبالتالي لا بد من دراسة هاته العينة من ناحية مؤهلاتهم العلمية، سنوات الخبرة لديهم بشركة كوندور، إضافة إلى مستواهم الإداري الذي يشغلونه بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما سنوضحه في الجدول الموالي.

الجدول (04) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الإداري

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	25	37.31
	من 10 سنوات- 20 سنة	33	49.25
	أكثر من 20 سنة	9	13.43
المؤهل العلمي	جامعي	45	67.16
	دراسات عليا	22	32.83
المستوى الإداري	مدراء ونوابهم	15	22.38
	رؤساء المديرات	24	35.82
	رؤساء المصالح	28	41.79
	المجموع	67	100%

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم.

تحليل وعرض نتائج مستوى اليقظة التنافسية لدى موظفي شركة كوندور (اتجاهات أفراد عينة الدراسة): (الجدول رقم 05)

الجدول رقم (05): اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة باليقظة التنافسية

حسابي قدره (3.73) و إنحراف معياري (0.97)، وكانت في المرتبة الخامسة الفقرة " تسعى مؤسستي لإكتشاف المنافسين المحتملين" بمتوسط حسابي (3.73) وإنحراف معياري (0.99)، أما فقرة " تقوم مؤسستي ببحث معمق عن الاسواق والمنافسة فأحتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.73) و إنحراف معياري (1.03)، وفي المرتبة السابعة الفقرة " تقوم مؤسستي بتحليل بيئة المنافسين بشكل روتيني " بمتوسط حسابي قدره (3.70) وإنحراف معياري (0.98)، أما في المرتبة الثامنة جاءت الفقرة " تتحرى مؤسستي عن الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنافسين في اعداد تشكيلة المنتجات الجديدة " بمتوسط حسابي قدره (3.64) و إنحراف معياري (0.89)، وفي المرتبة التاسعة "سعى مؤسستنا لتقديم منتجات بأسعار مقبولة لدى العملاء " بمتوسط حسابي قدره (3.56) و إنحراف معياري (1.00)، وفي المرتبة العاشرة " تحاول مؤسستنا الحصول على مزايا تنافسية مستدامة" بمتوسط حسابي قدره (3.53) وإنحراف معياري (1.01)، وفي المرتبة الحادي عشر" تحاول مؤسستي تجنب التهديدات التي تتعرض لها من قبل المنافسين " بمتوسط حسابي قدره (3.37) وإنحراف معياري (1.05)، وفي المرتبة الثاني عشر " تقوم مؤسستي بتشخيص نقاط القوة والضعف لديها" بمتوسط حسابي قدره (3.28) و إنحراف معياري (1.01)، وفي المرتبة الاخيرة " تعمل مؤسستنا على ترصد المنافسين " بمتوسط حسابي قدره (3.16) و إنحراف معياري (1.12).

بناء على اجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اليقظة التنافسية بمؤسسة كوندور لديهم تبين أن هنالك مستوى مرتفع من اليقظة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (3.88) و إنحراف معياري (1.01)

تحليل وعرض نتائج مستوى اختراق الأسواق الدولية لدى شركة كوندور (اتجاهات أفراد عينة الدراسة): (الجدول رقم 06)

الجدول رقم (06): اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة باختراق الأسواق الدولية

الرقم	عبارات اختراق الأسواق الدولية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
14	تشارك مؤسسة كوندور في المعارض الدولية بشكل دوري	4.18	0.60	مرتفع
15	تخطط مؤسسة كوندور لاختراق أسواق دولية جديدة مستقبلا	4.08	0.66	مرتفع
16	تقوم مؤسسة كوندور بالتغلغل للأسواق الاقل منافسة بهدف اشباع الفرص التسويقية	3.82	0.82	مرتفع
17	تسعى شركة كوندور لإقامة تحالفات استراتيجية بهدف البحث والتطوير مع المؤسسات الأجنبية	3.96	0.79	مرتفع
18	تستغل شركة كوندور الثورة التكنولوجية المتاحة لديها من اجل الاقتراب اكثر من المستهلكين بالبيئة المجاورة	4.33	0.47	مرتفع جدا
19	من بين القرارات الاستراتيجية الحالية للشركة هي القيام بالتصدير للأسواق الدولية	4.36	0.59	مرتفع جدا
20	تستفيد شركة كوندور من مزاياها التنافسية بالتواجد بالاسواق الدولية ذات البنى التحتية الناشئة	4.53	0.50	مرتفع جدا
21	تقوم مؤسسة كوندور بترصد المعلومات التنافسية عن الاسواق الخارجية	4.58	0.52	مرتفع جدا
22	تسعى مؤسسة كوندور لانتاج منتجات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية بالاسواق الأجنبية	4.08	0.82	مرتفع
	الإجمالي العام	4.21	0.64	مرتفع جدا

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم.

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم.

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
تراقب مؤسستي بشكل روتيني الحصة السوقية للمنافسين	3.82	1.08	2	مرتفع
تتحرى مؤسستي عن الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنافسين في اعداد تشكيلة المنتجات الجديدة	3.64	0.89	8	مرتفع
تقوم مؤسستنا بالتحرى عن القرارات الاستراتيجية للمنافسين	3.92	0.97	1	مرتفع
تعمل مؤسستنا على ترصد المنافسين	3.16	1.12	13	متوسط
تسعى مؤسستي لإكتشاف المنافسين المحتملين	3.73	0.99	5	مرتفع
تسعى مؤسستنا لتقديم منتجات بأسعار مقبولة لدى العملاء	3.56	1.00	9	مرتفع
تقوم مؤسستي بتحليل بيئة المنافسين بشكل روتيني	3.70	0.98	7	مرتفع
تسعى مؤسستي لتحسين جودة منتجاتها	3.73	0.97	4	مرتفع
تحاول مؤسستنا الحصول على مزايا تنافسية مستدامة	3.53	1.01	10	مرتفع
تقوم مؤسستي بتشخيص نقاط القوة والضعف لديها	3.28	1.01	12	متوسط
تقتنص مؤسستي الفرص المتاحة أمامها في الأسواق	3.74	1.10	3	مرتفع
تحاول مؤسستي تجنب التهديدات التي تتعرض لها من قبل المنافسين	3.37	1.05	11	مرتفع
تقوم مؤسستي ببحث معمق عن الاسواق والمنافسة	3.73	1.03	6	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.88	1.01		مرتفع

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم.

يشير الجدول أعلاه إلى اجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور اليقظة التنافسية فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تقوم مؤسستنا بالتحرى عن القرارات الاستراتيجية للمنافسين " بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ (3.88)، و إنحراف معياري بلغ (0.97)، فيما حصلت الفقرة " تراقب مؤسستي بشكل روتيني الحصة السوقية للمنافسين " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.82) و إنحراف معياري قدره (1.08)، وحصلت الفقرة " تقتنص مؤسستي الفرص المتاحة أمامها في الأسواق " على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.74) و إنحراف معياري (1.10)، أما فقرة " تسعى مؤسستي لتحسين جودة منتجاتها " فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط

بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور اختراق الأسواق الدولية، اتضح أن هنالك مستوى مرتفع جدا من الوعي بأساليب اختراق الأسواق الدولية لدى موظفي شركة كوندور ب"4.21" متوسط حسابي و"0.64" إنحراف معياري. اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد اليقظة التنافسية على اختراق الأسواق الدولية بشركة كوندور. الفرضية الفرعية الأولى H1₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد منتجات المؤسسة المنافسة و اختراق الاسواق الدولية بشركة كوندور. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One Way Anova) (F) كما هو موضح في الجدول:

الجدول (08): اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد الشركاء واختراق الاسواق الدولية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد %	مستوى الدلالة
الإنحدار	7,412	1	7,412	3,988	19,895	0,484	23,4	0,000
الخطأ	24,215	65	0,373					
المجموع	31,626	66						

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم.

معامل التحديد: يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (08) أن القوة التفسيرية للنموذج بلغت (23.4%) حيث أن التباين الحاصل في اختراق الأسواق الدولية يعود إلى بعد الشركاء والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

اختبار المعنوية الإجمالية باستعمال اختبار فيشر

التحليل: نلاحظ من نتائج الجدول رقم (08) إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الشركاء واختراق الأسواق الدولية، باعتبار أن قيمة F المحسوبة (3.988) عند درجة الحرية (1-65) وعند مستوى الدلالة 0.000 هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية البديلة H1₂

معامل الارتباط: من خلال نتائج الجدول رقم (08) نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون كان متوسط (0.484) ومستوى المعنوية (0.000) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة

الفرضية الفرعية الثانية H1₂: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد اليقظة التنافسية على اختراق الأسواق الدولية بشركة كوندور. الفرضية الفرعية الأولى H1₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد منتجات المؤسسة المنافسة و اختراق الاسواق الدولية بشركة كوندور. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One Way Anova) (F) كما هو موضح في الجدول رقم (07):

الجدول (07): اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد منتجات المؤسسة المنافسة واختراق الاسواق الدولية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد %	مستوى الدلالة
الإنحدار	3,517	1	3,517	3,988	8,134	0,333	11,1	0,000
الخطأ	28,109	65	0,430					
المجموع	31,626	66						

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم.

معامل التحديد: يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (07) أن القوة التفسيرية للنموذج بلغت (11.1%) حيث أن التباين الحاصل في اختراق الأسواق الدولية يعود سببه لبعدها منتجات المؤسسة المنافسة والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

اختبار المعنوية الإجمالية باستعمال اختبار فيشر

التحليل: نلاحظ من نتائج الجدول إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين منتجات المؤسسة المنافسة واختراق الأسواق الدولية، باعتبار أن قيمة F المحسوبة (8.134) أكبر من قيمتها F الجدولية (3.988) عند درجة الحرية (1-65) وعند مستوى الدلالة 0.000 هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية البديلة H1₁.

نحبر عن معادلة الانحدار كالاتي: $Y=0.755+0.746 X_3$

الفرضية الفرعية الرابعة $H1_4$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد البحث والتطوير واختراق الأسواق الدولية بشركة كوندور، و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F)(One Way Anova) كما هو موضح في الجدول:

الجدول (10): اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد البحث والتطوير واختراق الأسواق الدولية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد %	مستوى الدلالة
الإنحدار	8,062	1	8,062	22,238	3,988	0,505	25,5	0,000
الخطأ	23,564	65	0,363					
المجموع	31,626	66	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم.

معامل التحديد: يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (10) أن القوة التفسيرية للنموذج بلغت (25.5%) حيث أن التباين الحاصل في اختراق الأسواق الدولية يعود لبعدها عن البحث والتطوير بمؤسسة كوندور و النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

اختبار المعنوية الإجمالية باستعمال اختبار فيشر

التحليل: نلاحظ من نتائج الجدول رقم (10) إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد البحث والتطوير واختراق الأسواق الدولية، باعتبار أن قيمة F المحسوبة (22.238) أقل من قيمتها F الجدولية (3.988) عند درجة الحرية (1-65) وعند مستوى الدلالة 0.000 هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية البديلة $H1_4$

معامل الارتباط: من خلال نتائج الجدول رقم (10) نلاحظ أن معامل ارتباط كان متوسط (0.505) ومستوى المعنوية (0.000) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05).

نحبر عن معادلة الانحدار كالاتي: $Y=0.811+0.705X_4$

الفرضية الرئيسية الثانية $H2$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أبعاد اليقظة التنافسية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي،

متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05).

نحبر عن معادلة الانحدار كالاتي: $Y=0.586+0.740 X_2$

الفرضية الفرعية الثالثة $H1_3$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الإنتاج واختراق الاسواق الدولية بشركة كوندور، و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F)(One Way Anova) كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (09): اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد الإنتاج واختراق الأسواق الدولية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد %	مستوى الدلالة
الإنحدار	10,184	1	10,148	30,870	3,988	0,567	32,3	0,000
الخطأ	21,445	65	0,330					
المجموع	31,626	66	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم.

معامل التحديد: يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (09) أن القوة التفسيرية للنموذج بلغت (32.3%) حيث أن التباين الحاصل في اختراق الأسواق الدولية يعود إلى بعد الإنتاج و النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

اختبار المعنوية الإجمالية باستعمال اختبار فيشر

التحليل: نلاحظ من نتائج الجدول إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) بين بعد الإنتاج واختراق الأسواق الدولية بشركة كوندور، باعتبار أن قيمة F المحسوبة (30.870) أكبر من قيمتها F الجدولية (3.988) عند درجة الحرية (1-65) وعند مستوى الدلالة 0.000 هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية البديلة $H1_3$.

معامل الارتباط: من خلال نتائج الجدول رقم (09) نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون كان متوسط (0.567) ومستوى المعنوية (0.000) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05).

(0.735) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة F الجدولية (3.140) أكبر من قيمة F المحسوبة (0.310) وعليه نرفض الفرضية البديلة H_{23} ونقبل الفرضية العدمية. الفرضية الفرعية الثالثة H_{23} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدراك متغيرات الدراسة تعزى للمستوى الإداري لأفراد العينة المدروسة. ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F One Way Anova) كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متغيرات الدراسة حسب المستوى الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,378	5	0,076	0,393	0,852
داخل المجموعات	11,732	61	0,192		
المجموع	12,110	66	0,076		

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المستوى الإداري لعينة الدراسة، وذلك بسبب أن قيمة الدلالة الاحصائية القيمة الاحتمالية (0.852) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة F الجدولية (2.365) أكبر من قيمة F المحسوبة (0.393) وعليه نرفض الفرضية البديلة H_{24} ونقبل الفرضية العدمية.

خاتمة:

إن إشكالية الدراسة والمتمثلة في ما مدى تأثير أبعاد اليقظة التنافسية على إختراق الأسواق الدولية بشركة كوندور؟ إنبثقت من خلالها العديد من الأسئلة الفرعية والفرضيات، للدراسة والبحث والتمحيص حول وجود علاقة تأثيرية لأبعاد اليقظة التنافسية (منتجات المؤسسة المنافسة، الشركاء، الانتاج، البحث والتطوير) على إختراق الأسواق الدولية، وتم التوصل للنتائج التالية:

بعد القيام بعملية تحليل إتجاهات أفراد عينة الدراسة الخاصة باليقظة التنافسية، فقد إحتمل بعد منتجات المؤسسة المنافسة المكانة الأولى، وهذا يدل على أن صياغة القرارات الاستراتيجية التسويقية على المستوى الدولي يعود أساسا لليقظة التنافسية حول معرفة ودراسة وتحليل منتجات المؤسسات المنافسة المتواجدة في تلك الأسواق التي تسعى المؤسسة للولوج إليها.

كما يدل المتوسط العام لليقظة التنافسية لدى الاطارات السامية بشركة كوندور والمقدر ب (3.90) والذي جاء بدرجة مرتفعة، أي أنه هناك يقظة تنافسية مرتفعة بالمؤسسة محل الدراسة.

سنوات الخبرة، المستوى الإداري (و لإختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى H_{21} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدراك متغيرات الدراسة تعزى للمؤهل العلمي لأفراد العينة المدروسة.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل (Independent Samples Test) لمتوسطات متغيرات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	T الجدولة	T المحسوبة	جامعي دراسات عليا
0,632	65	1,99	0,145	

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم.

و لإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T)

أسفرت نتائج المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (11)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وذلك بسبب أن مستوى الدلالة بين المتوسطات الحسابية (0.632) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، كما أن قيمة "T" الجدولية أكبر من قيمة "T" المحسوبة، وعليه نرفض الفرضية البديلة H_{21} ونقبل الفرضية العدمية.

الفرضية الفرعية الثانية H_{22} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدراك متغيرات الدراسة تعزى لسنوات الخبرة لأفراد العينة المدروسة، ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F: One Way Anova) كما هو في الجدول:

الجدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متغيرات الدراسة حسب مستوى الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,016	2	0,058	0,310	0,735
داخل المجموعات	11,994	64	0,187		
المجموع	12,110	66			

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم.

يتضح من نتائج المعطيات الإحصائية بالجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات متغيرات الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لموظفي مؤسسة كوندور، وذلك بسبب أن قيمة الدلالة الاحصائية، القيمة الاحتمالية

العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)، وهذا راجع إلى:

- اليقظة التنافسية أسلوب وثقافة يمكن تبنيها بغض النظر عن المؤهل العلمي للإطار الإداري بالمؤسسة، فالتغير الحاصل في بيئة الأعمال تتطلب من المسيرين بالمؤسسة إنتهاج أسلوب أكثر يقظة تجاه المنافسين.

- مستوى الخبرة لدى المسؤولين بالشركة لا يؤثر على مدى إنتهاج والإعتماد على اليقظة التنافسية في صياغة القرارات المتعلقة بإختراق الأسواق الدولية، والواقع يعكس ذلك فالعديد من المؤسسات العالمية كانت ناشئة في قطاعها واعتمدت على إطارات شابة عديمة الخبرة، إلا أنها إستطاعت التمتع بشدة والبقاء مع المؤسسات الكبرى والرائدة.

- إن مستويات تبني أسلوب اليقظة التنافسية لا تتأثر بالمستوى الإداري، حيث أن اليقظة والترقب بالمؤسسة يساهم فيها جميع العاملين والناشطين بالمؤسسة ابتداء من رجل البيع الذي يتعامل بشكل مباشر مع الفئة أو السوق المستهدف، وصولاً إلى المسؤول الأول عن المؤسسة والمكلف بصياغة القرارات الإستراتيجية.

وبعد القيام بعملية إسقاط المعلومات النظرية على أرض الواقع والميدان التطبيقي بشركة كوندور تم إقتراح التوصيات الآتية:

- ضرورة اهتمام الاطارات العليا بكوندور بتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من اجل صياغة قرارات استراتيجية اكثر تنافسية و خاصة في حالة استهداف الأسواق الدولية.

- القيام بدراسة دورية واستباقية للمنافسون سواء الحاليين أو المحتملون، وهذا من اجل رصد المعلومات والتقليل من حالة عدم التأكد البيئي.

- قيام المؤسسة بدورات تدريبية لفائدة عمالها والاحتكاك أكثر بالمنتديات العلمية التي تقام بالجامعات حول اليقظة الاستراتيجية وهذا من اجل كسب والاقتناع بضرورة تبني ثقافة اليقظة داخل المؤسسة.

- ضرورة تبني شركة كوندور ثقافة اليقظة التنافسية لما لها من أهمية بالغة في صياغة القرارات الاستراتيجية، وخاصة التي تهدف إلى إختراق الأسواق الدولية.

- تكوين متخذي القرارات الاستراتيجية بشركة كوندور عن طريق دورات تدريبية وبرامج لترسيخ الأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المتعلقة بإختراق الأسواق الدولية.

تضارب المصالح

❖ يعلن المؤلفان أنه ليس لديهما تضارب في المصالح.

بالرغم من أن نتائج الدراسة تشير إلى وجود يقظة تنافسية مرتفعة بالمؤسسة محل الدراسة، إلا أن هذا لا يعني بالضرورة أن النتائج تعكس الحقيقة الموجودة لدى هاته المؤسسة فالملاحظ من خلال البحوث والدراسات السابقة أن المؤسسة محل الدراسة لا تزال لا تعترف بوجود جهاز خاص باليقظة على مستوى المؤسسة ضمن هيكلها التنظيمي.

أظهرت نتائج الدراسة على وجود مستوى مرتفع من تبني أساليب وطرق إختراق الأسواق الدولية لدى عينة الدراسة.

قامت الدراسة بإختبار صحة الفرضية والتي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد اليقظة التنافسية على إختراق الاسواق الدولية بشركة كوندور، و التي إنبتقت من خلالها أربع فرضيات متعلقة بأبعاد اليقظة التنافسية (منتجات المؤسسة المنافسة، الشركاء، الانتاج، البحث والتطوير) على إختراق الأسواق الدولية، وبالإستناد على تحليل آراء الاطارات السامية عينة الدراسة، خلصت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضيات الفرعية (1,2,3,4)، وهذا يعود للأسباب الآتية الذكر:

- معرفة الاطارات الإدارية بشركة كوندور للمنتجات المنافسة وإدراكه الجيد للوقت الذي يتم فيه طرحها يساعدهم على معرفة وتحسين الطرق التسويقية التي ينتهجونها في صياغة قراراتهم الاستراتيجية التي تهدف لإختراق الاسواق الدولية.

- قدرة الاطارات الإدارية بكوندور على إدارة العلاقة بشركائهم بشكل فعال سينعكس بالإيجاب على مستوى المنتجات المقدمة من حيث السعر والجودة ووقت التقديم ومكان تقديم، إضافة الى زيادة القدرة التنافسية للمنتجات في ظل احتدام المنافسة الخارجية.

- مقدره الاطارات الإدارية بكوندور على ضبط الانتاج أي اتسامه بالمعايير الدولية المتفق عليها في هاته الاسواق الدولية مثل: شهادة الايزو.

- قيام شركة كوندور بالمشاركة في التظاهرات والفعاليات الدولية التي تقام كل سنة، إضافة الى الاطلاع المستمر والتحري عن التكنولوجيا المستخدمة حديثا من خلال البحث والتطوير بالمؤسسة، يساعدان في الترقب بشكل اكثر تنافسي حول الفرص الجذابة وغير المشبعة من الأسواق الدولية لمحاولة اشباعها.

- قامت الدراسة بإختبار صحة الفرضية التي مفادها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أبعاد اليقظة التنافسية على إختراق الاسواق الدولية بشركة كوندور تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)، وتوصلت إلى نفي صحة الفرضية بفرعها الثلاث وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أبعاد اليقظة تعزى لمتغيرات (المؤهل

المراجع

- kotler, p., Dubois, B., Keller, K. L., & Manceau, D. (2006). **Marketing management**, 12 édition (éd. 7eme). France: pearson education.
- أبو قحف.ع. (2002). **مبادئ التسويق الدولي**. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- أبو قحف.ع. (2004). **بحوث التسويق والسوق الدولي**. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية الجديدة.
- التركستاني م. (2008). **التسويق الدولي**. السعودية: دار أعلام للنشر والتوزيع.
- أمين م. ر. & حميدة م. ب. (2014). **أساليب اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية دراسة حالة المؤسسة الوطنية "ALZINC"**، مجلة التنظيم والعمل، 07(04)، 48-49.
- بطاهر ب. (2019). **السلوك التنظيمي وأهميته في رفع درجة اليقظة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية في مؤسستي ميناء مستغانم ومؤسسة سونلغاز**، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، 142-123.
- بن خديجة م. (2018). **اليقظة الاستراتيجية**. الجزائر: الوراق للنشر والتوزيع.
- حديد ر. & حديد ن. (2005). **اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة**. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- علاط، ف. & معين أ. (2018). **اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية إتخاذ القرارات بالمنظمة**. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 07(01)، 197.
- مروج م.ع. (2014). **دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية**(مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

المؤلفان حلیمة قمري، الحاج مداح عرايبي، (2020)، دور اليقظة التنافسية في إختراق الأسواق الدولية-شركة كوندور أنموذجا-، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، الصفحات : 91-104