

جامعة 8 ماي 1945
قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان

أثر التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي في

المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن _سوق أهراس_

إشراف الأستاذة:

لخداري حليلة

إعداد الطلبة:

هرامزة سندس

زوايمية روضة

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

كلمة شكر وعرفان

احمد الله وأشكره على نعمته، وأصلي على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، فالشكر أولاً لله عز وجل

على منته وتوفيقه والشكر في المقام الثاني للأستاذة المشرفة لخنداري حليلة على قبولها الإشراف أولاً

وتسييرها للعمل ثانياً، فقد فوضتنا مسؤولية العمل دون بيروقراطية مملة أو شدة مضمنة أو تساهلية مخلة فبارك

الله في وقتها وعملها وعلمها، والشكر أيضاً لأعضاء لجنة المناقشة للجهد المبذول في قراءة هذه المذكرة

لإثرائها بمناقشاتهم فجزاهم الله خيراً، والشكر في المقام الثالث للأساتذة الكرام الذين قاموا بتحكيم

الاستمارة وتقديم ملاحظاتهم قصد تصويب العمل، كما لا أنسى عمال المؤسسة الوطنية للدهن _سوق

أهراس_ وإلى كل الأساتذة وزملائي بقسم علوم التسيير دفعة 2024/2023 تخصص إدارة الأعمال

،شكراً وألف شكر لكل هؤلاء.

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

الحمد لله الذي علم الانسان ما لم يعلم.

إلى من كانت قلوبهم ملاذي وسراج عتمتي...

إلى والدي حفظهم الله هرامزة مصطفى وأمي حفاضة نجاة وجدي سنوسي رحمة الله عليه، إلى نور أختي الصغيرة والوحيدة وإخوتي حمزة وعبدو أركان قلبي وسندي، إلى أختي التي لم تلدها أمي ندى، إلى رفاق الدرب الذين كانوا لي عوناً في مشواري وعشت معهم أجمل أيامي الجامعية خلود، سلمى، ذكرى، ليندة، أسامة، صديق وأخص بالذكر أعز أصدقائي روضة وخليل قطيش، إلى الأساتذة الأجلاء قبدوم زهر غياط الشريف رحمة الله العقون عبد القادر بخاخشة موسى وزدوري أسماء والأستاذة المشرفة لخذاري حليلة وإلى نجيب وحفيظة بارك الله لهما وكل الأحبة والأصدقاء وإلى دفعة إدارة الأعمال 2024 وكل أساتذة العلوم التجارية وعلوم وعلوم التسيير، وأخيراً إلى أهلنا الثابتين والمرابطين وشرف الأمة في فلسطين وغزة أهل العزة نصرهم الله.

"سندس"

الإهداء

قال تعالى: (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون) الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب

المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح إلى والدي

العزير جمال الدين أطال الله عمره.

إلى الينبوع الذي لا يمل من العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدي العزيزة

أدامها الله نورا لدربي.

إلى جدي محمد زوايمية رحمه الله تعالى وجعل قبره روضة من رياض الجنة الذي علمني جزءا من القرآن الكريم

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى إخواني إيمان خولة ميمونة وعقبة .

إلى أولاد أخواني المؤمنين لي فهم زينة الحياة ربماس، يحيى، نوفل، ايناس، أنس، أنفال وآلاء.

إلى رفيقات المشوار التي قاسمني أسعد اللحظات سندس ليليا وكوثر.

إلى كل الأساتذة الذين قدموا لي يد المساعدة قيدهم لزهري، بخاشة موسى، لعقون عبد القادر، زدوري

أحلام، مجالدي حكيمة، بن عاتي سعيدة وأخص الأستاذة الفضيلة التي كانت مشرفتنا هذا العام لخذاري

حليمة وإلى نجيب وحفيظة وموظف المكتبة، إلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية، وإلى

كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

"روضة"

قائمة المحتويات:

رقم الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ- ش	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة
15	تمهيد الفصل
16	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للتحليل البيئي
16	المطلب الأول: ماهية التحليل البيئي
20	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحليل البيئي
23	المطلب الثالث: مراحل التحليل البيئي ومعوقاته
24	المبحث الثاني: بيئة (محيط) المؤسسة
24	المطلب الأول: البيئة الداخلية
30	المطلب الثاني: البيئة الخارجية
32	المطلب الثالث: العلاقة بين المؤسسة وبيئتها
33	المبحث الثالث: أساليب وتقنيات التحليل البيئي
33	المطلب الأول: تحليل PASTEL

36	المطلب الثاني: تحليل القوى الخمسة لبورتر
38	المطلب الثالث: تحليل سلسلة القيمة وتحليل الموارد المتاحة
45	المبحث الرابع: الخيار الاستراتيجي
45	المطلب الأول: ماهية الخيار الاستراتيجي
48	المطلب الثاني: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة
55	المطلب الثالث: مراحل وهيكّل الوصول للخيار الاستراتيجي
63	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي والصعوبات التي تحد للخيار الاستراتيجي
66	المبحث الخامس: مساهمة التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي
66	المطلب الأول: دور تحليل الموارد المتاحة في تحديد الخيار الاستراتيجي
67	المطلب الثاني: دور تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيار الاستراتيجي
68	المطلب الثالث: دور تحليل القوى الخمسة لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي
70	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة الدهن الوطنية _ سوق أهراس_	
72	تمهيد الفصل
73	المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنهجية الدراسة الميدانية
73	المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن
75	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الدهن _ سوق أهراس_
83	المبحث الثاني: الدراسة المنهجية للبحث
83	المطلب الأول: متغيرات الدراسة والمعطيات المجمعة

86	المطلب الثاني: أداة ومنهجية البحث
89	المطلب الثالث: الأدوات الاحصائية المستخدمة في القياس والتحليل
90	المبحث الثالث: المعالجة الاحصائية للاستبانة
90	المطلب الأول: اختبار ثبات الاستبيان
91	المطلب الثاني: اختبار التوزيع وتحليل محاور الاستبانة
100	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات
100	المطلب الأول: التأكد من صحة نموذج الدراسة
102	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية
110	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
112	خلاصة
	الخاتمة العامة
113	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	قائمة الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	موارد المنظمة ومؤشرات قياسها	1
83	حجم عينة الدراسة	2
83	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	3
87	أبعاد وفقرات الاستبانة	4
89	مقياس ليكارت الخماسي	5
91	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	6
92	اختبار التوزيع الطبيعي	7
93	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الأهمية النسبية لإيجابيات أفراد عينة البحث عن عبارات المحور الأول للمتغير المستقل (التحليل البيئي)	8
99-97	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الأهمية النسبية لإيجابيات أفراد عينة البحث عن عبارات المحور الثاني للمتغير المستقل (الخيار الاستراتيجي)	9
101	تحليل نتائج التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج	10
102	حساب معامل الارتباط "Pearson"	11
103	مخرجات (SPSS) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار	12
104	حساب معامل الارتباط "Pearson"	13
106	مخرجات (SPSS) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار	14
107	حساب معامل الارتباط "Pearson"	15

108	مخرجات (SPSS) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار	16
-----	--	----

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	الاطار العام للتحليل البيئي	1
43	نموذج القوى الخمسة لبورتر	2
46	سلسلة القيمة من وجهة نظر بورتر	3
67	هيكل صنع الخيار الاستراتيجي	4
76	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن	5

مقدمة عامة

تمهيد:

في بيئة معقدة سريعة التغير أصبح لزاما على المؤسسة أن تكون على درجة كبيرة من المرونة والتكيف، وهذا من خلال ترصدها لكثير من التحولات الخارجية المفاجئة ومحاوله التعرف عليها والتعامل معها بإيجابية والاستفادة منها واستغلالها أن كانت فرصا وتجنبها إن كانت تهديدات، وأن تتكيف معها بالشكل الذي يضمن استمرارها وتفوقها مقارنة بالمؤسسات التي تقاسمها مجال نشاطها.

وفي ضوء خصائص البيئة التي تعمل فيها وبما يتسم مع نتائج التحليل المؤهل للبيئة الخارجية والصناعة وعوامل البيئة الداخلية وسلوكيات المدير وثقافة المؤسسة السائدة، ومن جانب آخر هذه العوامل لها تأثيرات في تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يعد أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية المهمة الذي ينتهي بتحديد مسارات استراتيجية واضحة للمؤسسات من خلال الموافقة بين جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ولكن مع مرور الزمن والتغيرات البيئية السريعة لم تعد السياسة الإدارية لوحدها كافية لتحقيق النجاح للمؤسسة ولهذا لجأت معظم المؤسسات إلى الخيار الاستراتيجي والذي يمثل افضل تمثيل لرسالة المؤسسة واهدافها الاستراتيجية والذي يعتبر احدى العمليات المهمة في صياغة الاستراتيجية التي تبدأ بتحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة مع محاولة إثبات دورها في تحقيق ميزة تنافسية، ولكن الأمر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية وانما يتطلب منها أيضا السعي بشكل مستمر إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها من خلال اكتشاف طرق جديدة للمنافسة في القطاع الصناعي الذي تنتمي اليه.

إشكالية الدراسة: بناء على ما سبق نصل الى ابراز معالم اشكالية بحثنا من خلال الاجابة على التساؤل التالي:

"ما هو تأثير التحليل البيئي على تحديد الخيار الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للدهن؟"

لمعالجة وتحليل هذه الاشكالية وبغية الوصول الى استدلال منطقي وعلمي يمكن بلورة أطار نظري وتطبيقي حول تأثير التحليل البيئي على تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية للدهن، نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يمكن لتحليل الموارد المتاحة ان تحدد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية للدهن؟
- كيف يمكن لتحليل سلسلة القيمة ان تحدد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية للدهن؟
- كيف يمكن لتحليل القوى الخمسة لبورتر ان تحدد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية للدهن؟

الفرضيات:

استنادا إلى مشكلة البحث تم صياغة فرضيات تنسجم مع موضوع البحث التي سيتم اختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات لاحقا في الفصل الثاني، لهذا ينطلق البحث من:

الفرضية الرئيسية:

"لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للتحليل البيئي على تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية للدهن عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ "

تندرج تحت الفرضية الرئيسية 3 فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لتحليل الموارد المتاحة على تحديد الخيار الاستراتيجي لمؤسسة الدهن الوطنية _سوق أهراس_.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لتحليل سلسلة القيمة على تحديد الخيار الاستراتيجي لمؤسسة الدهن الوطنية _سوق أهراس_ .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لتحليل القوى الخمسة لبورتر على تحديد الخيار الاستراتيجي لمؤسسة الدهن الوطنية _سوق أهراس_.

أسباب اختيار الموضوع: اختيار موضوع التحليل البيئي وتأثيره في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة ناتج عن عدة عوامل منها:

- تخصصي في مجال إدارة الأعمال كان السبب الأول في اختيار الموضوع.
- الميول الشخصي للقيام بهذا البحث والرغبة في معرفة المستجدات في هذا الموضوع.
- تزايد المؤسسات في الآونة الأخيرة وذلك بإحداث وزارة خاصة بالمؤسسات الناشئة.
- التطور والتعقيد الذي يشهده قطاع المؤسسات جعل الاعتماد على التحليل البيئي عملية ضرورية لتحديد استراتيجياتها.
- ارتباط موضوع البحث بالتخصص الدراسي الخاص بنا حيث أن تخصصنا يركز على المؤسسات وتسييرها.

أهداف الدراسة: يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

مقدمة عامة

- إبراز مفهوم وأثر التحليل البيئي في معرفة الخيار الاستراتيجي للمؤسسة.
- معرفة وفهم نقاط القوة و الضعف وكذا الفرص والتحديات في المؤسسة الوطنية للدهن _سوق أهراس_ في ظل التغييرات التي تحدث.
- تقييم مدى إدراك المسيرين لأهمية التحليل البيئي في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.
- كشف الآثار السلبية الناتجة عن سوء عملية التحليل البيئي، وما يترتب عنها من خيارات استراتيجية غير ملائمة للمؤسسة.
- تحديد مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية على هذا النوع من التحليل البيئي في معرفة الخيار الاستراتيجي.
- التعرف على أهمية نوع وطبيعة بيئة المؤسسة الوطنية للدهن _سوق أهراس_ من حيث التغيير والتعقيد.

أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذا البحث من خلال

- المكانة التي يحتلها التحليل البيئي والذي أصبح يمثل عنصرا هاما تعتمد عليه المؤسسة في تحديد خياراتها الاستراتيجية.
- توعية المؤسسة بضرورة التركيز على التحليل البيئي والدور الذي يلعبه في تحقيق النمو والبقاء في السوق ومواجهة التحولات التي تحدث فيه.
- يكتسي البحث أهمية كبيرة ليس فقط من حيث محدودية الدراسات والبحوث المماثلة في الجزائر، ولكن كونه يعتمد على دراسة ميدانية استقرائية للتعرف على ادوات التحليل البيئي.
- يعتبر مساهمة علمية تبرز الدور الفعال لمدخل التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي.
- يمكن لهذا البحث ان يكون إضافة جديدة ومساهمة بسيطة في إثراء مكتبة الجامعة، ومنه معرفة المطالعين أهمية التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي
- معرفة مدى أهمية العلاقة بين تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة دور التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة وقد تم في هذه الدراسة التركيز على التحليل البيئي وأدواته فيما يخص متغير التحليل البيئي أما المتغير الثاني المتمثل في الخيار الاستراتيجي تم التركيز على أهم الاستراتيجيات.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة الدهن الوطنية _سوق أهراس_.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على الأفراد الموظفين بالمؤسسة الوطنية للدهن _سوق أهراس_.
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة بين شهر فيفري إلى غاية شهر جوان للسنة الدراسية 2024/2023.

منهج الدراسة:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية البحث وتحليل أبعادها وجوانبها ونتائجها، واختبار صحة الفرضيات سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف أساساً إلى جمع المعلومات، تصنيفها وتحليلها، حيث سنعتمد عليه لتشخيص ظاهرة البحث وفهم تأثير التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة، بالإضافة إلى المنهج التاريخي لإيضاح التسلسل الزمني للمؤسسة الوطنية للدهن _سوق أهراس_، واعتمدنا منهج دراسة حالة لإسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة.

التعاريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة

لدراسة هذا الموضوع لابد من تحديد المتغيرات المكونة للدراسة والتي سوف يتم التطرق إليها بشيء من التفصيل في الجانب النظري والتطبيقي من الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل (التحليل البيئي)

✓ **تحليل الموارد المتاحة:** هو طريقة مستخدمة في الأعمال لتقييم الموارد المتاحة واتخاذ القرارات حول أفضل السبل لاستخدام هذه الموارد.

✓ **تحليل سلسلة القيمة:** يمثل أحد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل الداخلي وتحليل القيمة هي طريقة منظمة للتمعن في الأنشطة التي تؤديها المنظمة والكيفية التي تتفاعل بها الأنشطة مع بعضها البعض.

مقدمة عامة

✓ تحليل القوى الخمسة لبورتر: هو أداة تحليل للميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق وهذه الأداة تقارن محيط العمل أو بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع.

ثانيا: المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي)

✓ استراتيجية النمو والتوسع: هي الاستراتيجية التي تسعى لتحقيق نمو مرتفع أكبر من المعدلات السابقة من خلال توسيع نطاق عمليات النشاط التجاري

✓ استراتيجية الاستقرار: تعني أن تقوم المنظمة بالحفاظ على وضعها الحالي وتقوم بعمل تغييرات طفيفة ولكن مهمة في نفس الوقت كزيادة الحصة السوقية أو تقليل تكاليف إنتاج المنتج أو تحسين جودة المنتج.

✓ استراتيجية التراجع والانكماش: تقوم الشركات في العادة بتقليص عدد المنتجات في الخط الواحد أو عدة خطوط إنتاجية للمنتجات التي تحقق أرباحا متدنية.

هيكل الدراسة:

لتجسيد موضوع الدراسة والوصول إلى النتائج المنتظرة سيتم الاعتماد على خطة لمعالجته في فصلين، فصل منها سيخصص للجانب النظري والفصل الثاني سيخصص للجانب التطبيقي، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: سيحمل الإطار النظري حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، سيتضمن المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التحليل البيئي (مفهومه، أهدافه، أهميته، مراحلها، أهم معوقاته)، وسيتناول المبحث الثاني بيئة (محيط) المؤسسة (البيئة الداخلية وأهم مكوناتها، البيئة الخارجية وأهم مكوناتها والعلاقة بين البيئة والمؤسسة)، أما المبحث الثالث فقد تضمن أدوات التحليل البيئي (تحليل PASTEL، القوى الخمسة لبورتر، نموذج سلسلة القيمة وتحليل الموارد المتاحة)، أما المبحث الرابع والذي تناول الخيار الاستراتيجي (مفهومه، خطواته، أهم الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، هيكله، العوامل المؤثرة فيه وأهم المعوقات التي تحد من الوصول للخيار الاستراتيجي)، وأخيرا المبحث الخامس حيث تناول مساهمة التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي (مساهمة تحليل الموارد المتاحة في تحديد الخيار الاستراتيجي، مساهمة تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيار الاستراتيجي، مساهمة تحليل القوى الخمسة لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي).

الفصل الثاني: سيحمل الإطار التطبيقي حيث تم تقسيمه أربعة مباحث، سيتضمن المبحث الأول تقديم المؤسسة ومنهجية الدراسة الميدانية (تقديم المؤسسة والهيكل التنظيمي)، وسيتناول المبحث الثاني الدراسة المنهجية للمبحث (متغيرات الدراسة والمعطيات المجمعة، أداة ومنهجية البحث، الأدوات الإحصائية المستخدمة في القياس والتحليل)،

أما المبحث الثالث فقد تضمن المعالجة الاحصائية للاستبانة (اختبار ثبات الاستبيان، اختبار التوزيع وتحليل محاور الاستبانة)، وأخيرا المبحث الرابع اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات (التأكيد من صحة نموذج الدراسة، اختبار الفرضية الرئيسية).

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة التي تناولت متغير التحليل البيئي:

1) دراسة صادمي محمد لامين وفكار عبد الله تحت عنوان "التحليل الاستراتيجي ودوره في تحليل البيئة التسويقية"، دراسة حالة مؤسسة فرويتال كوكاكولا، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة التسويق جامعة بومرداس سنة 2017/2016.

هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز دور التحليل الاستراتيجي في تحليل البيئة التسويقية للمنظمة ومحاولة تزويد الطلبة بالمعارف في مجال التحليل الاستراتيجي من جهة، وتعريفهم بأهم أساليب تحليل البيئة التسويقية من جهة ثانية.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- التحليل الاستراتيجي يسمح للمنظمة بمعرفة قطاعها السوقية.
- من أكثر أدوات التحليل الاستراتيجي استخداما في الشركة أداة SWOT.
- هناك زيادة مستمرة في حجم مبيعات الشركة وحصتها السوقية.

2) دراسة تزلت عائشة وبن صمبا فتيحة تحت عنوان " دور التحليل البيئي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة"، دراسة حالة مؤسسة موبليس بولاية أدرار مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة أحمد دراية _أدرار_ سنة 2018/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم النظرية المتصلة بالتحليل البيئي والميزة التنافسية المستدامة وتحديد مدى إدراك العاملين في مؤسسة موبليس لأهمية القيام بالتحليل البيئي للبيئة التنافسية في قطاع الخدمات الاتصالية، بالإضافة إلى التعرف على الأهمية النسبية للميزة التنافسية بأبعادها وفق آراء العاملين في مؤسسة موبليس _لأجل تحسين نوعية خدماتها.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

مقدمة عامة

- يقوم التحليل البيئي الداخلي على تحقيق الربح بأقل تكلفة من خلال دراسته لبيئته باستغلال نقاط القوة والضعف أو التقليل منها.
- يقوم التحليل البيئي الخارجي باستغلال الفرص ومحاولة تجنب التهديدات الموجهة إليه والتي تعيق مساره.
- الميزة التنافسية المستدامة تؤدي إلى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين وتنعكس في كفاءة المنظمة وانشطتها.

3) دراسة أيمن مطرف وعبد العزيز قواسمية تحت عنوان "التحليل البيئي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة العربي التبسي _تبسة_ سنة 2021/2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحليل البيئي والميزة التنافسية المستدامة ومعرفة مدى إدراك العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لأهمية القيام بالتحليل البيئي الخارجي والداخلي للبيئة التنافسية بالإضافة إلى توضيح مدى مساهمة التحليل البيئي كنتيجة حتمية للتفاعل بين تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في اتصالات الجزائر.

توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- يتمثل الجانب الأكثر أهمية في تحقيق الميزة التنافسية في قدرة المؤسسة على تحديد فرص وتهديدات بيئتها الخارجية إضافة إلى جوانب قوتها وجوانب ضعفها.
- تحقيق الميزة التنافسية المستدامة له علاقة ارتباطية قوية بأبعاد بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وذلك فالمدخل الرئيسي لهذه العملية يتمثل في التحليل البيئي لهذه الأبعاد.
- يؤثر اعتماد التحليل البيئي تأثيرا إيجابيا في أداء المؤسسة ويساهم بدرجة كبيرة في تحديد طبيعة مزاياها التنافسية.

4) دراسة برقية خديجة تحت دور عموان "دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات جامعة قاصدي مرباح _ورقلة_ سنة 2021/2020.

مقدمة عامة

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مدى تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجنوب الشرقي خصوصا وفي الجزائر عموما خاصة في ظل الانفتاح الذي يشهده الاقتصاد الوطني وتقييم مدى مساهمة تطبيق التحليل الاستراتيجي في بناء وتعزيز المزايا التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي خصوصا والجزائرية عموما، بالإضافة تجديده تصور موضوعي وعلمي الوضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الجزائرية عموما، والمحلية بالجنوب الشرقي للجزائر خصوصا، فيما يتعلق بممارسة التحليل الاستراتيجي وصولا لاستقراء الاتجاهات المستقبلية في هذا المجال، وهدفت إلى بناء نموذج يفسر تأثير أهم أدوات التحليل الاستراتيجي المستخدمة في الميزة التنافسية التوصل إلى تحديد أهم السبل المساعدة على اعتماد التحليل الاستراتيجي في العملية الإدارية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- تستخدم المؤسسات عينة الدراسة أدوات التحليل الاستراتيجي في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية على نحو مستمر ويظهر هذا في السلوكيات الاستراتيجية التي تمارسها، إلا أنها تعتمد بشكل كبير على الخبرة والتجربة والحدس في اتخاذ القرار و التحليل الاستراتيجي.
- تمتلك المؤسسات عينة الدراسة مستويات مرتفعة لأبعاد الميزة التنافسية الكفاءة الجودة الإبداع المرونة والتسليم وهي أكثر تركيزا على الجودة، والتسليم في الوقت، لكن المزايا المحققة مؤقتة قابلة للتآكل بسرعة ذلك أنها تركز على رد الفعل والتخطيط قصير الأجل، كما أنها لا تدرك أهمية حماية مواردها وكفاءتها من النقل و التقليد.
- يؤكد أن تبني التحليل وممارسته يخضع لكفاءة ولسلطة ونمط تفكير المالك والمالك المسير، لأنه حتى في وجود المسير الأخير الكفاءة لا يتغير نمط التسيير بحكم محدودية التفويض الممنوح في حدود التسيير العملياتي اليومي وليس في الجانب الاستراتيجي وهنا يظهر تداخل الملكية والإدارة، كما أن العامل الحاسم في تبني ممارسة التحليل الاستراتيجي بالمنهج العلمي هو وعي وقناعة وتعليم المالك المسير بأهميته في التعزيز الميزة التنافسية باعتباره مالك السلطة وصاحب القرار.
- يساهم استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في بناء تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات عينة الدراسة رغم إضافة اللارسمية واعتماده على الحدس والخبرة فقد أثر استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة إيجابا على الميزة التنافسية بالمؤسسات عينة الدراسة.

5) دراسة عامر محمد تحت عنوان " التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة سنة 2021/2020.

هدفت الدراسة إلى القيام بدراسة معمقة حول التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة وكافة الجوانب المتعلقة به ودراسة دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين أداء مؤسسة نفضال فرع سعيدة وتبيان مساهمة التحليل الاستراتيجي الداخلي في دراسة ورصد مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ووضعها على طريق النمو.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تزيد فعالية التحليل الاستراتيجي كلما زاد صدق وكمية المعلومات والبيانات المجمعة.
- يساعد التحليل الاستراتيجي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية واتباع استراتيجيات فعالة هدفها تحسين بيئة داخلية للمؤسسة لملائمة البيئة الخارجية.
- يمكن التحليل الاستراتيجي المؤسسة من تحقيق أهدافها والوصول لغاياتها وتوضيح رؤيتها فيما يخص المنافسة.

الدراسات السابقة التي تناولت متغير الخيار الاستراتيجي:

1) دراسة حوحو شهناز تحت عنوان " دور الخيار الاستراتيجي في تحديد الميزة التنافسية"، دراسة حالة لمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل_بسكرة_ مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات جامعة محمد خيضر_بسكرة_ سنة 2016/2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الخيار الاستراتيجي وعلى الميزة التنافسية وتشخيص وتحديد العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال التعرف على العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي وتحديد المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية ومعاييرها وبالتالي تفسير علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

■ الخيار الاستراتيجي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة ومن بينها الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال اختيارها الاستراتيجي والغرض منه هو تحديد الفجوة الاستراتيجية بين الأداء الحالي والمتوقع أي المنظمة تفضل البديل الذي يعمل على تقليص أو ردم هذه الفجوة.

■ الاستراتيجيات بالنسبة للمؤسسة لها دور كبير و اساسي في تنمية وحماية المركز التنافسي حيث أن هذه الاستراتيجيات تقدم اجابات واضحة عن كيفية تعامل المؤسسة مع البيئة الخارجية ككل وكيف تتعامل مع المنافسين وأيضا هذه الاستراتيجيات تحدد الاطار العام لحركة تدفق أموال المؤسسة واستخداماتها في تصنيع المنتجات.

(2) دراسة آمنة بن سديرة وإيمان مواس تحت عنوان "أثر عدم التأكد البيئي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة في مركب الدراجات والدرجات النارية سيكما _قائمة_ مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة 08 ماي 1945 _قائمة_ سنة 2016/2015.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة فهم موضوع عدم التأكد وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي وتبسيط الضوء على أبعاده ومداخله إضافة إلى معرفة مراحل تحديد الخيار الاستراتيجي وفق الأدوات المعتمدة في تحديده بالإضافة إلى محاولة إبراز الجوانب المهمة في حالة عدم التأكد من خلال عرض مفاهيمه ومصادره وتحديد مدى قيام المؤسسات الاقتصادية بالاعتماد على هذا النوع من التحليل في تحديد الخيار الاستراتيجي الذي سيتحول بعد اعتماده إلى سلوك استراتيجي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- المؤسسة محل الدراسة تعتمد على استراتيجية سلبية للتعامل مع البيئة التي تنشط فيها
- تعاني المؤسسة من غياب تحسينات وابتكارات وهي نتيجة منطقية لغياب الكفاءات بها
- سيطرة الادارة العليا على اتخاذ القرار ووضع الخطط والخيارات الاستراتيجية.

(3) دراسة قاصب حسين بعنوان "الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة أعمال استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة سنة 2019/2018.

مقدمة عامة

هدفت الدراسة إلى تحديد الآليات والأدوات التي تستخدمها منظمات الأعمال السياحية لأجل التحليل خياراتها الاستراتيجية واختيار ما يمكنها من تحقيق وتطوير تميزها التنافسي وتحليل طبيعة الاختلاف بين الخيارات الاستراتيجية التي تطبقها كل من منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر ونظيرتها تونس وكذا توضيح مدى مساهمة الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمنظمات الأعمال السياحية على تميزها التنافسي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تزايد حركية القطاع السياحي والتحديات التي يواجهها في الظروف العالمية الراهنة، كما ترتفع التنافسية السياحية أكثر من أي وقت سابق، سواء بين توجهات السياحة فيما بينها، أو بين منظمات الأعمال السياحية بمختلف أصنافها، الأمر الذي يفرض على المدراء السياحيين تبني إدارة استراتيجيات سياحية فاعلة تستند إلى النظريات الحديثة للإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في الميدان السياحي.
- تتعامل الإدارة الاستراتيجية للمنظمات الأعمال السياحية مع جملة من الخصائص والتحديات التي تجعلها فريدة من نوعها، فهي تتطلب فهما وتحليلا معمقا ومستمرًا للأسواق السياحية لأجل التكيف معها، كما تتطلب البحث الدائم عن رضا الزبون والذي أصبح أكثر وعيا واطلاعا على جودة وأسعار مختلف العروض السياحية بفضل ما تتيحه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

أوجه التشابه وأوجه الاختلاف:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نجد أن موضوع دراسة أثر التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين، ويمكن إبراز أوجه التشابه وأوجه الاختلاف للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنواحي التالية:

أوجه التشابه:

- ✓ اعتمدت جميعها على المنهج الوصفي التحليلي الذي عزز الوصول إلى نتائج أكثر دقة.
- ✓ تطرقت جميع الدراسات في دراستها للمتغيرين التحليل البيئي والخيار الاستراتيجي، وهذا ما يدل على أهمية الدراسة وفعاليتها في تحديد المعايير التي تركز عليها المؤسسة في أعمالها.
- ✓ للتحليل البيئي أهمية بالغة بالنسبة لمنظمات الأعمال في تحديد خيارها الاستراتيجي.
- ✓ تناولت معظمها الاستراتيجيات التنافسية لـ (Porter) باعتبارها حلول عامة وبدائل استراتيجية للمؤسسة

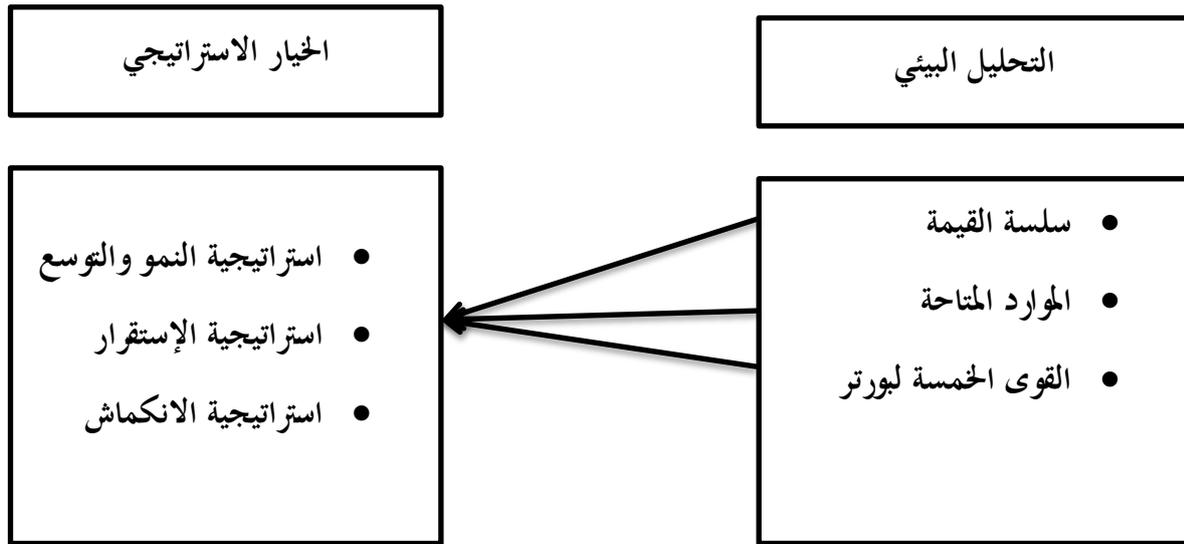
أوجه الاختلاف:

✓ تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني (المؤسسة الوطنية للدهن _ سوق أهراس).

✓ تختلف عن الدراسات السابقة في الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات حيث اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية في جمع المعلومات حول المؤسسة.

✓ ركزنا على تطبيق 3 نماذج للتحليل البيئي المتمثلة في تحليل الموارد المتاحة، تحليل سلسلة القيمة وتحليل القوى الخمسة لبورتر في حين أدرجت الدراسات السابقة أبعاد مختلفة والتي تم من خلالها دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة.

نموذج الدراسة: بناء على الدراسات السابقة تم التوصل لنموذج الدراسة التالي:



صعوبات الدراسة:

- قلة الاستجابة التي تخص العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- صغر حجم الدراسة (الاحتكار، القلة).
- صعوبة الحصول على بعض المعطيات من طرف المؤسسة محل الدراسة
- تعدد المصطلحات والمعاني التي يستعملها ويقصدها الكتاب في التحليل البيئي
- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

الاطار النظري للدراسة

تمهيد

تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق مركز تنافسي واستراتيجي يحقق لها الريادة في مجال نشاطها ويضمن لها البقاء والنمو في البيئة التي تعمل فيها، ومن أجل ذلك تسعى المؤسسات إلى مراقبة ومتابعة البيئة الديناميكية باستمرار والاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث فيها من أجل ضمان البقاء في سوق تسوده المنافسة. ومع زيادة حدة المنافسة والتحديات والصعوبات البيئية كان لزاماً على المؤسسات أن تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها، وذلك بالاعتماد على الخيار الاستراتيجي الأمثل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال العرض السابق جاء الفصل الأول ليقدم الإطار النظري والمفاهيمي للتحليل البيئي والخيار الاستراتيجي، باعتبار أن التحليل البيئي يمثل ركناً أساسياً من أركان الإدارة الاستراتيجية ويعطى منظوراً شاملاً ومتكاملاً لدراسة متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وكان تم تقسيمه كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحليل البيئي

المبحث الثاني: بيئة المؤسسة (محيط المؤسسة)

المبحث الثالث: أساليب وتقنيات التحليل البيئي

المبحث الرابع: الخيار الاستراتيجي

المبحث الخامس: مساهمة التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحليل البيئي

يعتبر التحليل البيئي أول عمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث ويبدأ به قبل بدء المؤسسة بصياغة استراتيجيتها، حيث تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمؤسسة؛ لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها. التحليل البيئي هو عبارة عن مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة، وتحديد الاستراتيجية المطلوبة من بين المتغيرات البيئية.

المطلب الأول: ماهية التحليل البيئي

تعمل المؤسسة بعد وضع رؤيتها وتحديد الأهداف المستقبلية بتكوين صورة لمستقبل واضح وما عليها سوى معرفة وفهم ما يدور داخلها وخارجها من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية أي دراسة جميع عناصر البيئة المؤثرة عليها سواء كانت داخلية أو خارجية.

الفرع الأول: تعريف التحليل البيئي:

للتحليل البيئي عدة تعاريف نذكر منها:

تعريف 1: التحليل "هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة وتشخيص خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات وتستخدمه الإدارة كأداة لتشخيص الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات".

تعريف 2: التحليل هو إجراءات فحص للمؤسسة، وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، ومن ثم إذا كانت المؤسسة في حالة سيئة أو اقتراح إجراءات تسمح باستمرارها وتحسين المؤسسة إذا كانت في حالة جيدة¹.

¹ خالد أحمد علي محمد، التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية العربية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2019، ص220.

تعريف 3: التحليل البيئي "هو عبارة عن مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة، وتحديد أهداف المنظمة، وتحديد الاستراتيجية المطلوبة من بين المتغيرات البيئية".¹

تعريف 4: التحليل البيئي "هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة وهما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية، فهو يتطلب تحليل بيئي (Envirenemental analysis) للبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات، والشق الآخر يتطلب إجراء تدقيق داخلي (Internal audit) لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف".²

تعريف 5: التحليل البيئي وتعني به "تحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة في المستقبل، وتشمل المتغيرات المهمة في البيئة: الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، العلمية والتكنولوجية، الوضعية التنافسية".³

تعريف 6: كما يعرف التحليل البيئي بأنه "عبارة عن مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المؤسسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة، وتحديد أهداف المؤسسة وتحديد الاستراتيجية المطلوبة".⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص مفهوم شامل للتحليل البيئي فهو تشخيص على شكل إجراءات فحص للمؤسسة وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها ومن ثم تحليلها بتقييم الأوضاع الحالية للمؤسسة.

¹ علي محمد، حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، ط1، دار الزهران للنشر والتوزيع، 2017، ص50.

² بشار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص93.

³ وهيبه مقدم، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2020، ص92.

⁴ نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2015، ص96.

خصائص التحليل البيئي:

- تعتبر الخصائص التالية مهمة ولازمة في عملية التحليل الاستراتيجي¹:
- يجب أن تشمل كافة المتغيرات الداخلية والخارجية للمحيط وأن تكون ملمة بها.
 - يجب أن تتميز بالمرونة مقابل كل تغيرات المحيط.
 - يلزم أن تتضمن مشاركات جميع أفراد المؤسسة كل حسب تخصصه.
 - يلزم أن تكون عملية منهجية وتستعمل الأساليب الكمية والنوعية في اكتشاف الفرص والتهديدات وكذلك نقاط القوة والضعف.
 - يجب أن تتسم العملية باليقظة الاستراتيجية لمعرفة الفرص والتهديدات والاستغلال الجيد لنظم المعلومات.
 - يلزم أن تتسم العملية بالاستمرارية والديناميكية من أجل الحرص على التدفق الجيد للمعلومات من حيث كمية المعلومات وفي المكان والزمان المناسبين.

الفرع الثاني: مفهوم البيئة وخصائصها

للبيئة مجموعة تعاريف نذكر منها:

- تعريف 1:** "هي المجال الذي تحدث فيه الإشارة والتفاعل لكل وحدة حية أو هي كل محيط بالإنسان أو المؤسسة من طبيعة ومجموعات بشرية وتضم علاقات شخصية".
- تعريف 2:** "هي القوى والأحداث التي تتبادل التأثير مع المؤسسة من داخلها وخارجها التي لديها تأثير محتمل على المؤسسة فهي مجموعة من العوامل والقوى والظروف ومن داخل وخارج المؤسسة وهي عناصر تعريف 3: "تبادل التأثير مع بعضها البعض وتؤثر بالمقابل في المؤسسة وهذه العوامل تتغير باستمرار، وحدود المؤسسة هي فواصل وهمية بين ما هو داخل المؤسسة أو تحت السيطرة المباشرة للمؤسسة وما هو خارجها لا يقع تحت سيطرتها".²
- تعرف البيئة بأنها " ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وهو يتكون من خمسة مجموعات من المتعاملين هم الزبائن الموردون والعاملين بالمؤسسات المنافسة إضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحادات العمال وغيرها".³

¹ عامر محمد، التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين المؤسسة الاقتصادية _دراسة حالة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر، 2020، ص10.

² مسلم علاوي شلي، توجهات المفاهيم الحديثة في الإدارة، عمان، دار البازوري العلمية، 2017، ص55.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998، ص77.

ومن ما سبق يمكن أن نخرج بتعريف جامع مفاده أن بيئة المؤسسة عبارة عن مجال يضم عدة عوامل مختلفة منها ما هو ثابت ومنها ما هو متغير حيث تقوم بدراستها رغبة منها في استغلال ما يخدمها وتجنب ما يضعفها.

خصائص البيئة:

تتميز البيئة بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:¹

✓ إن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم وإطار البيئة. إن البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه ومنها ما لا يمكن قياسه.

✓ إن تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها وتكاليفها.

✓ إن الإدارة قد تدرك هذه المتغيرات البيئية أو لا تدركها، ولذا فدور وفعالية كل إدارة تختلف من تنظيم لآخر وإنه يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تمثله من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات.

أي منظمة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، وذلك ضماناً لنموه وبقائه تتعامل بعض المنظمات مع البيئة ومن خلالها لتحقيق أهدافها دون محاولة منها لتغيير هذه البيئة، وتعرف المنظمات بأنها منظمات متفاعلة (Reactive Organization) تحاول بعض المنظمات منع التغيرات المعادية في البيئات ذاتها ويطلق على هذا النوع من المنظمات (منظمات فعالة) (Proactive Organization) في تعاملها مع البيئة، المنظمات الفعالة أكثر نجاحاً من المنظمات المتفاعلة حيث العلاقة بين البيئة والمنظمة تأخذ شكلاً تبادلياً.

كما هناك بعض الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:²

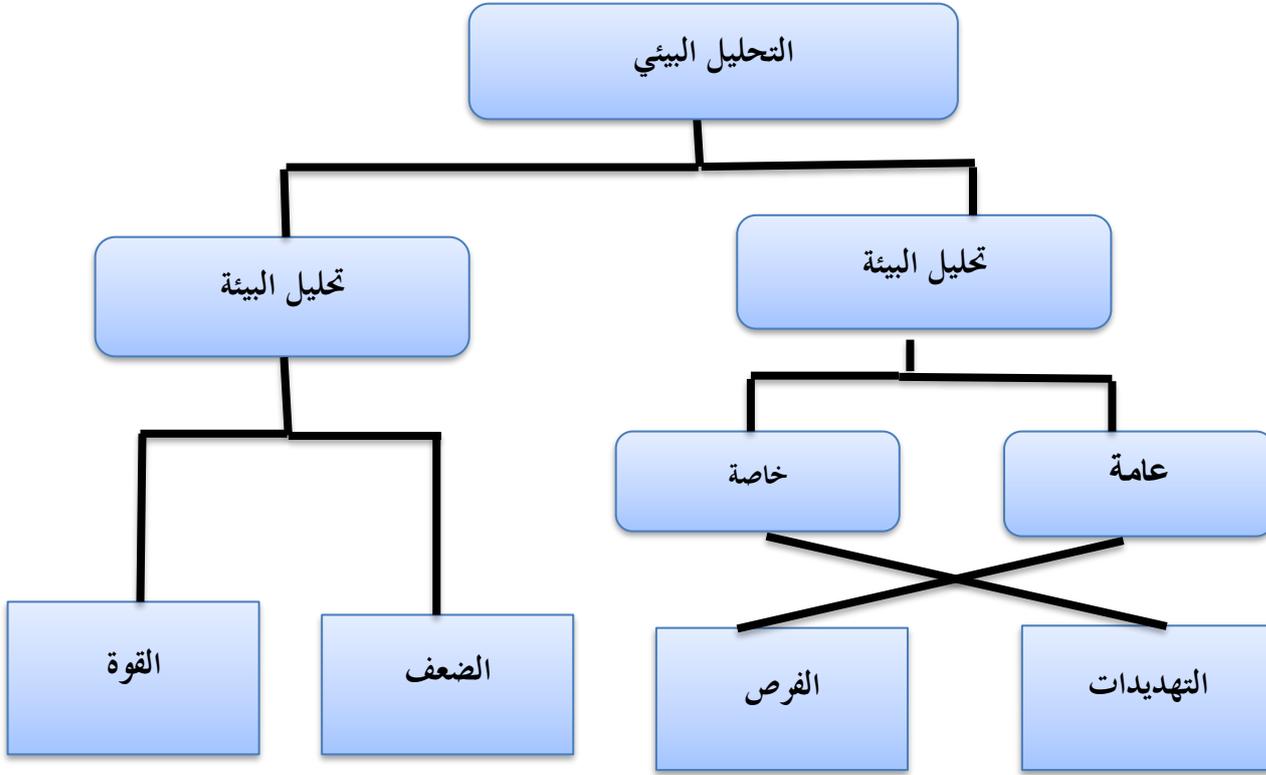
- التفرد أو التميز، فبيئة المؤسسات الاقتصادية تختلف في درجة التأثير من مؤسسة لأخرى.
- الطبيعة المتغيرة (الديناميكية) للبيئة أي عدم ثباتها.
- صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية خاصة البيئة الخارجية العامة حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات.

- التأثير المتبادل والتداخل والتراكم بين المتغيرات البيئية

¹ بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص137.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، ص ص 113، 114.

الشكل(1): الإطار العام للتحليل البيئي



المصدر: منصور محمد العريقي، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2011، ص68.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحليل البيئي

سيتناول هذا المطلب أهمية وأهداف التحليل البيئي

الفرع الأول: أهمية التحليل البيئي

تتمثل أهمية التحليل البيئي فيما يلي:

- سد الفجوة بين الأداء الحالي وما يجب أن يكون عليه، والاستفادة من الفرص المحيطة كنتيجة لربط نموذج الفرص والقيود بعملية اختيار البدائل الاستراتيجية واختيار الأحسن منها.
- يوفر التحليل الاستراتيجي للمؤسسة قدراً كبيراً من المعلومات الحيوية والمهمة لاستمراريتها، وتحديد القدرة المميزة للمؤسسة وتحديد الفرص المتاحة.

- إتاحة الفرصة للمؤسسة لتوليد أكبر قدر ممكن من البدائل الاستراتيجية على المستويات كافة في المؤسسة بنفس المستوى من الكفاءة.¹
- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها.²
- يساعد التحليل البيئي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- تحديد ما يسمى ب: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.
- يعد التحليل البيئي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل البيئي.³
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.⁴
- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.
- سعى الدولة الجزائرية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وما سينجر عنه من تحرير تدرجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية، وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة.⁵

الفرع الثاني: أهداف التحليل البيئي

يتمثل الهدف من القيام بالتحليل البيئي في:⁶

¹ صاحب عبد مزوك الجناي، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار البازوري العلمية، 2019، ص 209.

² أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 73.

³ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية- إدارة الألفية الثالثة-، الدار الجامعية، 200، ص 20.

⁴ محمد جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية-منهج تطبيقي-، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص ص 153، 154.

⁵ عنمان حسن عثمان، المؤسسات الاقتصادية والمحيط، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.

⁶ بن سديرة عمر، التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية_ دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس (سطيف 1)، سطيف، 2012، ص 73.

معرفة المتغيرات البيئية، مثل الحصة السوقية التطورات التكنولوجية، جودة المنتجات، المنافسة... الخ، في كل حالة أو وضعية من الأوضاع بغرض القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة حول التوجهات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة، لذلك فقد أشار أغلب الباحثين في هذا المجال إلى أن الإدارة الاستراتيجية تبدأ بعملية التحليل البيئي بغرض مراقبة بيئة المؤسسة عبر زاويتين تحدد الأولى التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية، وتحدد الثانية ما تمتلكه المؤسسة من مصادر قوة في بيئتها الداخلية وما تنظمه من جوانب ضعف؛ فالمؤسسة تهدف من خلال اعتمادها على التحليل الاستراتيجي إلى تحقيق ما يلي:

- مواجهة عدم التأكد في بيئة نشاطها.
- التوصيف الدقيق والتقييم الشامل للبيئة النشاط وبناء استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير الإمكانيات التحليل الفرص والتهديدات وتقويمها وتحديد سبل التعامل الإيجابي معها.
- تدعيم القدرة في تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في بيئتها الداخلية، مع تحديد متطلبات التعامل الفعال معها.

- يوفر المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.

- يوفر أدوات التنبؤ وتقدير الاتجاهات المستقبلية للعناصر البيئية.

وعليه، فالهدف الرئيسي يتمثل في تحليل بيئات متعددة، على أن تصب النتائج في تمكين المؤسسة من تحديد جوانب قوتها بدقة، إضافة إلى بناء وتطوير المزايا التنافسية التي تنتج من الأنشطة التي تمارسها واستجابة للضغوط العامة المفروضة عليها، ويتم ذلك من خلال بناء استراتيجيات على أساس استغلال جوانب القوة وتصحيح جوانب الضعف لبلوغ ميزة الفرص والإحاطة بالتهديدات الخارجية؛ بمعنى مراعاة تعبيرات البيئة، الإيجابية منها والسلبية، بهدف تطوير استراتيجيات لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، وهو ما يشكل جوهر ومحور أهداف التحليل الاستراتيجي، فهو لا يركز على ماضي وحتى حاضر المؤسسة بقدر تركيزه على إسقاط هذه الأخيرة في تصور افتراضي للتغيرات البيئية المستقبلية.

فإذا تمكنت المؤسسة من الاستمرار في النشاط فإن ذلك يرجع إلى استفادتها من متغيرات بيئتها بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، هذه الاستفادة تتجسد من خلال التكلفة المنخفضة، خاصية المنتج، الصورة... الخ.¹

¹ بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص73.

المطلب الثالث: مراحل التحليل البيئي ومعوقاته

لقد مر التحليل البيئي بعدة مراحل، ويوضح هذا المطلب المراحل الأساسية له وكذا معوقات التحليل البيئي

الفرع الأول: مراحل التحليل البيئي

تحليل البيئة يحتاج إلى هيكلية وإلى تفصيل، ويقوم به أناس ملائمون في المؤسسة ثم يستخدم في تطوير الاستراتيجيات في المؤسسة، وهناك العديد من الوسائل الموجودة لتحليل البيئة، ويقوم تحليل البيئة على أساس الخطوات التالية¹:

- **الخطوة الأولى:** عملية التعرف على البيئة تتضمن معرفة العوامل المؤثرة في تطوير التنظيم والأداء السابق له ومعرفة الاتجاه المحتمل الذي ستتطور البيئة في اتجاهه وتحديد مفاتيح السيطرة المحتملة.
- **الخطوة الثانية:** الحكم على طبيعة البيئة وتتضمن معرفة درجة مصدر أي شك محتمل الوجود.
- **الخطوة الثالثة:** تجربة وفحص العوامل الخاصة بالبيئة وتتضمن معرفة طبيعة وهيكل كل قطاع سوقي تقوم المؤسسة بالعمل فيه.
- **الخطوة الرابعة:** تحليل الوضع الاستراتيجي للمؤسسة ويتضمن تحليل استراتيجيات المجموعة المنافسة وتحليل الحصة السوقية.
- **الخطوة الخامسة:** التعرف بشكل مفصل على القوى البيئية التي سوف تؤثر على التنظيم وتتضمن معرفة الفرص وأنواعها والتهديدات التي يمكن أن تنشأ.
- **الخطوة السادسة:** تقرير الوضع الاستراتيجي المثالي المستقبلي على ضوء الخطوات الخمسة السابقة وتحديد الناتج الناجمة عن اتباع هذه الاستراتيجيات.

الفرع الثاني: معوقات التحليل الاستراتيجي

للتحليل البيئي عدة معوقات نذكر منها:²

تحتوي عملية تحضير الخطط على عملية تحليل وتنبؤ وتوقع لتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المقبلة والتعرف على الحاجات المستقبلية وفق أساليب معينة لتحقيق أهداف مرسومة مسبقا لهذا يمكن لهذه العملية مواجهة بعض العقبات على مستوى مراحلها وما يندرج في إطار اهتمامنا هو العقبات التي تواجهها عملية التخطيط في قدرتها على التحليل والتنبؤ حيث يمكن إيجازها فيما يلي:

✓ محدودية قدرة الإنسان من حيث الكفاءة والمهارة في تحليل كم هائل من المعلومات والتنبؤ بالمستقبل.

¹ علي فلاح الزغي، بحوث التسويق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص87.

² مصطفى أحمد عبد الله أحمد، استراتيجية تحضة التعليم من التخطيط إلى التقييم، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 2020، ص122.

- ✓ عجز وضعف الوسائل المستخدمة في عملية التحليل والتنبؤ.
 - ✓ عدم توفر المعلومات والبيانات أو تشكوا من مشكلة عدم الدقة في حالة توفرها.
 - ✓ تجاهل أو التغافل عن بعض العوامل والمتغيرات من طرف الجهة القائمة بالتحليل.
 - ✓ وجود المؤسسة في بيئة جد متغيرة وكثيرة التقلبات بحيث تشكل تحديا صعبا للجهة القائمة بالتحليل.¹
- في الأخير يمكن القول أن التحليل البيئي هو الوسيلة التي تمكن المؤسسة من الاطلاع التام على كافة المجريات في بيئتها من خلال استعمال أدوات و طرق علمية لدراسة المعلومات والبيانات المجمعَة حول البيئة، وهذا ما يجعلها قادرة على بناء خطط استراتيجية أساسها المعرفة والفهم بتغيرات بيئتها مع الأخذ في الحسبان خصائص بيئتها للحرص على مرونة القرارات المتخذة و الخطط لتجنيبها قدر المستطاع احتمال الفشل والذي يمكن أن يمثل تهديد لوجود المؤسسة بحد ذاتها، لهذا كان لزاما عليها وحرصا منها على عملية التحليل أن يتمتع المكلف بهذه العملية بقدرات ومؤهلات تحوله تطبيقها وتعطي أريحية للمؤسسة إزاء قراراته.

المبحث الثاني: بيئة المؤسسة (محيط المؤسسة)

تمثل بيئة المؤسسة السياق الشامل الذي تعمل فيه المؤسسة وتتأثر به وتعتبر مصدرا ومنبعا لتزويد المؤسسة باحتياجاتها من المعلومات التي تستخدمها كمورد لاتخاذ قرارات سليمة ورشيدة، وتشمل هذه البيئة جميع العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على أدائها ونجاحها مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية بالإضافة إلى عوامل داخلية مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد البشرية والتكنولوجيا المستخدمة وغيرها في هذا المبحث نطرق إلى معرفة بيئة المؤسسة، أنواعها ومكوناتها.

المطلب الأول: البيئة الداخلية

سيوضح هذا المطلب مفهوم البيئة الداخلية، أهمية دراسة البيئة الداخلية وكذا عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها

الفرع الأول: مفهوم البيئة الداخلية

يشير للبيئة الداخلية "بأنها القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته، مثال أهداف الشركة، طبيعة منتجاتها، شبكات وعمليات الاتصال داخلها، الحالة التعليمية للقوى العاملة بها وقد يتم التعبير عن البيئة الداخلية بأنها إدراك أعضاء التنظيم لطبيعته ونمط وأسلوب إدارته". وأيضاً "تتمثل مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية المعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية".²

¹ مصطفى أحمد عبد الله أحمد، مرجع سبق ذكره، ص122.

زيد عبودي، محمد هاني محمد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص192.

ويعرف (certo) البيئة الداخلية على "أنها المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددات أساسياً لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية".¹

وينظر أيضا للبيئة الداخلية على أنها "مجموعة العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها، أو أنها مجموعة من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المؤسسة ومواردها البشرية والمادية والتي تميز القيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية وتشتمل البيئة الداخلية على كافة العناصر التي تدخل ضمن الحدود الداخلية للمؤسسة".

ويقصد بالبيئة الداخلية مجموعة العوامل والموارد الموجودة داخل المؤسسة ذاتها وتؤثر تأثيراً مباشراً على أدائها، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها.²

مما ذكر سابقاً يمكن القول أن البيئة الداخلية " تشمل جميع العوامل والمتغيرات التي تؤثر على عمل المؤسسة داخليا بما في ذلك العناصر البشرية مثل الموظفين وثقافة المؤسسة بالإضافة إلى العوامل المادية مثل المعدات والموارد المالية والهيكل التنظيمي وتشمل أيضا السياسات والإجراءات والقيم التي تحكم سلوك المؤسسة وتوجهها، وتلعب البيئة الداخلية دورا حاسما في تحديد كفاءة المؤسسة وفعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها والتكيف مع التغيرات الخارجية".

أهمية دراسة البيئة الداخلية: تتجسد فوائد عديدة تمثل أهمية دراسة البيئة الداخلية أهمها:

- ❖ يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في مكوناتها الإمكانية للإدارة العليا يجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ أخذا بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفاء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديدات.
- ❖ تستطيع إدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.

¹ سعد الحمدي، الإدارة الاستراتيجية النظر إلى الحاضر بعين المستقبل، ط1، دار البازوري العلمية للنشر، 2022، ص151، 150.

² أحمد محمود الزنفلي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013، ص112.

- ❖ يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية في المنظمة معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
- ❖ يساهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الرئيسة لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

الفرع الثاني: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد عناصر البيئة الداخلية، فالبعض أكد على عناصر إدارية وتنظيمية تتعلق بهيكل المنظمة وثقافتها ومواردها كعناصر وظيفية كالإنتاج التسويق المالية والمورد البشري، في حين أكد آخرون من أن هذه العناصر تتمثل بالموارد المالية والإنتاجية والبشرية والمعنوية. ومع أهمية جميع هذه العناصر في تحليل بيئة المنظمة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، إلا أننا سنعمد إلى عرض أربع مكونات رئيسة متمثلة في:

1_ الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي: هو الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة ومن خلاله تتحدد خطوط السلعة وانسيابها بين الوظائف، وبين هيكل الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة. ويعرف ستونر الهيكل التنظيمي بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلعة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"، وعلى وفق هذا التصور فإنه بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الأعمال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية ومن خلاله تتشكل الإدارات الرئيسة والفرعية وصولاً إلى الفرد الذي يمارس وظيفة معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي.¹

بغية جعل الهيكل التنظيمي أكثر فاعلية للمنظمة، فهناك خصائص معينة بعد توفيرها في الهيكل التنظيمي امراً ضرورياً للتنظيم الإداري فوجودها يعني أن الهيكل التنظيمي ملائم ومناسب للمنظمة وهذه الخصائص هي:

- تقسيم العمل بين الإدارات وفي كل مستويات الإدارية مع ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على

¹ سعد الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 151_152.

- التخصص حتى يتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقا لمبدأ الكفاءة والفعالية.
- ضرورة الحفاظ على خطوط وشبكة الاتصال فعالة وملائمة تراعي طبيعة التنظيم ونشاطاته بالإضافة إلى مجموعة من المواصفات الرامية لتحقيق الغرض الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة، هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لبلوغ الأهداف المحددة، فحب العميان من بين هذه المواصفات ما يلي:
 - الاستفادة من التخصص أي بمعنى يقتضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بوظيفة واحدة.
 - التنسيق بين أعمال المنظمة أي التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام في المنظمة يمكن من القضاء على الازدواجية.
 - تحقيق الرقابة التلقائية وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة تسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.
 - الوضوح، كل حسب حدوده دون تداخل الأنشطة أي يجب أن يعرف كل فريق وكل الأفراد إلى أين يذهب للحصول على ما يحتاجه سواء كان ذلك معلومات أو قرارات.
 - الشكلية أي هو شكل الترتيب المعتمد للوحدات الذي يتم بموجبه تحديد وترتيب الوظائف في المنظمة.¹ هناك تقسيمات وتصنيفات عديدة ومتنوعة للهياكل التنظيمية، ولا يوجد هيكل تنظيمي يمكن اعتماده في جميع المنظمات وبشكل عام فإن الهياكل التنظيمية التي تعتمدها منظمات الأعمال كثيرة ومتنوعة وستعرض إلى الأشكال الثلاثة من الهياكل التنظيمية على النحو الآتي:

❖ الهيكل التنظيمي البسيط:

وهو الهيكل الذي يتكون من عدد محدود من المستويات الإدارية بدون تعقيد، الرسمية منخفضة حيث يتمثل في الغالب من مستويين رئيسيين هما الإدارة والموظفين التنفيذيين.²

❖ الهيكل التنظيمي الوظيفي

¹ مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص مقاولتية، جامعة أحمد دراية، 2020، ص 10،9.

² مالكي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 9، 18.

تعتمد المنظمات متوسطة الحجم هذا النوع من الهياكل، ويعود الهيكل الوظيفي إلى وضع أسس الإدارة العلمية (فردريك تايلور) وعلى وفق هذا الهيكل فإن الأعمال تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل ويجري تصنيفها على أساس التخصصات الوظيفية كالإنتاج العمليات التسويق التمويل الموارد البشرية، والرقابة... الخ.¹ ويجري التنسيق بين هذه الإدارات من خلال الإدارة العليا للمنظمة ويستطيع هذا التنظيم أن يجد مجموعة من العمال المدربين على تأدية الأعمال وتكوين طبقة من الملاحظين المشرفين على الأعمال إضافة إلى تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة النوع من الحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة.

الهيكلي التنظيمي لوحدات الأعمال الاستراتيجية

هنا فإن وحدات الأعمال الاستراتيجية هي مجموعات من القطاعات متكونة من منتجات وأسواق مستقلة غير مترابطة تمنح الإدارة العليا سلطات وصلاحيات ومسؤوليات أساسية لوحدات الأعمال في مجال الأنشطة التي تمارسها ولوحدة الأعمال الاستراتيجية أيا كان نوعها يجب أن يكون لها الآتي:

رسالة فريدة ومحددة

✓ منافسين مختلفين

✓ التركيز على الأسواق الخارجية

✓ لها القدرة والسيطرة على أعمالها وأنشطتها الوظيفية

إن أهم ما يميز هذا النوع من الهياكل هو اللامركزية التي تتمتع بها العناصر الاستراتيجية ويصلح هذا الهيكل لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم التي فيها أعداداً من المصانع أو وحدات الأعمال، ويتطلب عملها التركيز على المنتجات والأسواق وفق اعتبارات تنافسية سريعة التغيير.

2- الموارد المتاحة:

تعد الموارد بشكلها العام الملموسة وغير الملموسة من العناصر الاستراتيجية للمنظمات الأعمال وهي مصدر من مصادر قدرتها وارتكازها وهي قاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها الموارد لا تأتي إلى المنظمة من فراغ وإنما تأتي بتضافر جهود كبيرة ومنسقة واستثمار مادي ومعنوي يحتاج إلى زمن طويل لتكوينها معزز بالجهد المكلف إن إدارة الموارد تحتاج إلى جهود ذات كفاءة وإذا ما أحسن استخدامها بشكل أمثل وعلى وفق ما هو مخطط فإنها ستخلق ميزة تنافسية لمنظمة الأعمال تمثل مصدر قوة لها تفرد بها على المنافسين، إن الموارد التنظيمية للمنظمة عديدة ومتشعبة

¹ سعد المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

وهي تمثل إطاراً شمولياً ومتكاملاً للموارد التي تمتلكها المنظمة أو التي تحتاجها لإنجاز أهدافها ورسالتها في السوق وفي المجتمع. لذلك فإن مفهوم الموارد التنظيمية يتمثل في: خطوط الإنتاج من معدات وموقع جغرافي ومواد أولية إضافة إلى التكنولوجيا وشبكة التوزيع ... الخ، فالموارد التنظيمية تضم المورد المادي وغير المادي.¹

3- الثقافة التنظيمية:

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها:

"النسق القيمي المشترك من أعضاء المؤسسة التعليمية وتتكون من مجموعة من المعتقدات، التوقعات، القيم المشتركة ومعايير السلوك وتساعد على تنمية الولاء والالتزام في المؤسسة."²
إن ثقافة المنظمة تشير إلى إطار يشتمل على القيم والأنماط والمعتقدات والسلوك والتي تكون مقبولة وتتم ممارستها من قبل أعضاء منظمة محددة.³

ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها وهي تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد من هنا استمد مفهوم الثقافة التنظيمية أسسه ومقوماته إذ تمثل الثقافة التنظيمية: المعتقدات، القيم، وجهات النظر، التوقعات، الرموز، والممارسات السائدة والمقبولة كافة في منظمة ما خلال زمن معين ويشير إلى أن الثقافة التنظيمية هي في الواقع مصطلح وصفي قيمي يتضمن الأبعاد الآتية:

❖ العادات السلوكية الملاحظة عند تفاعل الأفراد مثل الاحتفالات الطقوس واللغة المشتركة السائدة.

❖ معايير العمل المشتركة بين أعضاء المنظمة عموماً.

❖ القيم السائدة في المنظمة.

❖ قواعد اللغة الخاصة بالعمل في المنظمة أو الشروط والقواعد التي على القادم

الجديد للمنظمة أن يتعلمها ويعمل بها كي يكون مقبولاً من بقية الأعضاء.

❖ المناخ أو المشاعر السائدة في المنظمة والمنقولة بواسطة المخرجات المادية

وبواسطة الطريقة التي يجري من خلالها التعامل بين أعضاء المنظمة أو سواهم من الأطراف الخارجية.

وتتكون البيئة الداخلية للمؤسسة بصفة عامة من العناصر التالية:

✓ الهيكل التنظيمي الرئيس لها ككل، والهيكل التنظيمية التفصيلية لإدارتها.

¹ سعد المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 153، 162.

صاحب عبد مرزوك الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

الحسيني، فلاح حسن عداوي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص 105.

- ✓ هيكل وخصائص الموارد البشرية المتاحة.
- ✓ النظم الإدارية والمعلوماتية.
- ✓ الموارد المالية والتحويل.
- ✓ الإمكانيات المادية والتجهيزات.
- ✓ القوانين والتشريعات واللوائح الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ عمليات المؤسسة.

المطلب الثاني: البيئة الخارجية

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى مفهوم البيئة الخارجية وإلى إبراز مكوناتها.

الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية

تتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسارها وهي مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المؤسسة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها".

وتشتمل البيئة الخارجية على كافة الاتجاهات والأحداث، والقوى التي تقع خارج حدود المؤسسة، ولا تخضع كلياً لسيطرة المؤسسة، وتؤثر بطرق مختلفة على قدرة المؤسسة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها، ولا تقتصر البيئة الخارجية للمؤسسة على البيئة المحلية فحسب، بل تمتد لتشمل البيئة الإقليمية والعالمية. إن عدم سيطرة المؤسسة على المتغيرات البيئية الخارجية لا يعني إهمال دراستها وتحليلها والتميز بها أو تجاهلها، بل يجب الاهتمام بها باستمرار في سبيل تحسين استجابة المؤسسة وتكيفها لها.

أيضاً وتعني البيئة الخارجية كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة وله تأثير مباشر أو غير مباشر عليها، وتقع عوامل هذه البيئة خارج حدودها ولا تستطيع السيطرة عليها، ولكون البيئة الخارجية مفهوماً واسعاً، فقد وجد الباحثون منهجية علمية نظامية للتعامل مع هذه المكونات للبيئة الخارجية، فقد تم تقسيم البيئة الخارجية إلى قسمين:

- البيئة الخارجية العامة
- البيئة الخارجية الخاصة¹

¹ سعد المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 160_162.

الفرع الثاني: عناصر البيئة الخارجية ومكوناتها

تم تقسيم البيئة الخارجية إلى قسمين كالتالي:

- **البيئة الخارجية العامة:** وهي مجموعة القوى المحيطة بالمنظمة التي تقع خارج حدودها وتؤثر على المنظمة تأثيراً غير مباشر.¹

وتتكون هذه البيئة من العوامل التالية:²

✓ المتغيرات السياسية والقانونية: هي مجموعة العوامل والتشريعات التي تعبر في مجملها عن ملامح الوضع السياسي الذي تعمل فيه المؤسسة ومن أمثلتها: نظام الحكم، التشريع، نتائج الانتخابات، العلاقات الدولية والأوضاع السياسية في العالم... الخ، فالنظام السياسي والقانوني لأي دولة يؤثر بدرجة كبيرة في عمليات مؤسساتها كافة.

✓ المتغيرات الاقتصادية: هي مجموعة العوامل التي تعبر عن ملامح وتوجهات الوضع الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة ومن أمثلتها: معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، الدخل القومي، متوسط الدخل الفردي معدل الاستثمار، ومعدلات الإنتاج... الخ.

✓ المتغيرات العلمية والتكنولوجية: هي مجموعة العوامل التي تشير إلى مدى التطور العلمي والتكنولوجي، خاصة وأن العصر الحالي يتسم بتطور علمي وتكنولوجي سريع يدفع إلى بذل قصارى الجهد من أجل متابعته وملاحقته، ومن أمثلتها الإبداعات، الاختراعات، الابتكارات والاكتشافات العلمية في شتى المجالات.

✓ المتغيرات الاجتماعية والثقافية: هي مجموعة العوامل التي تميز نمط الحياة الاجتماعية والثقافية المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن أمثلتها: مستوى معيشة الأفراد، ومدى توافر حاجاتهم الأساسية، والتقاليد، والقيم والاتجاهات الاجتماعية الحضارية... الخ.

✓ المتغيرات السكانية (الديموغرافية): هي مجموعة العوامل التي تشير إلى ملامح الوضع السكاني في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ومن أمثلتها: حجم السكان، والتركيب العمري والتوزيع السكاني ومعدل الزيادة السكانية... الخ.

وتكون تداعيات تلك المتغيرات كافة على أحد شكلين: إيجابية أو سلبية، فهي إما دوافع خارجية محتملة تساعد على إحداث تطوير المؤسسة (الفرص)، أو معوقات خارجية محتملة تحد من إمكانية تطوير المؤسسة

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص52.

أحمد محمود الزنفلي، مرجع سبق ذكره، ص 119.²

(تهديدات) ونظراً لطبيعة العصر فإن مثل تلك المتغيرات الخارجية لا بد وأن تكون محلاً للدراسة والمتابعة المستمرة من أجل إدراك تداعياتها المختلفة على حاضر المؤسسة ومستقبلها، والواقع أن نجاح المؤسسات وفشلها يتوقف إلى حد كبير على قدرتها في إيجاد درجة عالية من التواءم بين أنشطتها وبين البيئة الخارجية المحيطة بها.¹

ب. البيئة الخارجية الخاصة: وتسمى أيضاً بيئة التعامل المباشر وتتمثل بمتغيرات وأبعاد ومجموعات محددته تؤثر على المنظمة بشكل مباشر ومن أهمها: المنافسون، العملاء، المجهزون (الموردون)، المشرعون، الشريك الاستراتيجي، المجتمع المحلي، البنوك، الموزعون وسوف نتطرق لهذه العناصر بالتفصيل لاحقاً.²

المطلب الثالث: العلاقة بين المؤسسة وبيئتها

إن العلاقة بين المحيط والمؤسسة هي علاقة تبادلية اعتمادية، والتي يمكن إظهارها فيما يلي:

الفرع الأول: تأثير المحيط في المؤسسة:

البيئة يمكن أن تزيد من حرية المؤسسة أو تحد في ممارسة نشاطها مثل الإطار القانوني (الحق في العمل الحق في الاستهلاك...) المنافسة أو هيمنة مؤسسة ما في النشاط الاقتصادي إلى غير ذلك من العوامل، لذلك فالمؤسسة تستخدم كل ما لديها من وسائل متاحة لكي تتكيف مع البيئة الديناميكية.³

ويظهر ذلك من خلال تأثير العوامل الخارجية المذكورة سابقاً على المؤسسة ووضع حدودا وقيودا معينة لعملها، لذلك أصبحت المؤسسات اليوم مجبرة على امتلاك مديرين مؤهلين في مجال اتخاذ القرار أو حسن التخطيط والتنبؤ، والتي من خلالها تكون لهم القدرة على التكيف أو حتى السيطرة على هذه العوامل أو احتوائها بالشكل الذي يجنب التأثيرات السلبية عليها أو تحويل تلك العوامل إلى فرص يمكن استغلالها.

الفرع الثاني: تأثير المؤسسة في المحيط:

إن وجود المؤسسة في محيط معين يعني أن كل السلع والخدمات والمخرجات الأخرى الصادرة عنها تؤثر في المحيط وتخلق حالات معينة من التوازن أو عدم التوازن فيه، كما أنه تستطيع المؤسسة التي تفهم بيئتها الخارجية جيداً أن تحصل على ميزات تنافسية أفضل من غيرها خاصة إذا تمكنت من حشد مواردها وباقي عناصر بيئتها الداخلية للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

¹ أحمد محمود الزنفلي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

² أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 52.

³ رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص 103.

إن هذا الأمر يتطلب معرفة البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المنظمة من ناحيتي تعقد البيئة والتغير البيئي فدرجة التعقد البيئي تتمثل في عدد مكونات البيئة وعناصرها المختلفة، فالبيئة البسيطة تكون عادة عناصرها البيئية قليلة في حين أن البيئة المعقدة تكون عناصرها البيئية كثيرة أما درجة التغير البيئي فتعني مدى استقرار أو حركية هذه البيئة، ومن خلال تقاطع هذين البعدين في البيئة يتشكل مستوى عدم التأكد البيئي والذي يمثل أكبر تحد أمام إدارات المؤسسات ومتخذي القرار فيها.¹

ومنه فلا يجب أن تفهم العلاقة بين المؤسسة وبيئتها على أنها ذات اتجاه واحد تكون فيه البيئة هي وحدها المبادرة في عملية التأثير، بل إن هذه العلاقة هي ذات طبيعة تبادلية، تلعب فيها كل من المؤسسة والبيئة دوراً في إحداث هذا التأثير وفي إطار ذلك ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح (Open System) تؤثر في البيئة المحيطة وتتأثر بها، ويتحدد مدى التأثير الذي تحدثه المؤسسة بمدى قدرتها على المواجهة والتصدي للأوضاع التي تفرزها العوامل البيئية والتفاعلات فيما بينها، فالبيئة المحيطة بالمؤسسة تعد من العوامل المهمة التي تحدد بقائها ونجاحها وتواجه المؤسسات المعاصرة بيئة على درجة عالية من التركيب والتغير والتعقيد والتي يؤدي تجاهلها إلى تزايد القيود والتحديات وتقليل فرص نجاحها، وتؤثر سياقات هذا العصر وإيقاعاته بوضوح على أن البيئة تزداد تعقيداً واضطراباً وتتشابك عناصرها بشكل سريع ومعقد بسبب التغيرات والتطورات المفاجئة، وهذا ما يفرض على المؤسسات صغيرة كانت أم كبيرة، وضع البيئة بالاعتبار ودراستها وتحليلها عند صياغة استراتيجيتها.²

المبحث الثالث: أساليب وتقنيات التحليل البيئي

هناك العديد من الأساليب والتقنيات المستخدمة في التحليل البيئي، تم الاعتماد على الأساليب التالية:

المطلب الأول: تحليل (PESTEL)

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على أسلوب PESTEL يلاحظ أن هناك نسخ مختلفة من بيست إذ يضيف بعض المطلقين عوامل إضافية إلى التحليل ومن ذلك على سبيل المثال تحليل "بيستيلى" (PESTELI) والذي يضيف العوامل البيئية (Environmental) والقانونية (Legal) والصناعية (Industrial) إلى العوامل الواجب تحليلها كما أن هناك بيستيلىوم (PESTELOM) والذي يشبه بيستيلى (PESTELI) ولكنه يستبعد العامل الصناعي ويستبدله بالمنظمات (Organization) ووسائل الإعلام (Media)، ويلاحظ أن هذا الاقتراب الأخير قد انتقل من مجال الأعمال إلى مجال التحليل

¹ أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 55، 54.

² ناجي معلا، أصول التسويق مدخل تحليلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص 48.

الاستخباراتي ويستخدم في مجال الاستخبارات في التحليل الاستراتيجي نظرا لأنه يساعد المحلل على التفكير على العديد من العوامل التي تؤثر على تطور تهديد معين، وهناك كذلك ستيب (STEEP) أي العوامل الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والأخلاقية (Ethical) والسياسية، و "ستيبلد (STEEPLED) أي العوامل الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والأخلاقية (Ethical) والسياسية والقانونية والبيئية والديموغرافية (Demography).¹

يتيح تحليل (PESTEL) دراسة البيئة الخارجية للمنظمة من خلال تقسيمها إلى عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وبيئية وقانونية.²

الفرع الأول: العوامل السياسية: (Political factors)

من بين العوامل السياسية نجد استقرار الحكومة والاستقرار السياسي، قوى المعارضة، درجة الديمقراطية. وفي المجال الاقتصادي يفضل التركيز على السياسات الاقتصادية المتبعة مثل السياسات المالية والسياسات النقدية والمصرفية والسياسات الإصلاحية والسياسات الضريبية والجمركية والدعم... الخ، وبطبيعة الحال فهناك الكثير مما يمكن أن تتداخل تأثيراته في ذلك المقام من أنواع أخرى من السياسات مثل الاتفاقيات الاقتصادية بين الدول والتجارة الدولية والقوانين والاتفاقيات والمعاهدات الدولية وسياسات المنظمات الدولية.³

الفرع الثاني: العوامل الاقتصادية: (Economic factors)

وهي الأكثر ارتباطا بمواضع التحليل الاقتصادي التقييمي المباشر مثل معدلات النمو القومي أو نمو حجم المشروع أو نمو المنتج نفسه، أسعار الصرف (العملة الوطنية بالنسبة للعملة الأجنبية والعكس)، معدلات التضخم، مضاعف الدخل، مضاعف الاستثمار، متوسط الناتج المحلي الإجمالي، متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي الخ. ويمكن تتبعها وتحصيل بياناتها من التقارير الاقتصادية الدورية كتقارير التنمية وتقارير الموازنة العامة، ومنشورات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء والنشرات الاقتصادية للبنوك، وبقية الدوريات العربية والأجنبية.⁴

الفرع الثالث: العوامل الاجتماعية: (Social factors)

¹ د شادي عبد الوهاب منصور، تحليل العلاقات الدولية والتبؤ بمستقبلها في المناهج الاستخباراتية، دار العربي، 2022، ص 136.

² محمد الصطواحي ابراهيم علي موسى، فن التخطيط الاستراتيجي علميا وتطبيقيا، مصر، 2023، ص 75.

³ د علي حجازي ابراهيم، الحملات الاعلامية وفن مخاطبة الجمهور، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2018، ص 180.

⁴ د زينب صالح الاشوح، مرجع سبق ذكره، ص 81.

التغير في نمط الحياة، جماعات حماية المستهلك، معدل النمو السكاني، التوزيع العمري للسكان اللغات القومية والأجنبية، المعتقدات الدينية، الجوانب الثقافية، اتجاهات العمل الوعي الصحي.¹

وما يهم التحليل الاقتصادي بالدرجة الأولى في ذلك المقام التكلفة الاجتماعية والعائد الاجتماعي والمتغيرات القياسية المتعلقة بهما مثل التصحر نتيجة للمزحف العمراني على الأراضي الزراعية الخصبة انتشار وزيادة الأمراض والأوبئة نتيجة لانتشار النفايات الصناعية وتبعثرها وعدم التخلص الآمن لها وانتشار ظاهرة الإدمان بكل صورة بالغة التنوع وليس فقط الإدمان التقليدي المتعارف عليه وهو إدمان المخدرات وما يماثله فمن بين الأنواع الأخرى من الإدمان الناجمة عن أخطاء في تطبيق مشروعات استثمارية معينة إدمان الفيس بوك وإدمان الألعاب الالكترونية وإدمان المشاهد الفاضحة نتيجة للمشاريع الفنية الهابطة.²

الفرع الرابع: العوامل التكنولوجية: (Technological factors)

من بين العوامل التكنولوجية نجد البحوث والتطوير البنية التحتية للاتصالات الأتمتة التطور التغييرات في التكنولوجيا، وبراءات الاختراع.³ وتأخذ العوامل التكنولوجية في الاعتبار معدل الابتكار التكنولوجي وأي تطورات تقنية يمكن أن يؤثر على السوق أو الصناعة التي تعمل في مجالها الشركة، ويمكن أن تشمل العوامل التغييرات في التكنولوجيا الرقمية أو تكنولوجيا الهواتف والأتمتة والبحث والتطوير وغالبا ما يكون هناك ميل التركيز على التطورات في التكنولوجيا الرقمية فقط ولكن يجب أيضا مراعاة الأساليب الجديدة للتوزيع والتصنيع والخدمات اللوجستية.⁴

الفرع الخامس: العوامل البيئية: (Environmental factors)

من بين العوامل البيئية نجد المناخ، قوانين حماية البيئة، مستويات التخلص من النفايات البديلة،⁵ وتمثل العوامل البيئية في تلك التي تتأثر بالبيئة المحيطة وتأثير الجوانب البيئية على عمل الشركة، ومع تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركة والاستدامة، أصبح هذا العنصر أكثر أهمية في كيفية حاجة المؤسسات إلى إدارة أعمالها، وتشمل العوامل المناخ وإجراءات إعادة التدوير والبصمة الكربونية والتخلص من النفايات والاستدامة.⁶

¹ د علي حجازي ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 180.

² د زينب صالح الاشوح، مرجع سبق ذكره، ص 81.

³ د علي حجازي ابراهيم، ص 180.

⁴ د شادي عبد الوهاب منصور، مرجع سبق ذكره، ص 137.

⁵ د علي حجازي ابراهيم، ص 180.

⁶ د شادي عبد الوهاب منصور، مرجع سبق ذكره، ص 137.

الفرع السادس: العوامل القانونية: (Legal factors)

من بين العوامل القانونية نجد قوانين المنافسة حماية المستهلك، قوانين العمل الصحة والسلامة، مواصفات المنتج القياسية وترتكز في المجال الاقتصادي على التشريعات والقوانين الاقتصادية المنظمة للاستثمارات والمعاملات الاقتصادية وما شابه، بالإضافة إلى القوانين الاقتصادية التي يتضمنها الفكر الاقتصادي مثل قوانين العرض والطلب والقانون الحديدي للأجور ومثل القوانين المرتبطة بالنظم الاقتصادية الرأسمالية والاشتراكية والمختلطة... الخ.¹

المطلب الثاني: نموذج القوى الخمسة لبورتر

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على نموذج القوى الخمسة لبورتر:

يدور نموذج بورتر حول بيئة الأعمال العامة للشركة حدده مايكل بورتر، وهو مستشار أعمال معروف وأستاذ في جامعة هارفارد، خمسة عوامل خارجية مهمة تؤثر على الاستراتيجيات التي تطورها المنظمات في أي صناعة أصبح هذا النظام المعروف باسم القوى الخمس لبورتر أداة استراتيجية إدارية يستخدمها المديرون لفحص الفرص والتهديدات ولتيسير اتخاذ القرار في سياق البيئة الخارجية المباشرة لشركاتهم حيث يقيس القدرة التنافسية لصناعة ما.² ويقدم هذا النموذج مجموعة من القواعد أهمها:³

- يساعد المدراء التنفيذيين في توضيح النطاق الذي تنافس فيه أعمالهم.
- يساعد في تحديد عوامل النجاح الرئيسية والحرجة.
- يساهم في تطوير أدوات تقييم أهداف المؤسسة.

تشمل القوى الخمس التي حددها بورتر ما يلي:

- **القوة التنافسية:** بصورة عامة يمكننا تعريفها على أنها كافة المنظمات والشركات ذات التأثير المنافس للمنتج أو الخدمة في السوق، أما ما يكل بورتر فقد عرف القوى التنافسية على أنها اطار تحليلي يتم اللجوء اليه من أجل تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق، كما يمكن استخدام هذا الإطار أيضا كأداة لتحليل المميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة ما بين المنظمة، أو الشركة مع السوق.
- **تهديد المنافسين الجدد (المحتملين):** يشير هذا إلى التهديد الذي يشكله المنافسون الجدد على الشركات العاملة والمتواجدة بالفعل في الصناعة (السوق). من الطبيعي في بيئة الأعمال المتنافسة نحو الربحية أن الصناعة

د زينب صالح الاشوح، مرجع سبق ذكره، ص82.¹

دأحمد طاهر عيسوي، التجارة والأعمال الالكترونية، 2022، ص183.²

³ عرباني عمار، أثر المحيط الدولي على استراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2009، ص 164.

المربحة سوف تجذب منافسين جدد وبالتالي إذا كان من السهل على الشركات الجديدة دخول الصناعة (السوق)، فإن الشركات الموجودة بالفعل في الصناعة (السوق) سوف تكون مهددة بمخاطر متعددة، يمكن إرجاع سهولة دخول المنافسين الجدد الى الصناعة (السوق) الأسباب منها:

عندما لا تكون أسماء العلامات التجارية معروفة جيداً.¹

عندما يكون من السهل على العملاء التبديل إلى مورد جديد.

عندما لا يتم تضمين العلامات التجارية أو حقوق النشر في عملية الإنتاج.

● تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة: المنتج البديل ليس منتجاً مشابهاً من منافس، ولكنه منتج أو خدمة مختلفة تماماً، ولكنها تؤدي نفس الغرض في ذهن المستهلك على سبيل المثال: يمكن أن يكون نظام مترو أنفاق المدينة منتجاً بديلاً للسيارات. وبالمثل: قد تكون منصات المشاهدة للمحتوى مثل شاهد وتنتفيلكس بديلاً عن مشاهدة المحتوى عبر قنوات الستلايت المدفوعة مثل اوربيت و(OSN) وزيت الزيتون قد يكون بديلاً للزبدة، والشاي قد يكون بديلاً للقهوة إذا كانت هناك بدائل جيدة لمنتج ما، فإن الصناعة تكون أقل ربحية.

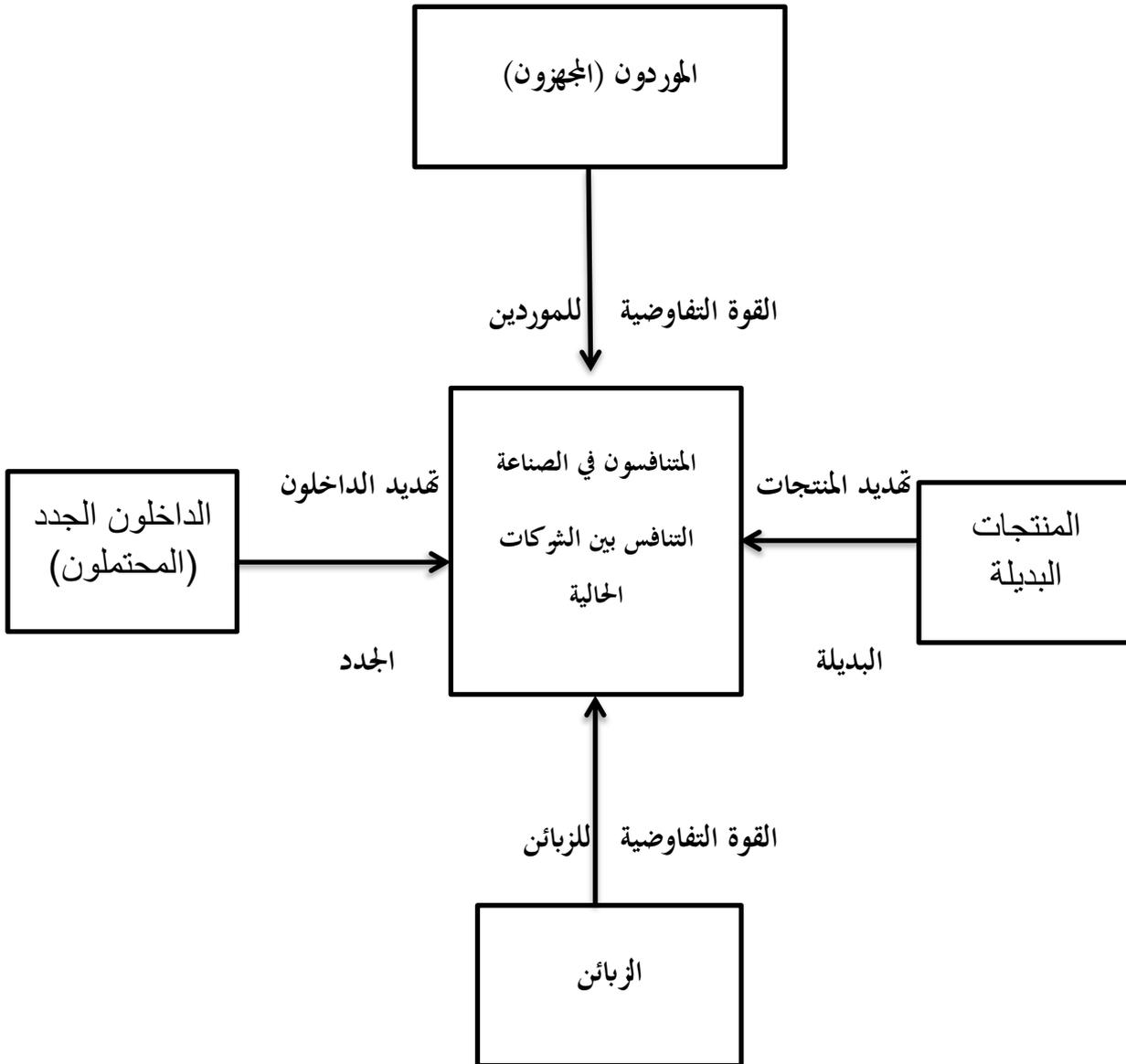
● القدرة التفاوضية للمشتري: تشير القدرة التفاوضية للمشتري إلى مقدار الضغط الذي يمكن أن يمارسه العملاء على البالغ في مسائل مثل خفض الأسعار أو زيادة الخدمة أو تحسين جودة المنتج. من وجهة نظر البائع، الصناعة التي يتمتع فيها المشتري بقدرة تفاوضية عالية ليست جذابة بشكل خاص أولاً لأن المشتري لديهم القدرة على التأثير على الأسواق مثال مقاطعة المشتري المنتج مثل اللحم، أو السمك، أو الفراخ، أو بيض المائدة عند غلائه وإجبار التجار على تخفيض السعر. وثانياً لأن المنافسين سيكون لديهم العديد من الاستراتيجيات التي تمكنهم من اجتذاب العملاء بسهولة عبر تنفيذ رغبات المشتري.

● القدرة التفاوضية للموردين: تعد القدرة التفاوضية للموردين قوة أخرى تشكل المقياس التنافسي للصناعة لأنها تحد من قدرة البائع على تحقيق ربح. يمكن للموردين الأقوياء الضغط على المشتري من خلال رفع الأسعار أو خفض الجودة أو تقليل توافر العرض مثال على ذلك تحكم منظمة الأوكياك في أسعار البترول الخام عبر قطع أو تقليل توريد براميل النفط.²

¹ دأحمد طاهر عيسوي، التجارة والأعمال الالكترونية، 2022، ص183

دأحمد طاهر عيسوي، مرجع سبق ذكره، ص ص184،186. ²

الشكل رقم (2): يوضح نموذج القوى الخمسة لبورتر



المصدر: دوري زكريا، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر، 2009، ص98.

المطلب الثالث: تحليل سلسلة القيمة والموارد المتاحة

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على تحليل سلسلة القيمة والموارد المتاحة

أولاً: تحليل سلسلة القيمة

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر عام (1985) في كتابه الشهير الميزة التنافسية (Competitive Advantage) أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الاستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة، وان أداة التحليل

الرئيسي لتحليل الكلفة الاستراتيجية هي تعريف سلسلة القيمة للأنشطة، والوظائف وعمليات الأعمال التي تتمكن المنظمة من تأديتها في التصميم والإنتاج والتوزيع،¹ تعتبر المنظمة من منظور سلسلة القيمة عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة إلى منتجاتها وخدماتها.²

يهدف النموذج إلى التعرف على الأوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال سلسلة قيمة الأنشطة التي تؤديها المنظمة وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (أقل التكاليف، وتميز في الإنتاج والتركيز)،³ وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها.⁴

وتقسم أنشطة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما: الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة (الداعمة) حيث تتولى الأنشطة الرئيسية مهمة توفير المواد الخام للإنتاج والقيام بتسويق السلعة وتوزيعها وتقديم خدمات ما بعد البيع. أما الأنشطة المساعدة فهي التي تساهم وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها.

أ- الأنشطة الرئيسية (الأولية): وهي مكونة من خمسة مجالات رئيسية هي:

(1) **الإمدادات الداخلة (Inbound Logistics):** تتعلق باستلام وتنظيم وتخزين ومناولة المواد وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي وتشمل كذلك حركة النقل الداخلي والمخازن ونظام مراقبة المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها.⁵

(2) **العمليات (Operations):** تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات) وتتضمن أنشطة التصميم التعبئة والتغليف الصيانة الرقابة على الجودة الخدمات الإنتاجية.

(3) **الإمدادات الخارجة (Outbound Logistic):** وتتضمن أنشطة نقل السلع المصنعة أو شبه المصنعة إلى مراكز التوزيع وتخزين البضائع الجاهزة وطرق التوزيع على الزبائن وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.

زكريا مطلق الدوري، الغدارة الاستراتيجية، مفاهيم، عمليات، حالات دراسية، دار البازوري، 2021، ص 112.¹

رائد محمد عبد ربه، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص 42.²

طارق إلياس، الإدارة بالعمليات: من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2019، ص 30.³

جمال عبد الله محمد، التخطيط الاستراتيجي، دار المعتر، 2016، ص 110.⁴

زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 114.⁵

- (4) التسويق والمبيعات (Marketing and Sales): تشمل كافة أنشطة التسويق التي تساعد على نقل السلعة من أماكن إنتاجها إلى الزبائن متمثلة بالإعلان الترويجي، قوة المبيعات، طرق التوزيع وسياسة الأسعار.
- (5) الخدمة (Service): وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة والإصلاح وتوفير أو بيع قطع الغيار والتدريب الخ.

ب- الأنشطة المساعدة (الداعمة): مكونة من أربعة مجالات رئيسية هي:

- (1) المشتريات (Procurement): وتشمل الأنشطة الخاصة التي تهتم بتوفير المدخلات مواد خام مواد أولية، أجهزة وآلات، قطع غيار وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة، وأنها تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لشراء ما يحتاجونه من البيئة الخارجية.
- (2) التطور التكنولوجي (Technology Development) يتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج الحالية، بما يتلاءم مع مقاييس الجودة الشاملة، وأنظمة الأيزو الحديثة (180) التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها، للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة.
- (3) إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management) وتتضمن كافة الأنشطة الفرعية لإدارة الأفراد المتمثلة بالاختيار، التوظيف، التدريب الترقية، الحوافز، وتقويم الأداء. علماً أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المنظمة وتعتبر عاملاً مهماً في تحديد نواحي القوة والضعف في المنظمة¹.
- (4) البنية الأساسية والخدمات المساعدة (Firm Infrastructure) وتتكون البنية الأساسية للمنظمة من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المنظمة الإدارية العامة، التخطيط الإدارية المالية، الحسابات. الشؤون القانونية، العلاقات العامة والأمن الصناعي.

وكما ذكرنا فإن مفهوم سلسلة القيمة هو اتجاه جديد في تحليل أنشطة المنظمة الداخلية، وان الربط بين هذه الأنشطة له أوجه متعددة كل منها يؤثر بطريقة معينة على التكلفة، لذلك على الإدارة العليا أن توازن بين تكلفة كل طريقة وتختار منها الأقل تكلفة مع الحفاظ على نوعية المنتجات أو الخدمات بما يكفل لها تحقيق سلسلة القيمة واستغلال نقاط القوة المتاحة في منافسة المنظمات الأخرى، ويمكننا القول أن إدارة الروابط بين أنشطة سلسلة القيمة

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 114.

هي مهمة معقدة، إذ تتطلب خبرة وفهماً أوسع من إدارة الأنشطة ذاتها، وإدارة الروابط لا تقتصر على المنظمة فقط، بل تتعداها إلى سلسلة القيم مع المنظمات الأخرى، وينتج عن هذه الروابط ميزة تنافسية للمنظمة بامتداداتها الأمامية والخلفية وتقوم المنظمات بصياغة استراتيجياتها على نتائج تحليلها لسلسلة القيمة، وأهمية أنشطتها، وأهمية كل نشاط الروابط المطلوبة، وان أي تغيير في سلسلة القيمة للمنظمة يفرض عليها تعديل استراتيجيتها بما يتلاءم وذلك التغيير.¹

الشكل رقم (3): يوضح سلسلة القيمة من وجهة نظر بورتر



المصدر: رائد محمد عبد ربه، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 43.

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 114.

ثانياً: تحليل الموارد المتاحة

تناول (Grant) الموارد بوصفها مدخلات لعملية الانتاج في المنظمة ممثلة بالمعدات الرأسمالية، مهارات الافراد العاملين، براءات الاختراع، الاموال والمدراء الموهوبين، وأوضح هؤلاء الباحثين ان القليل من الموارد يكون منتجا لأن النشاط المنتج يتطلب التعاون والتنسيق ويشير كل من (Hunger et Wheelen) إلى موارد المنظمة بوصفها موجوداتها التي تمثل الدعامه الرئيسة لها.

وبشكل عام يمكن التعامل مع موارد المنظمة بقصد تدقيقها وفق مستويين هما:

المستوى الفردي: الذي ينظر إلى الموارد على إنها تتحدد بالمعدات الرأسمالية و المهارات وبراءات الاختراع والعلامات التجارية.

المستوى الشمولي والهرمي: الذي يهتم بكيفية تكامل الموارد مع بعضها البعض بهدف امتلاك القابليات التي بدورها تؤسس إلى امتلاك المقدرات ومن ثم المقدرات الجوهرية، ويمكن تبويب موارد المنظمة التي ينبغي شمولها بالدراسة في اطار نوعين هما الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة، الجدول رقم (3).

وبقدر تعلق الأمر بالموارد الملموسة فإن الميزانية العمومية للمنظمة هي المؤشر الرئيسي الذي يمكن الاعتماد عليه في التحديد الواضح والدقيق لمدى استثمار هذه الموارد ودرجة إمكانية الاستفادة منها في اغتنام الفرص المتاحة أمام المنظمة. أما بالنسبة للموارد غير الملموسة فقد جرت العادة بين المنظمات لاسيما المنظمات الأمريكية على عدم تضمينها في الميزانية العمومية على العكس من المنظمات الأوربية التي غالباً ما تتضمن ميزانيتها العمومية فقرات معينة كالشهرة المكتسبة من عملية الاكتساب والنفقات الرأسمالية لنشاط البحث والتطوير والملكية الفكرية (براءات الاختراع، والعلامة التجارية، واسم السلعة). أما فيما يتصل برأس المال البشري فإنه يمكن أن يقاس بالفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها، إذ كلما كان هذا الفرق كبيراً كلما اشر ذلك توفر رأس المال البشري في المنظمة وارتفع مستوى إسهامه في زيادة إنتاجيتها.¹

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 147.

الجدول رقم (1): موارد المنظمة ومؤشرات قياسها

المؤشرات الأساسية	الخصائص الرئيسية	الموارد
الموارد الملموسة		
<p>نسبة الديون / حق الملكية.</p> <p>نسبة صافي النقد / المصاريف الرأسمالية</p> <p>القابلية الائتمانية.</p>	<p>تحدد قدرة المنظمة في الاستثمار والحصول على الأرباح بعاملين هما: القدرة على الحصول على الأموال (الاقتراض) وقدرتها على توليد الأموال داخلياً.</p>	الموارد المالية
<p>قيمة إعادة البيع.</p> <p>الموجودات الثابتة.</p> <p>عمر الموجودات الرأسمالية.</p> <p>اقتصاديات الحجم.</p> <p>مرونة المصنع والمعدات</p>	<p>الحجم والموقع والتكنولوجيا، ومرونة المصنع، والأدوات.</p> <p>الموقع الحالي والبدايل المتاحة للأرض والبنائات</p> <p>الموارد المادية التي تحدد تسهيلات الإنتاج وتفرض قيود على نظام الكلفة المعتمد.</p>	الموارد المادية
الموارد غير الملموسة		
<p>عدد التراخيص الممنوحة وأهميتها.</p> <p>إيرادات التراخيص الممنوحة</p> <p>ملاك البحث والتطوير / إجمالي الأفراد.</p> <p>تميز العلامة.</p>	<p>التراخيص والحقوق المحفوظة.</p> <p>معرفة الكيف.</p> <p>سمعة المنظمة لدى الزبائن من حيث العلاقات الطيبة، والانطباع عن الجودة.</p>	<p>التكنولوجيا</p> <p>السمعة</p>

<p>__ سمعة المنظمة بين كل من الموردين والحكومة والمجتمع.</p> <p>__ العلاوة السعرية الناجمة عن العلامة.</p> <p>__ نسبة عودة الزبائن بعد فقدانهم.</p> <p>__ المعايير الموضوعية لقياس المنتج.</p>	
<p>__ خبرة العاملين في المنظمة ومستوى تدريبهم.</p> <p>__ ولاء العاملين.</p> <p>__ قدرة الأفراد على تحديد المظاهر الرئيسة للمرونة الاستراتيجية.</p> <p>__ للمرونة الاستراتيجية.</p>	<p>الموارد البشرية</p> <p>__ المؤهلات العلمية والتقنية.</p> <p>__ معدل دوران العمل.</p> <p>__ التكافؤ النسبي مع الصناعة.</p> <p>__ الصراع.</p>

المصدر: جلاب، احسان دهبش (2004)، التوافق بين استراتيجية التكيف وممارسات القيادة الاستراتيجية وأثره في خدمة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينه من مديري المصارف الأهلية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال / الجامعة المستنصرية، جمهورية العراق.

المبحث الرابع: الخيار الاستراتيجي

يعتبر الخيار الاستراتيجي النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات والذي ينقل المؤسسة الاقتصادية إلى وضع أفضل، فهو إحدى عمليات الإدارة الاستراتيجية، وتقوم هذه العملية على مجموعة من الخطوات المتصلة والمتكاملة فيما بينها، حيث نصف عملية الخيار بأنها تتم على مراحل متتالية. تتوقف كفاءتها على درجة النجاح في أدائها، حيث تمكن المؤسسة من اختيار الاستراتيجية المناسبة وبناء خطط في ضوء رسالة وأهداف المؤسسة، كما أنها تتأثر بمجموعة من العوامل .

المطلب الأول: ماهية الخيار الاستراتيجي

يعد الخيار الاستراتيجي من أهم الأدوات الرئيسية التي تساعد على اختيار الاستراتيجية من بين البدائل والتي تتلاءم مع رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية بما يتسم ونتائج التحليل الاستراتيجي.

الفرع الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اختيار أهداف المؤسسة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعة، ويمثل العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصور رسمية لتحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن اظهار عدة تعاريف لذلك:

تعريف 1: هو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغيير نوعي في المؤسسة وممارسة الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثله: التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

تعريف 2: هي العملية التي تنقلنا من الحاضر للمستقبل بحيث يكون الطريق ممهد وجاهز ومنار للانتقال فالتخطيط الاستراتيجي تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية وهو عملية تبني على دراسة المستجدات داخل وخارج المؤسسة.

تعريف 3: هي العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل، والخطة الاستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.

تعريف 4: هي العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة، وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل ويضع أجوبة صحيحة وكاملة للأسئلة التالية:

- أين تذهب في مسيرتنا؟
- ما هي النقطة أو المنطقة أو البيئة أو المرحلة التي تذهب إليها في كفييتها وشروطها وظروفها؟
- كيف تصل إلى ما تريد؟¹

تعريف 5: مجموعة من الخيارات الناشئة عن مقارنة قدرات المؤسسة وإمكانات وعوامل البيئة، ويفترض أن تكون ملائمة لإنجاز الأهداف².

ومن خلال ما سبق ذكره استخلص تعريف شامل للتخطيط الاستراتيجي بأنه "تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها في الوقت نفسه".

¹ ابراهيم العديلي، فن الادارة الاستراتيجية، ط7، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 107.

² هيثم ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص9.

مفهوم الخيار الاستراتيجي:

يوجد الكثير من المفاهيم للخيار الاستراتيجي حيث أن كل مفهوم يعبر عن وجهة نظر لمبني هذا المفهوم ولكن الكثير منهم اتفقوا على أن تعريف الخيار الاستراتيجي ما هو إلا ذلك القرار الذي تم اختياره من بين مجموعة البدائل الاستراتيجية والذي يمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المؤسسة، وقد أعطي للخيار الاستراتيجي عدة تعاريف يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

تعريف 1: يعرف الخيار الاستراتيجي على أنه: الخيار الذي يلبي احتياجات وأولويات المؤسسة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر، مع إمكانية تنفيذه بنجاح كما أنه ناتج من المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية لمنظمة الأعمال من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها من جهة أخرى وبذلك يكون هو الوسيلة التي تتيح لهذه المنظمات التحول من موقعها الحالي إلى موضع استراتيجي جديد.

تعريف 2: كما تعد عملية الاختيار الاستراتيجي مسارا للوصول إلى عدد من الاستراتيجيات البديلة والتي تتناسب مع ظروف المؤسسة، وذلك على أساس قيامها بتحليل بيئتها التي تواجهها في ميدان أعمالها، وكذا تحليلها لبيئتها الداخلية من خلال تقييم كل من الأنشطة الوظيفية والنشاط الإداري بها وذلك للوقوف على نقاط القوة والضعف التي تمتلكها.

تعريف 3: كذلك يدل مفهوم الاختيار الاستراتيجي على القرار الذي يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمؤسسة والبيئة، ويتأثر هذا القرار بمستوى طموح صانعه، والأهداف السابقة، ونتائج تقويم الأداء.¹

من خلال التعاريف السابقة للخيار الاستراتيجي يمكن استنتاج التعريف التالي:

¹ قاصب حسين، الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج-البويرة، 2018، ص ص73،72.

الخيار الاستراتيجي هو "عملية تراكمية عبر الزمن يتم فيها اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة وهو المسار المتبع الذي تقوم به المؤسسة الاقتصادية بعد قيامها بتحديد اتجاهها الاستراتيجي بما في ذلك غاياتها واهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها، وهذا الخيار من المفترض أن ينقل المؤسسة إلى وضع أفضل ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، ويتوافق مع إمكانياتها وقدراتها والفرص التي تمتلكها من جهة، ويتجاوز نقاط ضعفها وكذلك التهديدات".

الفرع الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي

يمر التخطيط الاستراتيجي بأربع مراحل وهي¹:

1) مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة: وتتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية فيهما، لاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها، حيث تتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل وهي:

➤ الفرص المتاحة في البيئة الخارجية

➤ المخاطر في البيئة الخارجية

➤ عوامل القوة في البيئة الداخلية

➤ عوامل الضعف في البيئة الداخلية.

2) مرحلة التخطيط الاستراتيجي: وتتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة، وهي صياغة رسالة المؤسسة، أهدافها، وخططها الاستراتيجية وأخيرا سياستها المختلفة.

3) مرحلة التنفيذ: حيث يتم وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة.

4) مرحلة الرقابة الاستراتيجية: حيث يتم في المرحلة القيام بتقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تم تنفيذها حسب ما خطط لها، وأن الإجراءات التصحيحية قد تم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ.

¹ بلال خلف سكرانة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 130، 131.

المطلب الثاني: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة:

في هذا المطلب سنطرق إلى استراتيجية الاستقرار، استراتيجية النمو واستراتيجية الانكماش

الفرع الأول: استراتيجية الاستقرار

تركز هذه الاستراتيجية على فلسفة عدم إجراء أي تغييرات جوهرية في الأهداف والخطط الحالية وتتناسب هذه الاستراتيجية مع المؤسسات الناجحة في أعمالها في بيئة مستقرة وعدم وجود تغييرات خارجية على البيئة التنافسية للمؤسسة، وهي أربعة أنواع:

أ- استراتيجية عدم إجراء أي تغيير:

تتطلب هذه الاستراتيجية البقاء على الأهداف القائمة وعدم إجراء أي تغيير في تلك الأهداف بحيث تكون الأهداف القائمة الموضوعية لإنجاز العمل بالصورة المطلوبة ويوجد هناك مبرر لتغييرها وهذه الاستراتيجية يتوقف نجاحها على انعدام التغيير في بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية ونتيجة لذلك فإحداث أي تغيير فيها يؤدي إلى فشل المؤسسة في تبني الاستراتيجية.

ب- استراتيجية الربح:

تعتمد هذه الاستراتيجية على التخفيض الكبير في حجم الموارد المخصصة للإنفاق على المصاريف الحرجة، اذ تعرف هته الاخيرة على انها تلك المصاريف التي تنفق الآن وتظهر إيجابياتها في المستقبل لأنها تتضمن اتفاق على الجوانب المتعلقة للنمو المستقبلي.

مثال: نفقات البحث والتطوير والصيانة التدريب الدعاية والإعلان وغيرها من المصاريف المستقبلية وقد تناسب هذه الاستراتيجية المؤسسات التي تمر في ضائقة مالية أو صعوبات مالية مؤقتة تتبناها حين تجاوز تلك الضائقة لتعود بعد ذلك إلى وضعها الطبيعي وينصح عادة أن لا تستمر هذه الفترة الزمنية إلى فترة زمنية طويلة.

ج - استراتيجية التوقف المؤقت:

تختلف هذه الاستراتيجية عن استراتيجية الربح كونها لا تتطلب إجراء أي تخفيضات في الموارد إنما تميل إلى الاستراتيجية المؤقتة على نمط استراحة وتتناسب مع المؤسسات التي تمر بمراحل طويلة من النمو المتميز وتتضاعف أحجامها وحجم أعمالها مما يتطلب وقفة مؤقتة لالتقاط الأنفاس وعادة ما يسمى ذلك بالترتيب الداخلي والاستعداد المرحلة جديدة من النمو.

د- استراتيجية التقدم الحذر إلى الامام:

ترتكز هذه الاستراتيجية على فلسفة المعرفة الدقيقة لموقع العمل وفي هذه الاستراتيجية يتوقف الاستراتيجي على قدم مثل تحريكها تجنباً للمفاجآت.

وعادة هذه الاستراتيجية تتطلب مراقبة ووعي خاصة في عملية التقدم غير محدد

لإنجازها في البيئة الخارجية وتستخدم سياسة الحذر المتأني من أجل مواجهة التحديات.¹

الفرع الثاني: استراتيجية النمو والتوسع (Expansion & growth strategy)

تخطى استراتيجية النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأنهم عادة ما يقرنون النمو بالنجاح، لأن النمو يحقق العديد من المزايا للمؤسسة من أهمها:

- زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح.

- الاستفادة من منحى الخبرة في خفض كلفة الوحدة المباعة.

- تدعيم مكانة المؤسسة.

- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.

- اقتران النمو بالنجاح في الأمد الطويل.

- الاستفادة من الاختلافات في أذواق المستهلكين وتعدد حاجات ورغبات العملاء.

- استفادة المؤسسة من الأسواق التي تنمو بسرعة حتى إذا لجأ المنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر.

واستراتيجية النمو ترتبط في الغالب بالتوسعات أو الاستثمارات التي تمر بها المؤسسة في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة وتتطلب استراتيجية النمو جهود إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل بناء آليات تكيف وتفاعل مع فرص الاستثمار البيئي الناتجة عن تحليل الموارد وإمكانيات المؤسسة خدماتها ومنتجاتها، ظروف البيئة الخارجية، ومهارة الإدارة العليا على تحليل هذه العناصر كأساس لنجاح استراتيجية النمو التي تسعى لإتباعها.

¹ عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي-البناء التنظيمي-القيادة الإبداعية-الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017، ص76.

تعد استراتيجية النمو من الاستراتيجيات المرغوبة فهي تمكن منظمة الأعمال من تغطية أخطاءها وأي قصور في كفاءتها بشكل يسير ويؤدي النمو بحد ذاته إلى رفع القيمة الذاتية لرؤساء المنظمات وهناك العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسات باتجاه إتباع استراتيجية النمو وهي:

- اقتران الفاعلية (Effectiveness) بالنمو (Growth) عند أغلب المدراء.¹

- على المؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية أن تنمو لتبقى.

- يحقق النمو والتوسع للمؤسسة القيادة والسيطرة في السوق أي تعزيز المركز التنافسي لها.

- يمثل النمو مقياساً لكفاءة الإدارة وقدرتها على استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة بشكل كفاء.

I. النمو الذاتي: ويعني أن المؤسسة تستطيع أن تتوسع وتنمو وفق قدراتها وإمكاناتها الذاتية حيث الاحتياج إلى الأموال والموارد الأخرى للنمو سواء داخل القطاع الذي تعمل فيه أو إلى قطاعات أخرى، والنمو يكون على وفق التعامل مع أطراف خارجية وفي إطار هذه الاستراتيجية يمكن أن تعتمد منظمة الأعمال واحدة من بدائل عديدة.

إن استراتيجيات النمو تتخذ أشكال متعددة، وسنحلل فيما يلي استراتيجيات النمو الرئيسية التي تستطيع ان تتبناها المنظمات :

أ- استراتيجيات التركيز (Concentration Strategy):

قد تتبنى المنظمة استراتيجية التركيز باعتبارها إحدى استراتيجيات النمو وينصب اهتمام المنظمة، وفق هذه الاستراتيجية، بتركيز جميع إمكاناتها في مجال محدد تخصص فيه، قد تركز أعمالها على منتج أو سوق أو تكنولوجيا واحدة وتهدف المنظمة من استخدام هذه الاستراتيجية تحديداً إلى تحقيق سمعة جيدة في الأسواق وتفويت الفرصة على المنافسين الآخرين الذين قد يوزعون جهودهم في صناعات متنوعة. وتساعد استراتيجية التركيز المنظمة من استغلال الوقت والجهود والأموال لاكتشاف ابتكارات جديدة في تقديم منتجاتها وتحقيق لها دوراً قيادياً في السوق تمكنها من فرض سيطرتها في مجال الصناعة التي تزاو لها أوفي السوق الذي تعمل فيه، وتركز المنظمات التي تستخدم

¹ سعد المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص238.

هذه الاستراتيجية على تحقيق مستوى عال من العائد على الاستثمار. وبالرغم من المزايا المتأتية من جراء استخدام استراتيجية التركيز المذكورة أعلاه إلا أن هذه الاستراتيجية لا تخلو من العيوب التي تتمثل في:

1. تضع المنظمة كل مواردها وجهودها في مجال واحد معين وإذا ما حدث تغير مفاجئ في الظروف البيئية ونتج عنه تخفيض الطلب على منتجات المنظمة فسوف تواجه المنظمة أخطار شديدة بسبب تركيزها على منتج واحد أو سوق واحد أو خدمة واحدة فقط.

2. قد تتعرض المنظمة للخطر ما، عندما تطرح منظمات أخرى منتجا بديلا بجودة أفضل وبأسعار أقل.¹

3. انخفاض في المواد الخام أو ندرتها التي تعتمد عليها المنظمة ذات استراتيجية التركيز، وقد يعرضها للضرر الشديد، ومن ثم قد تتوقف المنظمة عن العمل وبالتالي يعرضها لخسائر فادحة.

ب- استراتيجية النمو الداخلي (Internal Growth Strategy)

تعتمد هذه الاستراتيجية على الإمكانيات الداخلية للمنظمة والتي تحقق من خلالها النمو والانتاج عبر زيادة المبيعات أو زيادة خطوط الإنتاج، وقوة العمل، وتنبع بعض المنظمات هذه الاستراتيجية بشكل واسع وتعتبرها البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة الأخرى اعتقاداً منها بان النمو الداخلي يساهم في زيادة حجم العمليات الحالية ويحافظ على الثقافة والكفاءة التنظيمية، ويساعد المنظمة للدخول إلى أسواق جديدة بنفس المنتجات الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي لها، وتساهم هذه الاستراتيجية في جذب زبائن جدد للمنتجات التي تقدمها المنظمة، ان النمو الداخلي يخلق أعمالاً جديدة سواء في التوجه العمودي أو الأفقي. والنمو الداخلي الأفقي ربما يتضمن خلق شركات جديدة بغض النظر عن كون الأعمال مرتبطة أو غير مرتبطة أما النمو الداخلي العمودي فيشير إلى تنظيم الأعمال المرتبطة وغير المرتبطة مع المنظمات بقنوات عمودية للتوزيع وتعزيز العلاقات مع الموردين والزبائن، ويمكن للمنظمة تطبيق استراتيجية النمو الداخلي من خلال تقديم منتج جديد إلى سوق جديد، وتعد هذه الاستراتيجية قليلة الاستخدام في الشركات عموماً بسبب تعرضها لأكثر الأنواع مخاطرة، لعدم تأكد المنظمات من نجاح المنتج الجديد أو فرص النجاح لدخول اسواق جديدة.²

ج- استراتيجية التكامل (Integration Strategy):

¹ سعد المحمدي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 239.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 223.

تعد استراتيجيات التكامل من استراتيجيات النمو المحبذة بمنظمات الأعمال، خاصة وإنها تدر على منظمة الأعمال أرباح إذا ما وضعت موضع تنفيذ فعال، وأنت في إطار دراسات متكاملة. وهناك نوعين من التكامل؛ التكامل العمودي (Vertical Integration)، وله شكلان تكامل عمودي أمامي، تكامل عمودي خلفي، أما النوع الثاني من التكامل هو التكامل الأفقي (Horizontal Integration)، وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع من استراتيجيات التكامل:¹

استراتيجية التكامل العمودي (Vertical Integration Strategy):

تشير إلى الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة التي تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها، حيث كانت هذه المنظمة تشتري هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى مستقلة، ويتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية وتسويق المنتجات تامة الصنع. ومن أهم مزايا التكامل العمودي خفض النفقات وتحسين التنسيق والرقابة، وينقسم إلى

❖ استراتيجية التكامل العمودي الأمامي (Forward Vertical Integration):

تهدف إلى الدخول في مجال توزيع منتجات منظمة الأعمال عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي.

❖ استراتيجية التكامل العمودي الخلفي (Backward Vertical Integration):

عندما تتجه منظمة الأعمال نحو السيطرة على المواد الأولية فإنها تحقق التكامل العمودي الخلفي، فقد يكون من خلال السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستعملة في العمليات أو عند رغبة منظمة الأعمال في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي. والتكامل الخلفي يمكن منظمة الأعمال من السيطرة بصورة أكبر على جودة المواد الأولية التي تحصل عليها.

استراتيجية التكامل الأفقي (Horizontal Integration Strategy):

وهنا قد يتم التكامل عند دخول منظمة الأعمال لميادين عمل جديدة، فيأخذ شكل طرح منتجات جديدة للأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة. كما قد يكون عن طريق شراء المنظمة لمنظمة أخرى تقوم

¹ خالد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص150.

إنتاج المنتج نفسه وبالعملية الإنتاجية نفسها. أو تقوم بشراء منظمة أخرى تمتلك بعض منافذ التوزيع في أسواق جديدة لنفس المنتج الذي تقوم المنظمة بإنتاجه لتدعم موقف المنظمة الأصلية وتساعد على الدخول إلى قسم جديد من أقسام السوق، أو توسيع فعاليات المنظمة إلى مواقع جغرافية أخرى بزيادة المنتجات والخدمات المقدمة للأسواق المتداولة.

إن استراتيجية التنويع تعني أن تقوم منظمة الأعمال بالتوسع من خلال:

- تقديم المنتجات / الخدمات الجديدة.¹

-إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية.

-إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

إن الهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجية هو دخول منظمة الأعمال في بعض مجالات الأعمال فهي استراتيجية مناسبة عندما يكون للمنظمة موقع تنافسي قوي.

د. استراتيجية التنويع (Diversification Strategy):

ويشير إلى أن أسباب اعتماد استراتيجية التنويع هي:

-تنويع المخاطر.

-مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج أو الإشباع.

-تحقق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الاستراتيجية.

-زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة.

ويمكن تصنيف استراتيجية التنويع إلى صنفين أساسيين وهي:

✚ استراتيجية التنويع المترابط (Related Or Concentric Diversification Strategy):

¹ خالد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 150.

تعتمد هذه الاستراتيجية على إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المنظمة الحالية حيث ترتبط معها في جانب أو أكثر كارتباطها بالتكنولوجيا، الإنتاج أو التسويق وهناك من يشير إلى أن الترابط القائم على التوافق الاستراتيجي للأعمال الجديدة مع الأعمال الحالية يمكن منظمة الأعمال من الاستفادة من أثر التداؤب والتعاون Synergy بين مقومات الإنتاج، فمن خلال التنوع المترابط تستطيع منظمات الأعمال أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة أعمال يترتب عليها تقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة طوال العام. أي أنها تحاول أن تصل إلى استقرار في مبيعاتها طوال العام بتعاملها بعدد من المنتجات التي تغطي معظم المواسم طوال العام. ويقسم التنوع المترابط إلى أنواع أساسية هما:

❖ التنوع المترابط (Related Complementary Diversification):¹

وهذا النوع يحدث عندما تقوم منظمة الأعمال بتوسيع قاعدة عملها من خلال إضافة مهارات ونشاطات وظيفية أساسية إلى مجموعتها الموجودة، لكن ليس من خلال تغيير سوق منتجاتها الأخير. وتستخدم عندما تكون منظمة الأعمال في صناعة جذابة، لكنها تمتلك مهارات قد توسعت بحيث يمكن استغلالها من خلال الذهاب لأنشطة متممة داخل قطاع الأعمال الذي تعمل فيه.

❖ التنوع التكميلي المترابط (Related-Supplementary Diversification) :

وتشمل على توسيع العمل من خلال إدخال أسواق منتجات / خدمات جديدة تتطلب مهارات وظيفية مماثلة لتلك المهارات التي تمتلكها منظمة الأعمال فعلا، ويستخدم هذا النوع عندما يكون لدى منظمة الأعمال مركز أعمال قوي، لكنها تشارك في سوق ذو جاذبية عادية أو واطئة.

❖ استراتيجية التنوع غير المترابط (Conglomerate Diversification Strategy)

يحدث هذا النوع من التنوع عندما تدخل منظمة الأعمال إلى بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية. وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة من سمعة منظمة الأعمال ومركزها التسويقي، كذلك الاستفادة من الموارد المالية المتاحة. كما قد ينجم هذا التنوع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج

¹ خالد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 151.

الحالية محدودة، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي ويبقى الهدف الرئيس من هذا التنوع هو تحسين الربحية وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد مما يؤدي إلى زيادة نمو منظمة الأعمال.

هـ- إستراتيجية الاندماج والتملك (Merger-Requisition Strategy) :

ويتم مزج هذه الاستراتيجيات مع استراتيجيات التكامل العمودي والتكامل الأفقي واستراتيجيات التنوع وفيها تعتمد منظمة الأعمال على رفع مستوى أدائها بشكل أعلى من مجرد مستوى الأداء العادي في الماضي، وذلك عن طريق زيادة مبيعاتها وأرباحها بإتباع الاستراتيجية الآتية:

✚ إستراتيجية الاندماج (Merger Strategy):

ويقصد بالاندماج ضم منظمي أعمال أو أكثر معاً، وتكون نتيجة الاندماج تكوين منظمة أعمال واحدة ويتم الاندماج عادة بين منظمات متماثلة في الحجم، والأسباب التي تدعو منظمات الأعمال إلى الاندماج هي: ¹ زيادة سعر سهم منظمة الأعمال في السوق.

- التوجه نحو الاستثمار الجديد.
- زيادة معدل النمو بنسبة تفوق ما يحققه التنوع الداخلي.
- الحصول على موارد إضافية.
- تقليل الضرائب.

✚ إستراتيجية التملك (Acquisition Strategy):

تتمثل هذه الاستراتيجية في القيام بشراء منظمة أو وحدة أعمال واحتوائها بالكامل باعتبارها منظمة تابعة للمنظمة المقتنية، ويحدث التملك عادة بين منظمات متفاوتة في الحجم وقد يتم بطريقة ودية أو غير ودية، ويسمى الشراء غير الودي بالاستيلاء أو السيطرة، وإن أهم أسباب إقبال منظمات الأعمال على الاندماج أو الشراء هو تحقيق مزايا التوافق في البيع أو التشغيل أو الإدارة أو التكنولوجيا.

¹ خالد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص152.

و- استراتيجية المشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية (Joint Projects strategy and strategy)
(Alliances):

وعلى وفق هذه الاستراتيجية تتفق منظمتان أو أكثر ويشكل مؤقت للقيام بأعمال مشتركة ومحددة وكذلك فان المشروع المشترك هو تشكيل لمنظمة تضامنية ما بين منظمة محلية وأخرى أجنبية من أجل إنتاج وتسويق منتج أو خدمة معينة وتتسم هذه المشاريع المشتركة بكيان مستقل عن كيان المنظمة السابقة، ويتحدد في بداية الاتفاق حدود وطبيعة التزاماتها الجديدة بحيث لا يشكل المشروع المشترك آثاراً سلبية على المنظمة الأصلية، وسمة الاستغلالية تتيح لها فرصة لحماية أعمالها وتسهم في تحقيق نمو مطرد، وتزويدها بقوة تمكنها من مواجهة التهديدات البيئية، كما تتيح المشاريع المشتركة فرصاً لإيجاد خبرات وإمكانات عالية لإنتاج لأي من الأطراف على حدة أو أفراد، وتقام المشروعات المشتركة إما لأن المنظمات المعنية لا ترغب في الاندماج بشكل دائم أو لأن هذا الاندماج غير قانوني وهناك مجموعة من الأشكال المختلفة للمشروع المشترك ومنها:¹

- الاتحادات المالية (Consortia) : هذا النوع من المشاريع يقوم في أغلب الأحيان على أساس تطوير موجود معين أو فرصة معينة.

- حقوق الامتياز (Franchises): وتتضمن قيام أحد الأطراف بتوفير معظم جوانب المشروع والأفكار والأسماء التجارية والمنتجات / الخدمات، ويكون الطرف الآخر مسؤولاً عن تسليم وتشغيل النشاط ضمن جزء معين من أجزاء السوق.

- الترخيص (Licensing): ويعني أن تقوم منظمة ما بالسماح لمنظمة أخرى بحق استثمار تكنولوجيا معينة أو براءة اختراع معينة أو معرفة معينة أو منتج / خدمة معينة في جزء معين من أجزاء السوق.

- الوكالة (Agency): وتعد الوكالات بمثابة التنسيق الشائعة التي تتفق من خلالها المنظمة مع جهات أخرى كالأفراد والمكاتب وغيرها للقيام بتسويق المنتج / الخدمة من خلال قنوات التوزيع.

- الشبكات (Network): وهي اتفاقات غير رسمية، وغالباً ما يكون ذلك لفترة زمنية قصيرة تشير التحالفات الاستراتيجية إلى التنسيق التي تقوم بها منظمات الأعمال بربط قواها لتشكيل شركة تضامنية تعاونية، هذا

¹ خالد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 153.

وتختلف الأسباب التي تكمن وراء اختلاف أشكال التحالف التي يمكن أن تحدث، لكنها من المحتمل أن تعنى بالموجودات التي تدخل في التحالف، وعليه فإن شكل التحالف من المحتمل أن يتأثر بما يأتي:

- **إدارة الموجودات:** أي المدى الذي تحتاج فيه الموجودات أو لا تحتاج للإدارة المشتركة.
 - **إمكانية فصل الموجودات:** أي المدى الذي يكون فيه بالإمكان فصل الموجودات ما بين الأطراف المعنية.
 - **تخصيص الموجودات:** أي المدى الذي تكون فيه مخاطرة الطرف أو لآخر فيما يتعلق بتخصيص الموجودات¹.
- أما بالنسبة للموارد التي من المحتمل جداً أن تكون قابلة للنقل من خلال المشروع المشترك فهي كما يأتي:
- **الموارد التسويقية:** تستطيع المنظمات أن تحصل على الموارد والمعلومات التسويقية التي لا تستطيع الأطراف الخارجية تحديدها بسهولة، مثل معرفة المنافسة، سلوك العملاء، وقنوات التوزيع.
 - **الموارد التكنولوجية:** ان الذين يشاركون في مشروع مشترك يمكنهم من استخدام المهارات التكنولوجية والمعرفة الخاصة غير المتاحة بشكل عام.
 - **المكونات والمواد الأولية:** يتم تشكيل بعض المشاريع المشتركة من أجل تسهيل وصول منظمة الأعمال إلى مختلف عناصر العملية التصنيعية.
 - **الموارد المالية:** تستطيع المنظمات الحصول على رأس مال خارجي، بالترابط مع موارد أخرى عادة.
 - **الموارد الإدارية:** يستطيع المشاركون في المشروع المشترك أن يستخدموا القابليات والمهارات الإدارية والإبداعية بالترابط مع موارد أخرى.
 - **الموارد السياسية:** تجبر بعض المشاريع المشتركة على الدخول في بلدان نامية، ويتم تشكيل المشاريع المشتركة الأخرى للحصول على تعهدات أو التزامات سياسية.

¹ خالد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 154.

وخلاصة القول فإن المشروع المشترك يعد خياراً استراتيجياً فاعلاً لاسيما عند حاجة المنظمة لبناء علاقات طويلة الأمد أو تحويل المعرفة الدقيقة (Know-How) من خلال التعلم من خبرات المنظمات الأخرى، إذ أن هذه المعرفة من المصادر المهمة للميزة التنافسية¹.

الفرع الثالث: استراتيجية التراجع والانكماش

الانكماش هو أحد الاستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات طارئة تأمل المنظمة في مرورها، ومعنى الانكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت، يتم ذلك أحياناً بتخفيض التكلفة أو تصفية وحدة أعمال معينة، ويمكن أن تحدد أهم الأسباب التي تقود إلى اعتماد استراتيجية الانكماش:

- الظروف الاقتصادية.

- ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

وأهم أنواع استراتيجيات الانكماش:

1. إستراتيجية الالتفاف:

بموجب هذه الاستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات (الكفاءة التشغيلية) عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل.

2. استراتيجية الشركة الأسيرة:

يقصد بها قيام الشركة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد، ويعني ذلك التخلي عن الاستقلالية في التبادل بغرض الأمان.

3. إستراتيجية التصفية:

هي استراتيجية الخيار الأخير عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال، وإعلان الإفلاس، وهو من الخيارات الصعبة.²

¹ سعد علي ربحان الحمدي، الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة (المجلد الثاني)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2020، ص76، 78.

² عبد القادر محمد الأسطة، مرجع سبق ذكره، ص229.

المطلب الثالث: مراحل وهيكل الوصول للخيار الاستراتيجي

الفرع الأول: مراحل الوصول إلى الخيار الاستراتيجي

يمر الخيار الاستراتيجي بعدة مراحل وهي:

1. تطوير وتوليد البدائل الاستراتيجية.

2. تقويم البدائل على وفق معايير محددة.

3. اختيار البديل المناسب.

ويربط بعض الكتاب عملية تطبيق الخيار بالمراحل التي يمر بها على أساس أن الخيار الاستراتيجي هو عملية صياغة وتنفيذ، إلا أن الاتفاق الغالب هو إهمال عملية التطبيق ضمن مراحل الخيار الاستراتيجي.

وتتطلب عملية عرض وتطوير البدائل الاستراتيجية لأية منظمة ما يأتي:

أ. معرفة الأساس الاستراتيجي الذي تقوم عليه المنظمة.

ب. تحديد اتجاهات العمل الاستراتيجي.

ج. تحديد الطرق الاستراتيجية البديلة.

تحدد متطلبات عملية تطوير وتوليد البدائل الاستراتيجية على النحو الآتي:

أ. الإبداع في عملية توليد البدائل بحيث تتميز المنظمة عن منافسيها عند اختيارها لأحد هذه البدائل.

ب. المرونة في استغلال الموارد والقابليات لتحقيق الميزة التنافسية.

ج. الاهتمام بتوقيت عملية توليد وعرض البدائل الاستراتيجية.

ويوضح (Macmillan & Tampoe) " أن هناك العديد من البدائل المتوفرة والملائمة لظروف المنظمة، ولكنها من الناحية العملية غير قابلة للتطبيق، وعلى الضد من ذلك، فهناك بدائل استراتيجية قابلة للتطبيق من الناحية العملية ولكنها غير مناسبة لظروف وإمكانات المنظمة".

وضمن نفس السياق، يوضح (David) "إن هناك عدداً غير محدود من الأعمال الممكنة كبدايات استراتيجية، إلا أنه يجب التركيز على تلك البدائل الأكثر جاذبية فيما يتعلق بالمنافع والمآخذ والأرباح والتكاليف".

ومهما كانت الطريقة التي تولد بها البدائل الاستراتيجية، فإنها تتطلب فضلاً عن المعرفة النظرية والخبرة العملية من القائمين عليها درجة عالية من الخلق والإبداع في توليد البدائل والتي يمكن أن يكون أحدها خياراً استراتيجياً يحقق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

وبعد أن يتم تطوير وتوليد البدائل الاستراتيجية الملائمة لموقف المنظمة تتم عملية التقييم لتلك البدائل على وفق معايير محددة. وقد توصل إلى أن هناك تفاوتاً واضحاً بين الباحثين في تحديد معايير التقييم وطبيعتها والعوامل المؤثرة فيها، ويقدم (Johnson) معايير أساسية يجب أن يؤخذ بها عند تقييم أية بديل استراتيجي، وعلى النحو الآتي¹:

أ. أن تكون الاستراتيجية ملائمة أي مدى ملائمة الاستراتيجية للظروف التي تعمل بها المنظمة، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتغيرات المستقبلية والى أي مدى تناسب الاستراتيجية المختارة هذه التوجهات.

ب. أن تكون الاستراتيجية مقبولة: أي أن تكون مقبولة لمختلف أصحاب المصالح، وأن تؤدي إلى أقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة.

ج. أن تكون الاستراتيجية ممكنة: أي المقدرة على ممارسة الاستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لها.

بالإضافة إلى ذلك، فأن هناك العديد من الأبعاد التي تبنى عليها معايير تقييم البديل الاستراتيجي، ومنها مدى تطابقه مع رسالة المنظمة وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها، ومدى توافقه مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها، وغير ذلك من الأبعاد التي تعد معايير لاختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

وتعد عملية اختيار البديل الاستراتيجي المناسب الأكثر أهمية ضمن العمليات الأخرى السابقة، إذ يجب أن يتم اختيار البديل ذي القابلية على تحقيق أهداف المنظمة، ولاسيما إذا كان هناك عدد كبير من البدائل، كما يجب إعادة النظر في البدائل المتاحة والاستمرار في تطويرها إذا تبين أن البدائل المتاحة ليست قادرة على تحقيق الغايات بشكل كاف. ويقدم (Johnson) أساليب مختلفة يمكن أن تتبعها الإدارة العليا في اختيار البديل الملائم لها، وهي:

أ. الانتقاء لتحقيق الأهداف: إذ يتم تكميم أهداف المنظمة كمقياس مباشر يعتمد عليه في اختيار الاستراتيجية من بين البدائل.

¹ محيي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص26.

ب. طلب القائمين على عملية الخيار من جهة أعلى للموافقة على ما تم التوصل إليه بشأن الخيار المنتقى.
ج. التنفيذ الجزئي: وهو بمثابة اختبار للخيار المنتقى، إذ يتم تخصيص بعض الموارد للتنفيذ الجزئي للبديل الذي وقع الخيار عليه.

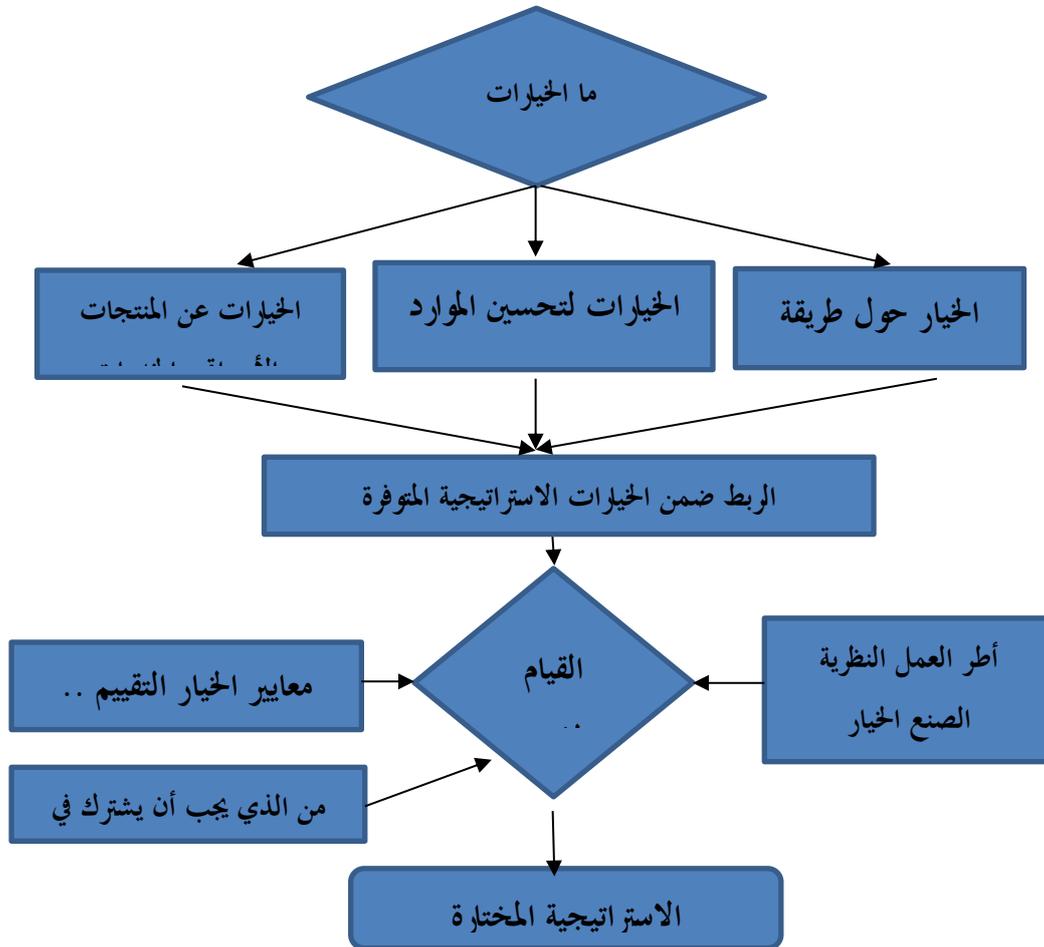
د. الوكالات الخارجية: وهي عملية اللجوء إلى مكاتب استشارية عند تعارض الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة حول البديل الذي يمكن اختياره، وبالتالي فإن القرار الخارجي سيكون أكثر موضوعية.

الفرع الثاني: هيكل صنع الخيار الاستراتيجي

يقدم (Macmillan) هيكلًا لصنع الخيار الاستراتيجي، يبتدئ باستفسار عن البدائل المتوفرة بشكل عام، والتي يجب أن يتم تحديدها من خلال عدة محاور، فهناك البدائل التي تطرح من خلال دراسة العلاقة بين السوق واستيعابه وحاجته من المنتجات والخدمات، وهناك البدائل القادرة على تحسين الموارد والقابليات، بالإضافة إلى استعراض منهج البدائل الذي يوضح كيفية التقدم. إن البدائل المتوفرة عن المحاور أعلاه يجب أن تتقاطع كي ينتج عنها عدد من البدائل التي يمكن أن يتم الاختيار منها على أساس معايير محددة عن الغرض النهائي من الخيار في ظل تحديد الجهات التي تشارك في صنع الخيار الاستراتيجي النهائي، والشكل (4) يبين ذلك¹.

¹ محيي الدين يحيى القطب، مرجع سبق ذكره، ص 22، 27.

الشكل رقم (4): هيكل صنع الخيار الاستراتيجي



المصدر: محيي الدين مجي القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2012، ص23.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي والصعوبات التي تحد للوصول للخيار

الاستراتيجي

سيتناول هذا المطلب العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي وكذا الصعوبات التي تحد للوصول للخيار

الاستراتيجي

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي

لم يتفق الكتاب على تصنيف موحد حول العوامل المؤثرة في عملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للمنظمة. فقد وجد البعض أن العوامل المؤثرة هي العوامل (عوامل البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة وقوى التنافس) وعوامل البيئة الداخلية المتضمنة الأنشطة الرئيسة (التسويق، الإنتاج، التمويل، الأفراد) وثقافة المنظمة وتوجهات الإدارة العليا. وعزا البعض الآخر التأثير إلى العوامل التنظيمية متمثلة بالهيكل التنظيمي، النمط القيادي، دورة حياة المنتج، الأنشطة الداخلية، ومعايير الأداء. وقد أشار آخرون إلى أن العوامل الشخصية للمدير الاستراتيجي كالدوافع الفردية، المهارات، النمط القيادي، الاتجاهات، الخصائص الشخصية لهم، ومدى القوة والنفوذ اللذان يمتلكها، إضافة إلى إدراكه للقوى السياسية الداخلية تلعب دوراً مؤثراً في تحديد البديل الاستراتيجي. في حين ذهب آخرون إلى اعتبار أن العوامل السلوكية تعتبر من المحددات الرئيسة والمؤثرة في البديل الاستراتيجي. يمكننا القول بالرغم من التباين في آراء الكتاب حول تلك العوامل، أن هناك اتفاق في الإطار العام، وإنهم جميعاً لا يخرجون عن التصنيف الذي سنورده ادناء حول أهم العوامل المؤثرة في تحديد البديل الاستراتيجي.

1) الأهداف:

تمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي سبق تحديدها في المراحل الأولى لصياغة الاستراتيجية أحد العوامل المؤثرة في تحديد البديل الاستراتيجي للمنظمة، أي ينبغي عند اختيار البديل الاستراتيجي النظر إلى إمكانيته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة سواء أكانت تلك الأهداف عامة أم خاصة، رئيسية أم فرعية طويلة الأمد أم قصيرة الأمد.

2) العوامل الخاصة بالفرص والتحديات البيئية:

لا يمكن للمنظمة التوجه لتحديد البديل الاستراتيجي ما لم تأخذ بحسابها نتائج تحليل وتقويم العوامل البيئية الخارجية الكلية وبيئة الصناعة المحيطة بالمنظمة بغية تمكينها من استثمار الفرص البيئية المتاحة أمامها، أو اتخاذ

البديل الاستراتيجي الذي يكفل بتحجيم وتقليل الآثار السلبية للتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية.¹

(3) العوامل الخاصة بنواحي القوة والضعف:

لم تكنفي المنظمة في الاهتمام بالنتائج المتعلقة بالعوامل الخارجية المحيطة بها، بل تقوم بتحليل النتائج المتعلقة بموقف المنظمة الداخلي عبر أنشطتها الرئيسية المتمثلة بالتسويق والإنتاج والتمويل والأفراد والميكمل الإداري والتنظيمي وتحليل نقاط القوة والضعف في تلك الأنشطة، لما لها من تأثير مباشر عند وضع البدائل الاستراتيجية.

(4) العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة:

ان اختيار البديل الاستراتيجي يتحدد بمجموعة عوامل مرتبطة بفلسفة المنظمة، ونمط الإدارة، وهيكلها التنظيمي، أو القيم التنظيمية والثقافية السائدة فيها، والعوامل السلوكية المتمثلة باتجاهات وميول الأفراد العاملين.

الفرع الثاني: الصعوبات التي تمنع الوصول للخيار الاستراتيجي

إن الوصول إلى خيار استراتيجي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة ويلبي طموحاتها ويرضي كافة الأطراف المرتبطة بها هو عملية صعبة إذا لم تكن شاقة. فالمنظمة لديها عدد محدود من البدائل الاستراتيجية الأساسية، وتتقلص هذه البدائل إذا ما تم النظر إليها من زاوية التطبيق الفعلي، أضف إلى ذلك ضرورة ملاءمة الخيار الاستراتيجي لموارد وقابليات المنظمة حتى تكون قادرة على تطبيقه. ويعتقد كل من (Macmillan & Tampon) بأنه "من الصعوبة بمكان تحديد كافة الخيارات المحتملة بنفس الوضوح أو في وقت واحد، ففي الواقع العملي هناك حدود لمدى الخيارات الممكنة فالمنظمات صغيرة الحجم تحدد بمواردها، بينما المنظمات الكبيرة تجد أنه من الصعوبة بمكان أن تقوم بالتغيير لذلك تتجه نحو الالتزام بماضيها، فضلاً عن ذلك فأن تنوع وتعدد أهداف أصحاب المصالح والحقوق المرتبطين بالمنظمة، يجعل إدارتها أمام موازنة صعبة التحقيق في توجههم نحو الخيار الاستراتيجي الملائم.

وحتى إذا استطعنا تحقيق التوازن الداخلي المطلوب في إطار اختيار الاستراتيجية الملائمة، فأن النتائج النهائية لتلك الاستراتيجية المختارة قد تعتمد على ما تفرزه البيئة من متغيرات وظروف غير مسيطر عليها" فقد تفرز الأحداث غير المتوقعة فرصاً جديدة، كما إنها قد تدمر الفرص التي سبق التنبؤ بها، وقد تخلخل التوازن بين فوائد هذه الفرص".²

يوجد العديد من المحددات والصعوبات التي تفعل فعلها في التوجه نحو الخيار الاستراتيجي، وهي:

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص214.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص214.

أ. **المعلومات:** قد لا تتوفر كامل المعلومات لصانعي الخيار الاستراتيجي، أو قد يؤدي أفعالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، وفي كلتا الحالتين، يتأثر العدد المتاح من البدائل، وبالتالي فإن استمرارية صنع الخيار الاستراتيجي تبدو أمراً غير مناسباً.

ب. **الوقت وضوابط الكلفة:** إذ إنه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له وتجاوز كلفها ما مسموح به، فإن فاعلية قراره ستتدهور، وبالتالي تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ.

ج. **انقطاع الاتصال:** إذ قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوافرة فعلاً في المنظمة، إلا أنها بعيدة عن متناول أيدي الإداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي.

د. **السوابق المماثلة:** إذ إن الأفعال السابقة والسياسات الموضوعية قد يفسد التفكير والتروي عند صانعي الخيار الاستراتيجي، إذ قد تحول الأعمال السابقة دون دراسة وتفهم البدائل المعرّية.

هـ. **الادراك والتبصر:** إن الخيار الانتقائي المقصود من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ على عملية الخيار الاستراتيجي، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار معتمداً على المشاهدة، ولكن بالقدرة الإدراكية السليمة والتبصر والحكم الموضوعي، في ضوء المحددات الداخلية والخارجية، يصل صانعو الخيار إلى مبتغاهم من دون تقصير. ومنه فإن الاستراتيجية هي المرشد الأساسي للتفكير في مستقبل المؤسسة، وذلك عن طريق القرار الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي التي تقوم بالمفاضلة وانتقاء بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة، لكونه يعد الأكثر موائمة لوضع المؤسسة الداخلي، ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية، مؤدياً في النهاية إلى فرصة أكبر لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة¹.

المبحث الخامس: مساهمة التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي

سنطرق في هذا المبحث إلى معرفة كيف تساهم كل من تحليل الموارد، تحليل سلسلة القيمة وتحليل القوى الخمسة لبورتر كما يلي:

المطلب الأول: مساهمة تحليل الموارد المتاحة في تحديد الخيار الاستراتيجي

تحليل الموارد هو خطوة حيوية في تحديد الخيارات الاستراتيجية لأي مؤسسة. يساهم هذا التحليل في عدة طرق:

تحديد نقاط القوة والضعف:

¹ محيي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص 22.

- يساعد تحليل الموارد في فهم نقاط القوة التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق ميزة تنافسية، وكذلك نقاط الضعف التي يجب معالجتها لتفادي العقبات المحتملة.

التعرف على الموارد الرئيسية:

- من خلال تحليل الموارد، تستطيع المنظمة تحديد الموارد الحيوية التي تحتاج إلى التركيز عليها واستثمارها بشكل أفضل. هذه الموارد قد تشمل الموارد البشرية، التكنولوجية، التمويل، العلاقات مع العملاء، وغيرها.

توجيه القرارات الاستراتيجية:

- يمكن لاكتشاف الموارد الداخلية المتاحة والمحتملة أن يوجه القرارات الاستراتيجية نحو استغلال هذه الموارد بفعالية. هذا قد يتضمن اتخاذ قرارات بشأن التوسع، الشراكات، الابتكار، أو تطوير منتجات وخدمات جديدة.

تحليل التوافق الاستراتيجي:

- يساعد تحليل الموارد في تقييم ما إذا كانت الخيارات الاستراتيجية تتوافق مع الموارد الحالية والمتاحة. هذا يضمن أن تكون الاستراتيجية المتبعة قابلة للتنفيذ وفعالة بناءً على القدرات الفعلية للمؤسسة.

التخطيط المالي والإداري:

- يمكن لتحليل الموارد أن يساهم في تحديد الاحتياجات المالية والإدارية لتنفيذ الخيارات الاستراتيجية. يساعد ذلك في تخطيط الميزانيات وتخصيص الموارد بشكل يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

إدارة المخاطر:

من خلال فهم الموارد المتاحة والمحدودة، يمكن للمؤسسة أن تتنبأ بالمخاطر المحتملة المرتبطة بتنفيذ الخيارات الاستراتيجية وأن تضع خططاً للتخفيف من هذه المخاطر.

باختصار تحليل الموارد يوفر للمؤسسة فهماً عميقاً لإمكاناتها ويتيح لها تحديد الخيارات الاستراتيجية الأكثر فعالية والتي تتوافق مع قدراتها ومواردها المتاحة.¹

المطلب الثاني: مساهمة تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيار الاستراتيجي

سلسلة القيمة هي أداة تحليلية تستخدم لتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة إلى المنتج أو الخدمة، مما يساعد الشركات في فهم كيفية تحسين هذه الأنشطة لتحقيق ميزة تنافسية. دور سلسلة القيمة في تحديد الخيار الاستراتيجي يشمل عدة جوانب مهمة.

¹ الحاج مداح عرابي، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلوي الشلف، ص15، بتصرف.

1. تحديد الأنشطة الأساسية والداعمة:

- سلسلة القيمة تُقسّم الأنشطة داخل الشركة إلى أنشطة أساسية (مثل الإنتاج، التسويق، المبيعات، والخدمات) وأنشطة داعمة (مثل البنية التحتية، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، والمشتريات).
- يمكن للشركة من خلال هذا التحليل تحديد الأنشطة التي تضيف أكبر قيمة وأين يمكن تحسين الكفاءة أو تقليل التكاليف.

2. تحليل التكاليف:

- يساعد تحليل سلسلة القيمة في فهم توزيع التكاليف على الأنشطة المختلفة.
- يتيح للشركة تحديد الأنشطة ذات التكاليف العالية والعمل على تحسينها أو الاستعانة بمصادر خارجية لتقليل التكاليف.

3. تحليل القيمة المقدمة للعميل:

- من خلال فهم كيفية تقديم كل نشاط في سلسلة القيمة لقيمة إضافية، يمكن للشركة تحسين تجربة العميل وزيادة رضاه.
- يمكن أن يساعد في تحديد المجالات التي يمكن أن تميز الشركة عن منافسيها وتقديم ميزة تنافسية فريدة.

4. تحسين الكفاءة التشغيلية:

- يمكن للشركة استخدام سلسلة القيمة لتحديد أوجه القصور في العمليات وتحسين الكفاءة التشغيلية.
- يؤدي تحسين الكفاءة إلى تقليل التكاليف وزيادة الربحية¹.

5. تحديد نقاط القوة والضعف:

- يساعد تحليل سلسلة القيمة في تحديد نقاط القوة التي يمكن للشركة الاستفادة منها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين.
- يمكن أن توجه استراتيجيات الشركة نحو بناء نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.

6. الابتكار والتطوير:

- يمكن أن يساعد فهم الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة على تحديد مجالات الابتكار والتطوير.
- يمكن للشركة تحسين منتجاتها وخدماتها باستمرار من خلال تطوير الأنشطة التي تضيف قيمة أكبر.

¹ لمن شرع، أثر سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، جامعة غرداية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، سنة 2024، ص ص 111، 112.

7. تحسين التنسيق والتكامل:

- يمكن لتحليل سلسلة القيمة تعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل الشركة.
 - يساهم التكامل الفعال بين الأنشطة المختلفة في تحسين الأداء العام للشركة.
- باختصار، سلسلة القيمة توفر للشركة نظرة شاملة ومتكاملة حول كيفية إضافة القيمة عبر جميع أنشطتها، مما يساعد في تحديد الخيارات الاستراتيجية التي تعزز الميزة التنافسية وتحسن الأداء الكلي للشركة.¹

المطلب الثالث: مساهمة تحليل القوى الخمسة لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي

تحليل القوى الخمسة لبورتر هو أداة تحليلية هامة تستخدم لفهم القوى التنافسية في الصناعة وتحديد الاستراتيجية الأنسب للشركة. تتيح هذه الأداة للشركات تقييم البيئة التنافسية والتعرف على الفرص والتهديدات. إليك أهمية تحليل القوى الخمسة لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي:

1. تقييم المنافسة الحالية:

- يحدد مدى شدة التنافس بين الشركات الحالية في السوق.
- يساعد في فهم موقع الشركة بين منافسيها وبالتالي اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين وضعها التنافسي.

2. تهديد المنتجات البديلة:

- يقيّم مدى توفر بدائل قد تؤثر على حصة الشركة السوقية.²
- يمكن أن توجه الشركة لتحسين منتجاتها أو تبني استراتيجيات تسعير مناسبة لمواجهة التهديدات.

3. تهديد دخول منافسين جدد:

- يحدد العوائق التي تحول دون دخول لاعبين جدد للسوق.
- يساعد الشركات في تعزيز تلك العوائق لحماية موقعها السوقي، مثل تطوير تقنيات جديدة أو بناء علامة تجارية قوية.

4. قوة الموردين:

- يقيم مدى تأثير الموردين على تكاليف ومدخلات الإنتاج.

¹ المين شرع، مرجع سبق ذكره، ص112، 111.

² بخليلي محمد الأمين، شلاي عبد القادر، دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، العدد 09، جامعة أكلي محمد والحاج البويرة، سنة 2019، ص115، 110، بتصرف.

- يمكن أن يوجه الشركة للتفاوض بشكل أفضل مع الموردين أو تنويع مصادر التوريد لتقليل التكاليف.

5. قوة المشتريين:

- يقيم مدى تأثير العملاء على الأسعار والمنتجات.

- يساعد في تطوير استراتيجيات لخدمة العملاء بشكل أفضل وزيادة ولائهم، مثل تحسين جودة الخدمة أو تقديم عروض مميزة.

باختصار، تحليل القوى الخمسة لبورتر يساعد الشركات على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على فهم شامل ودقيق للسوق والقوى المؤثرة فيه، مما يمكنها من التكيف مع التحديات واستغلال الفرص بشكل أفضل.¹

¹ بخليلي محمد الأمين، شلالى عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص115،110.

خلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أن كل مؤسسة هدفها الأساسي هو تحقيق الربح بأقل تكلفة وفي أقرب وقت ممكن لذا عليها عند دراستها لبيئتها لابد من القيام بعملية التحليل البيئي الذي يتم من خلالها استغلال نقاط القوة التي تمتلكها ومحاولة معالجة نقاط الضعف أو التقليل منها (البيئة الداخلية)، واقتناص الفرص المتاحة أمامها ومحاولة تجنب التهديدات الموجهة إليها (البيئة الخارجية) والتي تعيق من مسارها، كما تتوقف الخيارات المتاحة أمام المؤسسة على رسالتها واهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها وتحدد الخيارات وفقا للظروف وشدة المنافسة.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لمؤسسة الدهن
الوطنية _ سوق أهراس _

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية للتحليل البيئي والخيار الاستراتيجي، سوف نقوم في هذا الفصل بإسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة الوطنية للدهن _سوق أهراس_ لمعرفة أثر التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.

ويختص هذا الفصل بتحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وكذا نموذج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة وطرق تصميمها و إعدادها وكذا صدقها وثباتها، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، وفي الأخير مناقشة نتائج الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات، ومن أجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث أساسية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: الدراسة المنهجية للبحث.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للاستبانة.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن

ستناول هذا المطلب نشأة المؤسسة الوطنية للدهن، تطورها بالإضافة إلى مراحل إنتاج الدهن

(1) نشأتها وتطورها:

المؤسسة الوطنية للدهن ENAP هي مؤسسة وطنية اقتصادية مختصة في إنتاج من أنواع الدهون العضوية (الدهون، الطلاء المرفق، مواد صيفية، مستحلبات، مجففات، وأنواع من الغراء والصمغ).

نشأت هذه المؤسسة نتيجة إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) في جانفي 1983 تطبيقا للمرسوم رقم 419/82، الصادر بتاريخ 1982/12/04، و في 13 مارس 1990 دخلت الاستقلالية وتحولت إلى شركة مساهمة (SPA) برأسمال يقدر ب: 200 000 000 دج والذي ارتفع ليصبح سنة 2005: 000 000 500 دج.

تزرع المؤسسة بحيرة تفوق الثلاثين عاما، وكذا بقدرة إنتاج تصل إلى 125000 طن من الدهون سنويا، بالإضافة إلى 57000 طن من المنتجات شبه الجاهزة (مواد صمغية، مستحلبات ومجففات)

تتكون المؤسسة الوطنية للدهن ENAP من سنة وحدات للإنتاج موزعة على التراب الوطني:

❖ منطقة الشرق: وحدة سوق أهراني

❖ منطقة الوسط: وحدة الأخرية ولاية البويرة (المقر الرئيسي)، وحدة الشراكة ووحدة السمار بولاية الجزائر العاصمة.

❖ منطقة الغرب: وحدة وهران ووحدة السيق بولاية معسكر.

تعتبر وحدة سوق اهراس من أهم الوحدات الإنتاجية للمؤسسة حيث كان تاريخ فتح المناقصة في جوان 1974، وبدأت الأشغال في 22 نوفمبر 1974 لمدة 21 شهرا، بتكلفة نهائية للمشروع قدرت به 510 800 103 دج بمساعدة شركات أجنبية وهي شركة BECSA وشركة MIBZI البلجيكيين، ومؤسسات وطنية أخرى أهمها ECTA.

تحتوي وحدة سوق أهراس على 19 مصلحة منها 03 ورشات عمل 09 ورشات صيانة، وتبلغ مساحتها الكلية 13 هكتار منها 05 هكتارات مغطاة.

تبلغ الطاقة الإنتاجية للوحدة 40000 طن سنويا من الدهن أي ما يعادل 20% من إنتاج المؤسسة ككل.

(2) منتجات المؤسسة و نشاط الإنتاج بها:

تختص وحدة سوق أهراس في إنتاج:

- ❖ دهن البناءات (Secteur Batiment)
- ❖ الدهن الصناعي (secteur Industries)
- ❖ دهن السيارات (secteur carrosserie)
- ❖ البرنيق (Vernis)
- ❖ الدهن المخفف (Dilliants)
- ❖ الغراء (Colles)
- ❖ الراتنج (Résines) وهو مادة نصف مصنعة تخصص لاستهلاك الوحدة لإنتاج منتجات أخرى أو تباع لمؤسسات أخرى تستعملها كمادة أولية لها.

تستعمل المؤسسة مواد أولية أساسية هي المخصلات (les pigments)، المجففات (les seccatifs)، مشتقات الهيدروكربون (les solvants)، ومادة الراتنج (Résine)، حيث تستعمل بعض المواد الأولية المحلية، ويستورد البعض الآخر من دول أجنبية بنسبة 60% وهي ألمانيا (Kronos, Helem) هولندا (Perstop)، إيطاليا (Lonza)، فرنسا (Bergbac)، بلجيكا (Venemare)، وتستورد من دول عربية وهي مصر، وهي بنسبة 40%.

3-مراحل إنتاج الدهن بالوحدة:

تمر عملية الإنتاج بستة مراحل أساسية نوضحها كما يلي:

1-مرحلة التحضير (préparation):

يتم تحضير المواد المستعملة سواء الصلبة أو السائلة حسب المعادلات لكل نوع من المنتجات وفق برنامج تشرف على تنفيذه مصلحة البرجمة، وتصمم مصالح البحث والتطوير الصيغ الإنتاجية بالإضافة إلى التنسيق مع ورشة إنتاج الراتنج.

2_مرحلة الخلط (Empattage) :

يتم فيها خلط وعجن المواد المعصرة في المرحلة الأولى للحصول على عججين متجانس.

3_مرحلة الطحن (Broyage) :

تطحن المواد خاصة الصلبة منها للقضاء على أي شوائب وذلك داخل آلة مخصصة لذلك من أجل تحويل العجين إلى سائل بخصائص محددة مسبقا.

4_مرحلة التسوية (Dilution) :

في هذه المرحلة يتم إضافة جزء آخر من مادة الراتنج، وبعض المحففات والمواد المكملة بمراقبة من المخبر.

5_مرحلة التصفية (Filtration) : يتم تصفية المزيج من كل الشوائب ليصبح قابلاً للتعليب.

6_مرحلة التعليب (Conditionnement):

بعد المراقبة التي يقوم بها المخبر في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، خاصة في المرحلة الأخيرة، تعليب المواد تامة الصنع (الدهن) في علب مختلفة الحجم باستخدام آلات خاصة وتصبح جاهزة للبيع.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الدهن بسوق أهراس

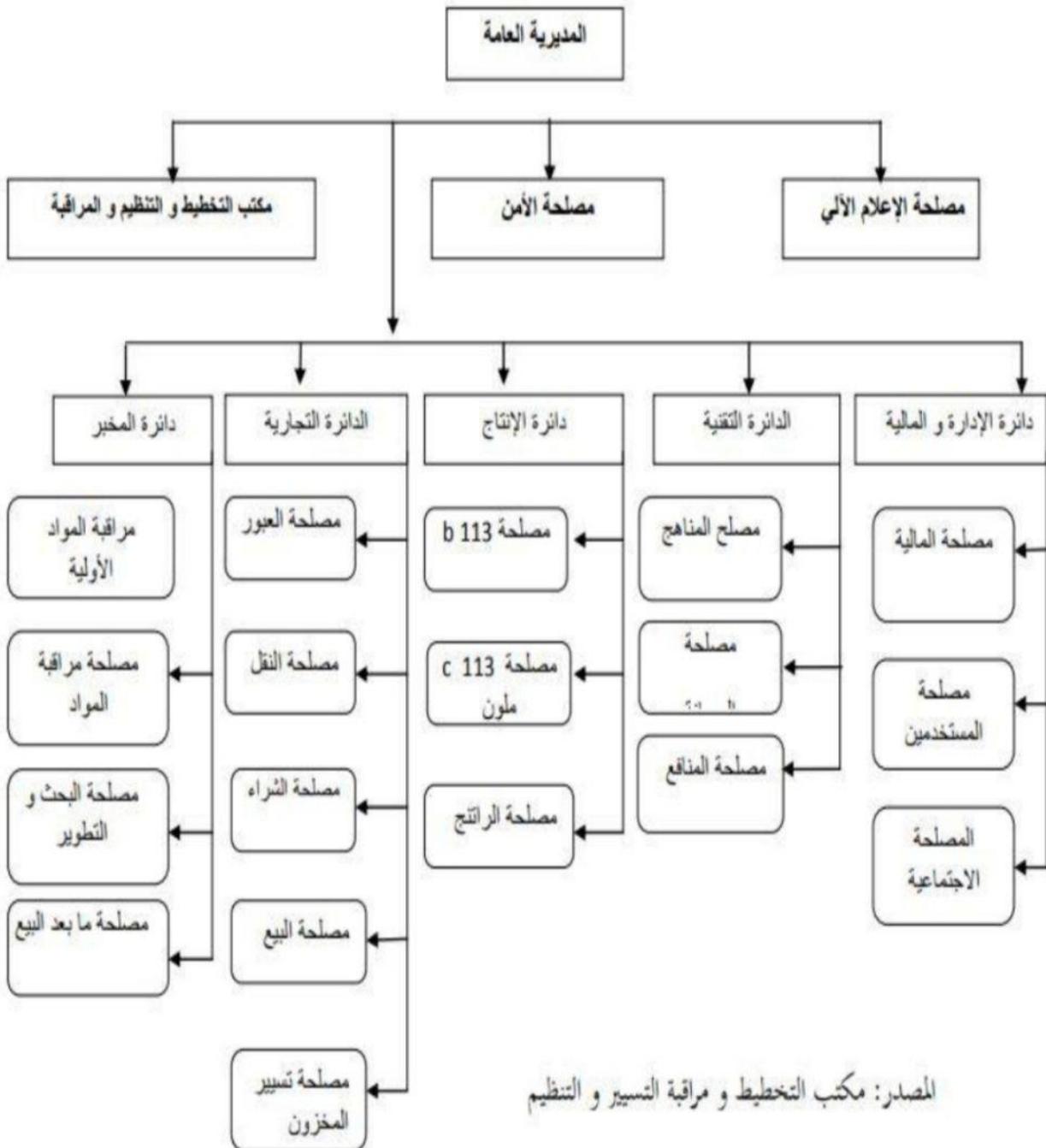
تناول هذا المطلب الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الدهن وكذا مهمة دوائر ومصالح المؤسسة

1.الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة من المديرية العامة المسؤولة من خمسة دوائر أساسية وهي: دائرة الإدارة والمالية، دائرة التقنية، دائرة الإنتاج، الدائرة التجارية، و دائرة المخبر حيث تحتوي كل دائرة على مجموعة من المصالح الفرعية حسب مهامها وأدوارها، بالإضافة إلى مصلحة الإعلام الآلي، مصلحة الأمن ومكتب التخطيط والمراقبة والتنظيم (pco) والتي ترتبط مباشرة بالمديرية العامة.

ويمكن أن نوضح الهيكل التنظيمي للوحدة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن



2. مهمة دوائر ومصالح المؤسسة:

1_ مصلحة الإعلام الآلي:

لها علاقات مع معظم الدوائر حيث تتكفل ب:

_ إخراج فاتورة البيع عن طريق المعلوماتية (Information des factures de vente)

_ متابعة المحزون من حيث المواد الأولية المواد تامة الصنع، قطع الغيار.

_ الإنتاج.

_ المخبر ويكون بتحليل المواد الأولية أو النهائية، وتسجل المعلومات الخاصة به عن طريق الإعلام الآلي.

_ التكفل بكل عمليات الخاصة عن طريق المعلومات والهدف من العمل بالإعلام الآلي هو إعطاء المعلومات في كل وقت وبسرعة ودقة تامتين.

مع العلم أن مصلحة الإعلام الآلي بالمؤسسة توفر شبكة محلية (Intranet) لربط جميع أجهزة الإعلام الآلي، وتدقق المعلومات بين مختلف دوائر ومصالح المؤسسة.

2_ مصلحة الأمن:

تتكفل بالأمن الصناعي للمؤسسة وهي تصل مباشرة بالمديرية العامة المكانة هذه الأهمية وأهميتها.

3_ مكتب التخطيط والمراقبة والتنظيم:

من بين أهم مهامه:

_ جمع المعلومات اليومية، الشهرية، السنوية، المتعلقة بالإنتاج، كذلك نشاط جميع الدوائر الموجودة على مستوى الوحدة.

_ إعداد المخطط السنوي بالتنسيق مع جميع المصالح والذي يتم إعداده اعتباراً من شهر أكتوبر بناء على معطيات السوق، والأهداف التي تسعى لتحقيقها المديرية العامة في إطار استراتيجية المؤسسة.

_ تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة والتنسيق مع جميع الدوائر خاصة دائرة الإنتاج.

يكلف المكتب من خلال رئيسه الذي يعتبر مراسل الجودة على مستوى الوحدة بكل النشاطات المتعلقة بقضايا الجودة والمواصفة الدولية الإيزو 9001 إصدار 2000، علماً أن مسؤول الجودة يكون في المديرية العامة للمقر الرئيسي للمؤسسة وهو المسؤول عن الجودة بكل وحدات المؤسسة.

مناقشة الأهداف المراد تحقيقها بالتنسيق مع مختلف دوائر المؤسسة في إطار استراتيجيتها ومن خلال سياسة الجودة الموضحة في دليل الجودة الخاص بالمؤسسة حيث تمثل في:

- ضمان جودة ونوعية منتجات المؤسسة.
- البقاء في الزيادة في سوق الدهن.
- تقليص ضياع المواد الأولية وتكاليف الالاجودة، وعدم المطابقة والتي انخفضت بعد حصول المؤسسة على الشهادة وتطبيق إجراءات الجودة حسب دليل الجودة.
- الموجود بكل دوائر ومصالح المؤسسة.
- محاولة الوصول إلى أسواق جديدة على المستوى المغربي والإفريقي.
- التفوق الصناعي.
- الدفاع عن حصة المؤسسة في السوق.
- مسايرة التطور التكنولوجي العالمي.
- زيادة قوة العرض والبيع.

4_الدائرة التجارية: تضم هذه الدائرة خمس مصالح هي كالتالي:

1.4 مصلحة العبور: موجودة على مستوى ميناء عنابة، تهتم بالمواد المستوردة ابتداء من وصولها حتى إعدادها للنقل.

2.4 مصلحة النقل: تتم بنقل المواد الأولية المعملية أو المستوردة.

3.4 مصلحة الشراء: تختتم بمختلف عمليات التموين، وتساعد بقية الأقسام في المؤسسة في اتمام عملها في أحسن الظروف إذ يتم التموين بمواد أولية ذات نوعية جيدة بأقل تكلفة ممكنة، و للعملية تخطيطها الخاص والمتمثل في: السعر، الوقت، النوعية، شروط الاستلام، عملية تحويل الملكية من البائع إلى المشتري، وتتبع المصلحة المراحل التالية:

-معرفة الحاجة المطلوب تلبيتها.

-نوعية وكمية المنتج أو الخدمة.

-البحث عن موردين مناسبين واكفاء.

4.4 مصلحة البيع: تقوم هذه المصلحة بإمضاء الصفقات مع المتعاملين الاقتصاديين، وعملية البيع في

الوحدة المسيرة والمراقبة بالإعلام الآلي.

5.4 مصلحة تسيير المخزون: تهتم بتسيير المخزون الوارد والخارج من وإلى الوحدة وكذا الإنذار بتدني المخزون،

والهدف من هذه العملية هو زيادة الأداء عن طريق التحكم الأحسن في المواد المخزنة وتجنب تلفها.

5_دائرة المخبر:

يوجد على مستوى كل وحدة من وحدات المؤسسة مخبر مركزي دوره الأول يتمثل في مراقبة المواد الأولية المستوردة والمحلية من حيث النوعية والمطابقة للمواصفات المطلوبة والمتفق عليها حسب وصل الطلب وذلك بعد الحصول على عينات من الموردين واختبارها من خلال حملة من المعايير التي يتأكد منها المخبر، ثم تتم عملية الاختيار بالتنسيق مع الدائرة التجارية على أساس كل

من النوعية والسعر، وبعد وصول الطلبية يقوم المخبر بإعادة الاختبار والتأكد من المطابقة للمعايير، قبل تسليمها المصلحة السير المخزون رفقة واصل مراقبة.

تضم دائرة المخبر أربعة مصالح وهي:

1.5 مصلحة مراقبة المواد الأولية: تختص بمراقبة نوعية وجودة المواد الأولية عن طريق إخضاعها للتجريب و

المراقبة للتأكد من صلاحية وجودة هذه المواد كيميائياً و فيزيائياً.

2.5 مصلحة التطوير: تهتم بتطوير المعادلات وتحسينها، كما تتم التجارب للوصول إلى أنواع جديدة من

المنتجات ذات جودة، وشدة مقاومة

3.5 مصلحة المراقبة: بعد خروج المنتجات التامة الصنع والنصف مصنعة فإنها تخضع المراقبة دقيقة سواء على

مستوى المخابر الفرعية الموجودة في الورشات أو على مستوى هذه المصلحة في المخبر المركزي، وذلك بإجراء الفحوصات و التجارب بعرض التأكد من احترام مقاييس الإنتاج وجودة المنتج.

4.5 مصلحة ما بعد البيع: تسهر هذه المصلحة متابعة احتياجات الزبائن والتعرف على مشاكلهم و محاولة

إيجاد زبائن جدد للمؤسسة كذلك تقديم بطاقات تقنية إخبارية خاصة بكل عمليات الإنتاج .

6_ دائرة الإنتاج:

تتكون من أربعة مصالح مهمتها تنفيذها قرارات الوحدة في مجال الإنتاج وهي كالتالي:

1.6 مصلحة التخطيط: يشرف على هذه المصلحة رئيسها وثلاثة أعوان تقوم بالتخطيط لتنفيذ قرارات الإنتاج و يكون ذلك عن طريق البرمجة التي تكون على أساس المخطط السنوي الذي يتم على أساسه معرفة الإنتاج اليومي، الشهري، حيث حدد الإنتاج اليومي ب 8.5 طن من الدهن و تتم البرمجة بالتعاون مع الإدارة والأقسام الأخرى و لهذه البرمجة أسس هامة في تغطية كمية الإنتاج، تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أقصاها، التقليل من الفاقد في كل من الوقت والمواد.

2.6 مصلحة 113 أبيض: عبارة عن ورشة يتم فيها إنتاج الدهن الأبيض بحيث تحتوي على أربعة خطوط إنتاج.

3.6 مصلحة 113 ملون: تهتم بإنتاج الدهن الأبيض بحيث تحتوي على ستة خطوط إنتاج.

4.6 مصلحة الراتنج: تتخصص بإنتاج الراتنج وهو مادة نصف مصنعة تستعمل لاستهلاك الوحدة الداخلي وقد كانت تستورده بأثمان باهضة و بهذا قللت المؤسسة من التكاليف.

وتسعى الوحدة بصفة عامة من خلال مراقبة النوعية إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

- تحسين نوعية المنتج.
- التعرف السريع على حبوب الإنتاج، والعمل على تجنبها.
- التقليل من شكاوي الزبائن، والعمل على إرضائهم.
- المساعدة على تحديد إمكانيات ومشاكل الصناعة التي تواجهها.
- ربح الوقت والتقليل من التكاليف.

توجد بوحدة سوق أهراس 10 خطوط لإنتاج الدهن:

- 04 خطوط للدهن الأبيض.
- 06 خطوط للدهن الملون.
- 10 خطوط للتعليب.
- 06 خطوط للراتنج.

مجموع العمال في دائرة الإنتاج هو 164 عاملا موزعين كالتالي:

- مصلحة التخطيط: 03 عمال.
- مصلحة 113 أبيض: 42 عاملا.
- مصلحة 113 ملون: 62 عاملا.
- مصلحة الراتنج: 57 عاملا.

7_الدائرة التقنية:

تتمثل المهمة الأساسية لهذه الدائرة في مساندة العملية الإنتاجية وكذلك مراقبة استغلال الأجهزة والآلات وإعداد الإصلاحات والصيانة اللازمة وتضم هذه الدائرة ثلاثة مصالح وهي:

1.7 مصلحة المناهج (الأساليب): تختص هذه المصلحة بالدراسات الفنية المتعلقة بالصيانة وتوفير المناهج اللازمة لعملية الإنتاج، حيث يتم تلقي طلب العمل، ثم القيام بعملية المعاينة فالتكليف بالعمل. يوجد على مستوى هذه المصلحة جميع الوثائق والمخططات المتعلقة بالأجهزة الموجودة على مستوى الوحدة، وعند القيام بتنفيذ أعمال الصيانة على عتاد ما يكون له ملف خاص به جميع التدخلات التي أجريت على الآلة وتاريخها وقطع الغيار المستعملة، كما تشرف المصلحة على تسيير مخزون قطع الغيار الموجودة على مستوى الوحدة.

2.7 مصلحة الصيانة: تهتم بأعمال الصيانة على مستوى الورشات، و من خلال صنع قطع العبار بالورشات التابعة لهما فهي على الحاجيات الصغيرة للوحدة و هي كذلك تخفف من التكاليف الإضافية و الخسائر، و تقليل الإنتاج للبضائع.

3.7 مصلحة المنافع: وهي المسؤولة عن توفير كل المنافع الضرورية لتسيير الآلات ومنها المياه الباردة، والمياه الصالحة المشرب، والتهوية.... كما تعتبر مسؤولة عن إعلام الدائرة التقنية بكل ما تحتاج إليه من منافع وأعمال الصيانة لتفادي توقف العملية الإنتاجية، ومن أجل الاستغلال الأمثل والعقلاني للمعدات والآلات الخاصة بالصنع.

8_دائرة الإدارة والمالية:

إن لهذه الدائرة أهمية بالغة جدا فمن خلالها يمكن معرفة الوضع المالي لها وما إذا حققت أرباحا أم لا، وتضم هذه الدائرة المصالح التالية:

1.8 مصلحة المستخدمين: تهتم بجميع عمال الوحدة من خلال المهام التالية:

- توظيف العمال حسب المخطط التنظيمي للمؤسسة.
- دراسة اقتراحات الترقية المقدمة من طرف جميع المصالح التابعة للوحدة أو في حالات أخرى كالطرد أو الوفاة
- متابعة الغياب وتطور الحياة المهنية للعامل من خلال تقديم منحة الخبرة المهنية.
- متابعة أجور العمال شهريا مع حفظ ملفاتهم وبيوزع العمال في الوحدة كالتالي:

*إطارات 37 إطارا.

*عمال متحكمين: 108 عامل متحكم.

*عمال منفذين: 184 عامل بدوي.

*الموقعون: 21 مؤقتا.

*المتربصون: 12 متربصا.

ويكون مجموع العمال 338 عاملا.

2.8 مصلحة الشؤون الاجتماعية: تقوم بمتابعة شؤون العمال من ناحية الوجبات الغذائية و الأدوية وغيرها من خلال التعاضدية الاستهلاكية التي تباع فيها هذه المواد بأقل تكلفة، وكذلك تتابع الملفات الاجتماعية و حوادث العمل.

3.8 مصلحة المحاسبة والمالية: تتكون من رئيس المصلحة وفرع المحاسبة العامة الذي يسجل جميع العمليات الخاصة بالشراء والبيع و الأجور والرواتب، ومتابعة ملفات الموردين و الزبائن... فرع المالية و من أهم مهامه مراقبة الملف الخاص بالتسديد و المتكون من الفاتورة وصل الطلبية، وصل التسليم، وصل الاستلام، وصل التسديد بالنسبة لعمليات البيع أو الشراء، أما بالنسبة للخدمات فالملف يتكون من شهادة إنجاز الخدمة، وصل الطلبية، وصل التسديد، كما يعمل فرع المالية على إعداد المقاربات البنكية (rapprochement bancaire) ومراقبة ملف الصندوق ، أما فرع المواد والاستثمارات فيسجل العمليات المتعلقة بشراء المواد خاصة أن الوحدة تستعمل أكثر من 230 وحدة، بالإضافة إلى العمليات المتعلقة بمختلف الخدمات.

المبحث الثاني: الدراسة المنهجية للبحث

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، طريقة جمع البيانات وذلك في الجزء الأول من المبحث أما فيما يتعلق بالجزء الثاني سنتطرق إلى متغيرات ومنهجية الدراسة.

المطلب الأول: متغيرات الدراسة والمعطيات المجمعة

سيتناول هذا المطلب مجتمع وعينة الدراسة وكذا مصادر جمع المعلومات

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من إطارات ومسؤولي مؤسسة الدهن الوطنية والذي بلغ عددهم 420 عامل وذلك للتعرف على دور التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي، وللوصول إلى الهدف تم تطوير استبانة طبقت على عينة الدراسة والبالغ عددها 70 عامل، ولقد تم استرجاع 47 استبانة وتم استبعاد الاستبانات غير صالحة للتحليل 16 استبانة، ومنه أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 31 استبانة أي بنسبة 44.28%. الجدول التالي يلخص حجم العينة:

جدول رقم (02): حجم عينة الدراسة

العينة	حجم العينة	عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
العمال	47	16	31

المصدر: من إعداد الطالبان

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة في الجدول الموالي وذلك حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	9	29%
	أنثى	22	71%
	المجموع	31	100%
العمر	اقل من 25	1	3.2%
	من 25 الى اقل من 35	17	54.8%
	من 35 الى اقل من 45	13	41.9%
	من 45 سنة فما أكثر	0	0
	المجموع	31	100%

19.4%	6	تقني سامي	المؤهل العلمي
58.1%	18	ليسانس	
22.6%	7	ماستر	
0%	0	مهندس دولة	
0%	0	دراسات عليا (دكتوراه، شهادات معادلة)	
100%	31	المجموع	
6.5%	2	اقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
74.2%	23	من 10 الى اقل من 20 سنوات	
16.1%	5	من 20 الى اقل من 30 سنة	
3.2%	1	30 سنة فما أكثر	
100%	31	المجموع	
32.3%	10	إدارة عليا	المستوى الوظيفي
48.4%	15	إدارة وسطى	
19.4%	6	إدارة تشغيلية	
100%	31	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتان

من خلال النتائج المبينة في الجدول (05) يتضح جليا ان المتغيرات الشخصية و الوظيفية لها اثر كبير في فهم أفراد عينة البحث لعبارات الاستبانة و الإجابة عنها بموضوعية إذ تبين ان:

1- الجنس: نسبة أفراد عينة البحث من الذكور كانت متباعدة جدا مع نسبة الإناث و ذلك بنسبة (29%) أي ما يعادل 09 عمال، في حين كانت نسبة الإناث (71%) أي ما يعادل 22 عاملة.

2- العمر: بالنسبة لمتغير العمر نجد ان (3.2%) أي فرد من عينة البحث أعمارهم تقل عن 25 سنة، وان (54.8%) أي 17 فرد تتراوح أعمارهم بين 25 سنة و اقل من 35 سنة، هذه النسبة مرتفعة مقارنة بسابقتها، كذلك نجد نسبة (41.9%) أي 13 فرد أعمارهم من 35 سنة الى اقل من 45 سنة ، أما الأفراد الذي تصل أعمارهم الى 45 سنة فأكثر فقد بلغ نسبتهم (0%) ما يعادل 0 أشخاص من خلال هذا التحليل نرى ان معظم أفراد العينة يتراوح بين 25 و 35 سنة.

3- **المؤهل العلمي:** أما في ما يخص المستوى التعليمي فقد أظهرت نتائج التحليل ان أكبر نسبة كانت من نصيب أفراد عينة البحث حاملي شهادة ليسانس بنسبة (58.1%) ما يعادل 18 فرد، و ان نسبة (22.6%) هم من حملت شهادة ماستر ما يعادل 7 أفراد، ونسبة (0%) لكل من حاملي شهادة دراسات عليا (دكتوراه، شهادات معادلة) ومهندس دولة أي 0 أفراد، أما التقني سامي بلغ عددهم 6 أشخاص بنسبة (19.4%).

4- **سنوات الخبرة:** عند التحقق من سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد ان (6.5%) تتراوح سنوات خبرتهم بالمؤسسة اقل من 10 سنوات، أما الأفراد التي تتراوح خبرتهم بين 10 الى اقل من 20 سنة فكانت نسبتهم متباعدة عن الأولى حوالي (74.2%) و نجد ان (16.1%) من المبحوثين سنوات خبرتهم بين 20 الى اقل من 30 سنة، في المقابل الأفراد الذين لهم أقدمية وخبرة طويلة في المؤسسة و الذي سنوات خبرتهم 30 سنة فأكثر بنسبة (3.2%)، ما نلاحظه هو ان نسبة عدد الأفراد التي تتراوح خبرتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة والتي تبلغ (74.2%) أكبر نسبة من الخبرة وهذا راجع الى طبيعة العمل في المجال الاستراتيجي.

5- **المستوى الوظيفي:** أما في ما يخص المستوى الوظيفي فقد أظهرت نتائج التحليل ان أكبر نسبة كانت من نصيب أفراد عينة البحث على مستوى الادارة الوسطى بنسبة (48.4%) ما يعادل 15 فرد، وأن نسبة (32.3%) كانت من أفراد الإدارة العليا أي ما يعادل 10 أفراد، ونسبة (19.4%) كانت من طرف أفراد الإدارة التشغيلية أي ما يعادل 6 أفراد.

الفرع الثاني: مصادر جمع بيانات الدراسة

يهدف تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها يجد نفسه في مرحلة تحديد مصادر الحصول عن البيانات اللازمة للبحث، و يمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما:

- **البيانات الأولية:** هي البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والممثلة في: الملاحظة، المقابلة، والاستبيان ولتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية.
- وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج SPSS.V26 (statistical package for social sciences) ، والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

• **البيانات الثانوية:** من خلال مراجعة الكتب، المجلات، الأطروحات...، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث.

الفرع الثالث: نموذج الدراسة

النموذج يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض بحيث يتمثل المتغير المستقل في التحليل البيئي من خلال الأساليب المستعملة من طرف المؤسسة والتي يعتمد عليها في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ورصد الفرص ومواجهة التحديات، في حين يتمثل المتغير التابع في الخيار الاستراتيجي لدى مؤسسة الدهن الوطنية _سوق أهراس_، لنكتشف في الأخير ما إذا كانت هناك علاقة تفسر مدى تأثير ودور التحليل الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة.

المطلب الثاني: أداة ومنهجية البحث

سيتناول هذا المطلب أداة ومنهجية الدراسة

الفرع الأول: أداة البحث

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، حيث يعرف الاستبيان على انه "مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو التعرف على آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين"، باعتبار الاستبانة أحد الوسائل استخداما لجمع البيانات الأولية واللازمة لتحقيق أهداف أي دراسة وهو من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات التي تخص مختلف جوانب الموضوع، حيث أن هذه الأسئلة يتم إعدادها وصياغتها وفق أسس علمية بهدف الحصول على المعلومات من الميدان، كما يعتبر وسيلة للتعرف على آراء واتجاهات مجتمع الدراسة أو العينة، وقد احتوى هذا الاستبيان على مجموعة من الأسئلة المطورة والمتبناة من الدراسات السابقة والتي تم التعديل عليها وتحكيمها من قبل المشرف والمحكمين ذوي الاختصاص وذلك لتناسب مع الدراسات الحالية ومتغيراتها حيث تكون استبيان هذا البحث من قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لموظفي المؤسسة الوطنية للدهن بغرض تحليل النتائج فيما بعد، ولقد ضم 05 أسئلة (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول (التحليل البيئي): حيث قسم إلى ثلاثة أبعاد فرعية وهي كالتالي :

أولاً: الموارد المتاحة: ويحتوي على 06 عبارات (1-6)

ثانياً: سلسلة القيمة: يحتوي على 07 عبارات (7-13)

ثالثاً: القوى الخمسة لبورتر: ولقد احتوى على 25 عبارات (14-38).

المحور الثاني (الخيار الاستراتيجي): ويضم ثلاثة أبعاد كالتالي:

أولاً: استراتيجية النمو والتوسع: يضم 9 عبارات (39-47)

ثانياً: استراتيجية الاستقرار: يضم 4 عبارات (48-51)

ثالثاً: استراتيجية التراجع والانكماش: يضم 6 عبارات (52-57)

جدول رقم (03): أبعاد وفقرات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	حدود العبارات
تحليل الموارد المتاحة	6	(1-6)
سلسلة القيمة	7	(7-13)
القوى الخمسة لبورتر	25	(14-38)
استراتيجية النمو والتوسع	9	(39-47).
استراتيجية الاستقرار	4	(48-51)
استراتيجية التراجع والانكماش	6	(52-57)

المصدر: من إعداد الطالبتان

للحصول على نتائج دقيقة استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي وهو "أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات، استنبطه عالم النفس "رينسيس ليكارت" يستعمل في الاستبيانات خاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما." ويضم خمسة خيارات وهي موافق بشدة بقيمة 05، موافق بقيمة 04، محايد بقيمة 03، غير موافق بقيمة 02، وغير موافق بشدة بقيمة 01.

الفرع الثاني: منهجية الدراسة

وهي الطريقة التي يتبعها الباحث من أجل الوصول الى حقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع الاهتمام، بحيث يختلف المنهج المتبع حسب نوع موضوع البحث، اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج التحليلي القائم على تحليل

أهم المفاهيم المتعلقة بالتحليل البيئي والخيار الاستراتيجي للمؤسسة على ضوء بعض الأدبيات المتاحة للموضوعين من أجل اختبارها فيما بعد على المؤسسة محل الدراسة لمحاولة الإجابة على الفرضيات، وقد استخدمنا لولوج الميدان تقنية دراسة الحالة من أجل جمع البيانات من المؤسسة بالاعتماد على الاستبيان كأداة للبحث ويتعلق الأمر بالمؤسسة الوطنية للدهن _ سوق أهراس_.

❖ **المنهج التحليلي:** منهج يقوم على تقسيم أو تجزئة الظواهر أو المشكلات البحثية إلى العناصر الأولية التي تُكوِّنُها؛ لتسهيل عملية الدراسة، وبلوغ الأسباب التي أدت إلى نشوئها، ويستخدم بالتزامن مع طرق علمية أخرى، المنهج التحليلي كأى منهج علمي له قواعده التي يعتمد عليها، ويتمثل ذلك في ثلاثة محاور، وهي: التفكيك (التفسير): وذلك المحور يتمثل في عرض الدراسات العلمية بشرح موسع، مع التماس التأويلات؛ من خلال استرجاع العناصر الأساسية والتعرُّف على المسببات والعلل بما يساعد على توضيح الظواهر. التقييم (النقد): وذلك الجزء مهم في حالة وجود دراسات سابقة تشبه البحث العلمي الذي يقوم به الباحث، ومن ثم تقويمها بأسلوب علمي صحيح وتوضيح نقاط الضعف وتصحيحها بالاستناد لأسس علمية صحيحة. التركيب (الاستنتاج): ويتمثل في تركيب المفاهيم والنتائج ويمكن أن نطلق عليها مرحلة الاستنباط، سواء تم ذلك بشكل كلي أو جزئي وفي ضوء ذلك يتم التعميم.

❖ **المنهج الوصفي:** هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث.

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في القياس والتحليل

قصد التعرف على الخصائص الإحصائية للعينة المدروسة تم استخدام العديد من أدوات التحليل الإحصائي لتحليل نتائج الدراسة الميدانية المخرجة من برنامج الحزم الإحصائية SPSS حيث استخدمنا إصدار 21 ومن أهمها ما يلي:

1. **معامل الثبات ألفا كرومباخ:** هو رقم أو مقياس واحد يقيس درجة ثبات أسئلة الاستبيان يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، تعتبر قيمة معامل ألفا

كرومباخ التي تفوق 50% مقبولة للحكم على ثبات الاستبيان، وكلما زادت قيمة معامل ألفا كرومباخ زادت درجة الثبات.

2. المتوسط الحسابي: أو المعدل الحسابي وهو أحد مقاييس النزعة المركزية بحيث يكون اتجاه هذه النزعة المركزية ايجابية إذا تعدى الوسط الحسابي نقطة المنتصف وذلك بهدف تحديد تركز قيم الوسط الحسابي حول فقرات الدراسة بحسب مقياس ليكارت الخماسي، ويمكن معرفة درجة الموافقة اعتمادا على قيمة المتوسط الحسابي. الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (04): مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 01 – 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 – 2.59	غير موافق
من 2.60 – 3.39	محايد
من 3.40 – 4.19	موافق
من 4.20 – 5	موافق بشدة

<http://statistic-think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html?m=1>: 17:40 2024/ 05/23

- 3. الانحراف المعياري:** هو أحد مقاييس التشتت الذي يؤكد صحة تركز الوسط الحسابي لفقرات الاستبانة، وذلك بهدف معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي لإجابة أفراد عينة مجتمع الدراسة حول أسئلة ومحاور الاستبيان.
- 4. التكرارات والنسب المئوية:** وتم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لتحليل ووصف وتلخيص الصفات المتعلقة بالجوانب الشخصية وكذا متغيرات الدراسة لأفراد فئات العينة.
- 5. معامل الارتباط بيرسون:** ويتم استخدام هذا المعامل لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي من خلالها تتمكن من قبول الفرضيات أو رفضها بعد مقارنتها بمعامل الارتباط المجدول.
- 6. اختبار كولومجروف - سميروف (Kolmogorov-Smirnov):** لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S).
- 7. تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA):** وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث، والتي تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.
- 8. اختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T- Test):** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين تعزى لاختلاف عامل الجنس.

9. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للاستبانة

المطلب الأول: اختبار ثبات الاستبيان

الفرع الأول: صدق أداة البحث (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

✓ صدق المحتوى أو الصدق الظاهر للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهدافه تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة 08 ماي 1945 قلمة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين وإقتراحاتهم، و أجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

✓ صدق المحك: تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.967) وهو معامل مرتفع نوعا ما، ومناسب لأغراض هذا البحث.

الفرع الثاني: أداة الثبات: يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها فان ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.936) وهو معامل ثبات مناسب لأغراض البحث كما هو موضح في الجدول قصد اختبار صدق الاستبيان تم استعمال معامل ألفا كرونباخ لكل من أبعاد المتغير المستقل المتمثل في التحليل البيئي والمتغير التابع المتمثل في الخيار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، الجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم(05): معامل الثبات "ألفا كرونباخ"

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الثبات للاستبانة ككل
	الموارد المتاحة	06	0.796	0.936
	سلسلة القيمة	07	0.540	
	القوى الخمسة لبورتر	25	0.900	
	الخيار الاستراتيجي	19	0.864	
	الاستبيان ككل	57	0.936	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS .26V

وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث.

جدول رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي (1- sample Kolmogorov - Smirnov)

المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
التحليل البيئي على نحو عام	0.429	0.000
الخيار الاستراتيجي على النحو عام	0.429	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS . 26V

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (1- sample K-S)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث (5%) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح، و يوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لكل من متغيرتي الدراسة، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات الدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي (1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في التحليل البيئي و الخيار الاستراتيجي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة (من 1 الى أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، (من 2.5 الى اقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، (من 3.5 الى 5) دالا على مستوى "مرتفع" ويظهر الجدول الموالي تلك النتائج.

أ. التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل (التحليل البيئي):

بغرض إعطاء الدراسة الوصفية أكثر دقة وتفصيل تم تقسيم المتغير المستقل (التحليل البيئي) أربعة أبعاد حيث يضم البعد الأول (الموارد المتاحة) 06 عبارات، أما البعد الثاني (سلسلة القيمة) 07 عبارات، أما البعد الثالث (القوى الخمسة لبورتر) فضم 25 عبارات.

جدول رقم(07): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المحور الأول للمتغير المستقل (التحليل البيئي)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
I.	أبعاد المحور الأول و عبارات القياس				
أولاً:	تحليل الموارد	4.262	0.481	1	مرتفع

مرتفع	6	0.396	4.096	1	تسهل المؤسسة من عمليات الإنتاج بواسطة التكنولوجيا المتطورة وبالتالي تخفيض التكاليف
مرتفع	5	0.425	4.225	2	تساعد المؤسسة على الاستغلال الأمثل للخبرات والمهارات والكفاءات التي يتميز بها العاملين
مرتفع	2	0.540	4.322	3	تعزيز الأداء وتحسن القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية وتدريب وتحفيز العاملين
مرتفع	1	0.486	4.354	4	تمتيز المؤسسة بسمعة جيدة لدى الزبائن من حيث العلاقات الطيبة والانطباع عن الجودة
مرتفع	4	0.514	4.258	5	يتمتع العاملون في المؤسسة بخبرات ومؤهلات علمية وتقنية عالية
مرتفع	3	0.528	4.290	6	تمتلك المؤسسة الكفاءة والفاعلية في التوزيع والاستجابة السريعة أثناء البيع
مرتفع	2	0.414	4,165	ثانياً: سلسلة القيمة	
مرتفع	5	0.340	4.129	1	تقوم المؤسسة بتقسيم نشاطاتها إلى نشاطات رئيسية ونشاطات داعمة
مرتفع	1	0.461	4.290	2	تعمل المؤسسة على تحديد العمليات والموارد الرئيسية وتحديد الميادين التي تحتاج إلى تحسين
مرتفع	3	0.497	4.225	3	تحديد أي من الأنشطة يمكن أن يشكل نقطة ضعف وأي منها يمكن أن يشكل نقطة قوة ويجعلها منافس قوي بين الآخرين
مرتفع	2	0.444	4.258	4	تحديد الأنشطة التي تتطلب استثمار الموارد من أجل خلق القدرة المطلوبة على تنفيذها
مرتفع	7	0.179	4.032	5	تمكن المؤسسة من معرفة الكيفية التي تتفاعل بها الأنشطة مع بعضها البعض وتحديد طبيعة العلاقات بينها
مرتفع	4	0.582	4.161	6	تستبعد المؤسسة الأنشطة ذات المساهمة الضعيفة أو المحدودة

مرتفع	6	0.395	4.064	تمتلك المؤسسة القدرة على معرفة إذا كان استبعاد نشاط يساهم في تطوير الأعمال كتخفيض فترة الانتظار أو تخفيض التكاليف أو تخفيض المخزون	7
مرتفع	3	0.531	4.078	ثالثاً: القوى الخمسة لبورتر	
مرتفع	2	0.467	4.122	القوة التنافسية	
مرتفع	4	0.258	4.000	تتنافس المؤسسات العاملة في صناعة الدهن فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات متماثلة للزبائن	1
مرتفع	3	0.582	4.161	تتصف المؤسسة بضعف تمايز المنتجات المقدمة للزبائن	2
مرتفع	1	0.575	4.258	تنشط المؤسسة في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة	3
مرتفع	5	0.447	4.000	تنشط المؤسسة في صناعة تتميز بمعدل نمو بطيء	4
مرتفع	2	0.477	4.193	يتميز محيط المؤسسة بالتقارب في حجم وقوة المؤسسات التي تعمل في صناعة الدهن وذلك يزيد من حدة المنافسة	5
مرتفع	3	0.585	4.120	المنافسين الجدد (المحتملين)	
مرتفع	3	0.499	4.129	تتوقع المؤسسة دخول مؤسسات جدد في المجال الذي تنشط فيه	1
مرتفع	1	0.477	4.193	تقدم المؤسسة منتجات متميزة وذات جودة عالية تمنع الآخرين من الدخول إلى السوق الذي تنشط فيه	2
مرتفع	2	0.454	4.161	تمتلك المؤسسة شريحة من الزبائن الأوفياء	3
مرتفع	4	0.912	3.967	توقع ظهور منافسين جدد للمؤسسة أمر غير وارد	4
مرتفع	1	0.490	4.128	المنتجات البديلة	
مرتفع	3	0.442	4.064	تتميز المؤسسة بأنها على دراية تامة بكامل المنتجات البديلة الموجودة في السوق وتقدم نفس القيمة	1

مرتفع	2	0.582	4.161	2	تميز المؤسسة بأنها على دراية بمدى تأثير المنتجات البديلة الموجودة في السوق على هامش ربحها
مرتفع	1	0.497	4.225	3	تبحث المؤسسة دائما على أساليب لرفع جودة منتجاتها وتميزها عن المنتجات البديلة
مرتفع	4	0.442	4.064	4	تشكل المنتجات البديلة تهديدا قويا والمؤسسة تحاول باستمرار لإيجاد طرق للتميز عليه
مرتفع	5	0.614	3.994	القوى التفاوضية للموردين (المجهزين)	
مرتفع	6	0.668	3.774	1	تتعامل المؤسسة مع عدد محدد ومعروف من الموردين
مرتفع	2	0.573	4.064	2	يقدم الموردون مواد تتمتع بجودة عالية
مرتفع	3	0.481	4.032	3	تعتمد المؤسسة على انواع متعددة من المواد الأولية
مرتفع	4	0.657	4.032	4	تعاني المؤسسة من الحصول على الموارد الأولية أحيانا
مرتفع	5	0.657	3.967	5	يضغط الموردون على المؤسسة ويفرضون الأسعار التي تناسبهم
مرتفع	1	0.650	4.096	6	تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية عند قيام المؤسسة بتغيير الموردين
مرتفع	4	0.501	4,026	القوى التفاوضية للزبائن (المستهلكين)	
مرتفع	5	0.472	3.903	1	تمتلك المؤسسة عدد محدد ومعروف من الزبائن
مرتفع	3	0.395	4.064	2	يشترى الزبائن منتجات المؤسسة باستمرار
مرتفع	2	0.538	4.096	3	إمكانية اتجاه الزبائن لشراء منتجات مؤسسات أخرى دون أن يتحملوا تكاليف إضافية
مرتفع	6	0.716	3.774	4	يملك الزبائن القدرة على التفاوض حول أسعار منتجات المؤسسة
مرتفع	4	0.442	4.064	5	تعمل المؤسسة على رضا المستهلك عن طريق توفير المنتجات التي يريدها المشترون بأقل أسعار ممكنة
مرتفع	1	0.444	4.258	6	تقدم المؤسسة معلومات كافية للزبائن حول المنتجات التي تقدمها
مرتفع	/	0.475	4,168	المحور الأول: التحليل البيئي على نحو عام	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 26

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 26 ومن خلال الجدول (10) يتضح ان بعد:

1. بعد الموارد المتاحة: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.262) بانحراف معياري (0.481). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.096-4.354) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.396-0.540)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارات تشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، وهذا ما يدل على أن المؤسسة الوطنية للدهن تركز على تحديد الموارد والحصول عليها وتخصيصها واستخدامها بطريقة تعمل على تحسين الانتاجية وضمان استخدام موارد المؤسسة بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية.

2. بعد سلسلة القيمة: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.165) بانحراف معياري (0.414). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.032-4.290) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.179-0.582)، وهذا ما يدل على حرص المؤسسة على الاختيار الجيد للأنشطة واستبعاد تكاليف الأنشطة غير الضرورية مما يؤدي لتخفيض التكاليف مع الحفاظ على الجودة المطلوبة.

3. بعد القوى الخمسة لبورتر: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.078) بانحراف معياري (0.531). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التصميم أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.994-4.128) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.467-0.614)، هذا ما يؤكد على فهم المؤسسة للمحيط التنافسي التي تعمل فيه من خلال تحليل المشهد التنافسي والتطلع إلى المنافسة المباشرة وتقييم القوة الشرائية للمستهلك والتحقق من إمكانية المساومة للموردين.

من خلال تحليل الجدول أعلاه نستنتج أن مستوى التحليل البيئي لدى أفراد مؤسسة الدهن الوطنية _سوق أهراس_ جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التحليل البيئي (4.168) بانحراف معياري (0.475).

2.1 المحور الثاني: في هذا الجزء يتم تحليل أبعاد المحور الثاني المتمثل في الخيار الاستراتيجي على النحو التالي:

ب. التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي):

بغرض إعطاء الدراسة الوصفية أكثر دقة وتفصيل تم تقسيم المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي) الى أربعة أبعاد حيث يضم البعد الأول (استراتيجية النمو والتوسيع) 09 عبارات، أما البعد الثاني (استراتيجية الاستقرار) 04 عبارات، أما البعد الثالث (التراجع والانكماش) فضم 06 عبارات إذ يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم(08): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
II					
أبعاد الخيار الاستراتيجي و عبارات القياس					
أولاً: استراتيجية النمو والتوسع					
مرتفع	1	4.121	0.490	1	مرتفع
مرتفع	1	4.032	0.406	8	مرتفع
مرتفع	2	4.225	0.497	2	مرتفع
مرتفع	3	4.161	0.373	4	مرتفع
مرتفع	4	3.871	0.718	9	مرتفع
مرتفع	5	4.225	0.746	3	مرتفع
مرتفع	6	4.096	0.444	6	مرتفع
مرتفع	7	4.129	0.340	5	مرتفع
مرتفع	8	4.258	0.396	1	مرتفع

مرتفع	7	0.497	4.096	ترغب المؤسسة في التوسع من خلال فتح فروع جديدة	9
مرتفع	2	0.604	4.112	ثانيا: استراتيجية الاستقرار	
مرتفع	3	0.538	4.096	تمكن المؤسسة من المحافظة والتركيز على جهودها الادارية في مجالات الأعمال المحددة	1
مرتفع	4	0.679	4.064	تعاني المؤسسة من عدم القدرة على توفير الموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق النمو في أعمالها	2
مرتفع	1	0.582	4.161	تشعر الإدارة العليا بأن مستوى أداء المؤسسة مرضي وليس بحاجة للتغيير	3
مرتفع	2	0.618	4.129	تحس المؤسسة بعدم وجود رغبة للاتجاه في التوسع بأعمالها أو نطاق السوق الذي تعمل فيه	4
مرتفع	3	0.677	3.746	ثالثا: استراتيجية التراجع والانكماش	
مرتفع	4	0.575	3.741	تعمل المؤسسة على بيع وتصفية أحد خطوط الانتاج التي توجد بها مشاكل	1
مرتفع	2	0.734	3.838	تتجه المؤسسة إلى حذف بعض المنتجات الأقل بيعا في السوق	2
مرتفع	1	0.538	3.903	تقوم المؤسسة بتقليل النفقات والمصاريف التي لا مبرر لها	3
مرتفع	3	0.497	3.774	تقوم المؤسسة باستبعاد أو حذف نشاط من أنشطة المؤسسة التي تقوم بأدائها	4
مرتفع	5	0.914	3.645	تعاني الإدارة العليا من عدم القدرة على إدارة شؤون المؤسسة	5

مرتفع	6	0.807	3.580	تسعى المؤسسة لتكون أصغر حجماً وأكثر كفاءة	6
مرتفع	/	0.590	3.993	المحور الثاني: الخيار الاستراتيجي على نحو عام	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V26

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V22 و من خلال الجدول (11) يتضح ان بعد:

1. استراتيجية النمو والتوسع: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.121) بانحراف معياري (0.490). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.871-4.258) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.340-0.746). وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتوسع وتركز على زيادة حصتها السوقية ورسم طريقها نحو التوسع والاستمرارية في السوق الذي تستهدفه.

2. استراتيجية الاستقرار: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.112) بانحراف معياري (0.604). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.064-4.161) بانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.538-0.679)، وهذا ما يدل على المؤسسة تحافظ على استقرار الأداء والربحية والتركيز على العمليات الداخلية وزيادة الكفاءة.

3. استراتيجية التراجع والانكماش: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.746) بانحراف معياري (0.677)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.580-3.903) بانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.497-0.914) و هذا ما يدل استبعاد خطوط منتجات قائمة أو تبسيط بعض التشكيلات داخل خطوط المنتجات لإسقاط المنتجات غير المربحة والتي لا تلي حاجات ورغبات المستهلكين والاستمرار بإنتاج المنتجات المطلوبة في السوق.

من خلال تحليل الجدول أعلاه نستنتج أن مستوى الخيار الاستراتيجي لدى أفراد مؤسسة الدهن الوطنية _سوق أهراس_ جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الخيار الاستراتيجي (3.993) بانحراف معياري (0.590).

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سنحاول في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة حيث سنبدأ بالتأكد من صلاحية النموذج أولاً ثم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: التأكد من صحة نموذج الدراسة

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار ANOVA(Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.365	1	3.365	28.618	0.000
الخطأ	3.410	29	0.118		
المجموع الكلي	6.774	30			

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)
معامل التحديد المعدل $R^2=0.479$
معامل الارتباط $R= 0.705$

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 26

من خلال النتائج الواردة، يتضح أن قيمة F المحسوبة (28.618) وأن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات تحققت فهي علاقة طردية بين التحليل البيئي والخيار الاستراتيجي و بالتالي نستدل صلاحية نموذج الدراسة، نستنتج انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة

إحصائية للتحليل البيئي على تحديد الخيار الاستراتيجي في مؤسسة الدهن الوطنية - سوق اهراس-، و يتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو " التحليل البيئي " في هذا النموذج يفسر ما مقداره (70.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في "الخيار الاستراتيجي".

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

سنحاول في هذا المطلب اختبار فرضية الدراسة الرئيسية من خلال اختبار الفرضيات الفرعية :

الفرع الاول: دراسة الفرضية الفرعية الأولى وتحليل العلاقة بين تحليل الموارد المتاحة والخيار الاستراتيجي
أولاً. دراسة الفرضية: لدراسة الفرضية الفرعية الأولى القائمة على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية الموارد المتاحة والخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوية 5%، قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون"

جدول (10): حساب معامل الارتباط "Pearson"

		الموارد المتاحة	الخيار الاستراتيجي
الموارد المتاحة	Corrélation de Pearson	1	0.573
	Sig.(bilatérale)		0.001
	N	31	31
الخيار الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	0.573	1
	Sig.(bilatérale)	0.001	
	N	31	31

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول يتضح لنا أن معامل الارتباط المحسوب يساوي 0.573 أي انه توجد علاقة بين الموارد المتاحة والخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0.001) وهي اقل من مستوى معنوية الفرضية الصفرية (0.05) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة والتي تدل على "وجود علاقة بين الموارد المتاحة والخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوية 5%".

ثانياً: تحليل علاقة الأثر بين المتغيرين: لتحليل علاقة الأثر بين الموارد المتاحة والخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوية 5% قمنا باستخدام أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الآتي:
جدول رقم (11): مخرجات (SPSS) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار.

Model Summary						
Model	R معامل الارتباط	R Square معامل التحديد	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate مقدار الخطأ		
1	0.573 ^a	0.329	0.306	0.50499		
a. Predictors: (Constant), الموارد المتاحة						
ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F	Sig. المعنوية	
1	Regression الانحدار ر	3.623	1	3.623	14.208	0.001
	Residual البواقي	7.395	29	0.255		
	Total المجموع	11.019	30			
Predictors: (Constant), الموارد المتاحة Dependent Variable: المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي)						
Coefficients ^b						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	T دالة الاختبار	Sig. مستوى المعنوية	
	B	Std. Error الأخطاء المعيارية	Beta			
1	(Constant)	1.583	0.564	2.807	0.009	
	الموارد المتاحة	0.593	0.157	0.573	3.769	0.001
Dependent Variable: المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي)						

المصدر: من اعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS. V26

حسب الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.573^a مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين الموارد المتاحة والخيار الاستراتيجي في حين بلغ معامل التحديد 0.329 أي أن 32.9% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي) تفسرها علاقة الانحدار من قبل المتغير المستقل (الموارد المتاحة) ، وأن الباقي 67.1% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.593 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فقد بلغت 0.564 بمستوى معنوية 0.009 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج، ومنه يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = B_0 + B_1 * X_1$$

الشكل العام للنموذج:

Y : المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي)

X_1 : المتغير المستقل (الموارد المتاحة)

B_1 : معلمة الميل وتساوي 0.593

B_0 : معلمة التقاطع وتساوي 0.564

ليصبح النموذج على الشكل التالي :

$$Y = 0.564 + 0.593 X_1$$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في الموارد المتاحة بوحدة واحدة يؤدي إلى حسن تحديد الخيار الاستراتيجي بمقدار 0.593 .

الفرع الثاني: دراسة الفرضية الفرعية الثانية وتحليل العلاقة بين سلسلة القيمة والخيار الاستراتيجي

أولاً: دراسة الفرضية: لدراسة الفرضية الفرعية الثانية القائمة على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية

لسلسلة القيمة الخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوية 5% ، قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" والجدول

الموالي يوضح ذلك:

جدول (12): حساب معامل الارتباط "Pearson"

		سلسلة القيمة	الخيار الاستراتيجي
سلسلة القيمة	Corrélacion de Pearson	1	0.545
			0.002
	Sig.(bilatérale) N	31	31
الخيار الاستراتيجي	Corrélacion de Pearson	0.545	1
		0.002	
	Sig.(bilatérale) N	31	31

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS. V26

يتضح لنا أن معامل الارتباط المحسوب يساوي 0.545 أي انه توجد علاقة بين سلسلة القيمة والخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0.002) وهي اقل من (0.05) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة والتي تدل على وجود علاقة بين سلسلة القيمة والخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوية 5%
ثانيا: تحليل علاقة الأثر بين المتغيرين: تم باستخدام أسلوب الانحدار عند مستوى معنوية 5% الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الآتي:

جدول رقم (13): مخرجات (SPSS) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار

Model Summary						
Model	R معامل الارتباط	R Square معامل التحديد	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate مقدار الخطأ		
1	0.545 ^a	0.297	0.273	0.51672		
a. Predictors: (Constant), سلسلة القيمة						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F	Sig. المعنوية
1	Regression الانحدار	3.276	1	3.276	12.268	0.002
	Residual البواقي	7.743	29	0.267		
	Total المجموع	11.019	30			
a. Dependent Variable: المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي)						
b. Predictors: (Constant), سلسلة القيمة						
Coefficients ^b						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	T دالة الاختبار	Sig. مستوى المعنوية
		B	Std. Error الأخطاء المعيارية	Beta		
1	(Constant)	2.140	0.449		4.762	0.000
	سلسلة القيمة	0.408	0.117	0.545	3.503	0.002
a. Dependent Variable: المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي)						

المصدر: من اعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS. V26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بلغ 0.545 مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة نوعاً ما بين سلسلة القيمة والخيار الاستراتيجي، في حين بلغ معامل التحديد 0.297 أي أن 29.7% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي) تفسرها علاقة الانحدار من قبل المتغير المستقل (سلسلة القيمة)، وأن الباقي 70.3% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة. كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.408 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.002 وهي اقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فقد بلغت 0.449 بمستوى معنوية 0.000، وبذلك يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = B_0 + B_1 * X_2$$

Y: المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي)

X₂: المتغير المستقل (سلسلة القيمة)

B₁: معلمة الميل وتساوي 0.408

B₀: معلمة التقاطع وتساوي 0.449

ليصبح النموذج على الشكل التالي :

$$Y = 0.449 + 0.408 X_2$$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في سلسلة القيمة بوحدة واحدة يؤدي إلى حسن تحديد الخيار الاستراتيجي بمقدار 0.408.

الفرع الثالث: دراسة الفرضية الفرعية الثالثة وتحليل العلاقة بين القوى الخمسة لبورتر والخيار الاستراتيجي

أولاً: دراسة الفرضية:

لدراسة الفرضية الفرعية الثالثة القائمة على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القوى الخمسة لبورتر والخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوية 5%، قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (17) : حساب معامل الارتباط "Pearson"

		القوى 5 لبورتر	الخيار الاستراتيجي
القوى 5 لبورتر	Corrélation de Pearson	1	0.705
	Sig.(bilatérale)		0.000
	N	31	31
الخيار الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	0.705	1
	Sig.(bilatérale)	0.000	
	N	31	31

المصدر: من اعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS. V26

من خلال الجدول يتضح لنا أن معامل الارتباط المحسوب يساوي 0.705 أي انه توجد علاقة قوية نوعا ما بين القوى 5 لبورتر والخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى معنوية الفرضية الصفرية (0.05) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة والتي تدل على وجود علاقة بين القوى 5 لبورتر والخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوية 5%.

ثانياً: تحليل علاقة الأثر بين المتغيرين: لتحليل علاقة الأثر بين القوى 5 لبورتر و الخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوية 5% قمنا باستخدام أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الآتي:

جدول رقم(14) : مخرجات (SPSS) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
	معامل الارتباط	معامل التحديد		مقدار الخطأ		
1	0.705 ^a	0.497	0.479	0.34288		
b. Predictors: (Constant), القوى الخمسة لبورتر						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات		المعنوية
1	Regression الانحدار	3.365	1	3.365	28.618	0.000
	Residual البواقي	3.410	29	0.355		
	Total المجموع	6.774	30			
a. Dependent Variable: (الخيار الاستراتيجي): المتغير التابع						
b. Predictors: (Constant), القوى الخمسة لبورتر						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
			الأخطاء المعيارية		دالة الاختبار	مستوى المعنوية
1	(Constant)	1.086	0.488		2.223	0.034
	القوى الخمسة لبورتر	0.705	0.132	0.705	5.350	0.000
a. Dependent Variable: (الخيار الاستراتيجي): المتغير التابع						

المصدر: من اعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS. V26

من الجدول السابق نلاحظ ان معامل الارتباط بلغ 0.705 مما يدل على وجود علاقة ارتباط معتبرة بين القوى الخمسة لبورتر والخيار الاستراتيجي في حين بلغ معامل التحديد 0.497 أي أن 49.7% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي) تفسرها علاقة الانحدار من قبل المتغير المستقل (القوى الخمسة لبورتر) وأن الباقي 50.3% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.705 مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين المتغير المستقل (القوى الخمسة لبورتر) والمتغير التابع (الخيار الاستراتيجي) إحصائياً، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فقد بلغت 0.488 بمستوى معنوية 0.034 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى

أهمية المتغير في النموذج، ومنه يمكن كتابة نموذج الانحدار كآتي:

$$Y = B_0 + B_1 * X_3$$

Y: المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي)

X₃: المتغير المستقل (القوى الخمسة لبورتر)

B₁: معلمة الميل وتساوي 0.705

B₀: معلمة التقاطع وتساوي 0.488

ليصبح النموذج على الشكل التالي :

$$Y = 0.488 + 0.705 X_3$$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في القوى 5 لبورتر بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في حسن تحديد الخيار الاستراتيجي بمقدار 0.705.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

سنحاول في هذا المطلب مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وصولاً إلى تفسيرها لمحاولة معرفة دور التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي:

الفرع الأول: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها توصلنا إلى أن التحليل البيئي يساهم في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة وهذا ما يثبت صحة النتائج النظرية التي توصلنا إليها في الجانب النظري، إذ أن المؤسسات التي تنجح في تطبيقها لعملية التحليل البيئي سوف تنجح في تحديد خيارها الاستراتيجي حيث أن التحليل البيئي يساهم في تحديد الخيار الاستراتيجي من خلال تحليل الموارد، تحليل سلسلة القيمة، وتحليل القوى الخمسة لبورتر، هذه الأدوات تساعد المؤسسات على فهم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفرص والتحديات واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة و يمكن للمؤسسات الحصول على رؤية شاملة لوضعها الاستراتيجي بما يساعد في تحسين الميزة التنافسية واستغلال الفرص وتقليل المخاطر، ويمكن استخدام نتائج هذه التحليلات في صياغة استراتيجيات تنموية مبتكرة تستند إلى فهم عميق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الوطنية للدهن، كما أننا استنتجنا من عبارات المتغير المستقل (التحليل البيئي) وجوده في المؤسسة محل الدراسة وأنها تعمل وفقه، لكن تركيز المؤسسة في العمل وفق الأبعاد الثلاثة متفاوت من عنصر لآخر، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

أولاً: مساهمة تحليل الموارد المتاحة في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة: من خلال نتائج الدراسة التطبيقية

المتحصل عليها توصلنا إلى أن تحليل الموارد المتاحة يساهم في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة، إذ جاءت تحليل الموارد المتاحة بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية وهذا ما يدل على أن المؤسسة تركز بالدرجة الأولى على تحديد وتقييم الموارد الداخلية للمؤسسة والتي يمكن أن تكون مادية، بشرية، مالية أو غير مادية مثل العلامة التجارية، السمعة...، مما يدل على وجود دور عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتحليل الموارد المتاحة في تحديد الخيار الاستراتيجي لمؤسسة الدهن الوطنية _سوق أهراس_

ثانيا: مساهمة تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة: من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها توصلنا إلى أن تحليل سلسلة القيمة يساهم في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا ما يثبت صحة النتائج النظرية التي توصلنا إليها في الجانب النظري، إذ أكد موظفين وإطارات المؤسسة الوطنية للدهن ذلك من خلال الموافقة على العبارات الآتية :

- تقوم المؤسسة بتقسيم نشاطاتها إلى نشاطات رئيسية ونشاطات داعمة
- تعمل المؤسسة على تحديد العمليات والموارد الرئيسية وتحديد الميادين التي تحتاج إلى تحسين
- تحديد أي من الأنشطة يمكن أن يشكل نقطة ضعف وأي منها يمكن أن يشكل نقطة قوة ويجعلها منافس قوي بين الآخرين.

- تحديد الأنشطة التي تتطلب استثمار الموارد من أجل خلق القدرة المطلوبة على تنفيذها... إلخ

فكانت نسبة قبول مرتفعة ما يؤكد على أن المؤسسة تعمل على تقسيم العمليات إلى أنشطة رئيسية وداعمة لتحديد نقاط القوة والضعف، مما يدل على وجود دور عند مستوى الدلالة

$\alpha \leq 0.05$ لتحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيار الاستراتيجي لمؤسسة الدهن الوطنية _سوق أهراس_

ثالثا: مساهمة تحليل القوى الخمسة لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة: من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها توصلنا إلى أن تحليل القوى الخمسة لبورتر يساهم في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا ما يثبت صحة النتائج النظرية التي توصلنا إليها في الجانب النظري، إذ جاء تحليل القوى الخمسة لبورتر بالترتيب الثالث وكانت نسبة قبول مرتفعة ما يؤكد على أن المؤسسة تركز أيضا على فهم القوى التي تؤثر على تنافسية الصناعة، مما يدل على وجود دور عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتحليل القوى الخمسة لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي لمؤسسة الدهن الوطنية _سوق أهراس_.

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق لنشأة وتطور المؤسسة الوطنية للدهن _سوق أهراس_ وأيضاً الهيكل التنظيمي الذي تسيير وفقه ومن ثم قمنا بدراسة وعرض وتحليل أبعاد التحليل البيئي والخيار الاستراتيجي اعتماداً على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفين المؤسسة محل الدراسة والتي تحتوي على التحليل البيئي والخيار الاستراتيجي واعتمدنا أيضاً على المقابلة التي أجريت بالمؤسسة محل الدراسة وهدفنا من خلالها للإجابة على إشكالية بحثنا المتمثلة في "ما هو الدور الذي يلعبه التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للدهن _سوق أهراس_؟" وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار معامل اختبار T للعينة المستقلة... إلخ، ثم قمنا بعرض وتحليل واختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وتوصلنا إلى قبول الفرضية الرئيسية والإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة.

الخاتمة

الخاتمة العامة

حاولنا من خلال دراستنا التطرق إلى واحد من المواضيع المهمة وهو التحليل البيئي المتعلق ببيئة المؤسسة وخيارها الاستراتيجي لا سيما وان المؤسسات تتعامل في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتميز بالتنافسية وسرعة التغيير الأمر الذي يستوجب على القائمين عليها القيام بعملية التحليل البيئي بشكل دقيق ومستمر من اجل بناء وتحديد خيار استراتيجي يسمح لها بمجابهة تحدياتها، ويعتبر التحليل البيئي من أهم العمليات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها في دراسة وتحليل البيئة والقوى ذات التأثير المباشر عليها ، وتتجلى أهميته في كونه أداة مهمة في الحصول على المعلومات التي تمكنها من تحديد الاستراتيجية التنافسية التي تمكنها من مواجهة المنافسة في الصناعة التي تنشط فيها، فقد تم التطرق من خلال هذه الدراسة إلى دراسة التحليل البيئي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي من خلال التطرق على جميع الجوانب النظرية المتعلقة بالدراسة وكذا تطبيق المفاهيم النظرية على الواقع من خلال الدراسة الميدانية، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي على أساسها يتم تقديم مجموعة من الاقتراحات.

نتائج الدراسة:

1_ النتائج النظرية:

- يعد التحليل البيئي من أحد المفاهيم المعاصرة الذي يوفر وسائل وتقنيات لدراسة البيئة الداخلية والخارجية.
- إن بيئة المنظمة تعني مجموعة المتغيرات التي تؤثر في نشاطها ومحاوله التكيف معها .
- يقوم التحليل البيئي الداخلي على تحقيق الربح بأقل تكلفة من خلال دراسته لبيئته باستغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف أو التقليل منها.
- يقوم التحليل البيئي الخارجي باستغلال الفرص ومحاوله تجنب التهديدات الموجهة إليه والتي تعيق مساره.

2_ النتائج التطبيقية:

- حسب توزيع مفردات العينة يظهر بأن هناك نسبة الإناث أكثر من الذكور.
- حسب المؤهل العلمي يجب أن تكون المنظمة حريصة على المؤهلين علميا لقيادة الأعمال فيها.
- بالنسبة لسنوات الخبرة إن العمل لا زال حديثا في المنطقة محل الدراسة.

الخاتمة العامة

- حسب آراء العاملين تمتلك المؤسسة منافذ توزيع متعددة لمنتجاتها وأنها تتبع استراتيجية التوسيع لتزيد من مبيعاتها .
- لدى المنظمة محل الدراسة السرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبائن والقدرة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات.
- تم رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة التي تدل على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي في مؤسسة الدهن الوطنية - سوق اهراس - عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- هناك تأثير ايجابي لتحليل موارد المتاحة على الخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوية 5%.
- هناك تأثير ايجابي لتحليل سلسلة القيمة على الخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوية 5%.
- هناك تأثير ايجابي لتحليل القوى 5 لبورتر والخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوية 5%.

اقتراحات الدراسة:

- بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة يمكن تقديم عدد من الاقتراحات المتمثلة في:
- الاهتمام أكثر بتحليل سلوكيات المنافسين والدراسة الدقيقة لاستراتيجياتهم، لاسيما وأن بيئة أعمال المؤسسة أصبحت على درجة كبيرة من التعقد والتغيير.
 - يجب على المؤسسة عدم إهمال الداخلين المحتملين إلى الصناعة خصوصا في ظل سياسة الدول القائمة على تشجيع الاستثمار الأجنبي ما يعني إمكانية دخول مؤسسات عالمية قد تجلب معها تكنولوجيا عالية وإمكانيات معتبرة وخاصة الشركات الصينية التي تتميز بإمكانية إنتاج منتجات متميزة بأسعار تنافسية إلى جانب وجود مؤسسات وطنية كثيرة يمكنها الدخول إلى هذه الصناعة.

الخاتمة العامة

- دراسة إمكانية توسيع حافظة أنشطة المؤسسة وتنويع منتجاتها لإنتاج الدهن لكسب زبائن أكثر وحصصة سوقية أكبر وتوزيع المخاطر.
- دراسة إمكانية تحقيق التكامل الخلفي بإقامة مصنع لصناعة العبوات بإتباع إحدى استراتيجيات النمو الداخلي أو الخارجي للحد من تهديد القوة التفاوضية للموردين وتقلبات أسعارهم.
- الاستفادة من تجارب المؤسسات الصناعية الناجحة وجعل أسرار نجاحهم مرجعا لتبني هذه الفلسفة.
- العمل الدائم والاستعداد لمعالجة جميع شكاوي الزبائن مع الأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم.

آفاق الدراسة:

- دور التحليل البيئي في صياغة الاستراتيجيات التنافسية دراسة حالة الشركة الصناعية.
- تأثير العوامل البيئية على اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الكبرى.
- التحليل البيئي وأثره على الابتكار في الشركات الناشئة.
- التحليل البيئي ودوره في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- التحليل البيئي ودوره في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات. تأثير البيئة التنظيمية على الخيارات الاستراتيجية للشركات المتعددة الجنسيات.

قائمة

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المرجع

الكتب

- 1- ابراهيم علي موسى محمد الصطواحي، فن التخطيط الاستراتيجي علميا وتطبيقيا، مصر، 2023.
- 2- إبراهيم علي حجازي، الحملات الاعلامية وفن مخاطبة الجمهور، دار المعترف للنشر والتوزيع، 2018.
- 3- أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر.
- 4- خالد ومحمد علي، التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية العربية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2019.
- 5- الجنابي صاحب عبد مرزوك، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري العلمية، 2019.
- 6- الحسيني، عداوي فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006.
- 7- الزغي علي فلاح، بحوث التسويق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 8- الزنفلي أحمد محمود، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013.
- 9- السكرانة بلال خلف، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.
- 10- الشميلي عائشة يوسف، الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي-البناء التنظيمي-القيادة الإبداعية-الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017.
- 11- العارف نادية، الإدارة الاستراتيجية-إدارة الألفية الثالثة-، الدار الجامعية، 2000.
- 12- العدلي ابراهيم، فن الادارة الاستراتيجية، ط7، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 13- القطامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية-مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 14- المرسي محمد جمال الدين وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية-منهج تطبيقي-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

قائمة المصادر والمراجع

- 15- المحمدي سعد، الادارة الاستراتيجية النظر إلى الحاضر بعين المستقبل، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر، 2022.
- 16- المحمدي سعد، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022.
- 17- المحمدي سعد علي ربحان، الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصر (المجلد الثاني)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2020.
- 18- إلياس طارق، الإدارة بالعمليات: من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2019.
- 19- بن مويزة أحمد، إعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية، 2022.
- 20- بني حمدان خالد، إدريس وائل محمد، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
- 21- دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998.
- 22- دودين أحمد يوسف، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020.
- 23- ذيب هيثم، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020.
- 24- زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 25- سعد خليل نبيل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2015.
- 26- عبد الرضا رشيد صالح، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 27- عبد الله أحمد ومصطفى أحمد، استراتيجية نهضة التعليم من التخطيط إلى التقييم، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 2020.
- 28- عبد الوهاب منصور شادي، تحليل العلاقات الدولية والتنبؤ بمستقبلها في المناهج الاستخباراتية، دار العربي، 2022.
- 29- عبد ربه رائد محمد، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.

قائمة المصادر والمراجع

- 30- عبد ربه رائد محمد، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
- 31- عبودي زيد، محمد هاني محمد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 32- علاوي شلبي مسلم، توجهات المفاهيم الحديثة في الإدارة، عمان، دار اليازوري العلمية، 2017.
- 33- عيسوي أحمد طاهر، التجارة والأعمال الالكترونية، 2022.
- 34- قطب محيي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 35- محمد جمال عبد الله، التخطيط الاستراتيجي، دار المعترف، 2016.
- 36- محمد علي، مصطفى بني حسن، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، ط1، دار الزهران للنشر والتوزيع، 2017.
- 37- مطلق الدوري زكريا، الغدرة الاستراتيجية، مفاهيم، عمليات، حالات دراسية، دار اليازوري، 2021.
- 38- معلا ناجي، أصول التسويق مدخل تحليلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020.
- 39- مقدم وهيب، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2020.
- 40- يزيد الوليد بشار، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

المذكرات والرسائل

- 1- حسين قاصب، الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج-البويرة، 2018.
- 2- شرع لمين، أثر سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، جامعة غرداية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، سنة 2024.

قائمة المصادر والمراجع

- 3- عمر بن سديرة، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية_ دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس (سطيف1)، سطيف،2012.
- 4- عمار عرباني، أثر المحيط الدولي على استراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2009.
- 5- مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص مقاولتية، جامعة أحمد دراية، 2020.
- 6- محمد عامر، التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين المؤسسة الاقتصادية _دراسة حالة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر، 2020.

المجلات العلمية

- 1- عثمان حسن عثمان، المؤسسات الاقتصادية والمحيط، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.

الملتقيات العلمية

- 1-الحاج مداح عرايبي، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي _الشلف_.

المواقع:

- 1- <http://statistic-think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html?m=1>

الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (1): قائمة الاساتذة محكمي الاستبانة

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ تعليم عالي	بناخشة موسى	1
أستاذ محاضر (أ)	زرقة رؤوف	2
أستاذ	بلكبير بومدين	3
أستاذ محاضر (أ)	الواعر هشام	4
أستاذ محاضر (أ)	زدوري أسماء	5

جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

علوم التسيير



تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في الإدارة الاستراتيجية بعنوان "التحليل البيئي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية" ونظراً لأهمية رأيكم، تأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم.

كما نخطبكم علماً أن المعلومات المحصل عنها من الاستبيان ستبقى سرية ولا تستخدم إلا في مجال البحث العلمي لا غير.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذة:

لخداري حليلة

إعداد الطلبة:

هرامزة سندس

زواجبة روضة

السنة الجامعية: 2024_2023

قائمة الملاحق

الجزء الأول: المعلومات الشخصية الخاصة بالمؤسسة

الإجابات	العناصر	
	ذكر	الجنس
	أنثى	
	أقل من 25	السن
	من 25 إلى أقل من 35	
	من 35 إلى أقل من 45	
	من 45 فأكثر	
	تقني سامي	المؤهل العلمي
	ليسانس	
	ماستر	
	مهندس دولة	
	دراسات عليا (دكتوراه، شهادات معادلة)	
	أقل من 10 سنوات	الأقدمية
	من 10 سنوات إلى أقل من 20	
	من 20 سنوات إلى أقل من 30	
	من 30 فأكثر	
	إدارة عليا	المستوى الوظيفي
	إدارة وسطى	
	إدارة تشغيلية	

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	البعد الأول: الموارد المتاحة في المؤسسة					
1	تسهل المؤسسة من عمليات الإنتاج بواسطة التكنولوجيا المتطورة وبالتالي تخفيض التكاليف					
2	تساعد المؤسسة على الاستغلال الأمثل للخبرات والمهارات والكفاءات التي يتميز بها العاملين					
3	تعزز الأداء وتحسن القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية وتدريب وتحفيز العاملين					
4	تتميز المؤسسة بسمعة جيدة لدى الزبائن من حيث العلاقات الطيبة والانطباع عن الجودة					
5	يتمتع العاملون في المؤسسة بخبرات ومؤهلات علمية وتقنية عالية					
6	تمتلك المؤسسة الكفاءة والفاعلية في التوزيع والاستجابة السريعة أثناء البيع					

قائمة الملاحق

الجزء الثاني: التحليل البيئي

البعد الثاني: تطبيق نموذج سلسلة القيمة				
7				تقوم المؤسسة بتقسيم نشاطاتها إلى نشاطات رئيسية ونشاطات داعمة
8				تعمل المؤسسة على تحديد العمليات والموارد الرئيسية وتحديد الميادين التي تحتاج إلى تحسين
9				تحديد أي من الأنشطة يمكن أن يشكل نقطة ضعف وأي منها يمكن أن يشكل نقطة قوة ويجعلها منافس قوي بين الآخرين
10				تحديد الأنشطة التي تتطلب استثمار الموارد من أجل خلق القدرة المطلوبة على تنفيذها
11				تمكن المؤسسة من معرفة الكيفية التي تتفاعل بها الأنشطة مع بعضها البعض وتحديد طبيعة العلاقات بينها
12				تستبعد المؤسسة الأنشطة ذات المساهمة الضعيفة أو المحدودة
13				تمتلك المؤسسة القدرة على معرفة إذا كان استبعاد نشاط يساهم في تطوير الأعمال كتخفيض فترة الانتظار أو تخفيض التكاليف أو تخفيض المخزون
البعد الثالث: القوى الخمسة لبورتر				
القوة التنافسية				
14				تتنافس المؤسسات العاملة في صناعة الدهن فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات متماثلة للزبائن
15				تتصف المؤسسة بضعف تمايز المنتجات المقدمة للزبائن
16				تنشط المؤسسة في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة
17				تنشط المؤسسة في صناعة تتميز بمعدل نمو بطيء
18				يتميز محيط المؤسسة بالتقارب في حجم وقوة المؤسسات التي تعمل في صناعة الدهن وذلك يزيد من حدة المنافسة
المنافسين الجدد (المحتملين)				
19				تتوقع المؤسسة دخول مؤسسات جدد في المجال الذي تنشط فيه
20				تقدم المؤسسة منتجات متميزة وذات جودة عالية تمنع الآخرين من الدخول إلى السوق الذي تنشط فيه
21				تمتلك المؤسسة شريحة من الزبائن الأوفياء
22				توقع ظهور منافسين جدد للمؤسسة أمر غير وارد
المنتجات البديلة				

قائمة الملاحق

					23	تتميز المؤسسة بأنها على دراية تامة بكامل المنتجات البديلة الموجودة في السوق وتقدم نفس القيمة
					24	تتميز المؤسسة بأنها على دراية بمدى تأثير المنتجات البديلة الموجودة في السوق على هامش ربحها
					25	تبحث المؤسسة دائما على أساليب لرفع جودة منتجاتها وتميزها عن المنتجات البديلة
					26	تشكل المنتجات البديلة تهديدا قويا والمؤسسة تحاول باستمرار لإيجاد طرق للتميز عليه
القوى التفاوضية للموردين (المجهزين)						
					27	تتعامل المؤسسة مع عدد محدد ومعروف من الموردين
					28	يقدم الموردون مواد تتمتع بجودة عالية
					29	تعتمد المؤسسة على انواع متعددة من المواد الأولية
					30	تعاني المؤسسة من الحصول على الموارد الأولية أحيانا
					31	يضغط الموردون على المؤسسة ويفرضون الأسعار التي تناسبهم
					32	تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية عند قيام المؤسسة بتغيير الموردين
القوى التفاوضية للزبائن (المستهلكين)						
					33	تمتلك المؤسسة عدد محدد ومعروف من الزبائن
					34	يشترى الزبائن منتجات المؤسسة باستمرار
					35	إمكانية اتجاه الزبائن لشراء منتجات مؤسسات أخرى دون أن يتحملوا تكاليف إضافية
					36	يملك الزبائن القدرة على التفاوض حول أسعار منتجات المؤسسة
					37	تعمل المؤسسة على رضا المستهلك عن طريق توفير المنتجات التي يريدها المشترون بأقل أسعار ممكنة
					38	تقدم المؤسسة معلومات كافية للزبائن حول المنتجات التي تقدمها

الجزء الثالث: الخيار الاستراتيجي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد لأول: استراتيجية النمو والتوسع						
39	تحاول المؤسسة التوسع في أعمالها من خلال تقديم منتجات أو خدمات إضافية					

قائمة الملاحق

				تقدم المؤسسة منتجات جديدة أو بديلة أو زيادة المنتجات الحالية	40
				تمتلك المؤسسة لمؤهلات تساعد في تطوير منتجات جديدة	41
				تتميز المؤسسة بإنتاج منتج واحد لفترة طويلة	42
				توجه المؤسسة كل تركيزها على سوق واحد	43
				تعمل المؤسسة على زيادة قنوات التوزيع	44
				تتبنى المؤسسة التحسينات والابتكارات الخارجية	45
				تتجه المؤسسة إلى تطوير منتجاتها	46
				ترغب المؤسسة في التوسع من خلال فتح فروع جديدة	47
البعد الثاني: استراتيجية الاستقرار					
				تمكن المؤسسة من المحافظة والتركيز على جهودها الإدارية في مجالات الأعمال المحددة	48
				تعاني المؤسسة من عدم القدرة على توفير الموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق النمو في أعمالها	49
				تشعر الإدارة العليا بأن مستوى أداء المؤسسة مرضي وليس بحاجة للتغيير	50
				تحس المؤسسة بعدم وجود رغبة للاتجاه في التوسع بأعمالها أو نطاق السوق الذي تعمل فيه	51
البعد الثالث: استراتيجية التراجع والانكماش					
				تعمل المؤسسة على بيع وتصفية أحد خطوط الإنتاج التي توجد بها مشاكل	52
				تتجه المؤسسة إلى حذف بعض المنتجات الأقل بيعا في السوق	53
				تقوم المؤسسة بتقليل النفقات والمصاريف التي لا مبرر لها	54
				تقوم المؤسسة باستبعاد أو حذف نشاط من أنشطة المؤسسة التي تقوم بأدائها	55
				تعاني الإدارة العليا من عدم القدرة على إدارة شؤون المؤسسة	56
				تسعى المؤسسة لتكون أصغر حجما وأكثر كفاءة	57

قائمة الملاحق

الملحق رقم (3): مخرجات ال SPSS

نتائج تحليل البيانات الشخصية:

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	9	29,0	29,0	29,0
	انثى	22	71,0	71,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	1	3,2	3,2	3,2
	من 25 الى اقل من 35 سنة	17	54,8	54,8	58,1
	من 35 الى اقل من 45 سنة	13	41,9	41,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني سامي	6	19,4	19,4	19,4
	ليسانس	18	58,1	58,1	77,4
	ماستر	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 10 سنوات	2	6,5	6,5	6,5
	من 10 الى أقل من 20 سنة	23	74,2	74,2	80,6
	من 20 الى أقل من 30 سنة	5	16,1	16,1	96,8
	من 30 سنة فأكثر	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المستوى_الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إدارة عليا	10	32,3	32,3	32,3
	إدارة وسطى	15	48,4	48,4	80,6
	إدارة تشغيلية	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

نتائج تحليل الدراسة:



1/معامل الثبات ألفا كرومباخ:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	96,8
	Exclue ^a	1	3,2
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

قائمة الملاحق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	57

2/ اختبار التوزيع الطبيعي:

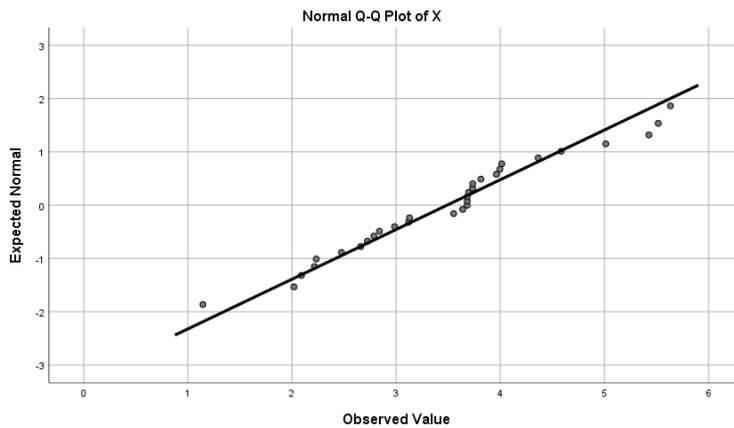
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X	.118	31	.200*	.970	31	.525
Y	.109	31	.200*	.956	31	.231

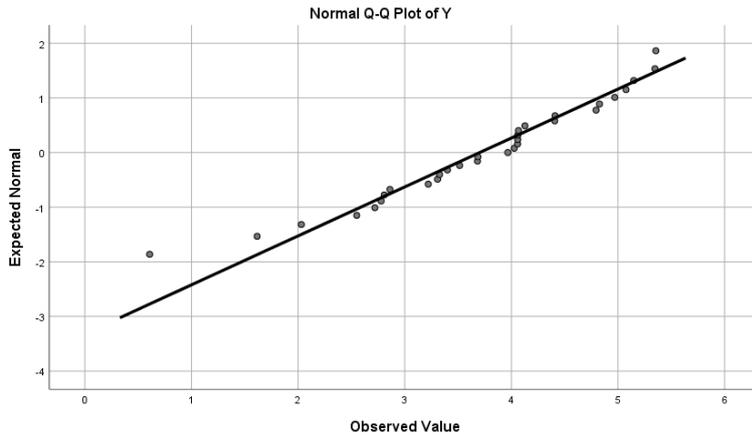
*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

X



Y



3/ التأكد من صحة النموذج:

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	3.6774	.47519	31
X	3.6774	.47519	31

Correlations

		Y	X
Pearson Correlation	Y	1.000	.705
	X	.705	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000
	X	.000	.
N	Y	31	31
	X	31	31

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.705 ^a	.497	.479	.34288

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

4 / اختبار الفرضيات:

1-4 / اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

Correlations

		Y	X1
Y	Pearson Correlation	1	.573**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	31	31
X1	Pearson Correlation	.573**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.573 ^a	.329	.306	.50499

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.623	1	3.623	14.208	.001 ^b
	Residual	7.395	29	.255		
	Total	11.019	30			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X1

Coefficients^b

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.583	.564		2.807	.009
	X1	.593	.157	.573	3.769	.001

a. Dependent Variable: Y

Correlations

		Y	X2
Y	Pearson Correlation	1	.545**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	31	31
X2	Pearson Correlation	.545**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.545 ^a	.297	.273	.51672

a. Predictors: (Constant), X2

ANOVA^a

		Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression		3.276	1	3.276	12.268	.002 ^b
	Residual		7.743	29	.267		
	Total		11.019	30			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2

قائمة الملاحق

Coefficients^b

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	2.140	.449		4.762	.000
	X2	.408	.117	.545	3.503	.002

a. Dependent Variable: Y

3-4 / اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Correlations

		Y	X3
Pearson Correlation	Y	1.000	.705
	X3	.705	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000
	X3	.000	.
N	Y	31	31
	X3	31	31

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.705 ^a	.497	.479	.34288

a. Predictors: (Constant), X3

b. Dependent Variable: Y

قائمة الملاحق

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.365	1	3.365	28.618	.000 ^b
	Residual	3.410	29	.118		
	Total	6.774	30			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3

Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	1.086	.488		2.223	.034
	X3	.705	.132	.705	5.350	.000

a. Dependent Variable: Y

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قلمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION
Ref : D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....
Guelma le :

الرقم: ق.ع.ت.ك.ع.إ.ت.ع.ج.ق/ 2024
قائمة في :

إلى السيد: مدير المؤسسة

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تريض

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:
الطالب (ة): هـم/أهمرة لاسند في

الطالب (ة): زوا حروف

مسجل (ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر فرع : (علوم التسيير)/(علوم مالية)

تخصص : إدارة أعمال في حاجة لإجراء زيارة ميدانية أو تريض بمؤسستكم

موضوع الزيارة: التحليل البيئي و أفقره في تحديد الخيار الاستراتيجي
في السوق المستهدفة الاقتصادية

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية

ولكم منسافاتنق التقدير و الاحترام

رئيس القسم

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

لخديجة حليمة

التشيرة المؤسسة المستقلة
AMENAGEMENT
LE FORMATION

الملخص:

تهدف الدراسة لمحاولة معرفة أثر التحليل البيئي بالاعتماد على تحليل الموارد ونموذج سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمسة لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية للدهن _سوق أهراس_، وكان ذلك بإتباع المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، والاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات، وبعد تحليل واختبار الفرضيات بواسطة مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية بالنسبة لتحليل الموارد المتاحة وتحليل سلسلة القيمة وتحليل القوى الخمسة لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التحليل البيئي، الموارد المتاحة، سلسلة القيمة، نموذج القوى الخمسة لبورتر، الخيار الاستراتيجي، استراتيجية النمو والتوسع، استراتيجية الاستقرار، استراتيجية التراجع والانكماش.

Abstract

The study aims to try to find out the role of environmental analysis by relying on resource analysis, the value chain model, and Porter's five forces model in determining the strategic choice for the National Fat Corporation – Souk Ahras –. This was done by following the descriptive analytical approach as a study method, and the questionnaire as a basic tool in collecting data, and after analyzing and testing the hypotheses by a group of Statistical analysis tools using the SPSS statistical program. The study concluded that there is a statistically significant role for the analysis of available resources, value chain analysis, and Porter's five forces analysis in determining the strategic choice for the institution under study.

Keywords: environmental analysis, available resources, value chain, Porter's five forces model, strategic choice, growth and expansion strategy, stability strategy, decline and contraction strategy