



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة
لكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

تأثير البيئة الخارجية الخاصة على القرارات الإستراتيجية في قطاع
الصناعة الغذائية
دراسة حالة مؤسسة مذابح الدواجن بواد جر بالبلدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ:

كريم بومازونة

إعداد الطالبان :

- المقدم فتحية
- أسيرر جهيدة

لجنة المناقشة :

- الأستاذ : ماتن زينب/جامعة الجيلالي بونعامة (رئيسا .
الأستاذ : بومازونة كريم/جامعة الجيلالي بونعامة (مشرفا.
الأستاذ: فرعون سيد أحمد...../جامعة الجيلالي بونعامة) ممتحنا.

السنة الجامعية: 2019/2018

الإهداء :

أعطي بذرة عملي ولمسة مسك علم عطر حياتي إلى من قال فيهما الله عز وجل " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

أمي و أبي الكريمين حفظهما الله وأطال عمرهما , إلى رمز العطف والحنان ربيع الحياة وقارب النجاة وخلود الذكريات إلى من كانت ولا زالت السبب في وجودي رفيقة دربي وأنيسة قلبي وأعز ما أملك في حياتي أمي

الحبيبة

"فاطمة الزهراء "

إلى أقرب الناس على قلبي , إلى أسمى معاني الحب وأجمل وجه ارتقي بابتسامته وفخر عزي وانتمائي وسندي

أبي الحبيب

"أحمد "

إلى إخوتي وأخواتي و من أتقاسم معهم أجواء المحبة وكل أفراد عائلتي أختي العزيزة " فلة " وأختاي

الصغيرتان "رفيدة وحفصة "

وإخوتي "لقمان , مُحَمَّد , مهدي , مصعب "

إلى من تحلو الحياة بهم "خلاتي "

إلى الأصدقاء والأحباب : إلى ابنة عمي الحبيبة كريمة , وصديقاتي نعيمة , وردة , حنان ,عائشة , زهرة , نسيم

, فضيلة , كوثر,رزيقة , أمال , ياقوت

وأخص بالذكر أروع وأعز وأحب صديقة , صديقة طفولتي وزميلة العلم "فتحية "

جهيدة

الإهداء :

أقدم ثمرة جهدي وحب علم ترأس حياتي إلى من لم يعرف لساني أن يصيغ الحروف الهجائية

ويحولها إلى كلمات إلى الصدر الحنون الذي أوت إليه أيام خوفي

إلى الشمعة التي احترقت لتضيء لي سبيلي إلى التي تذبذب لأتفتح وتشقى لأسعد

إلى حبيبتي وقرّة عيني أمي "زهرة" حفظها الله وأطال في عمرها ,

إلى أوفى خلق الله وأحبهم إلى قلبي وتمنيت لو حضر إلى روحه وذكراه التي تسكن ذاكرتي للأبد

رحمه الله وأسكنه فسيح جناته والدي العزيز

إلى إخوتي وأخواتي و أبناء إخوتي وجميع أفراد عائلتي

وإلى الأصدقاء والأحباب نعيمة , حنان , زينب , مريم , نسيم , عائشة , فضيلة , زهرة , كوثر , أمال ,

ياقوت .

وبالأخص إلى أجمل ما في الحياة صديقة تقروني دون حروف وتفهمني دون كلمات " جهيدة " .

فتحية

كلمة شكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا وحبينا مُحَمَّدٍ صَلَّى
اللَّهُ عليه وعلى آله وصحبه أجمعين بداية نحمد الله تعالى ونشكره على عونه وتوفيقه لنا
طوال مشوارنا الدراسي فهو الذي سخر لنا القوة والإرادة لإنجاز هذا العمل ونسأله أن يسير
ويسدد خطواتنا لمواصلة المشوار

إننا نتوجه بجزيل الشكر والعرفان لأستاذنا الفاضل كريم بومازونة الذي أشرف على
مذكرتنا وأشكر جميع العاملين في مؤسسة مذابح الدواجن بواد جر بالبليدة وشكر
موصول لكل من مد يد للمساعدة وأخص بالذكر عميد كليتنا الأستاذ بن عناية والأستاذ
دحمان عبد القادر وكل من أسهم في هذا العلم .

الملخص

تناولت الدراسة تأثير البيئة الخارجية الخاصة على القرارات الإستراتيجية لدى المؤسسات الإنتاجية أو الصناعية وتمثل هدف الدراسة في معرفة مدى تأثير البيئة الخارجية الخاصة على القرارات الإستراتيجية وعلاقتها , وقد تم استخدام المنهج التحليلي , حيث تم تصميم الاستبيان و توزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في جزء من العاملين بمؤسسة مذابح الدواجن للوسط بواد جر بالبلدية , وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج , تتعلق بوجود قيام المؤسسة بالتركيز على عوامل البيئة الخارجية الخاصة في إطار تأثيرها على القرارات الإستراتيجية من جهة , ومن جهة أخرى الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية الخاصة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية من أجل الوصول لإستراتيجية محكمة .

الكلمات المفتاحية: البيئة الخارجية الخاصة , القرارات الإستراتيجية , الصناعة الغذائية .

Abstract

The study examined the effect of the external environment on the strategic decisions of the productive or industrial institutions. The objective of the study is to determine the effect of the external environment on strategic decisions and their relationship. The analytical method was used. The questionnaire was designed and distributed to the sample of the study, The study concluded that the institution should focus on the external factors of the external environment in the context of its impact on the strategic decisions on the one hand, and on the other hand, the response to the variables of the environment Its own State when making strategic decisions in order to reach the Court's strategy.

Keywords: Special External Environment, Strategic Decisions, Food Industry.

الإهداء
كلمة شكر
الملخص
قائمة المحتويات
قائمة الأشكال والجداول
قائمة الملاحق
مقدمة.....أت

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري حول البيئة الخارجية الخاصة وصياغة القرارات الإستراتيجية .

تمهيد05
المبحث الأول : المدخل النظري حول البيئة الخارجية الخاصة06
المطلب الأول : البيئة الخارجية06
الفرع الأول : مفهوم البيئة الخارجية06
الفرع الثاني : أهمية دراسة البيئة الخارجية.....07
المطلب الثاني : مكونات البيئة الخارجية الخاصة08
المطلب الثالث : اكتشاف الفرص والتهديدات وتحليلها11
الفرع الأول : التشخيص (تشخيص داخلي وخارجي)11
الفرع الثاني : اكتشاف الفرص والتهديدات (تحليل SWOT)13
المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لصناعة القرارات الإستراتيجية17
المطلب الأول : إتخاذ القرار17
الفرع الأول : مفهوم وخصائص إتخاذ القرار17
الفرع الثاني : مراحل إتخاذ القرار19
الفرع الثالث : أنواع إتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه21
المطلب الثاني : القرار الإستراتيجي25
الفرع الأول : مفهوم القرار الإستراتيجي25
الفرع الثاني : مراحل القرار الإستراتيجي26
المطلب الثالث : أثر المعلومات على القرار الإستراتيجي وعلاقته بالبيئة الخارجية الخاصة31
الفرع الأول : أثر المعلومات على القرار الإستراتيجي وخصائصها31
الفرع الثاني : علاقة البيئة الخارجية الخاصة بالقرارات الإستراتيجية33
المبحث الثالث : دراسة وتحليل الدراسات السابقة34

| | |
|---------|--|
| 34..... | المطلب الأول : دراسات تناولت القرارات الإستراتيجية مع متغيرات مختلفة |
| 36..... | المطلب الثاني : دراسات تناولت البيئة الخارجية الخاصة مع متغيرات مختلفة |
| 37..... | المطلب الثالث : أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة |
| 38..... | خلاصة الفصل الأول |
| | الفصل الثاني : |
| | إسهام البيئة الخارجية الخاصة على القرارات الإستراتيجية المتخذة لمؤسسة مذابح الدواجن للوسط |
| | بواد جر البلدية. |
| 40..... | تمهيد |
| 41..... | المبحث الأول : مدخل عام للمؤسسة..... |
| 42..... | المطلب الأول :التعريف بمؤسسة مذابح الدواجن للوسط بواد جر بالبلدية..... |
| | المطلب الثاني: مهام النظام الداخلي للمؤسسة..... |
| | المبحث الثاني : الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات |
| 45..... | |
| 46..... | المطلب الأول : الطرق المستخدمة في الدراسة..... |
| 66..... | المطلب الثاني : اختبار الفرضيات..... |
| 69..... | المطلب الثالث : اختبار التباين الأحادي ANOVA..... |
| 81..... | خلاصة الفصل الثاني |
| 83..... | خاتمة |
| 86..... | قائمة المراجع |
| 89..... | قائمة الملاحق |

قائمة الجداول

| الرقم | الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | مفهوم تحليل SWOT | 13 |
| 02 | استراتيجيات مصفوفة SWOT | 14 |
| 03 | نسبة الاستبيانات الموزعة والمسترجعة | 44 |
| 04 | ثبات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ | 44 |
| 05 | التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس | 45 |
| 06 | التوزيع التكرار و النسبة المئوية للعمال حسب أعمارهم | 46 |
| 07 | توزيع التكرار و النسبة المئوية للعينة حسب المستوى التعليمي | 47 |
| 08 | التوزيع التكرار و النسبة المئوية للعمال حسب الأقدمية المهنية | 48 |
| 09 | توزيع التكرار والنسبة المئوية للعمال حسب المستوى الوظيفي | 49 |
| 10 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور أبعاد و قياسات البيئة الخارجية الخاصة | 50 |
| 11 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الثاني خاص بالقرارات الإستراتيجية | 58 |
| 12 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الثالث خاص بعلاقة البيئة الخارجية الخاصة و القرارات الإستراتيجية | 62 |
| 13 | اختبار T للبيئة الخارجية الخاصة . | 65 |
| 14 | اختبار T للقرارات الإستراتيجية في المؤسسة . | 66 |
| 15 | اختبار T للعلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية في مؤسسة مذابح الدواجن. | 66 |
| 16 | اختبار ANOVA لتباين البيئة الخارجية الخاصة وفق النوع الاجتماعي . | 67 |
| 17 | اختبار ANOVA لتباين البيئة الخارجية الخاصة وفق الفئة العمرية. | 68 |
| 18 | اختبار ANOVA لتباين البيئة الخارجية الخاصة وفق المستوى التعليمي. | 69 |
| 19 | اختبار ANOVA لتباين البيئة الخارجية الخاصة وفق الأقدمية المهنية. | 69 |
| 20 | اختبار ANOVA لتباين البيئة الخارجية الخاصة وفق المستوى الوظيفي . | 70 |
| 21 | بين اختبار ANOVA لتباين القرارات الإستراتيجية وفق النوع الاجتماعي . | 71 |
| 22 | اختبار ANOVA لتباين القرارات الإستراتيجية وفق الفئة العمرية. | 71 |
| 23 | اختبار ANOVA لتباين القرارات الإستراتيجية وفق المستوى التعليمي . | 72 |
| 24 | اختبار ANOVA لتباين القرارات الإستراتيجية وفق الأقدمية المهنية | 73 |
| 25 | اختبار POST.HOC لمصدر تباين القرارات الإستراتيجية وفق الأقدمية المهنية. | 73 |
| 26 | اختبار ANOVA لتباين القرارات الإستراتيجية وفق المستوى الوظيفي . | 74 |

| | | |
|----|---|----|
| 27 | اختبار ANOVA لتباين علاقة البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير النوع الاجتماعي. | 75 |
| 28 | اختبار ANOVA لتباين علاقة البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير الفئة العمرية. | 75 |
| 29 | اختبار ANOVA لتباين علاقة البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير المستوى التعليمي . | 76 |
| 30 | اختبار ANOVA لتباين علاقة البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير الأقدمية المهنية . | 77 |
| 31 | اختبار ANOVA لتباين علاقة البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير المستوى الوظيفي . | 77 |
| 32 | اختبار POST.HOC لمصدر تباين علاقة البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير المستوى الوظيفي . | 78 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 11 | القوة المحركة للمنافسة في الصناعة طبقا لنموذج بورتر. | 01 |
| 19 | النموذج العقلاني لصنع القرار. | 02 |
| 24 | المراحل الأساسية في صنع القرار الإستراتيجي . | 03 |
| 25 | نموذج لإتخاذ القرار الإستراتيجي. | 04 |
| 28 | نموذج لجميع مراحل الإدارة الإستراتيجية بدءا بتحليل البيئة الخارجية حتى الوصول إلى أقصى نماذج المنظمات المثالية ذات التوسع المثالي المربح . | 05 |
| 42 | العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية | 06 |
| 45 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة مذابح الدواجن للوسط بوادي جر . | 07 |
| 46 | الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب النوع لإجماعي . | 08 |
| 47 | الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الفئة العمرية الدائرة | 09 |
| 48 | النسبية لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 10 |
| 49 | الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الأقدمية المهنية | 11 |
| 50 | الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي | 12 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | الرقم |
|--------|------------------------|-------|
| 87 | استبيان | (01) |
| 88 | ألفا كرونباخ | (02) |
| 89 | اختبار الفرضيات T.TEST | (03) |
| 90 | اختبار التباين ANOVA | (04) |

مقدمة

توطئة :

إن ما يجبر المؤسسات عموماً إلى اهتمامها بالبيئة المحيطة بها ، هو البحث عن الإستباقية بين عملياتها واستراتيجياتها ، وبين العوامل بالاتجاهين الأول يعبر عن مدى قوة تأثير الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في البيئة (العامة ،الخاصة ، الداخلية ، الخارجية)، والثاني يستهدف تحقيق الانسجام الحركي للتعبير عن قدرة قابلية الإستراتيجية على التنبأ بالتغيرات التي تطرأ على البيئة ، ويعبر عن العوامل البيئية بالعوامل المحركة ، التي مصدر أثرها من خارج المؤسسة وبالعوامل المفيدة التي تتمثل في القدرة المالية للمؤسسة وكفاءة نظام معلوماتها ودرجة مركزية فيها ، هناك العديد من العوامل البيئية التي تؤثر في أنشطة وعمليات المؤسسة لكن المتغيرات الأكثر أهمية ذات التأثير المباشر بها ، تتمثل في العوامل البيئية الخارجية الخاصة المكونة من المنافسين ، الموردين ، المستهلكين ، الزبائن ، المنتجات البديلة .

إن العلاقة بين المؤسسة و البيئة علاقة تبادلية ، فالمؤسسة تخدم البيئة ، حيث أنها تفي بجزء من احتياجات البيئة والمجتمع من سلع وخدمات، أما البيئة فتخدم المؤسسة لأنها توفر للمؤسسة المدخلات الأساسية من موارد بشرية ومالية وخدمات مختلفة ، و بطبيعة الحال تقوم أي مؤسسة بنشاطها وسط بيئة تختلف ميزاتها من مجتمع إلى آخر، لذا على المؤسسة دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية الخاصة عند اختيار الإستراتيجية المناسبة.

وتعد الصناعة الغذائية القطاع المحرك لكل اقتصاد حقيقي ، حيث يحظى باهتمام كبير من جانب الدولة لإنتاجه السلع التي تلبي الحاجات الأساسية للسكان ، وتعتبر تلك الصناعة عنصراً هاماً من عناصر الدخل القومي ووعاءاً لإستيعاب العمالة وفرصة لتوظيف عوامل الإنتاج ، وللصناعات الغذائية في الجزائر آثار اقتصادية على المتغيرات الكلية المتعلقة بل بالإنتاج والنتاج المحلي والاستهلاك والتوظيف والإنتاجية والتأثير على البيئة المتبادلة بين الصناعات الغذائية والبيئة التي تنمو في رحابها، ومن هنا يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي :

كيف يمكن أن تؤثر البيئة الخارجية الخاصة على القرارات الإستراتيجية في قطاع الصناعة الغذائية؟

وانطلاقاً من الإشكالية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ما هي مكونات البيئة الخارجية الخاصة ؟



- فيما تتمثل مراحل القرار الإستراتيجي ؟
- هل توجد علاقة معنوية بين البيئة الخارجية الخاصة لمؤسسة مذابح الدواجن للوسط و قراراتها الإستراتيجية؟

الفرضيات :

- تعمل المؤسسة في سوق تمتاز بشدة المنافسة لمنتجاتها.
- تعتمد المؤسسة على الدراسة المستمرة لرغبات و أذواق المستهلكين لضمان قدرتها على زيادة رضا زبائنهم و جلب زبائن آخرون .
- وجود علاقة معنوية بين البيئة الخارجية الخاصة و القرارات الإستراتيجية.

نموذج الدراسة :

يشمل نموذج الدراسة متغيرين أساسيين الأول مستقل (البيئة الخارجية الخاصة) و الثاني تابع (القرارات الإستراتيجية) حيث يفترض النموذج وجود تأثير مباشر لمتغير البيئة الخارجية الخاصة على القرارات الإستراتيجية.

أهمية الدراسة :

نستعرض في هذه الدراسة أهمية تأثير البيئة الخارجية الخاصة على القرارات الإستراتيجية , من خلال التطرق إلى إطارين نظري و ميداني عن البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية وتكسب الدراسة أهميتها أيضا من محاولة تحديد العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة بالقرارات الإستراتيجية , و بيان مضامين و حدود هذا الدور على مستوى المؤسسة المبحوثة (مؤسسة مذابح الدواجن بواد جر بالبلدية) .

أهداف الدراسة :

تقديم دراسة نظرية عن عوامل البيئة الخارجية الخاصة و القرارات الإستراتيجية , وصف وتشخيص أبعاد عوامل البيئة الخارجية الخاصة وعلاقتها وتأثيرها في القرارات الإستراتيجية للمؤسسة المبحوثة من خلال تحديد المكونات الأساسية لمتغيرات الدراسة للتعرف على درجة الأهمية و الأسبقية لهذه المتغيرات.

أسباب اختيار الموضوع :

- بحكم الاختصاص في إدارة الأعمال وارتباط الموضوع بهذا الجانب.
- معرفة مدي تأثير البيئة الخارجية الخاصة على القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية أو الإنتاجية .

حدود الدراسة :

الحدود الزمنية : تم إجراء البحث خلال السداسي الثاني للموسم الجامعي 2018/2019.

الحدود المكانية : تم إجراء البحث في مؤسسة مذابح الدواجن للوسط بواد جر بالبلدية .

الحدود الموضوعية : يقتصر هذا البحث على دراسة تأثير البيئة الخارجية الخاصة على القرارات الإستراتيجية

منهج وأدوات الدراسة :

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات المقترحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها بالنسبة للفصل(الإطار المفاهيمي والنظري حول البيئة الخارجية الخاصة وصياغة القرارات الإستراتيجية)

وبالنسبة للفصل الثاني (إسهام البيئة الخارجية الخاصة على القرارات الإستراتيجية المتخذة لمؤسسة مذابح الدواجن للوسط بواد جر البلدية) تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص تأثير البيئة الخارجية الخاصة على القرارات الإستراتيجية في مؤسسة مذابح الدواجن للوسط بواد جر بالبلدية , أما فيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات اعتمدنا على الكتب والمذكرات ومواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة،وكذا القواعد و البرامج الإحصائية SPSS 25 الملائمة لدراسة الحالة في هذا الموضوع.

هيكل الدراسة :

لأجل مناقشة الإشكالية المطروحة واستخراج النتائج، ومن ثم اختبار الفرضيات المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين ومقدمة وخاتمة , تتضمن مختلف النتائج والتوصيات المتوصل إليها.

جاء الفصل الأول بعنوان (الإطار المفاهيمي والنظري حول البيئة الخارجية الخاصة وصياغة القرارات الإستراتيجية) و الذي ضم ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول للمدخل النظري حول البيئة الخارجية الخاصة , والمبحث الثاني تطرقنا فيه للإطار المفاهيمي لصناعة القرارات الإستراتيجية والمبحث الثالث خصصناه للدراسات السابقة بمقارنتها مع دراستنا.

أما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية بعنوان (إسهام البيئة الخارجية الخاصة على القرارات الإستراتيجية المتخذة لمؤسسة مذابح الدواجن للوسط بواد جر البلدية) والذي ضم مبحثين تطرقنا في المبحث الأول مدخل عام للمؤسسة , وتناولنا في المبحث الثاني الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان مع اختبار الفرضيات وتم تلخيص أهم ما تناولته المذكرة في خاتمة تضمنت جملة من النتائج المتوصل إليها وكذا أهم الاقتراحات .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري حول البيئة الخارجية الخاصة
وصياغة القرارات الإستراتيجية.

تمهيد:

نظرا للبيئة المتغيرة تحاول المؤسسة التأقلم مع مجرياتها من خلال إستراتيجية تتوافق مع هذه المجريات، بهدف تحقيق إستعاب داخلي وتوافق خارجي، من خلال اكتشاف نقاط القوة والضعف على المستوى الداخلي للمؤسسة واستغلال الفرص وتجنب التهديدات على المستوى الخارجي، وذلك من أجل تحديد القرار الإستراتيجي الأكثر ملاءمة، ويستلزم ذلك تحليل المؤثرات والمتغيرات الخارجية ، وتتم هذه العملية من خلال عدة مراحل من أجل تقييم البدائل الإستراتيجية واتخاذ القرار (البديل الإستراتيجي المناسب) .

وسنتطرق في الفصل إلى 03 مباحث:

المبحث الأول: المدخل النظري حول البيئة الخارجية الخاصة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لصناعة القرار الإستراتيجي.

المبحث الثالث: دراسة وتحليل الدراسات السابقة.

المبحث الأول: المدخل النظري حول البيئة الخارجية الخاصة .

إن دراسة البيئة الخارجية الخاصة هو المهمة الأولى والأساسية، حيث يتوقف نجاح المنظمة على مدى تأقلمها مع البيئة التي تتميز بعدم التأكد (المتغيرة) والتي تؤثر عليها بطريقة مباشرة بما يتيح لها من فرص وما تفرضه عليها من تهديدات .

المطلب الأول: البيئة الخارجية .**الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية .**

تعرف بأنها تلك القوى والمتغيرات وأصحاب الأدوار المختلفة المؤثرة على أداء المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرة الإدارة.¹

هي تعبير عن القوى خارج المنشأة والتي تؤثر في قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، لذا فنعرف البيئة الخارجية بأنها "العوامل والقوى الخارجية المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر، على منشأة الأعمال".

ومنه فإن البيئة الخارجية هي مجموعة العناصر والعوامل الواقعة خارج حدود المنظمة، والتي تؤثر ب:

مكونات المؤسسة، ونشاطاتها، وفعاليتها.

وبالتالي قدرتها على تحقيق أهدافها بالكفاءة المطلوبة.²

توجد تقسيمات متعددة للبيئة إلا أن التقسيم الأنسب هو الذي يقسمها وفقا لتلاحمها مع المنظمة وكما يأتي:

(1) **البيئة العامة:** تتمثل في القوى والأحداث التي تتبادل العلاقة والتأثير مع المنظمات المختلفة ولا تختلف

منظمة من دون أخرى بل تؤثر على جميع المنظمات بدرجات متفاوتة، وتضم البيئة السياسية³ والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية ولا يمكن للمنظمة أن تتغاضى عنها لأنها على مساس مباشر ويومي معها.

¹ محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2009، ص198.

² جمال الدين لعريسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار همة للطباعة لنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص58.

³ نجم عبد الله المزوي، عباس حسين حواء، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2013،

(2) **بيئة مهمة (الخاصة)** . وهي البيئة التي تؤثر بصورة مباشرة على المنظمة وتشمل الزبائن والموردين والمنافسين والمنافسين المحتملين والمنتجات البديلة و¹.

وتشمل الكثير من العمليات اليومية للمنظمة وتكون بيئة المهمة محددة تقريبا من قبل المنظمة وبالتالي يكون الزبائن في بعض الأحيان دائمين للمنظمة .²

كما نعرف تؤثر على المنظمة بيئتان هما:

أ البيئة الداخلية: وهذا يقتضي تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف في إمكانات المواد البشرية الحالية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات تنفيذ إستراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية

" وتعتبر عن القوى داخل المنشأة والتي تؤثر في أدائها وتشمل المالكون ".³

ب البيئة الخارجية: وهذا يقتضي أيضا تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة من خلال القيام بدراسات ميدانية مستمرة تتضمن المراحل التالية:

1- متابعة ما يحدث في البيئة من متغيرات تؤثر في نشاط المنظمة .

2- جمع المعلومات بصورة مستمرة عن البيئة وتحليلها .

3- استخلاص النتائج.

4- وضع الإستراتيجيات المناسبة (الأفضل).⁴

الفرع الثاني: أسباب وأهمية دراسة البيئة .

إن المنظمات على اختلاف أهدافها وأنشطتها إلا أن هناك عددا من الجوانب تعتبر قاسما مشتركا بين جميع المنظمات هذه الجوانب نعبر لنا أهمية دراسة البيئة ومن بينها:⁵

1- **العلاقة التبادلية بين البيئة والمنظمة:** فالبيئة التي تعمل فيها المنظمة تعتبر المورد الأساسي كمدخلات وعملياتها وأنشطتها الرئيسية فوجود وبقاء أي طرف منها هو شرط ضروري لوجود وبقاء الآخر، وبالتالي

1 نجم عبد الله المزراوي، نفس المرجع، ص145.

2 كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص127.

3 نجم عبد الله المزراوي، عباس حسين حواء، مرجع سبق ذكره، ص145.

4 أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص66.

5 <https://hrdiscussion.com>، 19. سا، 2019/03/6، أسباب وأهمية دراسة البيئة التسويقية، سارة نبيل.

- فالتأثير بينهما متبادل حيث أن البيئة التي تعمل فيها المنظمة تعدم فرص النجاح أو الفشل كما أنها تساعد على تحديد سلوكها واستراتيجياتها لتحقيق أهدافها .
- 2- إن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح: إدارتها بمفهوم النظام يقتضي ضرورة التعرف على جميع متغيرات البيئة التي تؤثر فيها .
- 3- المهام الإدارية لجميع المؤسسات: على اختلاف أنواعها وعند ممارستها أو تنفيذها للوظائف والمهام الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة)، يجب عليها أن تقوم بذلك في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية.
- 4- بقاء المنظمة: إن بقائها ولجانها يتوقف إلى حد كبير على مدى إرضاء البيئة وتحقيق أهداف الأطراف المشكلة لهذه البيئة رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت .
- 5- التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر: من طرف المؤسسات وبدرجات متفاوتة من التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.¹
- 6- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها .
- 7- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها .²
- المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية الخاصة .**

يمكن عرض عوامل وقوى المؤثر على ربحية المنظمة كما يلي:

❖ المنافسون (التنافس الحاد):

يكون عندما يقدم المنافس سلعة تعتبر بديلا كاملا لسلعة نظيره الأمر الذي يؤدي إلى حرب أسعار بين المنافسين وزيادة في تكاليف الإعلان، فعدم وجود شركة مهيمنة على الصناعة يعني عدم وجود من يفرض مستويات معينة للمنافسة، وكذلك بطء وانخفاض معدل نمو السوق وزيادة التكاليف الثابتة³

¹ . نفس المرجع <https://hrdiscussion.com>.

² .site-iugaza-edu-ps/mfarra/files/20/ ppt

³فلاح عداي الحسني، الإدارة الإستراتيجية -مفاهيمها، مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،الأردن ، 2006، ص82 .

وعدم القدرة على تغطيتها ومن ثم اللجوء إلى زيادة الطلب لتغطية هذه التكاليف عن طريق تخفيض الأسعار وبالمحصلة ينتج عن هذه الظروف ازدياد وشدة المنافسة.

❖ مخاطر تهديد المنافسين الجدد في الصناعة:

يجلب المنظمون الجدد للصناعة قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من الأسواق أو أكبر كمية ممكنة من الموارد، وهذا يمثل تهديدا حقيقيا أمام المنظمة وذلك لأن المنظمات القادمة تحاول تخفيض الأسعار لتقوية مركزها التنافسي في الأسواق، إلا أنه وجود بعض القيود على الدخول إلى الصناعة (كارتفاع تكاليف الإنتاج التشغيلية ووجود مزايا تفاضلية في عناصر التكاليف للمنافسين الحاليين أو القيود الحكومية والتكاليف المرتفعة المصاحبة لبداية المشروع .

❖ المنتجات البديلة:

تعد السلعة البديلة من العائدات المحتملة لتلك الصناعة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المنشآت في الصناعة والتي من الممكن أن تحقق لها أرباحا .

إن الاختيار الواسع أمام المستهلك يتيح لسلع البديلة المنافسة بقوة في هذه الصناعة خصوصا في غياب الولاء لسلعة /خدمة معينة أو عدم اهتمام المستهلك بالعلامة التجارية أو الاسم التجاري فعلى سبيل المثال أصبحت أجهزة الفيديو بديلا كاملا عن أجهزة عرض الأفلام المنزلية .

❖ المستهلكين .

يؤثر المشتريين على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار وأن أي تغيير يحدث في المشتريين يؤثر بشكل أو بآخر على السعر والجودة والأساليب التسويقية المتبعة في المنظمة. ويكون المشتريين في موقف قوة في ظل الحالات التالية:

- المشتريين على دراية كاملة بالسلعة أو الخدمة .

- احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها .

- وجود بدائل للسلع/ الخدمات¹ .

¹ فلاح عداي الحسني، مرجع سبق ذكره، ص83.

- تجانس السلع / الخدمات .

- ارتفاع درجة حساسية الطلب للتعبير في أسعار السلع / الخدمات .

❖ الموردین .

و تتجلى هذه من خلال قدرة الموردين على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع / الخدمات المشتراة منهم .

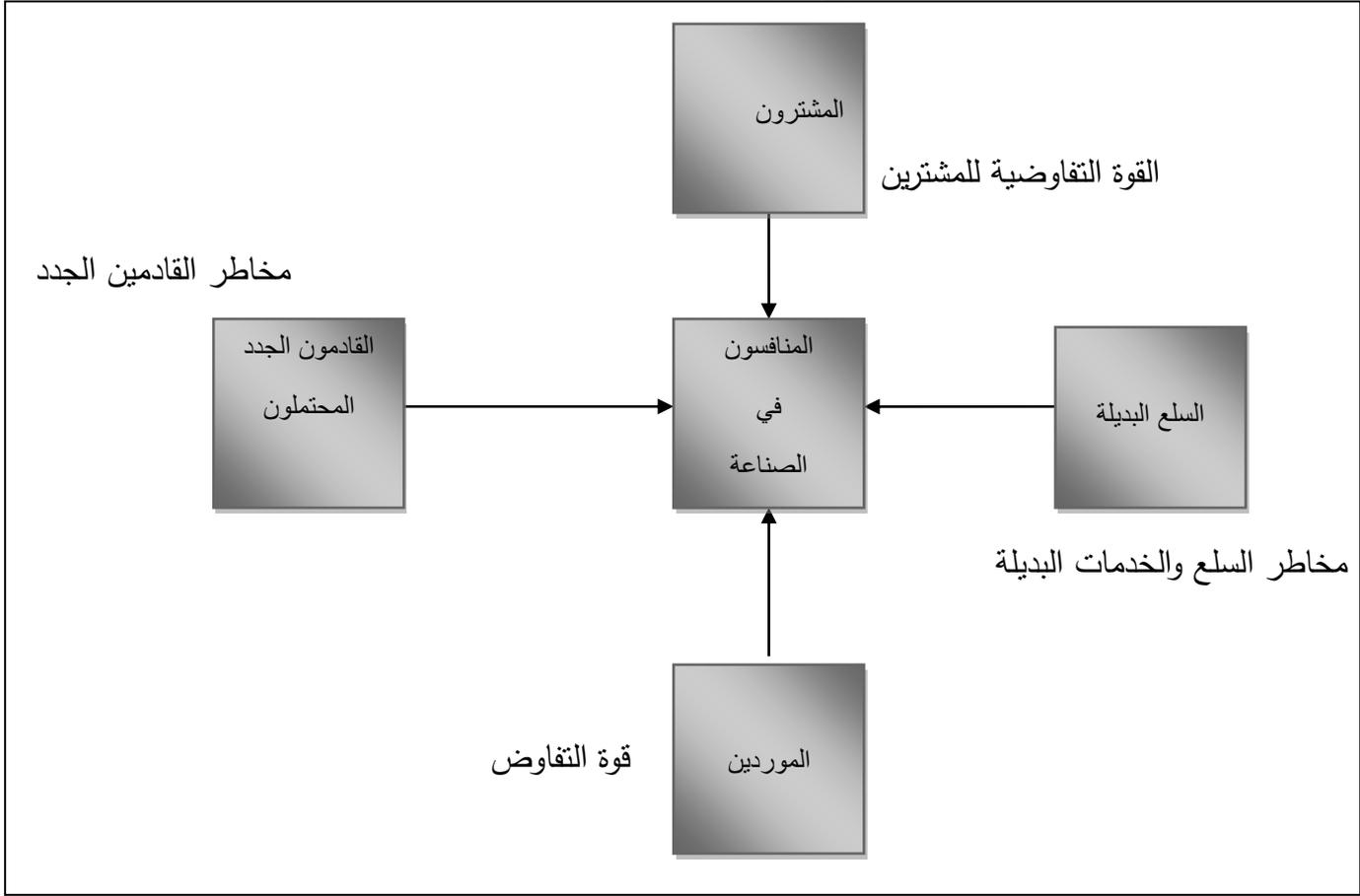
و تتمثل قوة الموردين فيما يلي:

- سيطرة مجموعة قليلة من الشركات على صناعة الموردين .
- عدم توافر البدلاء بسهولة .
- عندما يشكل الموردین تهديدا حقيقيا لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي .
- عدم توافر مواد خام بنفس نوعية المواد المقدمة من الموردين .
- عندما تمثل المواد الخام عنصرا رئيسيا ومدخلا هاما من مدخلات السلعة .

فعلى سبيل المثال استطاعت شركات البترول في السبعينات من رفع أسعارها وتقليل خدماتها مشغلة احتياج الشركات التي تشتري منتجات البترول إلى هذه المواد وعدم قدرة هذه الشركات على التحول إلى مصادر طاقة بديلة

- تختلف أهمية وتأثير هذه الجماعات من منظمة لأخرى ومن صناعة لأخرى، والشكل الآتي يوضح القوة المحركة للمنافسة وفقا لنموذج بورتر .

الشكل رقم (01):عوامل البيئة الخارجية الخاصة .



المصدر: فلاح عداي الحسني، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها، مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،الأردن ، 2006، ص 84.

المطلب الثالث: اكتشاف الفرص والتهديدات وتحليلها.

الفرع الأول: التشخيص .

إن مفهوم التشخيص (Diagnostic) ارتبط في بداية الأمر بالمجال الطبي لتشخيص حالة المرض ومعرفة الأسباب التي أدت إلى وجود مشكلة معينة واستعمال أيضا في المجال الاقتصادي عند ظهور مشاكل في المؤسسة الاقتصادية، وهناك من يقول أن التشخيص لا بد أن يكون حتى ولو كانت المؤسسة في حالة لا بأس بها، وإذا لا بد أن تكون يقظة مستمرة، والتشخيص هو القدرة علة التمييز، تمييز نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة.¹

¹ بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الحصول على شهادة الماجستير، جامعة بوزياف بالمسيلة، 2006/2005، ص 58.

و التشخيص هو رصد لما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة والتغيير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات، فالبيئة الثابتة والمستمرة لا تخلق فرصة أو تهديد .

و التشخيص قسمان تشخيص داخلي وخارجي

1- **التشخيص الخارجي:** المقصود به دراسة وتحليل اتجاهات المحيط، الهدف منه هو معرفة الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط ويتضح فيما يلي :

الفرصة حسب كوتلر : تتمثل في تلبية حاجات المستهلكين بطريقة تؤدي إلى تحقيق ربح (الحاجة يمكن أن تخلقها المؤسسة).

ادن فالفرصة مرتبطة بالسوق، وعندئذ نطرح مجموعة من الأسئلة:

- هل هذه الفرصة مرتبطة بنشاط المؤسسة ؟.
- هل بإمكان المؤسسة أن تلبّيها ؟.
- هل هذه الفرصة تؤدي إلى تغيير في أهداف المؤسسة وغاياتها ؟.
- هل تتطلب هذه الفرصة تحويل نشاط المؤسسة ؟.

التهديد حسب كوتلر : هي مشكلة تنشأ كنتيجة لبعض اضطرابات البيئة والتي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، كما أن التهديد يمثل تحد غير مقبول داخل المؤسسة

فالتهديد ليس بالشيء المطلق، فقد يكون لفترة معينة، وقد يكون من وظيفة معينة، وقد يكون إغراق السوق بمنتوج معين من طرف منافس معين .

2- التشخيص الداخلي .

الهدف منه إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة داخل المؤسسة .

ونقاط القوة: هي أنشطة تدار داخل المؤسسة بطريقة جيدة (إدارة جيدة، وظيفة البحث والتنمية، الوظيفة الماليةالخ)¹.

بن واضح الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 59 .¹

لذلك يجب إيجاد معايير معينة لقياس نقاط القوة، وكذلك من خلال مقارنة أداء هذه الأنشطة بأداء المنافسين.

نقاط الضعف: هي عدم توفر قدرات داخلية معينة ومواقف، قد تكون مادية، تؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها لذلك لابد من معالجتها .

سيتم التركيز في هذا الفرع على التشخيص الخارجي لاكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة.¹

الفرع الثاني: اكتشاف الفرص والتهديدات (تحليل swot).

صاحب نموذج تحليل swot هو Albert Humphrey قدم النموذج في سنة 1960 في جامعة Sanford، توصل إلى هذا النموذج عندما كان يبحث عن أسباب فشل خطة المؤسسة .

يمكن استعمال تحليل swot في الكثير من المجالات (إدار المشاريع، إدارة المؤسسات، عند الأفرادالخ .

تتكون كلمة SWOT من الحروف الأولى للكلمات الإنجليزية:

(نقاط القوة، strengthes)، (نقاط الضعف، weakness)، (الفرص، opportunities)، (المخاطر، threads) .

الجدول رقم (01) مفهوم تحليل swot.

| التحليل | |
|------------|------------|
| نقاط القوة | نقاط الضعف |
| الفرص | المخاطر |

Source: <https://bazingafiles.s3.us-west-2.amazonaws.com/5b13e3e12f5d1528184382.pdf>

¹ بن واضح الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص59.

يعد تحليل SWot من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال التشخيص الإستراتيجي يأتي التحليل SWot بعد التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية يبني التفكير في تحليل SWot على مقارنة نتائج تشخيص البيئة الداخلية بنتائج تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة .

يتمثل تحليل SWot في تحديد الوضعية التي يتم على أساسها إتخاذ القرارات وذلك ب:

- جمع مؤثرات البيئة الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات .
- جمع مؤثرات البيئة الداخلية وتقسيمها إلى نقاط قوة ونقاط ضعف .

حيث تحتوي هذه النقاط على ما يلي:

الضعف: لكل ما لا تحسنه المؤسسة .

القوة: كل ما تحسنه المؤسسة.

التهديدات: كل ما هو غير مواتي للمؤسسة من بيئتها .

الفرص: كل ما هو مواتي للمؤسسة من بيئتها.

يتم تحليل SWot عموما في 04 مراحل

المرحلة الأولى: معالجة المعلومات التي تم جمعها خلال عملية التشخيص .

المرحلة الثانية: تنظيم حصص للتفكير والنظر (العصف الذهني، المناقشات بين المدراء... الخ) .

المرحلة الثالثة: التحليل .

المرحلة الرابعة: إتخاذ القرار .

التحليل الإستراتيجي حسب SWot

لا يفيد جمع البيانات حول البيئة الداخلية والخارجية مالم نقوم بالتحليل، يستهدف التحليل طرح الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، يتم التحليل بتقاطع نقاط القوة ونقاط الضعف بالفرص والتهديدات حسب مصفوفة SWot.

الجدول رقم (02): إستراتيجيات مصفوفة SWot.

| | الضعف W | القوة S |
|-------------|---------------------------------------|-------------------------|
| الفرص O | WO بناء قوة لوضع إستراتيجية هجومية | SO إستراتيجية هجومية |
| التهديدات T | WT بناء قوة لوضع إستراتيجية دفاعية | ST إستراتيجية دفاعية |

Source: <https://bazingafiles.s3.us-west-2.amazonaws.com/5b13e3e12f5d1528184382.pdf>.

1- إستراتيجية هجومية : تعكس أفضل المواقف المرغوب فيها , حيث تستفيد المؤسسة العديد من الفرص , وتمتلك في نفس الوقت العديد من نقاط القوة التي تشجعها على استغلال هذه الفرص وكذلك تعظيمها (الفرص), ونقاط القوة لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية .

2- إستراتيجية الاستقرار : هذا موقف تكون فيه المؤسسة تملك قدرات ونواحي قوة مميزة تواجه بها التهديدات الغير مرغوب فيها , ويجب على الإستراتيجيات المتبناة في هذه الحالة أن تعمل على تعظيم نقاط القوة وتدئته التهديدات التي تواجهها , وبناء فرص على الأقل طويلة الأجل في مجالات أخرى ذات جاذبية أعلى .

3- إستراتيجية تنافسية : في هذا الموقف تكون المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكن تعاني من نقاط ضعف تحول دون قدراتها على استغلال الفرص المتاحة أمامها , لذا على الإستراتيجيات المختارة العمل على للوصول إلى الحد من نواحي الضعف , وتطوير وتنمية قدراتها وإمكانياتها على مستوى جميع وظائفها لتستطيع الاستفادة من الفرص المتاحة أمامها .

4- إستراتيجية دفاعية : هي أكثر المواقف الغير مرغوب فيها من طرف المؤسسة لما تعانيه من نقاط ضعف وفي ظل تهديدات تواجهها , فالإستراتيجيات المجددة في هذا الموقف تتضمن التقليل من التهديدات ومعالجة نقاط الضعف¹.

¹ أحمد عزيز سمعان دعيم , أسلوب تحليل سووت , دار الفكر للنشر والتوزيع , الأردن , 2010, ص60.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لصناعة القرار الإستراتيجي .

إن إتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة، أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرارية العملية الإدارية نفسها.¹

المطلب الأول: إتخاذ القرار.

الفرع الأول: مفهوم وخصائص اتخاذ القرار.

أولاً: تعريف إتخاذ القرار:

يختلف إتخاذ القرار باختلاف الباحثين ومدارسهم الفكرية وفيما يلي مجموعة التعريفات:

حيث يرى هيريت سيمون أن التنظيم الإداري أساس يقوم على اتخاذ القرارات، وأن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة، أن القرارات الناجحة بالغرضية والمعقولة والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة، وهذا يستدعي أن يكون القرار قائم على مجموعة من الحقائق والبيانات، وليس على التحيز والتعصب أو الرأي الشخصي²

يعرف عبدون (1979) عملية إتخاذ القرار بأنها: "القدرة التي تساعد المتعلم للوصول إلى حل مشكلة واجهته، أو الخلاص من موقف محير، عن طريق اختيار حل من بين عدد من الحلول الموجودة أو الإبداعية".

و يعني إتخاذ القرار قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة لاختيار بديل أكثر تناسباً للتعامل مع المشكلة أو الحدث، ويعبر القرار في النهاية عن الإجراءات المحددة لتصرفات العنصر البشري .

ويعرف إتخاذ القرارات من وجهة نظر عبد القادر بأنها عملية اختيار بديل من عدة بدائل، وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار للوصول إلى الأهداف المرجوة.³

¹العسكر نزيهة، خفاف ابتسام، دور الاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص موارد بشرية، جامعة البليدة -2 -علي لونيبي، 2018/2017، ص38.

²10:30س، 2019/04/20، صنع القرار السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية ، أ.م.د ياسين العيثاوي، <https://books.google.dz>

³العسكر نزيهة، خفاف ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

ويرى الباحث أن عملية إتخاذ القرارات تعتمد على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاختيار بديل معين من عدة بدائل وعلى مقدار الحرية الممنوحة لمتخذ القرار .

تعتمد عملية إتخاذ القرارات، وذلك باختيار القرار الملائم من بين مجموعة من البدائل المتاحة، واحدة من أهم المهام والوظائف لأي مدير، أو مالك المشروع ومجالات القرار واسعة ومتعددة، وتختلف أهمية القرارات حسب طبيعة النشاط وحسب تأثيرها على مصير ومستقبل المشروع، وفي كثير من الأحيان تكون هنالك مجموعة من المتغيرات تؤثر بشكل أو بآخر في متخذ القرارات، ومن أبرزها المعلومات وتشمل دراسة وقائع معينة حصلت وتصل إلى متخذ القرار بوسائل مختلفة وهي تتقل حجم معرفي معين من الحقائق، وكذلك فإن القيم عاملا مؤثرا آخر¹.

ثانياً: خصائص إتخاذ القرار.

إن إتخاذ القرار يتميز بمجموعة من الخصائص وهي كالآتي:²

-الإمكانيات الإقتصادية والفنية .

ويقصد بذلك القرار الذي يؤخذ في الحسبان الإمكانيات الإقتصادية والفنية المتوفرة في المنظمة لتنفيذه وبناء على ذلك يجب استبعاد القرارات التي يصعب تنفيذها إما بسبب عدم المعرفة الفنية فيه أو عدم قدرة المنظمة على توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذه .

-المثالية في القرار .

يوجد العديد من الحلول لكل مشكلة واختيارنا للحل الممكن أن يتم وفق الأفضل مثلاً في حالة معيار الربح يكون القرار الأفضل للمنظمة هو قرار الذي يحقق لها أعلى ربح .

-فعالية التطبيق.

ويقصد بذلك أن يكون القرار فعالاً من حيث التطبيق من ناحية العملية فتوفر الإمكانيات الإقتصادية والفنية قد لا تكفي وحدها للتطبيق والحصول على النتائج المرجوة، إن تدريب منفذي القرار والتأكد من توفر³ المهارات اللازمة ونظام المعلومات الإدارية اليدوية والإلكترونية، وتوفر نظام جيد للاتصال ووجود التحفيز كلها تعتبر عوامل تزيد من فعالية التطبيق .

-عملية إتخاذ القرار مرحلة مهمة من مراحل العمليات الإدارية .

حيث أن المراحل السابقة لعملية إتخاذ القرار الإداري والمتمثلة في صنع القرار، هي من المقدمات الأساسية للوصول إلى قرار سليم، بالرغم من أن عملية صنع القرار نجدها في كل مرحلة من مراحل عملية إتخاذ القرار، فهي

¹ فلاح حسن الحسني، إدارة المشروعات الصغيرة - مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق، للنش والتوزيع، الأردن ، 2006، ص189.

العسكر نزيهة ، خفاف إبتسام، مرجع سبق ذكره، 2.43.

تظهر بخطة أو إجراء.....الخ، فالقرار أساسا يقوم على وجود مشكلة تحتاج إلى حل، مما يستلزم توفر كل الإمكانيات المتاحة أمام متخذ القرار وأيضا البدائل المتاحة من أجل حل المشكلة فالقرار الناجح يكون باختيار البديل الأمثل .

1- يوجد عدة عناصر مرتبطة بالقرارات .

وكذلك الاختيارات الحلول البديلة لاتخاذ القرار نذكر منها كما يلي:

أ- شخص مثلا لديه مشكلة ما، وهو بدوره يمثل متخذ القرار أو المكلف بالاختياريين البدائل المطروحة (الرجل الإداري) .

ب- هدف معين يريد متخذ القرار تحقيقه (هدف إداري)

ج - مشكلات تشكلت في بيئة معينة وهي ناتجة عن حالات طبيعية لادخل لمتخذ القرار فيها أي لا يمكنه التحكم فيها، مثل ظروف الطلب على السلعة لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها .

د- طريقة الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه .

2- إيجاد مجموعة من البدائل بعد مهما في إتخاذ القرارات .

وذلك لأن عملية إتخاذ القرارات تتم في الحاضر، لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل، وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية¹.

الفرع الثاني: مراحل إتخاذ القرار.

تتمثل الخطوات العامة لعملية صنع القرار في:

- تشخيص المشكلة .
- البحث عن البدائل .
- تقييم البدائل .
- اختيار البديل الأفضل وهذه هي عملية إتخاذ القرار
- التنفيذ لهذا القرار
- تقييم النتائج من خلال عملية التغذية العكسية².

ومن أجل التوسع في إلقاء الضوء على عملية صنع القرار واتخاذها، فإنه يمكن أن نعرض نموذج لعملية إتخاذ القرارات، وهذا النموذج يشمل على تفاصيل دقيقة تضمن إمكانية تحليل مرحلة من هذه المراحل، وتؤدي بالنتيجة إلى صنع القرارات المتكاملة

¹ العسكر نزيهة , خفاف ابتسام , مرجع سبق ذكره، ص44.

² سعاد حرب قاسم أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة،

1433/2011، ص ص55-56.

نموذج (thomposon 1994) ويوضح الشكل رقم 02 هذا النموذج يسمى بالمدخل العقلاني لصنع القرار (the rational approach to décision making) ويتكون هذا المدخل من 03 مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: عملية صنع القرار (making décision) وتشمل هذه المرحلة على الجوانب الخمسة التالية:

1- الشعور بالمشكلة (senseproblem) .

2- التحديد والتحليل لهذه المشكلة (iden tify and analyse) .

3- تحديد الأهداف وتحديد القيود وتحديد المؤشرات (specify objecteves identifg contrants and) (determine criteria) .

4- توليد الحلول البديلة (Generate altenative solution) .

5- تقييم هذه الحلول من حيث المنافع المتوقع والتكلفة (Evaluate solutions) .

المرحلة الثانية: عملية إتخاذ القرار (Décision tking) .و تتمثل هذه المرحلة باختيار البديل الأفضل والذي ينسجم مع إمكانيات وقدرات المشروع وبما يؤدي إلى حل المشكلة قيد الدراسة والتحليل .

المرحلة الثالثة: تنفيذ السيطرة (Implémentation an control) . وتشمل هذه المرحلة على الجوانب التالية:

- تخطيط وجدولة فعاليات والأعمال .

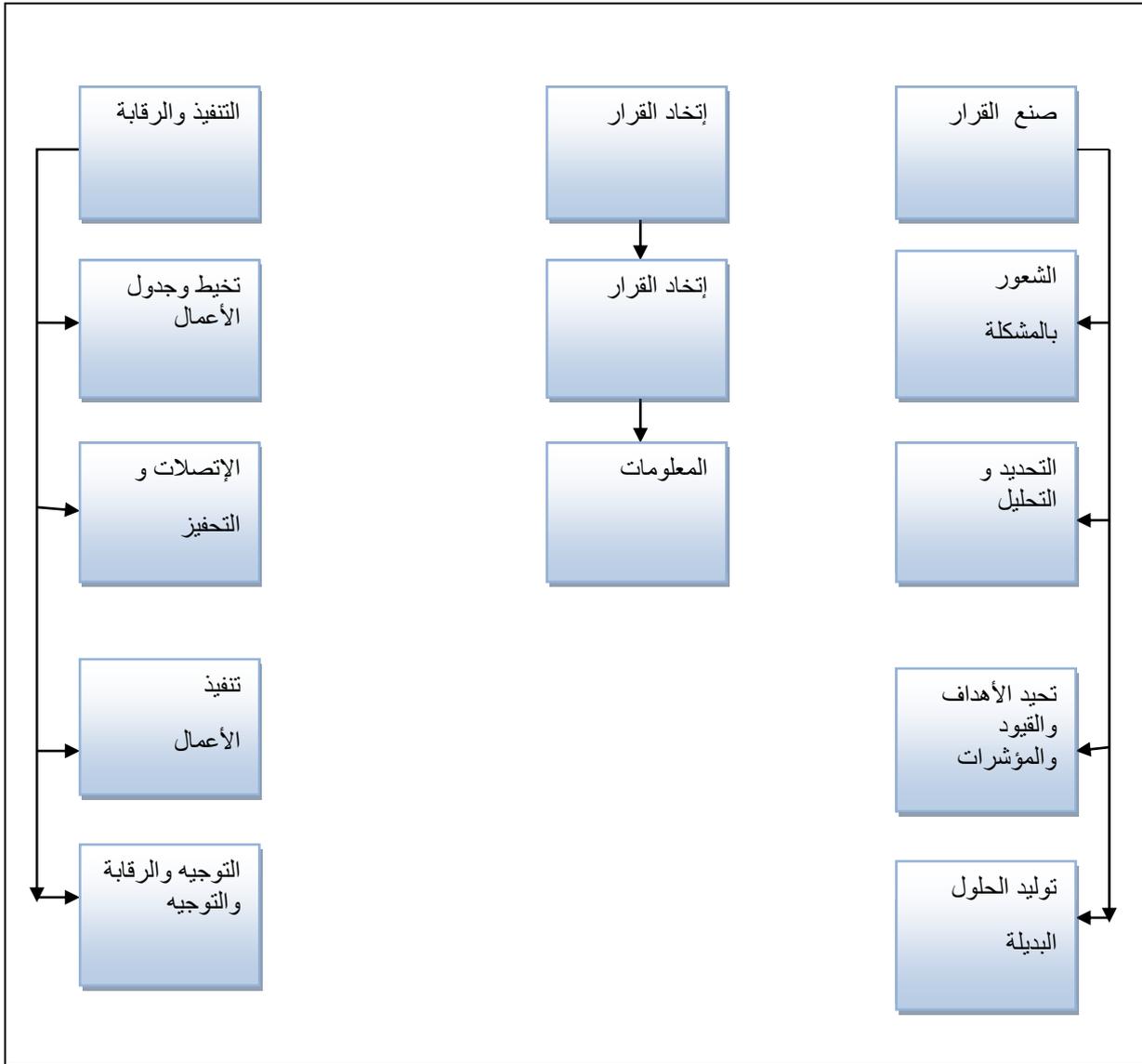
- الاتصالات والتحفيز .

- تنفيذ الأعمال .

- التوجيه والمراقبة والمراجعة.¹

¹ فلاح حسن الحسني ، مرجع سابق، ص ص191-190.

الشكل رقم (02) النموذج العقلاني لصنع القرار .



المصدر: فلاح عداي الحسني، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها، مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن ، 2006 ص192،

الفرع الثالث: أنواع إتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه .

تكتسب دراسة، واع القرارات أهمية خاصة نظرا لما يترتب عليها من تحديد الأساليب ولأطر التي تعتمد لاتخاذ كل نوع منها وكذلك تحديد وسائل تنفيذها ومعرفة الآثار التي يترتب عليها.¹

¹ نوال عبد الرحمان الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 1434/2013، ص15.

كما أن عملية التصنيف لأنواع القرارات لا تخضع لاعتبارات وعوامل متعددة نابعة من طبيعة عملية إتخاذ القرارات وتعدد جوانبها، بالرغم من تعدد التصنيفات الأكثر شيوعا هي:

1- طبقا لإمكانية برمجتها:

القرارات المبرمجة: وهي القرارات التي يتم إتخاذها بشكل روتيني أو متكرر، وتتخذ في مواقف محددة، وتخضع لقواعد معينة، هذا النوع من القرارات غالبا ما تكون مستمرة من الخبرات السابقة أو المعرفة الفنية بخصوص الأعمال التي يتم تنفيذها في مواقف محددة، أو أساليب إحصائية، وتتطلب إتخاذ إجراءات فورية، وهذه القرارات غالبا ما يتم إتخاذها من قبل المستوى الإشرافي التنفيذي في الإدارة، وكثير استخدامها في الإدارة الوسطى، ويقل استخدامها في الإدارة في الإدارة العليا .

و القرارات غ المبرمجة: وهي القرارات التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفا . وتشمل حالة من عدم اليقين، وذلك أن القرارات جديدة أو أنها غير محددة بشكل واضح، هذه القرارات غالبا ما يتم إتخاذها من قبل الإدارة العليا، فإنها تحتاج إلى مهارات متطورة في إتخاذ القرارات، ويمكننا القول: بأن القرارات الغير مبرمجة تكون غير روتينية وغير متكررة وقرارات إبداعية وبالتالي تتطلب من متخذها جهدا أكبر في جمع المعلومات وطرح البدائل والمقارنة بين هذه البدائل ومن ثم الاختيار من بينها وتجدر الإشارة هنا أن متخذي القرارات غير المبرمجة لا يكونون في الغالب واثقين بدرجة عالية من القرار الذي يتخذونه لذا فإن درجة المخاطرة تكون عالية جدا.¹

2- **وفقا لأهميتها:** حسب هذا المعيار هناك ثلاثة أنواع من القرارات، قرارات إستراتيجية، قرارات التكتيكية، قرارات التشغيلية .

• **القرارات الإستراتيجية:** هي القرارات التي توجهها المستقبلي واحتواها على درجة كبيرة من الغموض، ويتطلب اتخاذ القرارات الإستراتيجية أساسا وضع الأهداف المحددة للمنظمة والخطط طويلة الأجل للوصول إلى هذه الأهداف، والأمثلة على هذه الأهداف تشمل مواقع المعامل والقرارات المتعلقة بمصادر رأس المال والقرارات الخاصة بالمنتجات اللازم إنتاجها.

• **القرارات التكتيكية:** يعني اتخاذ القرارات التكتيكية بتطبيق القرارات المتخذة على المستوى الإستراتيجي، وتتضمن تخصيص الموارد لتحقيق أهداف الشركة والأمثلة الأخرى على هذه القرارات تشمل تصميم المصانع والقرارات المتعلقة بالعاملين، وتخصيصات الميزانية، وجدولة الإنتاج.²

¹ نوال عبد الرحمان الحوراني، مرجع سبق ذكره ، ص15.

² جمال الدين لعريسات، مرجع سابق، ص36.

- **القرارات التشغيلية:** تعني القرارات التشغيلية بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وبفاعلية، تتخذ هذه القرارات من قبل المشرفين في مستويات الإدارة الدنيا، والقرارات التشغيلية غالبا ماتكون مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ، ويتوقع من المديرين والمشرفين في هذا المستوى الإداري اتخاذ القرارات لضمان التنفيذ حسب معايير معدة سلفا، والأمثلة على هذه القرارات تشمل قبول أو رفض القروض، وتقدير مواعيد وكميات البضائع المعاد طلبها، وتقسيم الأعمال على العمال¹.

3- وفقا لظروف صياغتها: يمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى:

- **القرارات تحت ظروف التأكد الكامل:** نل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل مع وجود استقرار أو ثبات وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة .
- **القرارات تحت ظروف المخاطرة:** يكون احتمال حدوث كل حالة معروفا أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية وبذلك يكون الدخل المناسب لاتخاذ هذا القرار هو استخدام القيمة المتوقعة .
- **القرارات تحت ظروف عدم التأكد الكامل:** يتخذ على أساس من غموض كامل حيث لا تتوفر معلومات كافية وصحيحة، وبالتالي فإن النتائج المتوقع الحصول عليها تكون غير مؤكدة، ولا يكن صياغتها على شكل توزيع احتمالي مما يؤدي إلى كارثة .

4- وفقا لطريقة إتخاذها: تصنف لقرارات فردية وقرارات جماعية .

- **قرارات فردية:** قرارات غالبا ما يتم إتخاذها من قبل الرئيس أو المدير دون أن يستعين بمشاورة أو مشاركة الآخرين .
- **قرارات جماعية:** تتمثل بالقرارات التي تستفيد من المشاركة والمشاورة والتفاعلية في اتخاذ القرار وهذا النمط من القرارات يساهم في تفجير طاقات الأفراد .

5- وفقا لأساليب إتخاذها: تصنف لنوعين قرارات كيفية (وصفية)، قرارات كمية (معيارية) .

- **القرارات الكيفية:** يتم إتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرارات وخبراته ودراسته الآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة².

¹ جمال الدين لعريسات، مرجع سبق ذكره، ص37.

² نوال عبد الرحمان الحوراني، مرجع سابق، ص17.

• **القرارات الكمية:** هي قرارات يتم إتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، ولاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعد على القرار الذي يؤدي لزيادة ومضاعفة عائدات وأرباح ومضاعفة عائدات وأرباح المنظمة .

• 6- **وفقا للنمط القيادي لمتخذها بناءا على هذا المعيار تقسم القرارات إلى:**

- قرارات ديمقراطية.
- قرارات ترسلية: يقوم المدير بتفويض سلطته لمؤوسيه ويتنازل عن حقه في صنع القرار .
- قرارات أوتوقراطية.

7- **وفقا لطريقة إيصالها للعاملين:** بناءا على هذا المعيار تتقسم القرارات إلى:

- قرارات مكتوبة .
- قرارات شفوية .

8- **وفقا لمؤشر الزمن:** قصيرة المدى، متوسطة المدى، طويلة المدى .¹

ثانيا: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار .

من أهم العوامل:

1- **القيم والمعتقدات:** للقيم والمعتقدات تأثير كبير في إتخاذ القرار، ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة .

2- **المؤثرات الشخصية:** لكل فرد شخصية التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر إلى القرار الذي سيتخذه وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

3- **الميول والطموحات:** لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

4- **العوامل النفسية:** تؤثر العوامل النفسية على إتخاذ القرار وصوابته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات ولأمال التي يسمى إليها الفرد .²

نوال عبد الرحمان الحوراني , مرجع سبق ذكره , ص ص 17-18.¹

نفس المرجع , ص 27.²

5- البيئة الخارجية: باعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، ومن العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في إتخاذ القرار هي الظروف الإجتماعية والإقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع، والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين، والتشريعات والتطورات التقنية والعادات الإجتماعية، ضف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء أكانت منافسة أو متعاملة.¹

المطلب الثاني: القرار الإستراتيجي .

الفرع الأول: مفهوم القرار الإستراتيجي .

يعد القرار الإستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الإستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الإستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الإستراتيجي أفضلها ومن جهة نظر الإدارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه ومن أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن وقد حظي مفهوم القرار الإستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم، إذ يعرف بأنه " قرار بعيد المدى في محتواه، ويعتمد على الخطط الإستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة، ويأخذ في الاعتبار كل الاحتمالات الموقف وعواقبه "، كما يعرف على أنه " قرار استثنائي يتم صياغته في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحية تأثيره في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وينصب على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، ويتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية " . كما هو "ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات الطويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المنظمة أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المنظمة، ويمثل نوعا خاصا لاتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التأكد"، ويعد القرار الإستراتيجي عموما " عملية مفاضلة ودقيقة بين بديلين إستراتيجيين على الأقل، يتمتعان بقيمة متشابهة"، ويلعب القرار الإستراتيجي دورا كبيرا في تحقيق الأهداف السياسية الإستراتيجية، التي يسعى صناع القرار السياسيين والإستراتيجيين نحو تحقيقها بمستوياتها المختلفة القريبة المدى، والمتوسطة، والبعيدة، وتم صناعة هذه القرارات بموجب الأهداف التي تحددها المنظمة².

ويرى العالم الأمريكي (thompson) أن القرار الإستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح³.

الفرع الثاني: مراحل القرار الإستراتيجي .

¹ نوال عبد الرحمان الحوراني ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 27-28.

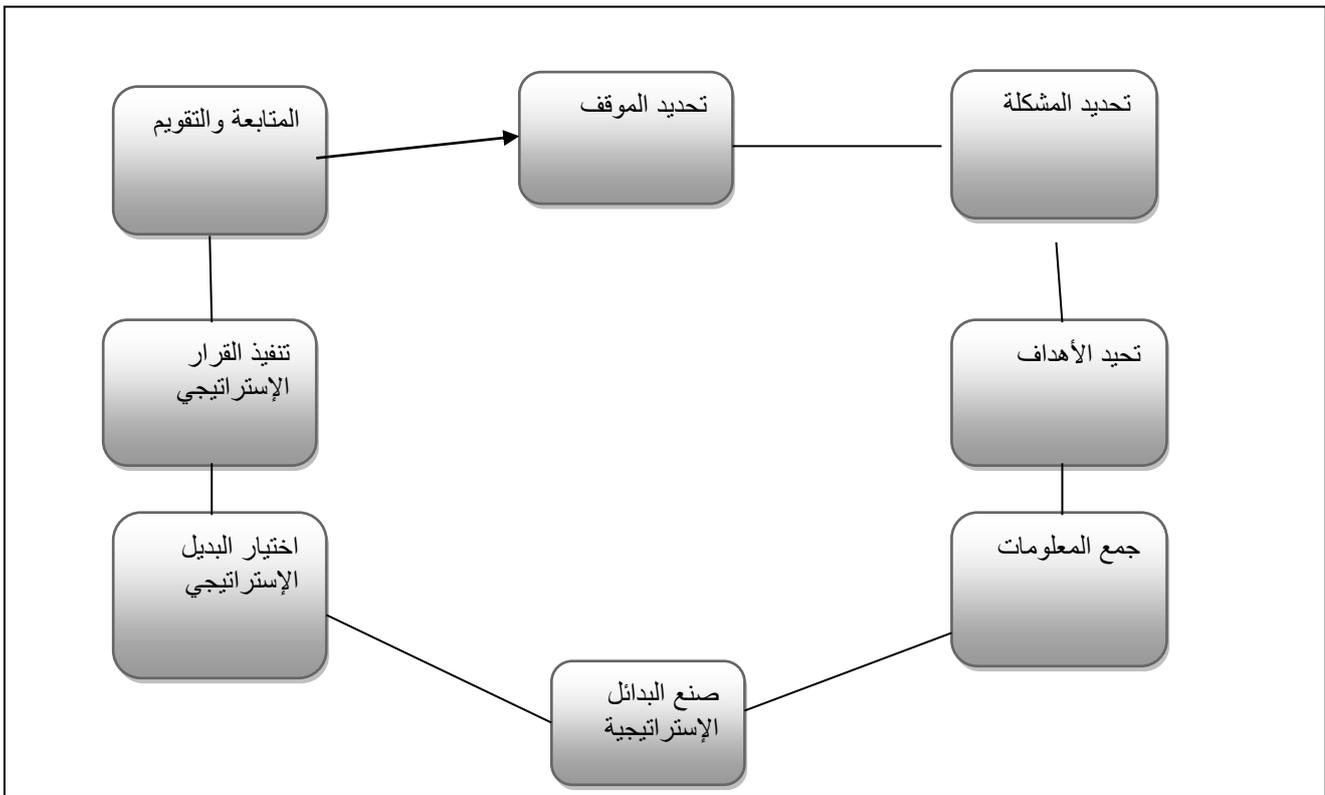
² 30 سا، 2019/03/15، صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي ، مجلس النواب - قسم البحوث، PDF. /parliment-iq/wp-content/uploads/2017/05/

³ خديجة بوصالحيح، زهور خدة، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الإستراتيجي، مذكرة تخرج ضمن

متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة خميس مليانة، 2015/2016، ص30.

إن عملية صنع وتحليل القرار الإستراتيجي يشمل كافة الإجراءات والقواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ وضع القرار لتفضيل خيار أو خيارات معينة لحل مشكلة معينة ويقصد بها كيفية تقويم الخيارات والتوفيق بين اختلاف الآراء بين مجموعة إتخاذ القرار . وانقسم علماء فقه الإدارة والباحثين بشأن مراحل القرار الإستراتيجي انقساما كبيرا فمنهم من جعله يصنع ويتخذ بمرحلتين، ومنهم من أوصله إلى تسعة مراحل، إلا أنه من الممكن القول أن هناك، مراحل عملية أساسية تكاد تكون هي المشتركة أو الأكثر واقعية للتطبيق في صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي يمكن إجمالها في التالي:

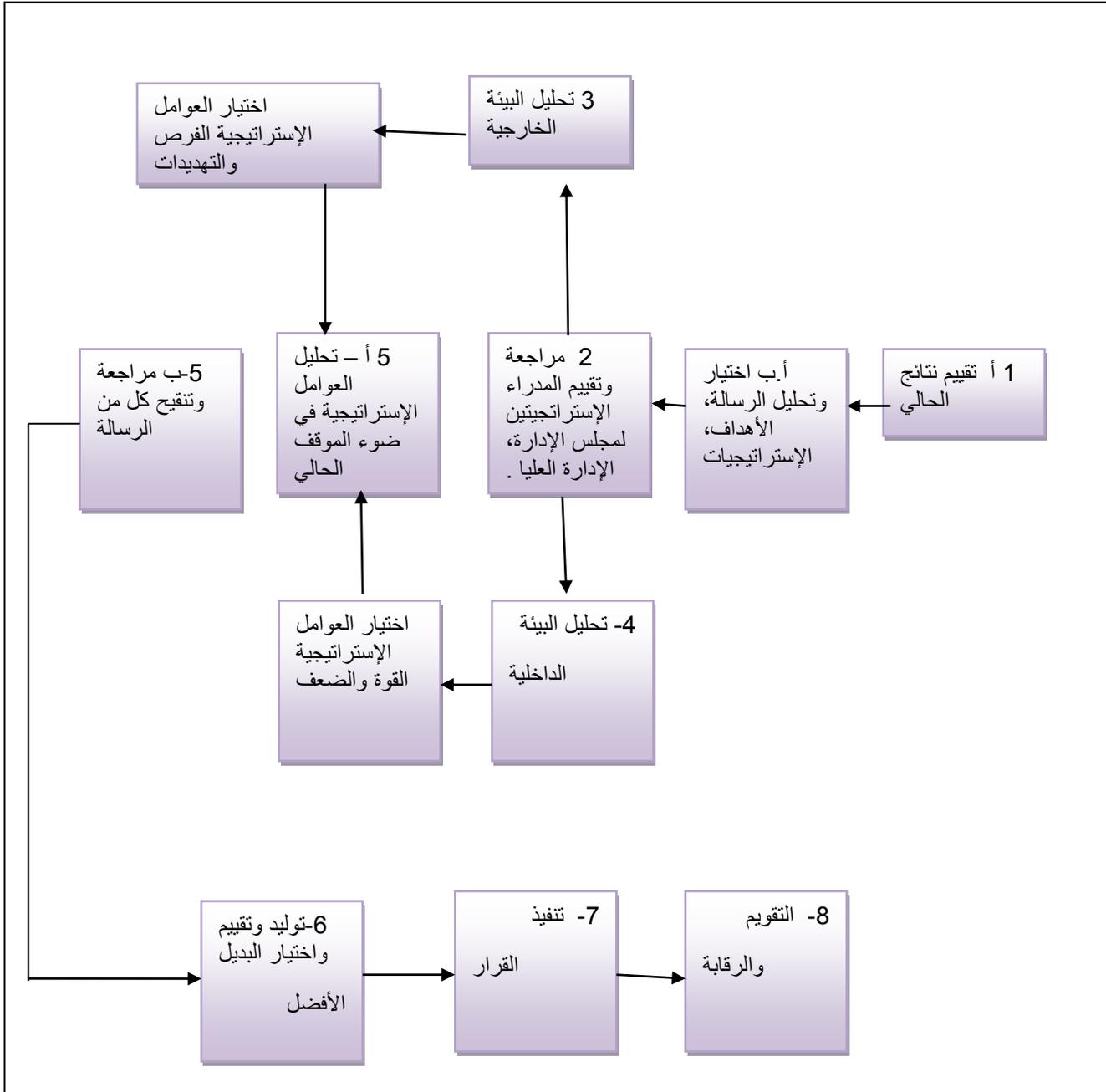
الشكل: رقم (03) : مراحل اتخاذ القرار الإستراتيجي.



Source: parliment-iq/wp-content/uploads/2017/05 .PDF قسم النواب- مجلس النواب، صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي، 2019/03/15، ص 30

البحوث،

الشكل: رقم (04) نموذج لإتخاذ القرارات الإستراتيجية .



المصدر: فلاح حسن الحسني، ادارة المشروعات الصغيرة -مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006، ص193.

تحديد الموقف الإستراتيجي: من الأهمية بمكان تحديد الموقف الذي على أساسه يتخذ القرار الإستراتيجي، إذ خلال تحديد الموقف نجد أن من الضروري دراسة العوامل الخارجية والداخلية، وتحليلها وبيان تأثيرها على المشكلة. **تحديد المشكلة:** إن تحديد المشكلة هي عبارة عن الحالة المستقبلية التي يرمي صانع القرار الإستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها وتصنيفها لتشكّل الإطار العام للقرار، فهي تحدد البدائل التي يبحث عنها، وطريقة التقييم لها كما تؤثر الطريقة التي تعرض بها المشكلة تأثيراً عميقاً على المسار الذي تم اختياره إذ كلما كانت البيانات

والمعلومات المتعلقة بالمشكلة صحيحة ودقيقة ومتكاملة، كان تعريف المشكلة وبيان حدودها وإيضاح أبعادها أكثر سيرا وسهولة ويكن الوصول إلى القرار الإستراتيجي السليم في النهاية .

1- **تحديد الأهداف الإستراتيجية:** تساعد عملية تحديد الأهداف في توجيه عملية صنع القرار بكاملها بدءا من تحديد البدائل وتحليلها، والتي ستقود إلى تبرير الخيار النهائي، وتكون عملية التفكير في الأهداف وكتابتها على الورق في بعض الأحيان كافية لتقود إلى الخيار الإستراتيجي، ويفكر صانع القرار الإستراتيجي عند تحديد الأهداف لمجموعة من التساؤلات التي تساعد في الوصول إلى تحقيق الهدف .

2- **جمع المعلومات:** تعد من الأمور الأساسية التي يستند عليها في عملية تحليل وصنع القرار الإستراتيجي واتخاذ، وعند تحديد المشكلة وتفرعاتها تهيأ الوسائل لتقليل العناصر الأساسية المجهولة من خلال الحصول على المعلومات وتعتبر المعلومات من المقومات الأساسية لترشيد القرار الإستراتيجي.

3- **صنع البديل الإستراتيجي:** يتم في هذه المرحلة وضع المشكلة في طريق الاختيار الموضوعي من خلال معرفة طاقتها وقدرتها على الاستجابة والتحول والتأثير للبدائل، وتقييم كل بديل منها داخل وحدة صنع واتخاذ القرار للبحث عن الحلول الممكنة، وتتضمن هذه المرحلة خطوتين أساسيتين

الخطوة الأولى: تحتاج إلى بحث المختصين والخبراء لهذه المشكلة القائمة .

الخطوة الثانية: تشمل هذه المرحلة في تقييم هذه البدائل الإستراتيجية بعد تعد تعرضها لمجموعة من الاختيارات العلمية والعملية.

4- **اختيار البديل الإستراتيجي:** تعتبر هذه المرحلة من أدق المراحل، لأن اختيار البديل الإستراتيجي يعني حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول، وهذا الأمر يحتاج إلى القدرة الكبيرة من الكفاءة والقدرة الذاتية للرئيس أو المدير لتحقيق الاختيار السليم، وتتضمن معايير المفاضلة لاختيار البديل الإستراتيجي المطلوب ضمن هذه المرحلة ما يأتي:

- تكلفة البديل المترتبة حينما ينفذ.
- قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة المسخرة لحل المشكلة.
- نوعية المعالجة التي يقدمها إزاء المشكلة كلية أم جزئية.
- مدى انسجام البديل مع أهداف القرار على صعيد النظام والمجتمع والبيئة.¹

1 مرجع سابق, PDF, parliment-iq/wp-content/uploads/2017/05

5- **التنفيذ الفعلي للقرار الإستراتيجي:** هي مرحلة الإعلان عن القرار رسمياً ومن ثم تنفيذه، يعتبر التنفيذ الفعلي للبدل والذي سيصبح القرار الإستراتيجي من الخطوات الهامة، بوصفها الحاسم المعن والمكشوف الذي يعتزل الكثير من الأمور، وقد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي الأطراف المعنية .

6- **المتابعة والتقييم:** تجري متابعة ومراقبة القرار بالشكل الذي يعزز من استمرارية التطبيقية والعملية فضلا عن إمكانية نجاحه في تحقيق الأهداف المتواخاة، وتبرز في هذه الحالة دور الجهات التي اشتركت في صناعة القرار، والتي تقوم بدورها بمتابعة وملاحقة فقرات التنفيذ وتحديد درجات الفشل والنجاح وتحليل النتائج النهائية للعمل والتنفيذ والتقييم: يمثل العملية المنهجية التي يقوم بها صانعو القرار، ويجري تطبيقها في سبيل تحديد قيمة النتائج المترتبة عن تنفيذه

• تتطلب عملية تنفيذ القرار الإستراتيجي:

1- التطابق بين هيكل التنظيم والقرار الإستراتيجي.

2- تحديد مراكز النفوذ داخل المنظمة.

3- إعداد السياسات الوظيفية.

4- اختيار الإدارة التي تمكنها القيام بالتنفيذ.¹

وهذه قضايا عامة توجهها كل المنظمات عند التنفيذ الإستراتيجي بينما نجد أن هناك قضايا خاصة منها:

- التعامل مع مشاكل التنفيذ التي التنفيذ التي يجب أن تتوقع حدوثها.
- تمهيد المنظمة وإدارتها لما سوف يحدثه القرار الإستراتيجي فيها من تغيير.
- تنمية الاتصال بين الإدارات الداخلية والإدارة الإستراتيجية المنوط بها التنفيذ .
- المتابعة، تقييم الأداء .
- قرار الاستمرار /التوقف/ التفتيح /التعديل والإلغاء.²

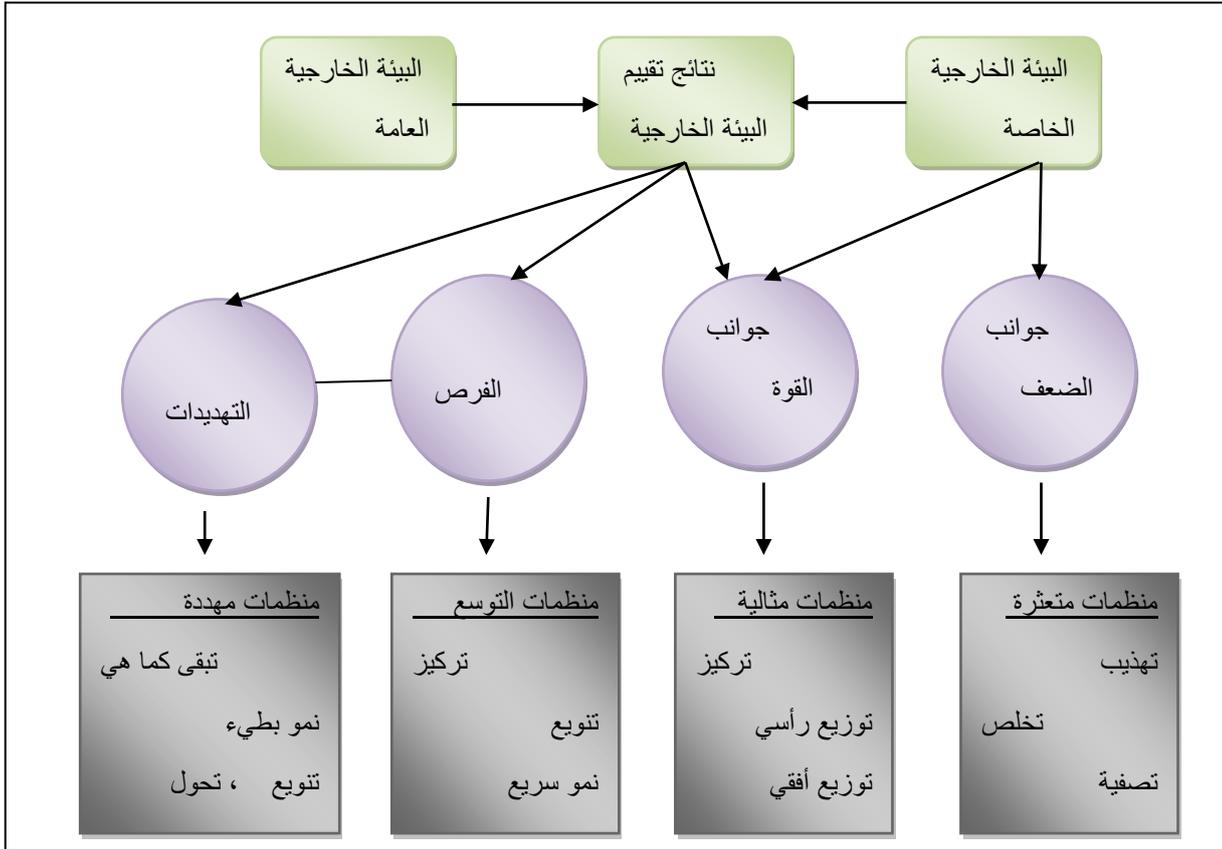
¹ مرجع سبق ذكره , PDF . parliment-iq/wp-content/uploads/2017/05

صلاح عباس , الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة , دار مؤسسة شباب الجامعة , مصر , ص 181 .²

نموذج مقترح

هذا النموذج المقترح يجمع الدراسة السابقة في شكل واحد بدءا بتحليل البيئة ووصولاً إلى الإستراتيجيات المختلفة وهو ما يوفر للإدارة كل المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار الإستراتيجي السليم .

الشكل: رقم (05): التحليل البيئي والإستراتيجيات



المصدر: صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة ، دار مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، ص 177.

شكل يوضح نموذج لجميع مراحل الإدارة الإستراتيجية بدءا بتحليل البيئة الخارجية حتى الوصول إلى أقصى نماذج المنظمات المثالية ذات التوسع المثالي المربح.

المطلب الثالث: أثر المعلومات على القرار الإستراتيجي وعلاقة البيئة الخارجية الخاصة على القرار الإستراتيجي .

الفرع الأول: أثر المعلومات على القرار الإستراتيجي .

1-أ مفهوم المعلومات الإستراتيجية: يشير الاستعراض المرجعي لأدبيات نظم المعلومات الإستراتيجية إلى وجود آراء مختلفة بخصوص مفهوم المعلومات الإستراتيجية، أهم تلك الآراء ما يلي:

- تعريف المعلومات الإستراتيجية تبعا لخصائصها / أوصافها العامة: يتم مراعاة أربع خصائص عامة جوهرية عند تحديد مفهوم المعلومات الإستراتيجية وهي طبيعة التوجه، درجة المخاطرة وعدم التأكد، ونوع الخطط ومستوى الاهتمام القيادي وعليه فإن المعلومات الإستراتيجية (هي تلك المعلومات التي ترتبط بالقدرة على استشراف مستقبل المنظمة).

- تعريف المعلومات الإستراتيجية من حيث مجالات استخدامها: المجال الأول هو مجال استباق المشكلة قبل حدوثها من حيث استخدام الإستراتيجية في تحليل الفرص والتهديدات، وجوانب القوة والضعف، والمجال الثاني يركز على مجال المساهمة في حل المشكلات واستغلال الفرص من خلال تشخيص أسبابها وتطوير البدائل وتقييمها في عملية الاختيار الإستراتيجي وعليه يمكن تعريف المعلومات الإستراتيجية (بأنها المعلومات التي تستخدمها إدارة المنظمة إما في استباق المشكلة قبل حدوثها، أو في المشكلات، استغلال الفرص من قبل صانعي القرارات)

- تعريف المعلومات الإستراتيجية من حيث أهدافها: تبعا لهذا الرأي فإن الإستراتيجية الثلاثة العامة والتي يمكن إيضاحها على النحو التالي:

• المعلومات الإستراتيجية ذات العلاقة بهدف البقاء والاستدامة.

• المعلومات الإستراتيجية الخاصة بهدف نمو متنوع الاتجاهات.

• المعلومات الإستراتيجية الخاصة بهدف الربحية الإستراتيجية .

وعليه يمكن تعريف المعلومات الإستراتيجية (بأنها المعلومات التي تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

الرئيسة للمنظمة والمتمثلة بالبقاء والنمو والربحية الإستراتيجية)¹.

ب أثر المعلومات في اتخاذ القرارات.

تعتبر المعلومات ركن أساسي في عملية إتخاذ القرار سواء المتعلقة بالمشكلة وأسبابها أو البدائل الحلول ومميزات وعيوب هذه البدائل إلا أن هناك حالات تضطر فيها الإدارة العليا بالتخاذ القرارات بدون توفر المعلومات ويتميز هذا القرار في هذه الحالة بدرجة عالية من المخاطر وعدم التأكد، ومن هذه الحالات:

(1) عدم وجود معلومات مرتبطة بالمشكلة محل القرار، 2، صعوبة الحصول على المعلومات لسريتها، 3 طول الوقت اللازم للحصول على المعلومة في المقابل ضرورة السرعة في اتخاذ القرار، 4 ارتفاع تكلفة المعلومة بشكل لا يتوافق مع الفائدة منها.¹

(2) خصائص القرار الإستراتيجي:

- 1- يهتم باتجاه المنشأة الإستراتيجية والذي يتضمن تحديد المنتجات والعملاء .
- 2- يهتم بتحديد نوع المزايا التنافسية (الأساس الإستراتيجي) .
- 3- تقوم المنشأة بالإعلان عن رؤاها وأهدافها في رسالات . الإستراتيجية هي خطوة من توصل للرسالة تعمل عادة كل 3-5 سنوات .
- 4- يتطلب القرار الإستراتيجي الموائمة والتكيف مع المتغيرات البيئية .
- 5- يتضمن القرار الإستراتيجي الاستفادة من قدرات المنشأة .
- 6- للقرار الإستراتيجي جوانب تتعلق بتوزيع الموارد، وإعادة تصميم المنشأة وما قد يتطلبه ذلك من تعديلات في الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة، وهذا يعني أن للقرار الإستراتيجي بإدارة التغيير²
- 7- تؤثر تأثير ملموسا على نجاح المنظمة في الأجل الطويل .
- 8- تحتاج إلى تخصيص قدرة كبيرة من موارد المنظمة .
- 9- تؤثر تأثير جوهري على وحدات الأعمال والمجالات الوظيفية بالمنشأة .³

¹ محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 39.

² مرجع سابق ، .PDF . 2017/05 .parliment-iq/wp-comtent/uploads/

³ نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 73.

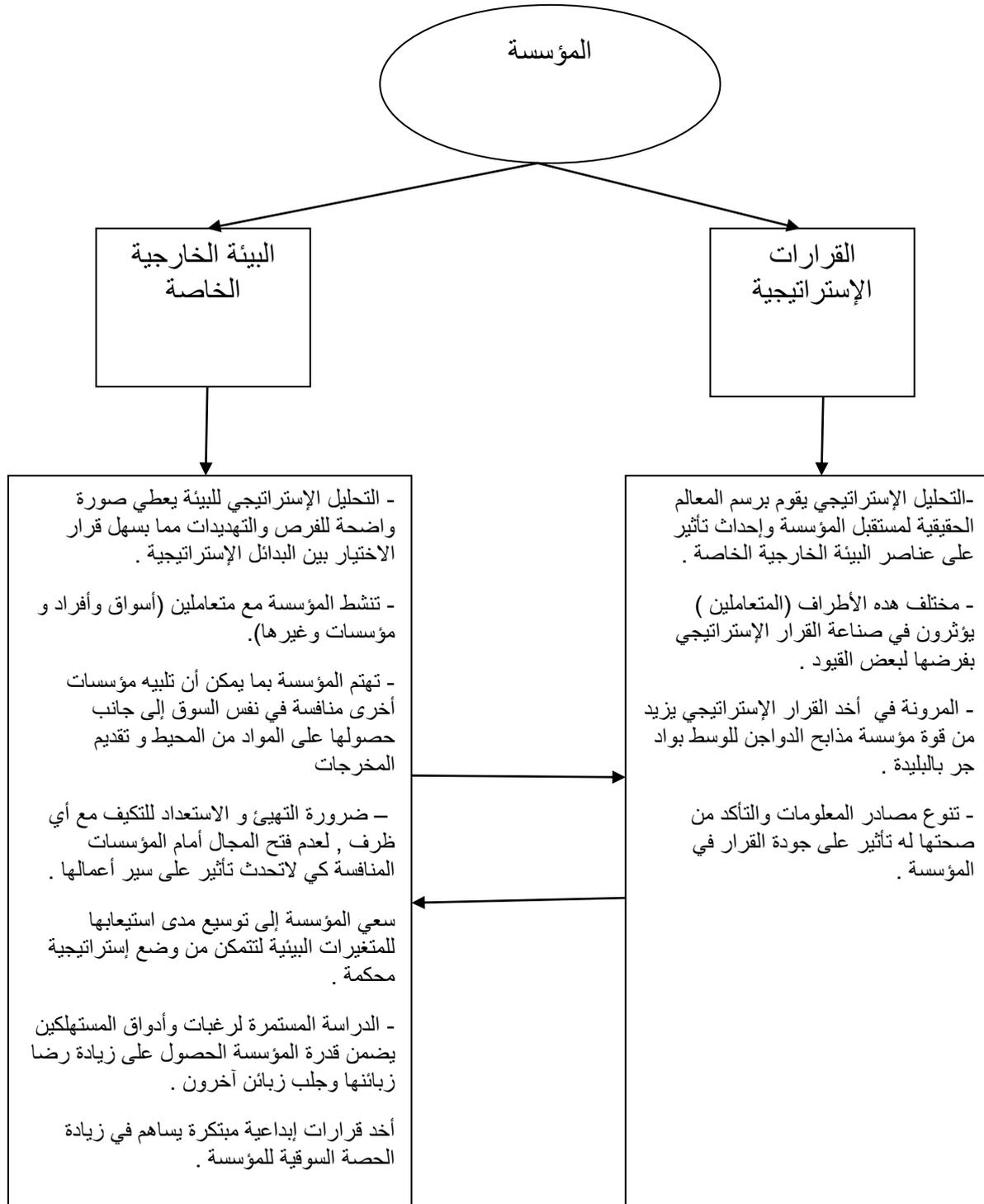
الفرع الثاني: علاقة البيئة الخارجية الخاصة بالقرار الإستراتيجي .

تكتسب العلاقة الموجودة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية أهمية بالغة فقد خصصنا في هذا المطلب اطارا عاما لها، فهي عبارة عن علاقة تبادلية بحيث دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية الخاصة لاختيار الإستراتيجية المناسبة، كما قال "أكتاف أوليني" >إن العمل الحقيقي لمخطط طويل المدى يبدأ بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة ثم كشف وقياس المشاكل التي تتصادم مع تنمية المؤسسة < وأيضا تفي المؤسسة من خلال قرارها الإستراتيجي بجزء من احتياجات البيئة، وعليه نذكر أهم عناصر هذه العلاقة:¹

- التحليل الاستراتيجي يقوم برسم المعالم الحقيقية لمستقبل المؤسسة وإحداث تأثير على عناصر البيئة الخارجية الخاصة .
- تنشط المؤسسة مع متعاملين (أسواق وأفراد ومؤسسات وغيرها) .
- مختلف هذه الأطراف (المتعاملين) يؤثرون في صناعة القرار الإستراتيجي بفرضها لبعض القيود .
- تهتم المؤسسة بما يمكن أن تلبيه مؤسسات أخرى منافسة في نفس السوق إلى جانب حصولها على الموارد من المحيط وتقديم مخرجات .
- ضرورة التهيؤ والاستعداد للتكيف مع أي ظرف، لعدم فتح المجال أمام المؤسسات المنافسة كي لا تحدث تأثيرا على سير أعمالها .
- سعي المؤسسة إلى توسيع مدى استيعابها للمتغيرات البيئية لتتمكن من وضع إستراتيجية محكمة .
- الدراسة المستمرة لرغبات وأذواق المستهلكين يضمن قدرة المؤسسة الحصول على زيادة رضا زبائنها وجلب زبائن آخرون .
- أخذ قرارات إبداعية مبتكرة يساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة .
- المرونة في أخذ القرار الإستراتيجي يزيد من قوة مؤسسة مذابح الدواجن .
- التحليل الاستراتيجي للبيئة يعطي صورة واضحة للفرص والتهديدات مما يسهل قرار الاختيار بين البدائل الإستراتيجية .
- تنوع مصادر المعلومات والتأكد من صحتها له تأثير على جودة القرار في المؤسسة .

من إعداد الطالبتين اعتمادا على المكتسبات ودراسات قبلية 1.

الشكل رقم (06): العلاقة البيئة الخارجية الخاصة بالقرارات الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على مكتسبات ودراسات قبلية .

لمبحث الثالث: دراسة وتحليل الدراسات السابقة .

نظرا لصعوبات التي واجهتنا في إيجاد دراسات تناولت نفس موضوع بحثنا تقريبا , سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض مجموعة من الدراسات التي سنبين فيها أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا، بالإضافة إلى القيم المضافة التي حققتها دراستنا:

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت القرارات الإستراتيجية مع متغيرات مختلفة .

1-دراسة سعاد حرب قاسم بعنوان الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 1433/2011:

تهتم هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابعة للأونروا، وللخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب من أجل تحسين مستوى القوة البشرية العاملة .

أهم النتائج التي توصلت إليها:

أثبتت الدراسة أن عنصر (الاستشراف (الدافعية القدرة على تحفيز العاملين)) من عناصر الذكاء الإستراتيجي يؤثران تأثيرا ذا دلالة إحصائية على عملية إتخاذ القرارات للمدراء، وهذا يدل على أهمية هذين العنصرين من عاصر الذكاء الإستراتيجي ودرهما في دعم عملية اتخاذ القرار وحرص المدراء في الأونروا على تصور الأحداث المستقبلية التي من الممكن أن تؤثر على عملهم وقدرتهم على تقديم الخدمات للاجئين، ويؤكد على امتلاكهم لبصيرة ونظرة ثاقبة وكل ذلك بمنحهم ميزة ويعلمهم قدوة لمرؤوسيهما مما يسهل عليهم مهمة تحفيزهم ودفعهم على الإنجاز لتأمين حياة أفضل وهذا بدوره يؤثر على عملية إتخاذ القرارات بشكل إيجابي.

من أهم التوصيات:

ضرورة أن تسعى الأونروا إلى استقطاب مدراء جيدين لديهم قدرات تأملية وتحليلية وتتبوية من خلال إدراج أسئلة ضمن اختبارات ومقابلات التوظيف تفحص مستوى الذكاء الإستراتيجي عند المتقدمين للوظيفة .

تطوير مهارات المدراء في إتخاذ القرار وتوسيع آفاقهم ومعرفتهم وإدراكهم للأمور، حتى يكونوا مستعدين لأي طارئ وتطوير مهاراتهم في جمع المعلومات اللازمة لتخاذ القرارات وتحليلها.

2 دراسة نوال عبد الرحمن حمد الحوراني بعنوان مقارنة بين كيفية إتخاذ القرار بين المدراء والمديرات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية بغزة، -2013.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الفرق بين المدراء والمديرات في عملية إتخاذ ومعرفة الأنماط المتبعة لكل منها في قطاع غزة وكذلك لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) وعملية إتخاذ القرارات .

ومن أهم نتائج الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى المعرفة والإطلاع ولا مستوى وفرة المعلومات تعزى للجنس في عملية إتخاذ القرارات، توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المشاركة في إتخاذ القرارات تعزى للجنس لصالح الإناث، لا توجد فروق حول نمط إتخاذ القرارات تعزى للجنس .

من أهم التوصيات:

السماح للمرأة بالمشاركة في المناصب العليا والتواجد في مراكز صنع القرار فذلك يؤدي لتطور حقيقي في تحقيق الديمقراطية ونجاح المسيرة التنموية، لبناء مجتمع متكامل، وإعطاء دورات تدريبية للمدراء والمديرات في عملية إتخاذ القرارات.

3- دراسة العسكر نزيهة، خفاف ابتسام بعنوان دور الاتصال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة البليدة 2 -علي لونيبي-، 2018/2017.

هدفت الدراسة إلى تبيان واقع الاتصال في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة

من أهم النتائج المتوصل إليها:

توصلت الدراسة إلى أن نظام الاتصال الفعال لمؤسسة مذابح الدواجن لوسط بواد جر بالبليدة، يعمل على إزالة الغموض وتقريب الثقة بين الإدارة والعاملين مما يحقق أهداف المؤسسة من خلال:

وصول المعلومات للعمال المعنيين في جميع المستويات الإدارة يتم بسهولة ودقة، الاجتماعات كطريقة للاتصال بالعاملين باعتبارها مفيدة حيث يتم فيها الإبلاغ إما بالمستجدات العمال أو تحذيرات أو أوامر، وكذا بعض المشاكل العالقة، كما أن اجتماع المدير بالعاملين يزيد الثقة .

ومن أهم الاقتراحات:

بناء على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وحلول دور الاتصال في اتخاذ القرارات داخل مؤسسة نقترح مجموعة من الاقتراحات وهي:

زيادة تفعيل مشاركة العمال في طرح اقتراحاتهم وأفكارهم البناءة، لما له من نتائج إيجابية على أدائهم، كما أن المدير الذي يتميز بالكفاءة والمهارة والذي له القدرة على حسن التوجيه والقيادة يتميز بالتشجيع على الاقتراحات الجيدة.

اشترك العاملين في اتخاذ القرارات، حيث يضمن ذلك زيادة قبولهم للقرارات المتخذة وزيادة فاعليتها .

الطلب الثاني: الدراسات التي تناولت البيئة الخارجية مع متغيرات مختلفة .

1 دراسة بن واضح هاشمي بعنوان محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2006/2005.

تناولت هذه الدراسة تقييم أو تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بحيث تم التطرق إلى البيئة الخارجية للمؤسسة ومكوناتها، ثم كيفية اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات ليتم بناء الإستراتيجية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

طاقة إنتاجية يمكن استغلالها غير مستغلة، رغم أن المؤسسة تحتكر السوق الوطنية فيما يخص إنتاج الأقمشة إلا أن نصيبها من السوق يعتبر متوسط، ولكن امتلاك هذه المؤسسة لمزيج سلعي متكامل يجعل نصيبها من السوق أكبر نوعا ما .

تقوم المؤسسة بتحديد هامش ربحها دون أي تدخل من طرف الدولة في ذلك .

ومن أهم التوصيات:

لابد على المؤسسة من التقليل من تكاليف الإنتاج من أجل تخفيض أسعار منتجاتها وبالتالي قدرتها على التحكم في هذه الأسعار، وهذا ما يمكنها من واجهة المنافسة سواء الأجنبية أو المحلية دون وجود أي نوع من الحماية من طرف الدولة إذ أنه رغم وجود منافسة محلية فإنه على المؤسسة أن تكون دائما على استعداد لمواجهة أية منافسة قد تنتج عن ظهور مؤسسة وطنية منافسة في مجال نشاطها .

استغلال الطاقة الإنتاجية غير المستغلة وذلك لتوسع أكثر في السوق .

2 دراسة خديجة بوصالحيح، زهور خده بعنوان دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الإستراتيجي، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، السنة الجامعية 2016/2015 .

هدفت الدراسة إلى تبيان دور تحليل البيئي (الإستراتيجي)، بحيث يعتبر الخيار الإستراتيجي مرحلة لاحقة للتحليل البيئي، وعلى ضوء عملية التحليل الإستراتيجي الناجحة يتم اعتماد الخيار الإستراتيجي المثل الذي يحقق رسالة المنظمة وأهدافها والتي تم تحددتها وفقا للرؤية الإستراتيجية لأفاق المستقبل .

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والقيمة المضافة .

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .

- التطرق لمفهوم القرارات الإستراتيجية ولأنواع والمراحل .
- التطرق لمفهوم البيئة الخارجية وعناصرها وأنواعها .

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .

- التخصص في نوع البيئة المستهدفة قيد الدراسة .
- الدراسة الميدانية .
- من حيث بيئة الدراسة .
- من حيث المضمون .

ثالثاً: القيمة المضافة لدراسة الحالية .

إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدة إلا أنها لم تشر إلى علاقة وتأثير البيئة الخارجية الخاصة مع القرارات الإستراتيجية وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى للوصول إليها وتحقيقها من خلال بحثنا، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية تقتضي مدى تطبيق المؤسسة لهذه العلاقة ومدى اعتمادها على تحليل البيئة الخارجية الخاصة لاختيار القرار الاستراتيجي المناسب مما يضمن بقائها واستمرارها وحتى تطورها، ومن هنا نتطلع أو نأمل إلى زيادة البحث أكثر في هذا الموضوع لما يكتسي من أهمية .

خلاصة الفصل الأول:

نستج أن بعدما تتمكن المؤسسة من دراسة عناصر البيئة الخارجية الخاصة التي تسعى إلى التعرف على الفرص والتهديدات التي تحصل في محيطها والتي يمكن أن تواجهها عن طريق جمع المعلومات من بيئتها ليتم تحليل الفرص واغتنامها ومواجهة التهديدات .

وبعد دراسة البيئة وتحليلها ليتم بعد ذلك إتخاذ القرار الإستراتيجي المناسب من خلال العبور عبر مراحله وتقييم ومراقبة القرار الإستراتيجي الذي يمثل الهدف الرئيسي من عملية تقييم البيئة الخارجية الخاصة .

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة مذابح الدواجن للوسط بوادي جر
بالبليدة

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الجانب النظري إلى عدة مفاهيم متعلقة بالبيئة الخارجية الخاصة وعناصرها والقرارات الإستراتيجية بمراحلها وأنواعها، سنتطرق في هذا الفصل إلى إسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة صناعية وإنتاجية في الجزائر والمتمثلة في مؤسسة مذابح الدواجن للوسط بوادي جر البلدية.

حيث اشتملت الدراسة على معلومات تحصلنا عليها من طرف مؤسسة مذابح الدواجن للوسط بوادي جر البلدية، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية.

وبناء على ما سبق قسمنا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: التعريف مؤسسة مذابح الدواجن.

المبحث الثاني: الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة

سننطلق في هذا المبحث إلى مؤسسة مذابح الدواجن للوسط بوادي جر بالبلدية، من خلال نشأتها وتعريفها ونشاطها والمهام والوظائف التي تؤديها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مذابح الدواجن للوسط بوادي جر بالبلدية.

سنقوم بتحديد سنة نشأة هذه المؤسسة وتعريفها وأهم نشاطها.

أولاً: نشأة المؤسسة

أنشأت مؤسسة مذابح الدواجن للوسط بوادي جر بالبلدية سنة 1969 في إطار التطهير المالي، حيث بلغ رأسمالها 220.000.000 دج، وفي سنة 1998، اتبعت المؤسسة تنظيم هيكل جديد حيث قسمت إلى مناطق.

ثانياً: تعريف المؤسسة

مؤسسة مذابح الدواجن للوسط بوادي جر بالبلدية، هي مؤسسة عمومية ذات طابع إنتاجي تقع عبر الحدود الغربية لبلدية وادي جر دائرة العفرون ولاية البلدية، كما أنها محاذية للطريق رقم (04) الرابط بين ولايات غرب الجزائر، أنشأت هذه المؤسسة بمقتضى مرسوم رقم 69-19 المؤرخ في 1969/04/03 والبنية موجودة على مستوى المؤسسة بنيت من طرف Marino-Gon دو جنسية إسبانية، تقدر مساحتها بـ 20042م² منها 6300 م² مبنية و 13742 م² غير مبنية، وبدأ النشاط الإنتاجي بها في بداية 1969 وطاقتها الإنتاجية 10طن في الساعة و 60.000 طن سنوياً.

ثالثاً: نشاط المؤسسة

مؤسسة مذابح الدواجن للوسط بوادي جر تهتم بعملية الذبح للدواجن وتهيئة مختلف المنتجات ذات العلاقة بها والمتمثلة في (الكبد، النقانق، كاشير، الدجاج المقلب، فصوص الدجاج، دجاج كامل) وتقوم بتسويق الإنتاج وعملية التوزيع.

المطلب الثاني: مصالح المؤسسة

للتعرف على مهام المصالح المشكلة للمؤسسة وبعد الإطلاع على الهيكل التنظيمي لها، فتظهر لنا المصالح التي تهتم بإدارة المؤسسة ونظامها وحسن سيرها، وذلك في إطار التعاون والتكامل بين المصالح.

أولاً - مهام المدير:

هو المسؤول على تسيير المؤسسة وتنظيمها، وكذلك يقوم بإصدار القوانين الداخلية الخاصة بالمؤسسة، إضافة إلى تطبيق القرارات والتوجيهات الصادرة من طرف المؤسسة الأم، وبهذا يسهر على التسيير الحسن للمؤسسة .

ثانياً-الإدارة العامة:

وتنقسم إلى مصلحتين:

1- مصلحة تسيير الموارد البشرية.

2- مصلحة الوسائل المشتركة وأمالك الدولة.

تهتم هذه الأخيرة بالحرص على تطبيق القوانين والنظام الداخلي للمؤسسة والإشراف على مواردها البشرية والعقارات والمنقولات.

ثالثاً - أعوان الأمن:

وهم المكلفون بالسهر على أمن المؤسسة وحمايتها من كل ظواهر التخريب والسرقة.

رابعاً - العون المكلف بمراقبة المصالح:

تكمن مهنته في مراقبة ومتابعة سير العمل بين مصالح المؤسسة.

خامساً - مصلحة المحاسبة المالية:

وتتكون من ثلاثة فروع:

1- فرع الميزانية والمالية

2- فرع محاسبة الموارد:

3- فرع المحاسبة العامة.

وتكمن مهام هذه الفروع فيما يلي:

- متابعة رأس مال العامل وسيولة المؤسسة.
- متابعة حركة الحسابات البنكية الخاصة بالمؤسسة.

- مراقبة وضعية الخزينة.
- تسجيل العمليات الخاصة بالشراء والبيع والدفاتر اليومية والسجلات الخاصة بالمحاسبة
- **سادسا - مصلحة مراقبة الجودة:**

تهتم بمراقبة حركة المخزون من حيث دخولها إلى المخازن وخروجها وتنقسم إلى:

- قسم الموارد واللوازم.
- قسم الموارد الأولية والمواد المصنعة.

سابعا - مصلحة تسيير المخزون:

تهتم بمراقبة حركة المخزون من حيث دخولها إلى المخازن وخروجها وتنقسم إلى:

- قسم المواد واللوازم.
- قسم المواد الأولية والمواد المصنعة.

ثامنا - مصلحة التموين والتخزين:

وتتكون من ثلاثة أقسام:

- 1- قسم الصيانة.
- 2- قسم النقل.
- 3- قسم الشراء.

وتتمثل مهام هذه المصلحة في تموين المخازن بالمواد الأولية واللوازم في حالة وجود نقص على مستوى المخزون، وذلك يجب على المؤسسة شراء حاجاتها قبل الوصول إلى مخزون الأمان (الحرج)، وهذا بعد استلام طلب التموين من مصلحة تسيير المخزون.

كما تعمل على مراقبة حركة النقل والتكاليف الناتجة عنها وصيانة آلات الشحن والتفريغ.

تاسعا - مصلحة الاستغلال:

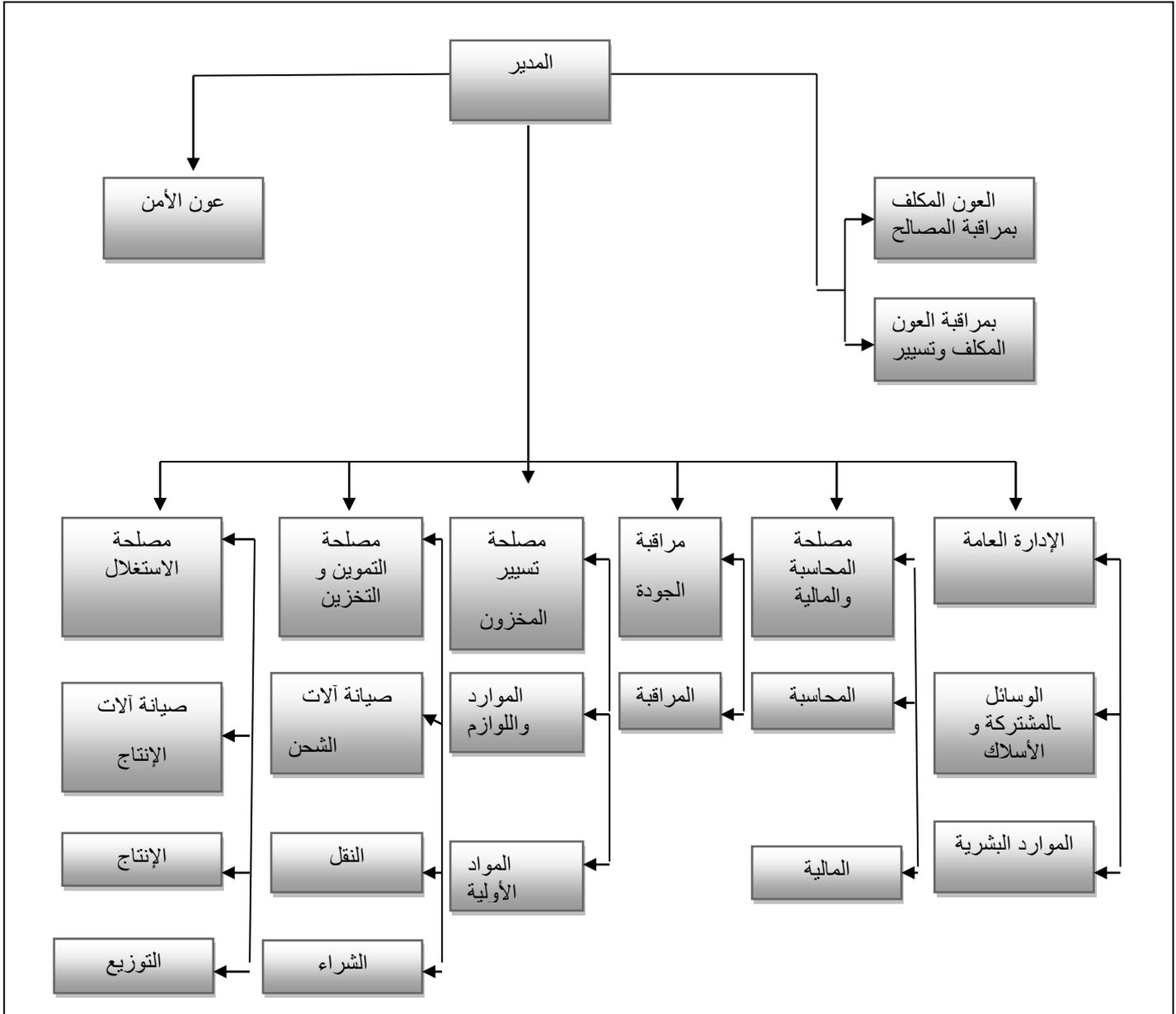
وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:

1- قسم آلات الإنتاج.

2- قسم الإنتاج.

3- قسم التوزيع.

الشكل رقم (07): (الهيكل التنظيمي لمؤسسة مذابح الدواجن للوسط بوادي جر بالبلدية)



المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 19/69 المؤرخ في 03/04/1969.

المبحث الثاني: الطرق والأساليب المستخدمة في الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان.

في هذا المبحث سنتطرق لأهم الخطوات المتبعة في الدراسة للإجابة على الأسئلة المتعلقة بتأثير البيئة الخارجية الخاصة على القرارات الإستراتيجية.

المطلب الأول: الطرق المستخدمة في الدراسة**1- متغيرات الدراسة:**

شملت الدراسة على عنصرين هامين الأول تمثل في البيئة الخارجية الخاصة كمتغير مستقل، لمتغير تابع تمثل في القرار الإستراتيجي.

2- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة مذابح الدواجن للوسط بالبلدية الذي يصل عدد عمالها 148 عاملا، و تم اختيار عينة عشوائية منهم، وعددهم (33) عاملا وذلك لمعرفة مدى مساهمة تأثير البيئة الخارجية الخاصة على القرار الإستراتيجي.

3- أدوات جمع بيانات الدراسة:

لمعرفة مدى توافق الجانب النظري مع الجانب الميداني لواقع مؤسسة مذابح الدواجن للوسط بالبلدية والحصول على معلومات والتأكد من صحة فرضيات البحث، قمنا بوضع استبيان كأداة للوصول إلى حقائق متعلقة بدراستنا، بحيث شمل الاستبيان على مجموعة أسئلة موجهة لعمال مؤسسة مذابح الدواجن للوسط بالبلدية، ويتضمن جزأين أولهما خاص بالبيانات الشخصية مثل "الجنس، السن، الأقدمية.... الخ "

أما الجزء الثاني فشمّل ثلاث محاور، الأول متعلق بالبيئة الخارجية الخاصة ويضم خمسة أبعاد ويتكون من (23) سؤالاً، أما المحور الثاني متعلق بالقرار الإستراتيجي ويضم أربعة أبعاد ويتكون من (14) سؤالاً، أما المحور الثالث متعلق بعلاقة البيئة الخارجية الخاصة بالقرار الإستراتيجي ويتكون من (07) أسئلة.

يوضح الجدول التالي الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

الجدول رقم (03): نسبة الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

| النسبة | عدد العمال الموزع عليهم الاستبيان | البيان |
|--------|-----------------------------------|-----------------------|
| %100 | 35 | الاستبيانات الموزعة |
| %100 | 35 | الاستبيانات المسترجعة |
| %94.28 | 33 | القابلة للتحويل |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

4-أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 25)، والذي اعتمدنا من خلاله على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابة أفراد عينة الدراسة.
- ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة المستجوبين عن الأسئلة.

5-ثبات أداة الدراسة:

ألفا كرونباخ هو اختيار ثبات واستقرار أداة القياس، وهو احد طرق قياس الثبات الداخلي المستخدمة لقياس معدل ثبات بالنسبة للمقاييس المجمعمة مثل قياس ليكرت، تتراوح قيمته من (0-1) بحيث إذا انخفضت قيمته عن (0.6) فهذا يدل على انخفاض الثبات الداخلي، وعليه نقيس إلى درجة يمكن الاعتماد على أداء القياس.

يوضح الجدول درجة ثبات أداة الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة مذابح الدواجن للوسط بوادي جر بالبلدية

الجدول رقم (04): ثبات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

| رقم | ألفا كرونباخ |
|-----|--------------|
| 1 | 0.869 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ المتحصل عليها تجاوزت (0.6) وبالتالي القيمة المتحصل عليها تثبت ثبات أداة الدراسة.

المطلب الثاني: الخصائص الشخصية لأفراد العينة واختيار فرضيات الدراسة.

1- حسب الجنس:

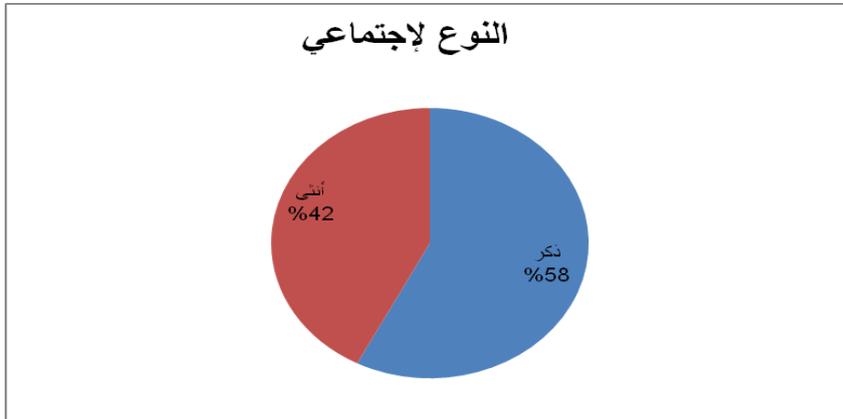
يبين الجدول التالي التكرار المطلق والتكرار النسبي لعينة العمال حسب جنسهم

الجدول رقم (05): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر | 19 | 57.6 |
| أنثى | 14 | 42.4 |
| المجموع | 33 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (08): الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب النوع لإجمالي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أكثر العمال ذكور بنسبة 58%، يرجع هذا إلى الإقبال الكبير من قبل الذكور للعمل في القطاع الصناعي والإنتاجي لمؤسسة مذابح الدواجن للوسط، في حين شكلت الإناث 42%.

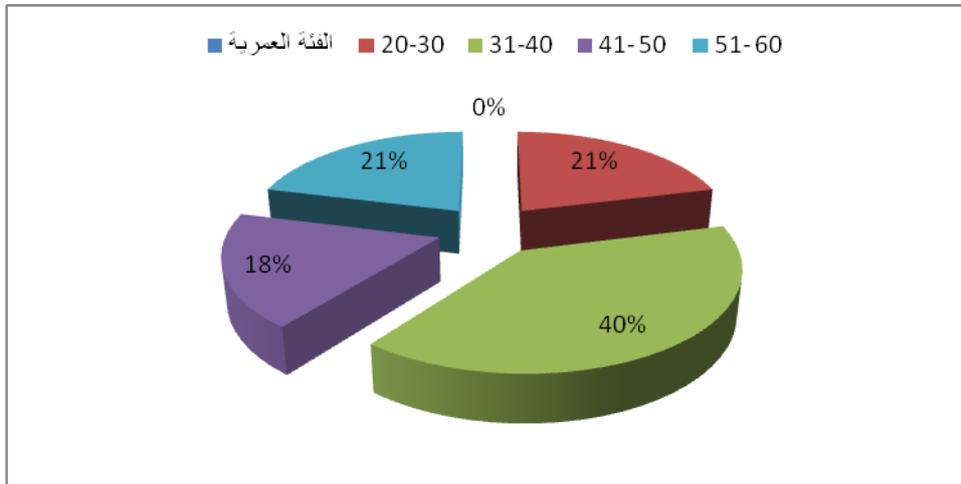
2- حسب السن:

الجدول رقم (06): يبين التوزيع التكرار والنسبة المئوية للعمال حسب أعمارهم.

| الفئة العمرية | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| 30-20 | 08 | %24.2 |
| 40-31 | 15 | %45.5 |
| 50 -41 | 07 | %21.2 |
| 60 -51 | 8 | %9.1 |
| المجموع | 33 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان والبرنامج الإحصائي (spss25)

الشكل رقم (09): الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج Excel

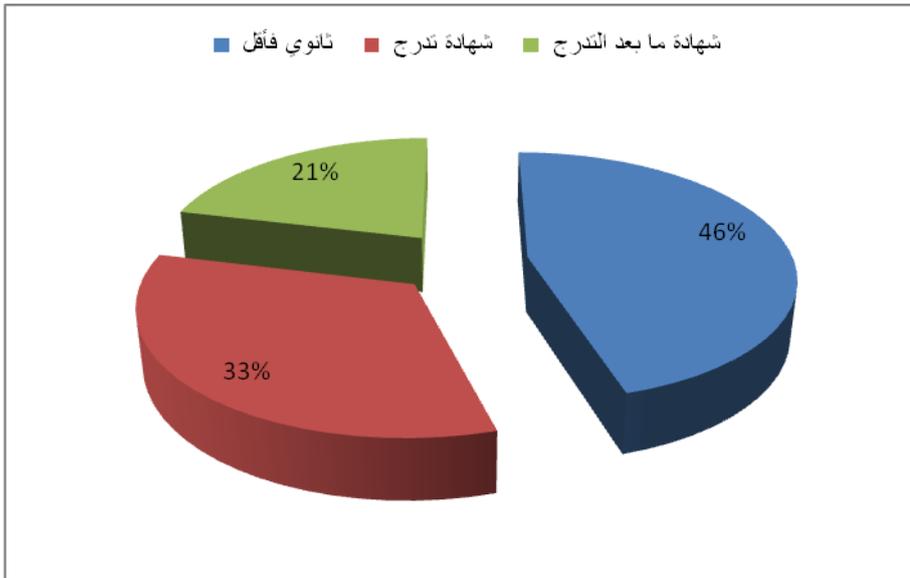
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الفئة العمرية الغالبة في المؤسسة كانت بين 31-40 بنسبة 45.5% ما يوضح اهتمام المؤسسة باكتساب يد عاملة مؤهلة وذات خبرة وقدرات مؤثرة في أداء المؤسسة، تليها الفئة العمرية 20-30 بنسبة 24.2% ثم الفئة العمرية ما بين 41-50 بنسبة 21.2% مما يدل على أن المؤسسة كذلك تملك من الفئة الشبابية ثم الفئة العمرية ما بين 51-60 بنسبة 9.1% من عدد العمال.

الجدول رقم (07): توزيع التكرار والنسبة المئوية للعينة حسب المستوى التعليمي.

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة |
|---------------------|---------|--------|
| ثانوي فأقل | 15 | 45.5 |
| شهادة تدرج | 11 | 33.3 |
| شهادة ما بعد التدرج | 7 | 21.2 |
| المجموع | 33 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (10): الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب المستوي التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج الإستبيان وبرنامج Excel

يتضح من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة من ذوي الشهادة الثانوي فأقل بنسبة 45.5%، ثم تليها المتحصلين على شهادة الجامعية بنسبة 33.3%، وأخر نسبة كانت لشهادات العليا بنسبة 21.2%، وهذا مؤشر يدل على أن المؤسسة تهتم باستقطاب اليد العاملة المؤهلة .

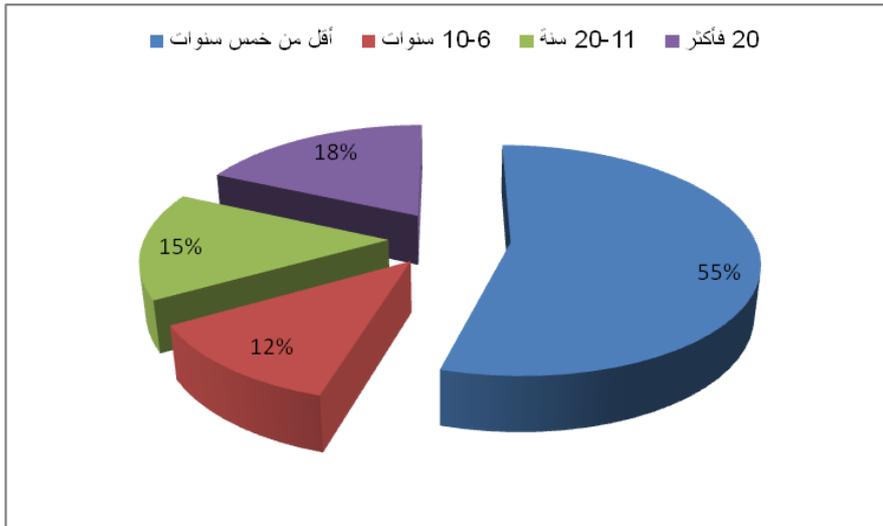
4- حسب الأقدمية المهنية:

الجدول رقم (08): يبين الجدول التالي التوزيع التكرار والنسبة المئوية للعمال حسب الأقدمية المهنية

| الأقدمية المهنية | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| أقل من خمس سنوات | 18 | 54.5 |
| 6-10 سنوات | 4 | 12.1 |
| 11-20 سنة | 5 | 15.2 |
| 21 فأكثر | 6 | 18.2 |
| المجموع | 33 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (11): اداة النسبية لأفراد العينة حسب الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة فئة العمال المتراوحة الأقدمية المهنية بين 5 سنوات فأقل هي الأكبر بنسبة 54.5%، ثم تليها فئة 20 فأكثر بنسبة 18.2%، ثم تليها فئة 11-20 سنة بنسبة 15.2%، ثم تليها فئة الأخيرة من فئة 6-10 بنسبة 12.2%، مما يعطي انطباعاً أن المؤسسة تملك من اليد العاملة التي تقل درجة خبرتها، بحيث تعمل على تأهيلها للعمل على المدى البعيد، كما تملك من اليد العاملة المؤهلة وذات الخبر في مجال عملها.

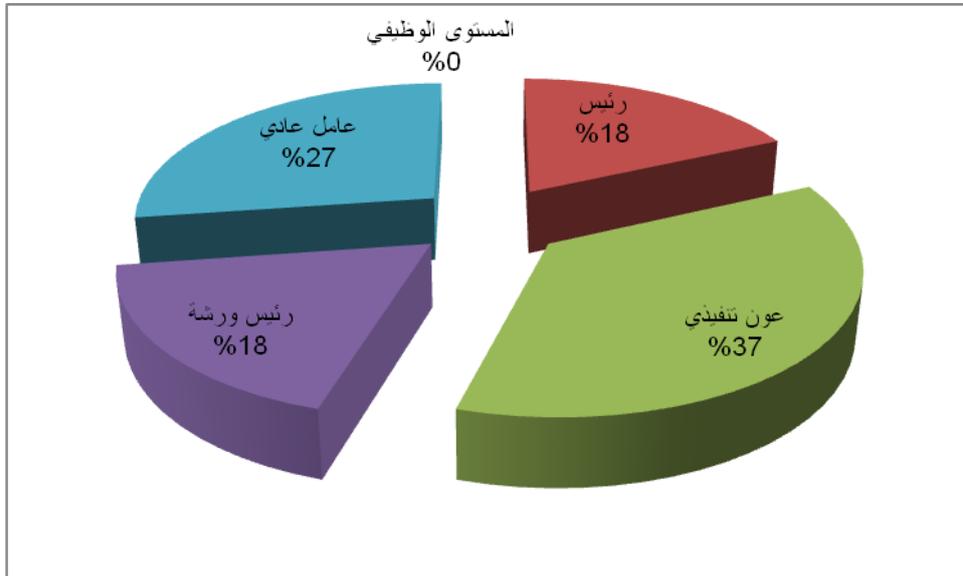
5- حسب المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (09): التالي يبين توزيع التكرار والنسبة المئوية للعمال حسب المستوى الوظيفي.

| النسبة | التكرار | المستوى الوظيفي |
|--------|---------|-----------------|
| 18.2 | 6 | رئيس |
| 36.4 | 12 | عون تنفيذي |
| 18.2 | 6 | رئيس ورشة |
| 27.3 | 9 | عامل عادي |
| %100 | 33 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (12): الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول السابق والشكل الموضح أعلاه أن النسب متساوية بين فئة العمال ذات المستوى الوظيفي رئيس ورئيس ورشة بنسبة 18%، ونجد عامل عادي بنسبة 27%، وكانت نسبة العون التنفيذي أكبر فئة بنسبة 37%، مما يعطي انطباعاً بأن المؤسسة تملك فئة كبيرة من ذوي المستوى الوظيفي المؤهل لسير جيد لمختلف أنشطة المؤسسة.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أبعاد وقياسات البيئة الخارجية

| الترتيب | الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | التكرار والنسب | العبارة |
|---------|------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|----------------|--|
| 1 | موافق بشدة | 0.54 | 4.33 | 12 | 20 | 01 | 0 | 0 | ت | 1.تعمل مؤسسة مذابح الدواجن في سوق تمتاز بشدة المنافسة لمنتجاتها . |
| | | | | 36.4 | 60.6 | 3 | 0 | 0 | % | |
| 3 | موافق | 0.465 | 4.18 | 7 | 25 | 01 | 0 | 0 | ت | 2. تؤثر الشركات المنافسة في سوق عمل المؤسسة . |
| | | | | 21.1 | 75.8 | 3 | 0 | 0 | % | |
| 8 | موافق | 0.87 | 3.85 | 6 | 20 | 3 | 4 | 0 | ت | 3 تهتم إدارة المؤسسة بنوعية العملاء كأساس لتعزيز المركز التنافسي. |
| | | | | 18.2 | 60.6 | 9.1 | 12.1 | 0 | % | |
| 10 | موافق | 0.960 | 3.79 | 6 | 19 | 4 | 3 | 1 | ت | 4 تحدد مؤسسة مذابح الدواجن موقع عروضها بقوه مقابل عروض المنافسين في أدهان المستهلكين . |
| | | | | 18.5 | 57.6 | 12.2 | 9.1 | 3 | % | |
| 2 | موافق بشدة | 0.801 | 4.27 | 15 | 13 | 4 | 1 | 0 | ت | 5 تملك مؤسسة مذابح الدواجن حجم و موقع جيد مقارنة مع منافسيها . |
| | | | | 48.5 | 39.4 | 12.1 | 3 | 0 | % | |
| 3 | موافق | 0.769 | 4.18 | 11 | 19 | 1 | 2 | 0 | ت | 6 تستحوذ المؤسسة على عدد كبير من المستهلكين . |
| | | | | 33.3 | 57.6 | 3 | 6.1 | 0 | % | |
| 7 | موافق | 0.781 | 3.88 | 5 | 22 | 3 | 3 | 0 | ت | 7. تستجيب المؤسسة لرغبات المستهلكين في الزمان والمكان المحددين. |
| | | | | 15.2 | 66.7 | 9.1 | 9.1 | 0 | % | |
| 17 | محايد | 0.864 | 3.39 | 3 | 12 | 13 | 5 | 0 | ت | 8 تقوم المؤسسة بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن . |
| | | | | 9.1 | 36.4 | 39.4 | 15.2 | 0 | % | |

| | | | | | | | | | | |
|----|-------|-------|------|------|------|------|------|-----|---|--|
| 15 | موافق | 0.788 | 3.61 | 2 | 20 | 7 | 4 | 0 | ت | 9 تعمل مؤسسة مذابح الدواجن على التقييم الدقيق لقيمة المستهلكين للمؤسسة. |
| | | | | 6.1 | 60.6 | 21.2 | 12.1 | 0 | % | |
| 16 | موافق | 0.830 | 3.58 | 2 | 20 | 6 | 5 | 0 | ت | 10 تعمل مؤسسة على رضا المستهلك عن طريق توفير المنتجات التي يريدها المشترون بأقل أسعار ممكنة. |
| | | | | 6.1 | 60.6 | 18.2 | 15.2 | 0 | % | |
| 4 | موافق | 0.770 | 4.03 | 8 | 20 | 3 | 2 | 0 | ت | 11 تبني مؤسسة علاقة مباشرة ودائمة مع زبائن مختارين بعناية فائقة |
| | | | | 24.2 | 60.6 | 9.1 | 6.1 | 0 | % | |
| 6 | موافق | 0.918 | 3.97 | 9 | 18 | 2 | 4 | 0 | ت | 12 تعتمد مؤسسة مذابح الدواجن على أنواع متعددة من المواد الأولية الداخلة في الإنتاج. |
| | | | | 27.3 | 54.5 | 6.1 | 12.1 | 0 | % | |
| 5 | موافق | 0.707 | 4 | 6 | 23 | 2 | 2 | 0 | ت | 13 تعاني المؤسسة من صعوبة الحصول على المواد الأولية أحيانا. |
| | | | | 18.2 | 69.7 | 0.1 | 6.1 | 0 | % | |
| 10 | موافق | 0.927 | 3.79 | 6 | 19 | 3 | 5 | 0 | ت | 14 تعتمد المؤسسة على عدد من الموردين |
| | | | | 18.2 | 57.6 | 9.1 | 15.2 | 0 | % | |
| 11 | موافق | 1.200 | 3.76 | 9 | 15 | 4 | 2 | 3 | ت | 15 يؤثر الموردون للمواد الأولية بشكل ملحوظ على الصناعة ككل (التحكم في أسعار المواد الخام و لاستطيع المنتج فرض عبئ الزيادة إلى المستهلك). |
| | | | | 27.3 | 45.5 | 12.1 | 6.1 | 9.1 | % | |
| 12 | موافق | 0.977 | 3.73 | 7 | 15 | 6 | 5 | 0 | ت | 16 تؤثر المنتجات البديلة على سوق على المؤسسة من خلال الأسعار المعتدلة. |
| | | | | 21.2 | 45.5 | 18.2 | 15.2 | 0 | % | |
| 16 | موافق | 0.867 | 3.58 | 4 | 15 | 10 | 4 | 0 | ت | 17 تؤثر في سوق عمل مؤسسة مذابح الدواجن منتجات بديلة التي لها قدرة الإحلال بدل المنتجات الأصلية |
| | | | | 12.1 | 45.5 | 30.3 | 12.1 | 0 | % | |
| 18 | محايد | 0.895 | 3.36 | 12 | 15 | 9 | 7 | 0 | ت | 18 تؤثر منتجات المؤسسات الأخرى (منتجات وخدمات) تحقق نفس القيمة المضافة للزبون في قوة مساومة المشترون |
| | | | | 6.1 | 45.5 | 27.3 | 21.2 | 0 | % | |
| 13 | موافق | 0.883 | 3.70 | 5 | 17 | 7 | 4 | 0 | ت | 19 جودة المنتجات البديلة تؤثر في نمو و أرباح الصناعة للمؤسسة. |
| | | | | 15.2 | 51.5 | 21.2 | 12.1 | 0 | % | |

| | | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|------|---------------------------------------|------|------|------|---|---|---|
| 14 | موافق | 0.929 | 3.64 | 4 | 19 | 4 | 6 | 0 | ت | 20 الداخولون الجدد إلى الصناعة يجلبون طاقة إنتاجية جديد و قدرات جديدة . |
| | | | | 12.2 | 57.6 | 12.2 | 18.2 | 0 | % | |
| 10 | موافق | 0.893 | 3.79 | 5 | 21 | 2 | 5 | 0 | ت | 21 التهديد الأساسي من دخول منافسون جدد هو احتمال زيادة العرض عند الطلب و بالتالي انخفاض الأسعار . |
| | | | | 15.2 | 63.6 | 6.1 | 15.2 | 0 | % | |
| 9 | موافق | 1.101 | 3.82 | 10 | 14 | 2 | 7 | 0 | ت | 22 عن اكتساب المؤسسة هذه الخصائص (العلامة التجارية , الاستثمار , الحجم , عمر المؤسسة) تشكل حاجز دخول المنافسين إليها . |
| | | | | 30.3 | 42.4 | 6.1 | 2.2 | 0 | % | |
| 8 | موافق | 1.034 | 85. | 10 | 12 | 8 | 2 | 1 | ت | 23 دخول مؤسسات قوية تملك فرص جلب مستهلكين جدد وتنمية صناعتها ككل خاصة إذا كانت منتجات مؤسستنا لاتحمل علامة تجارية . |
| | | | | 30.4 | 36.4 | 24.2 | 6.1 | 3 | % | |
| | | | | المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة | | | | | | |
| موافق | | 0.35 | 3.82 | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss 25

مناقشة نتائج المحور الأول.

العبرة الأولى: نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 60% و 36.4% على التوالي، مما يدل أن المؤسسة تعمل في سوق تمتاز بشدة المنافسة لمنتجاتها، أما بالنسبة للمحايد، غير موافق وغير موافق بشدة نلاحظ عدم وجود إجابات، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.33 فهو يعبر عن الفئة الخامسة من سلم ليكارت الخماسي، وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق بشدة وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمته 0.540 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الترتيب الأول نظرا لمتوسطها الحسابي وأما المرتفع مما يدل على أن أفراد العينة يرون حقيقة أن المؤسسة تعمل في سوق تمتاز بشدة المنافسة لمنتجاتها.

العبرة الثانية: نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 75.8% و 21.2% على التوالي، مما يدل أن الشركات المنافسة تؤثر في سوق عمل المؤسسة أما بالنسبة للمحايد فكانت نسبته 3% ربما يدل هذا على عدم فهم أفراد العينة على تأثير الشركات المنافسة على المؤسسة، أما غير موافق بشدة نلاحظ عدم وجود إجابة وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.18 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة

الذي يتمحور حول العبارة بموافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه 0.456 ما يدل عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت هذه العبارة في الترتيب الثالث مما يدل أن أفراد العينة يرون أن الشركات المنافسة تؤثر في عمل المؤسسة.

العبارة الثالثة: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابة أفراد العينة كانت إجابتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 60.6% و 18.2% على التوالي إلا أن نسبة موافق بشدة كانت قليلة نوعا ما، أما بالنسبة لغير موافق والمحايد كانت نسبتهما 12.1% و 9.1% ولا توجد إجابة في غير موافق بشدة، لهذا نلاحظ أن أفراد العينة تتمحور إجابتهم حول موافق وموافق بشدة وهذا حسب نتيجة المتوسط حسابي 3.85 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبارة موافق وأما الانحراف المعياري فقيمه 0.870 ما يدل عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب الثامن من عبارات المحور.

العبارة الرابعة: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابة أفراد العينة كانت إجابتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 57.6% و 18.2% إلا أن نسبة موافق بشدة كانت قليلة نوعا ما، أما بالنسبة لغير موافق بشدة ومحايد وغير موافق كانت نسبتهما على التوالي 3%، 9.1%، 12.1%، لهذا نلاحظ أن بعض من أفراد العينة تتمحور إجابتهم حول موافق وموافق بشدة وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي 3.79 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبارة موافق وأما الانحراف المعياري فقيمه 0.960 ما يدل عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب العاشرة من عبارة المحور.

العبارة الخامسة: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 39.4% و 48.5% ، مما يؤكد على أن على أن مؤسسة مذابح الدواجن حجم وموقع جيد مقارنة مع منافسيها، أما بالنسبة لغير موافق فكانت نسبتها قليلة 3%، محايد 12.1% وعدم وجود إجابة في غير موافق بشدة، لذا نلاحظ أن بعض من أفراد العينة تتمحور إجابتهم حول موافق وموافق بشدة وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي 4.27 ، فهو يعبر عن الفئة الخامسة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبارة موافق بشدة وأما الانحراف المعياري فقيمه 0.801 مما يدل عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب الثاني من عبارات المحور.

العبارة السادسة: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 57.6% و 33.3% ، مما يدل أن المؤسسة تستحوذ على عدد كبير من المستهلكين، أما بالنسبة لغير موافق والمحايد فكانت نسبتهما 6.1% و 3% وعدم وجود إجابة في غير موافق بشدة، لذا نلاحظ أن بعض أفراد العينة تتمحور إجابتهم حول موافق والموافق بشدة حسب نتيجة المتوسط الحسابي 4.18 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبارة موافق وأما الانحراف المعياري فقيمه 0.769 مما يدل عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب الثالث من عبارات المحور.

العبرة السابعة: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 66.7% و 15.2%، كانت نسبة موافق بشدة قليلة نوعا ما إلا أن هذا يؤكد بأن المؤسسة تستجيب لرغبات المستهلكين في الزمان والمكان المحددين، أما بالنسبة لغير موافق ومحايد فكانت نسبتها متساوية ب 9.1% وعدو وجود إجابة في غير موافق بشدة، لذا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة حسب نتيجة المتوسط الحسابي 3.88 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبارة موافق وأما الانحراف المعياري بقيمته 0.781 مما يدل عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب السابع من عبارات المحور.

العبرة الثامنة: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم بمحايد وموافق بنسبة 39.4% و 36.4%، أما بالنسبة للإجابة على غير موافق بنسبة 15.2% وموافق بشدة 9.2%، ولا توجد إجابة على غير موافق بشدة ولذا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول محايد وموافق حسب نتيجة المتوسط الحسابي 3.39 الذي يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبارة محايد أما الانحراف المعياري بقيمته 0.864 مما يدل عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب السابع عشر من عبارات المحور.

العبرة التاسعة: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 60.6% و 6.1% أما بالنسبة للإجابة على محايد 21.2% وغير موافق بنسبة 12.1% ولا يوجد إجابة في غير موافق بشدة، لذا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة حسب نتيجة المتوسط الحسابي 3.61 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري بقيمته 0.788 مما يدل عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب الخامس عشر من عبارات المحور.

العبرة العاشرة: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 60.6% و 6.1% أما بالنسبة للإجابة على محايد 18.2% وغير موافق 15.2%، ولا يوجد إجابة على غير موافق بشدة، لذا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة حسب نتيجة الوسط الحسابي 3.58، الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري بقيمته 0.830 مما يدل عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب السادس عشر من عبارات المحور.

العبرة الحادية عشر: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 60.6% و 24.2%، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تبني علاقة مباشرة ودائمة مع زبائن مختارين بعناية فائقة، وأما الإجابة على محايد فكانت نسبتها 9.1%، غير موافق بنسبة 6.1% وعدم الإجابة على موافق

بشدة لذا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة حسب نتيجة الوسط الحسابي 4.03 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت، الذي يتمحور حول العبارة موافق أما الانحراف المعياري 0.770 مما يدل على عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب الرابع من عبارات المحور.

العبارة الثانية عشر: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 54.5% و 27.3% مما يؤكد أن مؤسسة مذابح الدواجن تعتمد على أنواع متعددة من المواد الأولية الداخلة في الإنتاج، وأما الإجابة على محايد كانت نسبتها 6.1% وغير موافق بنسبة 12.1% وعدم وجود إجابة لغير موافق بشدة، لذا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة حسب نتيجة الوسط الحسابي 3.97، يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبارة موافق أما الانحراف المعياري 0.918، مما يدل على عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب السادس من عبارات المحور.

العبارة الثالث عشر: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 69.7% و 18.2%، مما يدل فعلا أن مؤسسة مذابح الدواجن تعاني أحيانا من صعوبة الحصول على المواد الأولية، وكانت نسبة الإجابة على محايد وغير موافق متساوية بنسبة 6.1%، وعدم وجود إجابة على غير موافق بشدة، لذا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة حسب نتيجة الوسط الحسابي 4.00 يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.707، مما يدل على عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب الخامس من عبارات المحور.

العبارة الرابع عشر: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 57.6% و 18.2%، وهذا يدل أن المؤسسة تعتمد على عدد من الموردين وكانت الإجابة على المحايد 9.1%، وغير موافق بنسبة 15.2% وعدم جود إجابة على غير موافق بشدة، لذا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة حسب نتيجة الوسط الحسابي 3.79، يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.927 مما يدل على عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب العاشر من عبارات المحور.

العبارة الخامس عشر: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 45.5% و 27.3% على التوالي، وكانت الإجابة على المحايد بنسبة 12.1% وغير موافق 6.1% وعدم وجود إجابة على غير موافق بشدة، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة حسب نتيجة الوسط الحسابي 3.76، الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبارة موافق أما الانحراف المعياري 1.200، مما يدل على وجود تباين في إجابات أفراد العينة وعليه جاءت العبارة في الترتيب الحادي عشر من عبارات المحور.

العبارة السادس عشر: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 45.5% و 21.2%، مما يدل أن منتجات البديلة تؤثر في سوق عمل المؤسسة من خلال الأسعار المعتدلة، التوالي وكانت الإجابة على المحايد بنسبة 18.2% وغير موافق بنسبة 15.2% ولا يوجد إجابة في غير موافق بشدة، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة حسب نتيجة الوسط الحسابي 3.73 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.977 مما يدل على عدم تباين في الإجابات، وعليه جاءت العبارة في الترتيب الثاني عشر من عبارات المحور.

السابع عشر: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 45.5% و 12.1% على التوالي، وكانت نسبة الإجابة على محايد ب 30.3% نسبتها مرتفعة نوعا ما ربما لي عدم فهم أفراد العينة للعبارة، غير موافق بنسبة 12.1% وعدو وجود إجابة في غير موافق بشدة نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة حسب نتيجة الوسط الحسابي 3.58، الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبارة موافق أما الانحراف المعياري 0.883، مما يدل على عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب السادس عشر من عبارات المحور.

العبارة الثامن عشر: خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق ومحايد بنسبة 45.5% و 27.3% على التوالي، مما يدل على عدم معرفة أفراد العينة على مدى تأثير منتجات المؤسسات الأخرى في قوة مساومة المشترين، ونسبة الإجابة على غير موافق ب 21.2% وموافق بشدة 6.1% ولا يوجد إجابة في غير موافق بشدة، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور موافق ومحايد حسب نتيجة الوسط الحسابي 3.36 الذي يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري 0.895، مما يدل على عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب الثامن عشر من عبارات المحور.

العبارة التاسع عشر: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 51.5% و 15.2% على التوالي، مما يؤكد فعلا أن جودة المنتجات البديلة تؤثر في نمو وأرباح الصناعة للمؤسسة وكانت نسبة الإجابة على محايد ب 21.2%، غير موافق بنسبة 12.1% ولا توجد إجابة في غير موافق بشدة، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة حسب نتيجة الوسط الحسابي 3.70 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.883، مما يدل على عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب الثالث عشر من عبارات المحور.

عبارة عشرون: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 57.6% و 12.1% على التوالي، مما يؤكد فعلا أن الداخلون الجدد إلى الصناعة يجلبون طاقة إنتاجية جديدة وقدرات جديدة، وكانت الإجابة على محايد بنسبة 12.1%، غير موافق بنسبة 18.2% ولا توجد

إجابة في غير موافق بشدة، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة حسب نتيجة الوسط الحسابي 3.64 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.929، مما يدل على عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب الرابع عشر من عبارات المحور.

عبارة الواحد والعشرون: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 63.6% و 15.2% على التوالي، مما يؤكد أن التهديد الأساسي من دخول منافسون جدد هو احتمال زيادة العرض عند الطلب وبالتالي انخفاض الأسعار، وكانت الإجابة على محايد بنسبة 15.2% وغير موافق بنسبة 6.1% ولا توجد إجابة في غير موافق بشدة، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة حسب نتيجة الوسط الحسابي 3.79 يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.893، مما يدل على عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب العاشر من عبارات المحور.

عبارة الثاني والعشرين: خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 42.4% و 30.3%، مما يؤكد أن اكتساب المؤسسة لهذه الخصائص (العلامة التجارية، الاستثمار، الحجم، عمر المؤسسة.....) تشكل حاجز دخول من دخول المنافسين إليها، وكانت الإجابة على محايد بنسبة 6.1% وغير موافق بنسبة 2.2% بنسبة ضعيفة جدا ولا توجد إجابة في غير موافق بشدة، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة حسب نتيجة الوسط الحسابي 3.82 يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 1.103، مما يدل على تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب التاسع من عبارات المحور.

عبارة الثالث والعشرون: خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 36.4% و 30.4%، مما يؤكد إن دخول مؤسسات قوية تملك فرص جلب مستهلكين جدد وتنمية صناعتها ككل خاصة إذا كانت منتجات المؤسسة لا تحمل علامة تجارية، وكانت الإجابة على محايد بنسبة 24.2% وغير موافق بنسبة 6.1% ولا توجد إجابة في غير موافق بشدة، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة حسب نتيجة الوسط الحسابي 3.85 يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 1.034، مما يدل على تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب الثامن من عبارات المحور.

• نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حقيقة تسعى إلى دراسة أبعاد وقياسات البيئة الخارجية الخاصة، وهذا من أجل تعظيم أرباحها والمحافظة على بقائها ونموها، كل هذا يفسره المتوسط الحسابي لهذا المحور الذي بلغت قيمته 3.82، وهو يعبر عن الاتجاه العام لرأي العينة وهو الاتجاه موافق، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.351 يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني خاص بالقرارات الإستراتيجية

| الترتيب | الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | التكرار والنسب | العبرة |
|---------|---------|-------------------|-----------------|------------|---------------------------------------|-------|-----------|----------------|----------------|--|
| 5 | موافق | 0.68 | 3.97 | 5 | 24 | 2 | 2 | 0 | ت | 1-تسعى المؤسسة إلى دراسة العوامل الخارجية والداخلية من أجل تحديد الموقف (الوضع الحالي). |
| | | | | 15.2 | 72.7 | 6.1 | 6.1 | 0 | % | |
| 6 | موافق | 0.65 | 3.88 | 3 | 25 | 3 | 2 | 0 | ت | 2. عند التحليل العوامل يتم تبيان الأثر على المشكلة. |
| | | | | 9.1 | 75.8 | 9.1 | 6.1 | 0 | % | |
| 3 | موافق | 0.847 | 4.03 | 8 | 20 | 2 | 3 | 0 | ت | 3 إلقاء نظرة تفصيلية (تحليل) للعوامل هي إحدى الركائز لإتخاذ القرار الإستراتيجي. |
| | | | | 24.2 | 60.6 | 6.1 | 9.1 | 0 | % | |
| 4 | موافق | 0.829 | 4 | 14 | 12 | 3 | 2 | 0 | ت | 4. تستفيد مؤسسة مذابح الدواجن من المشكلات المتماثلة التي حدثت في الماضي. |
| | | | | 42.4 | 36.4 | 9.1 | 6.1 | 0 | % | |
| 2 | موافق | 1.011 | 4.09 | 5 | 16 | 9 | 3 | 0 | ت | 5 تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها من خلال طرح مجموعة من التساؤلات. |
| | | | | 15.2 | 48.5 | 27.3 | 9.1 | 0 | % | |
| 10 | موافق | 0.847 | 3.70 | 3 | 18 | 8 | 4 | 0 | ت | 6. تخضع الأهداف الإستراتيجية للتغيير. |
| | | | | 9.1 | 54.2 | 24.2 | 12.1 | 0 | % | |
| 11 | موافق | 0.827 | 3.61 | 8 | 15 | 5 | 5 | 0 | ت | 7 تقوم المؤسسة بجمع المعلومات اللازمة قبل إتخاذ القرارات. |
| | | | | 24.2 | 45.5 | 15.2 | 15.2 | 0 | % | |
| 7 | موافق | 0.992 | 3.79 | 2 | 10 | 16 | 5 | 0 | ت | 8. تعتمد مؤسسة مذابح الدواجن مع معايير التقييم الكمي لبدائل القرار. |
| | | | | 6.1 | 30.3 | 48.5 | 15.2 | 0 | % | |
| 12 | محايد | 0.801 | 3.27 | 4 | 15 | 11 | 3 | 0 | ت | 9 تضع المؤسسة إستراتيجيات بديلة على مستواها للتعامل مع المتغير الذي يتصف بحالة عدم التأكد البيئي. |
| | | | | 12.1 | 45.5 | 33.3 | 9.1 | 0 | % | |
| 11 | موافق | 0.827 | 3.61 | 5 | 16 | 6 | 6 | 0 | ت | 10. تملك المؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات التي تستنبق فيها الأزمات قبل حدوثها. |
| | | | | 15.2 | 48.5 | 18.2 | 18.2 | 0 | % | |
| 11 | موافق | 0.966 | 3.61 | 9 | 13 | 4 | 7 | 0 | ت | 11 يشارك أغلب المدراء في إتخاذ القرارات الإستراتيجية. |
| | | | | 27.3 | 39.4 | 12.1 | 21.2 | 0 | % | |
| 9 | موافق | 1.098 | 3.73 | 13 | 16 | 1 | 3 | 0 | ت | 12. اختيار البديل الإستراتيجي يتطلب الكفاءة والقدرة الذاتية للمدير أو الرئيس للوصول إلى الاختيار السليم. |
| | | | | 39.4 | 48.5 | 3 | 9.1 | 0 | % | |
| 1 | مرافق | 0.882 | 4.18 | 4 | 20 | 6 | 3 | 0 | ت | 13. التنفيذ الفعلي للقرار الإستراتيجي من الخطوات الهامة قد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي لأطراف المعنية |
| | | | | 10.1 | 60.6 | 18.2 | 9.1 | 0 | % | |
| 8 | موافق | 0.792 | 3.76 | 9 | 19 | 2 | 3 | 0 | ت | 14 متابعة وتقويم القرار الإستراتيجي يعزز نجاحه في تحقيق الأهداف المطلوبة. |
| | | | | 27.3 | 57.6 | 6.1 | 9.1 | 0 | % | |
| موافق | | | 52. | 3.80 | المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss 25

تحليل عبارات المحور الثاني: القرارات الإستراتيجية

العبرة الأولى: نلاحظ من خلال أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم ب موافق وموافق بشدة بنسبة 72.7% و 15.2% على التوالي, مما يؤكد أن المؤسسة تسعى إلى دراسة العوامل الخارجية والداخلية من أجل تحديد الموقف، وكانت الإجابة على محايد وغير موافق بنسبة متساوية 6.1% وعدم وجود إجابة في غير موافق بشدة، لذا نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة تمحور حول موافق وموافق بشدة بحسب نتيجة المتوسط الحسابي 3.97 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت موافق , وأما الانحراف المعياري 0.684 ,مما يدل على عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب الخامس من عبارات المحور .

العبرة الثانية: نلاحظ من خلال أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم ب موافق وموافق بشدة بنسبة 75.8% و 9.1% , مما يدل عند التحليل يتم تبيان الأثر على المشكلة، وكانت الإجابة على محايد بنسبة 9.1%، غير موافق بنسبة 6.1% وعدم وجود إجابة في غير موافق بشدة، لذا نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة تمحور حول موافق وموافق بشدة بحسب نتيجة المتوسط الحسابي 3.88 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت موافق , وأما الانحراف المعياري 0.650 , مما يدل على عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب السادس من عبارات المحور .

العبرة الثالثة: نلاحظ من خلال أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم ب موافق وموافق بشدة بنسبة 60.6% و 24.2% , مما يؤكد أن إلقاء نظر تفصيلية للعوامل هي إحدى الركائز لإتخاذ القرار الإستراتيجي، وكانت الإجابة على محايد بنسبة 6.1%، غير موافق بنسبة 9.1% وعدم وجود إجابة في غير موافق بشدة، لذا نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة تمحور حول موافق وموافق بشدة بحسب نتيجة المتوسط الحسابي 4.03 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت موافق , وأما الانحراف المعياري 0.847 , مما يدل على عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب الثالث من عبارات المحور .

العبرة الرابعة: نلاحظ من خلال أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم ب موافق وموافق بشدة بنسبة 36.4% و 42.4% , مما يؤكد أن إلقاء نظر تفصيلية للعوامل هي إحدى الركائز لإتخاذ القرار الإستراتيجي، وكانت الإجابة على محايد بنسبة 9.1%، غير موافق بنسبة 12.1% وعدم وجود إجابة في غير موافق بشدة، لذا نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة تمحور حول موافق وموافق بشدة بحسب نتيجة المتوسط الحسابي 4 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت موافق, وأما الانحراف المعياري 0.829 ,مما يدل على عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب الرابع من عبارات المحور .

العبرة الخامسة: نلاحظ من خلال أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم ب موافق وموافق بشدة بنسبة 48.5% و 15.2% , مما يؤكد أن المؤسسة تقوم بتحديد أهدافها من خلال طرح مجموعة من التساؤلات، وكانت الإجابة على محايد بنسبة 27.3%، غير موافق بنسبة 9.1% وعدم وجود إجابة في غير موافق بشدة، لذا نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة تمحور حول موافق وموافق بشدة بحسب نتيجة المتوسط

الحسابي 4.09 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت موافق وأما الانحراف المعياري 1.011, مما يدل على تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب الثاني من عبارات المحور.

العبارة السادسة: نلاحظ من خلال أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم ب موافق وموافق بشدة بنسبة 54.5% و9.1% , مما يدل أن تخضع الأهداف الإستراتيجية للتغيير، وكانت الإجابة على محايد بنسبة 24.2% , غير موافق بنسبة 12.1% وعدم وجود إجابة في غير موافق بشدة، لذا نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة تمحور حول موافق وموافق بشدة بحسب نتيجة المتوسط الحسابي 3.70 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت موافق, وأما الانحراف المعياري 0.847 مما يدل على عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب العاشر من عبارات المحور.

العبارة السابعة: نلاحظ من خلال أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم ب موافق وموافق بشدة بنسبة 45.5% و24.2% , مما يؤكد أن المؤسسة تقوم بجمع المعلومات اللازمة قبل إتخاذ القرارات، وكانت الإجابة على محايد، غير موافق بنسبة متساوية ب 15.2% وعدم وجود إجابة في غير موافق بشدة، لذا نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة تمحور حول موافق وموافق بشدة بحسب نتيجة المتوسط الحسابي 3.61 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت موافق, وأما الانحراف المعياري 0.827, مما يدل على عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب الحادي عشر من عبارات المحور.

العبارة الثامنة: نلاحظ من خلال أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم ب موافق وموافق بشدة بنسبة 30.3% و6.1% , وكانت الإجابة على محايد بنسبة 48.5% وهي نسبة مرتفعة قليلا وعدم وجود إجابة في غير موافق بشدة، لذا نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة تمحور حول موافق وموافق بشدة بحسب نتيجة المتوسط الحسابي 3.79 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت موافق, وأما الانحراف المعياري 0.992 , مما يدل على عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت العبارة في الترتيب السابع من عبارات المحور.

العبارة التاسعة: نلاحظ من خلال أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم ب موافق ومحايد بنسبة 45.5% و33.3% , هادما يدل إن أفراد العينة ليسو بدراية على الإستراتيجيات التي تضعها المؤسسة، ونسبة الموافق بشدة 12.1% , غير موافق 9.1% ولا يوجد إجابة في غير موافق بشدة , لذا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق ومحايد وذلك حسب نتيجة المتوسط الحسابي 3.12 الذي يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت محايد، أما الانحراف المعياري 0.801, مما يدل على عدم تباين إجابات أفراد العينة وعليه جاءت العبارة في الترتيب الثاني عشر من عبارات المحور.

العبارة العاشرة: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم حول موافق وموافق بشدة بنسبة 48.5% و15.2% , مما يؤكد أن المؤسسة تملك القدرة على إتخاذ القرارات التي تستبق فيها الأزمات قبل حدوثها، وكانت نسبة محايد وغير موافق متساوية بنسبة 18.2% وعدم وجود إجابة في غير موافق بشدة، لذا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة وذلك حسب نتيجة المتوسط

الحسابي 3.61 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت موافق، أما الانحراف المعياري 0.827 ، مما يدل على عدم تباين إجابات أفراد العينة وعليه جاءت العبارة في الترتيب الحادي عشر من عبارات المحور. العبارة الحادي عشر: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم حول موافق وموافق بشدة بنسبة 39.4% و 27.3% يدل أن أغلب المدراء يشاركون في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وكانت الإجابة على محايد بنسبة 12.1%، غير موافق 21.2% وعدم وجود إجابة في غير موافق بشدة ،لدا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة وذلك حسب نتيجة المتوسط الحسابي 3.61 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت موافق، أما الانحراف المعياري 0.966 ، مما يدل على عدم تباين إجابات أفراد العينة وعليه جاءت العبارة في الترتيب الحادي عشر من عبارات المحور.

العبارة الثاني عشر: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم حول موافق وموافق بشدة بنسبة 48.5% و 39.4% ، مما يؤكد أن اختيار البديل الإستراتيجي يتطلب الكفاءة والقدرة الذاتية للمدير أو الرئيس للوصول إلى الاختيار السليم، وكانت الإجابة على محايد بنسبة 3%، غير موافق 9.1% وعدم وجود إجابة في غير موافق بشدة ، لدا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة وذلك حسب نتيجة المتوسط الحسابي 3.73 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت موافق، وعليه جاءت العبارة في الترتيب التاسع من عبارات المحور.

العبارة الثالث عشر: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم حول موافق وموافق بشدة بنسبة 60.6% و 10.1% ، مما يؤكد فعلا أن التنفيذ الفعلي للقرار الإستراتيجي من الخطوات الهامة قد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي لأطراف المعنية، وكانت الإجابة على محايد بنسبة 18.2%، غير موافق 9.1% وعدم وجود إجابة في غير موافق بشدة ، لدا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة وذلك حسب نتيجة المتوسط الحسابي 4.18 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت أما الانحراف المعياري 0.882 وعليه جاءت العبارة في الترتيب الأول من عبارات المحور.

العبارة الرابع عشر: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم حول موافق وموافق بشدة بنسبة 57.6% و 27.3% ،مما يؤكد متابعة وتقييم القرار الإستراتيجي يعزز نجاحه في تحقيق الأهداف المطلوبة، وكانت الإجابة على محايد بنسبة 6.1%، غير موافق 9.1% وعدم وجود إجابة في غير موافق بشدة، لدا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة وذلك حسب نتيجة المتوسط الحسابي 3.76 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت ، أما الانحراف المعياري 0.792 وعليه جاءت العبارة في الترتيب الثامن من عبارات المحور.

• نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حقيفة تسعى إلى تطبيق مراحل القرار الإستراتيجي بدءا بتحديد موقفها إلى غاية المتابعة والتقييم من أجل الحصول على القرار الإستراتيجي السليم، كل هذا يفسره المتوسط الحسابي الذي بلغ قيمته 3.80 ،وهو يعبر عن على الاتجاه العام لرأي العينة وهو الاتجاه موافق كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.52 فهو يدل على تجانس الإجابات.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث خاص بعلاقة البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية.

| العبارة | التكرار والنسب | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | الترتيب | |
|---|----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|------------|---------|--|
| 1-الفهم الجيد للمتغيرات البيئية يساهم في صياغة إستراتيجية مواتية. | ت | 0 | 0 | 3 | 20 | 10 | 4.21 | 0.6 | موافق بشدة | 3 | |
| | % | 0 | 0 | 9.1 | 60.6 | 30.3 | | | | | |
| 2. تنوع مصادر المعلومات والتأكد من صحتها له تأثير على جودة القرار في مؤسسة مذابح الدواجن. | ت | 0 | 1 | 3 | 19 | 10 | 4.15 | 0.71 | موافق | 4 | |
| | % | 0 | 3 | 9.1 | 56.6 | 30.3 | | | | | |
| 3 التحليل الإستراتيجي للبيئة يعطي صورة واضحة للفرص والتهديدات مما يسهل قرار الاختيار بين البدائل الإستراتيجية. | ت | 0 | 0 | 8 | 21 | 4 | 3.88 | 0.6 | موافق | 6 | |
| | % | 0 | 0 | 24.2 | 63.6 | 12.1 | | | | | |
| 4 ادراسة المستمرة لرغبات وأذواق المستهلكين يضمن قدرة مؤسسة مذابح الدواجن الحصول على زيادة رضا زبائنها وجلب زبائن آخرين. | ت | 0 | 1 | 0 | 16 | 16 | 4.42 | 0.63 | موافق بشدة | 1 | |
| | % | 0 | 3 | 0 | 48.5 | 48.5 | | | | | |
| 5 التحليل الإستراتيجي يقوم برسم المعالم الحقيقية لمستقبل مؤسسة مذابح الدواجن. | ت | 0 | 1 | 3 | 15 | 14 | 4.27 | 0.76 | موافق بشدة | 2 | |
| | % | 0 | 3 | 9.1 | 45.5 | 42.4 | | | | | |
| 6 أخذ قرارات إبداعية مبتكرة يساهم في زيادة الحصة السوقية لمؤسسة مذابح الدواجن(خلق ميزة تنافسية). | ت | 0 | 2 | 3 | 19 | 9 | 4.06 | 0.78 | موافق | 5 | |
| | % | 0 | 6.1 | 9.1 | 57.6 | 27.3 | | | | | |
| 7. المرونة في أخذ القرار الإستراتيجي يزيد من قوة مؤسسة مذابح الدواجن. | ت | 0 | 2 | 5 | 12 | 14 | 4.15 | 0.90 | موافق | 4 | |
| | % | 0 | 6.1 | 15.2 | 36.4 | 42.4 | | | | | |
| المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | 4.16 | 0.46 | موافق | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss25

تحليل عبارات المحور الثالث: علاقة البيئة الخارجية بالقرارات الإستراتيجية.

العبارة الأولى: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 60.6% و 30.3% على التوالي , مما يؤكد أن الفهم الجيد للمتغيرات البيئية يساهم في صياغة إستراتيجية مواتية، وكانت الإجابة على محايد بنسبة 3% وعدم وجود إجابة بالنسبة لغير موافق وغير موافق بشدة، لذا نلاحظ إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة وذلك حسب نتيجة المتوسط الحسابي 4.21 الذي يعبر عن الفئة الخامسة من سلم ليكارت الخماسي موافق بشدة ، أما الانحراف المعياري 0.6 ، مما يدل على عدم تجانس إجابات الأفراد وعليه جاءت العبارة في الترتيب الثالث من عبارات المحور .

العبارة الثانية: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 57.6% و 30.3% على التوالي، مما يؤكد أن تنوع مصادر المعلومات والتأكد من صحتها له تأثير على

جودة القرار في مؤسسة مذابح الدواجن، وكانت الإجابة على محايد بنسبة 9.1% بالنسبة لغير موافق 3% وعدم وجود إجابة في غير وافق بشدة، لذا نلاحظ إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة وذلك حسب نتيجة المتوسط الحسابي 4.15 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي موافق أما الانحراف المعياري 0.712، مما يدل على عدم تجانس إجابات الأفراد وعليه جاءت العبارة في الترتيب الرابع من عبارات المحور.

العبارة الثالثة: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 63.6% و 24.2% على التوالي، مما يؤكد أن التحليل الإستراتيجي للبيئة يعطي صورة واضحة للفرص والتهديدات ما يسهل قرار الاختيار بين البدائل الإستراتيجية، وكانت الإجابة على محايد بنسبة 24.2% وعدم وجود إجابة في غير موافق وغير وافق بشدة، لذا نلاحظ إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة وذلك حسب نتيجة المتوسط الحسابي 3.88 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي موافق، أما الانحراف المعياري 0.6، مما يدل على عدم تجانس إجابات الأفراد وعليه جاءت العبارة في الترتيب السادس من عبارات المحور.

العبارة الرابعة: من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة متساوية 48.5%، مما يؤكد أن الدراسة المستمرة لرغبات وأذواق المستهلكين يضمن قدرة المؤسسة مذابح الدواجن الحصول على زيادة رضا زبائنهم وجلب زبائن آخرون، وكانت الإجابة على غير موافق بنسبة 3% وعدم وجود إجابة في كل من محايد وغير موافق بشدة، لذا نلاحظ إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة وذلك حسب نتيجة المتوسط الحسابي 4.42 الذي يعبر عن الفئة الخامسة من سلم ليكارت الخماسي موافق بشدة، أما الانحراف المعياري 0.63، مما يدل على عدم تجانس إجابات الأفراد وعليه جاءت العبارة في الترتيب الأول من عبارات المحور.

العبارة الخامسة: من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 45.5% و 42.4%، مما يؤكد أن التحليل الإستراتيجي يقوم برسم المعالم الحقيقية لمستقبل مؤسسة مذابح الدواجن، وكانت الإجابة على محايد بنسبة 9.1%، غير موافق بنسبة 3% وعدم وجود إجابة في غير موافق، لذا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة ذلك حسب نتيجة المتوسط الحسابي 4.27 الذي يعبر عن الفئة الخامسة من سلم ليكارت الخماسي موافق بشدة، أما الانحراف المعياري 0.761 مما يدل على عدم تجانس إجابات الأفراد وعليه جاءت العبارة في الترتيب الثاني من عبارات المحور.

العبارة السادسة: من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 57.6% و 27.3%، مما يؤكد أن أخذ قرارات إبداعية مبتكرة يساهم في زيادة الحصة السوقية لمؤسسة

مذابح الدواجن (خلق ميزة تنافسية)، وكانت الإجابة على محايد بنسبة 9.1%، غير موافق بنسبة 6.1% وعدم وجود إجابة في غير موافق، لذا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة ذلك حسب نتيجة المتوسط الحسابي 4.06 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي موافق، أما الانحراف المعياري 0.788، مما يدل على عدم تجانس إجابات الأفراد وعليه جاءت العبارة في الترتيب الخامس من عبارات المحور.

العبارة السابعة: خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 36.4% و42.4%، مما يؤكد أن المرونة في أخذ القرار الإستراتيجي يزيد من قوة مؤسسة مذابح الدواجن، وكانت الإجابة على محايد بنسبة 15.2%، غير موافق بنسبة 6.1% وعدم وجود إجابة في غير موافق بشدة، لذا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتمحور حول موافق وموافق بشدة ذلك حسب نتيجة المتوسط 4.15 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت موافق، أما الانحراف المعياري 0.906، مما يدل على عدم تجانس إجابات الأفراد وعليه جاءت العبارة في الترتيب الرابع من عبارات المحور.

• نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق التنسيق بين دراسة عوامل البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية، وهذا من أجل الحصول على أفضل نتائج والحفاظ على مركزها ونموها، كل هذا يفسره المتوسط الحسابي لهذا المحور الذي بلغ 4.16 وهي تعبر على الاتجاه العام لرأي العينة وهو الاتجاه موافق، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.46 فهي تدل على تجانس الإجابات.

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات One Sample T.TEST.

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة، سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة، تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الثلاثة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$.t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث: \bar{x} المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

s الانحراف المعياري للعينة

n حجم العينة

*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% , مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:
- قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $Sig(\alpha) > 5\%$.

- قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $Sig(\alpha) < 5\%$.

وعليه إذا كان $Sig(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني وبيبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

1- اختبار الفرضية الأولى:

- الفرضية الصفرية: لا تعمل مؤسسة مذابح الدواجن في سوق تمتاز بشدة المنافسة لمنتجاتها.

- الفرضية البديلة: تعمل مؤسسة مذابح الدواجن في سوق تمتاز بشدة المنافسة لمنتجاتها.

الجدول رقم (13) : يمثل اختبار T للعبارة الأولى (تعمل مؤسسة مذابح الدواجن في سوق تمتاز بشدة

المنافسة لمنتجاتها) المتعلقة بالبيئة الخارجية الخاصة .

| Test sur échantillon unique | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | Valeur de test = 3 | | | | | |
| | | | | | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Inférieur | Supérieur |
| المحور_الأول | 13.543 | 32 | 0.000 | 0.82872 | 0.7041 | 0.9534 |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25 .

على ضوء النتائج أعلاه يتبين أن قيمة $Sig(\alpha)$ إذ قدرت قيمتها بـ 0.000 (00%) , وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة , بأن تعمل مؤسسة مذابح الدواجن في سوق تمتاز بشدة المنافسة لمنتجاتها من خلال تحليلها للوضع التنافسي .

2- اختبار الفرضية الثانية:

- الفرضية الصفرية: لا تعتمد المؤسسة على التنفيذ الفعلي للقرار الإستراتيجي كخطوة هامة والتي تظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعنية.

- الفرضية البديلة: تعتمد المؤسسة على التنفيذ الفعلي للقرار الإستراتيجي كخطوة هامة والتي تظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعنية.

الجدول رقم (14): اختبار T للعبارة الثالثة الخاصة ببعد تطبيق وتقييم (التنفيذ الفعلي للقرار الإستراتيجي من الخطوات الهامة قد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي لأطراف المعنية) للقرارات الإستراتيجية في المؤسسة.

| Test sur échantillon unique | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | Valeur de test = 3 | | | | | |
| | | | | | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Inférieur | Supérieur |
| المحور_الثاني | 8.711 | 32 | 0.000 | 0.80087 | 0.6136 | 0.9881 |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25 .

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة $Sig(\alpha)$ أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.000 (00%)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تقول حقيقة أن المؤسسة تعتمد على التنفيذ الفعلي للقرار الإستراتيجي كخطوة هامة، والتي تظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعنية حيث تسعى إلى تحقيق أهدافها المخطط لها بالاعتماد على الجدية في تطبيق معطيات القرار الاستراتيجي .

3- اختبار الفرضية الثالثة :

- الفرضية الصفرية: لا تعتمد مؤسسة مذابح الدواجن على الدراسة المستمرة لرغبات وأذواق المستهلكين لضمان قدرتها في الحصول على زيادة رضا زبائنهم وجلب زبائن آخرين .
- الفرضية البديلة: تعتمد مؤسسة مذابح الدواجن على الدراسة المستمرة لرغبات وأذواق المستهلكين لضمان قدرتها في الحصول على زيادة رضا زبائنهم وجلب زبائن آخرين .

الجدول رقم (15): اختبار T للعبارة الرابعة للعلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية في مؤسسة مذابح الدواجن .

| Test sur échantillon unique | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | Valeur de test = 3 | | | | | |
| | | | | | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Inférieur | Supérieur |
| المحور الثالث | 14.236 | 32 | 0.000 | 1.16450 | 0.9979 | 1.3311 |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25 .

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $Sig(\alpha)$ أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.000 (00%)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن المؤسسة على الدراسة

المستمرة لرغبات وأذواق المستهلكين, لضمان قدرتها في الحصول على زيادة رضا زبائنها وجلب زبائن آخرون لتحقيق النتائج المرغوبة .

المطلب الثالث: اختبار تباين إجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافية ONEWAY ANOVA.

سنحاول اختبار إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة باختلاف أو تغير خصائصها الديمغرافية , بحيث تتماشى مع العناصر المتغيرات (المحاور) الذي يتضمنه باستخدام ONE WAY ANOVA عند مستوى دلالة $05 \text{ Sig}(\alpha) \%$, بالإضافة إلى استخدام الاختبار البعدي Post hoc لتحديد مصدر التباين في حالة وجوده ولصالح أي فئة من الفئات الناتجة عن تغير الخصائص الديمغرافية , ومن هنا نحكم على التباين وفق قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية (h_0) إذا كانت $05 \text{ Sig}(\alpha) \%$.

- قبول الفرضية البديلة (h_1) إذا كانت $05 \text{ Sig}(\alpha) \%$.

1- اختبار تباين إجابات المحور الأول :

المحور الأول يتضمن البيئة الخارجية الخاصة وكيف تهتم المؤسسة بمختلف عناصرها ومصادرها, لذا سنحاول في هذا المحور اختبار مدى ارتباط البيئة الخارجية الخاصة بالنوع الاجتماعي, عن طريق البحث فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الفئات الممثلة للنوع الاجتماعي .

للقيام بهذا الاختبار التباين نعتمد على الفرضيتين التاليتين :

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات البيئة الخارجية الخاصة بتغير النوع الاجتماعي .

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات البيئة الخارجية الخاصة بتغير النوع الاجتماعي.

الجدول رقم (16) : يمثل اختبار ANOVA لتباين البيئة الخارجية الخاصة وفق النوع الاجتماعي .

| ANOVA | | | | | |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|-------|
| المحور_الأول | | | | | |
| | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Intergroupes | 0.001 | 1 | 0.001 | 0.006 | 0.937 |
| Intragroupes | 3.954 | 31 | 0.128 | | |
| Total | 3.954 | 32 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25 .

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $Sig(\alpha) > 5\%$ إذ جاءت قيمتها بـ 0.937 (93.7%)، وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير النوع الاجتماعي، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن البيئة الخارجية الخاصة بتغير النوع الاجتماعي، وهذا ما يدل عن عدم تأثير البيئة الخارجية الخاصة بتغير النوع الاجتماعي.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق النوع الاجتماعي، نقوم باختبار التباين وفق الفئة العمرية باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات البيئة الخارجية الخاصة وفق الفئة العمرية.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات البيئة الخارجية الخاصة وفق الفئة العمرية.

الجدول رقم (17) : اختبار ANOVA لتباين البيئة الخارجية الخاصة وفق الفئة العمرية .

| ANOVA | | | | | |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|-------|
| المحور_الأول | | | | | |
| | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Intergroupes | 0.163 | 3 | 0.054 | 0.415 | 0.744 |
| Intragroupes | 3.792 | 29 | 0.131 | | |
| Total | 3.954 | 32 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25 .

تشير نتائج الجدول أن $Sig(\alpha) > 5\%$ إذ جاءت قيمة بـ 0.744 (74.4%)، وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة المعبرة عن عدم تأثير البيئة الخارجية الخاصة بتغير الفئة العمرية .

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق الفئات العمرية، نقوم باختبار التباين وفق المستوى التعليمي باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات البيئة الخارجية الخاصة بتغير المستوى التعليمي.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات البيئة الخارجية الخاصة بتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (18): اختبار ANOVA لتباين البيئة الخارجية الخاصة وفق المستوى التعليمي.

| ANOVA | | | | | |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|-------|
| المحور_الأول | | | | | |
| | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Intergroupes | 0.020 | 2 | 0.010 | 0.076 | 0.927 |
| Intragroupes | 3.935 | 30 | 0.131 | | |
| Total | 3.954 | 32 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25 .

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $\% > Sig(\alpha) 5$ إذ جاءت قيمتها بـ 0.927 (92.7%) , وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير المستوى التعليمي , وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن البيئة الخارجية الخاصة بتغير المستوى التعليمي , وهذا ما يدل عن عدم تأثير البيئة الخارجية الخاصة بتغير المستوى التعليمي .

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق المستوى التعليمي, نقوم باختبار التباين وفق الأقدمية المهنية باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات البيئة الخارجية الخاصة وفق الأقدمية المهنية .

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات البيئة الخارجية الخاصة وفق الأقدمية المهنية .

الجدول رقم(19): اختبار ANOVA لتباين البيئة الخارجية الخاصة وفقاً لأقدمية المهنية.

| ANOVA | | | | | |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|-------|
| المحور_الأول | | | | | |
| | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Intergroupes | 0.373 | 3 | 0.124 | 1.006 | 0.404 |
| Intragroupes | 3.582 | 29 | 0.124 | | |
| Total | 3.954 | 32 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25 .

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $Sig(\alpha) > \% 0.404$ إذ جاءت قيمتها بـ 0.404 (40.4%) ، وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الأقدمية المهنية، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن البيئة الخارجية الخاصة بتغير الأقدمية المهنية، وهذا ما يدل عن عدم تأثير البيئة الخارجية الخاصة بتغير الأقدمية المهنية .

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق الأقدمية المهنية، نقوم باختبار التباين وفق المستوى الوظيفي باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات البيئة الخارجية الخاصة وفق المستوى الوظيفي .

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات البيئة الخارجية الخاصة وفق المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (20): اختبار ANOVA لتباين البيئة الخارجية الخاصة وفق المستوى الوظيفي .

| ANOVA | | | | | |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|-------|
| المحور الأول | | | | | |
| | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Intergruppes | 0.592 | 3 | 0.197 | 1.701 | 0.189 |
| Intragruppes | 3.363 | 29 | 0.116 | | |
| Total | 3.954 | 32 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25 .

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $Sig(\alpha) > \% 0.189$ إذ جاءت قيمتها بـ 0.189 (18.9%) ، وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير المستوى الوظيفي، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن البيئة الخارجية الخاصة بتغير المستوى الوظيفي، وهذا ما يدل عن عدم تأثير البيئة الخارجية الخاصة بتغير المستوى الوظيفي.

2- اختبار تباين إجابات المحور الثاني:

المحور الثاني يتضمن أهم العبارات المتعلقة باتخاذ القرارات الإستراتيجية ، والارتباط المنطقي لهذه العبارات يكون مع النوع الاجتماعي وحسب الفئة العمرية والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية والمستوى الوظيفي للقيام باختبار التباين وفق النوع الاجتماعي نعتمد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات القرارات الإستراتيجية في المؤسسة بتغير النوع الاجتماعي .

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين القرارات الإستراتيجية في المؤسسة بتغير النوع الاجتماعي .

الجدول رقم (21): بين اختبار ANOVA لتباين القرارات الإستراتيجية وفق النوع الاجتماعي .

| ANOVA | | | | | |
|---------------|------------------|-----|-------------|-------|-------|
| المحور_الثاني | | | | | |
| | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Intergruppes | 0.733 | 1 | 0.733 | 2.773 | 0.106 |
| Intragruppes | 8.193 | 31 | 0.264 | | |
| Total | 8.926 | 32 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25 .

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $Sig(\alpha) > 5\%$ إذ جاءت قيمتها بـ 0.106 (10.6%) , وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير النوع الاجتماعي, وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن القرارات الإستراتيجية بتغير النوع الاجتماعي , وهذا ما يدل عن عدم تأثير القرارات الإستراتيجية بتغير النوع الاجتماعي .

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق النوع الاجتماعي, نقوم باختبار التباين وفق الفئة العمرية باعتماد

الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات القرارات الاستراتيجية في المؤسسة بتغير الفئة العمرية .

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات القرارات الاستراتيجية في المؤسسة بتغير الفئة العمرية .

الجدول رقم (22) : اختبار ANOVA لتباين القرارات الإستراتيجية وفق الفئة العمرية.

| ANOVA | | | | | |
|---------------|------------------|-----|-------------|-------|-------|
| المحور_الثاني | | | | | |
| | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Intergruppes | 0.748 | 3 | 0.249 | 0.884 | 0.461 |
| Intragruppes | 8.178 | 29 | 0.282 | | |
| Total | 8.926 | 32 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25 .

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $Sig(\alpha) > 5\%$ إذ جاءت قيمتها بـ 0.461 (46.1%) ، وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الفئة العمرية ، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن القرارات الإستراتيجية بتغير الفئة العمرية ، وهذا ما يدل عن عدم تأثير القرارات الإستراتيجية بتغير الفئة العمرية .

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق النوع الفئة العمرية ، نقوم باختبار التباين وفق المستوى التعليمي باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات القرارات الإستراتيجية في المؤسسة بتغير المستوى التعليمي.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات القرارات الإستراتيجية في المؤسسة بتغير الفئة العمرية .

الجدول رقم (23) : اختبار ANOVA لتباين القرارات الإستراتيجية وفق المستوى التعليمي .

| ANOVA | | | | | |
|---------------|------------------|-----|-------------|-------|-------|
| المحور_الثاني | | | | | |
| | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Intergruppes | 0.722 | 2 | 0.361 | 1.320 | 0.282 |
| Intragruppes | 8.204 | 30 | 0.273 | | |
| Total | 8.926 | 32 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25 .

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $Sig(\alpha) > 5\%$ إذ جاءت قيمتها بـ 0.282 (28.2%) ، وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير المستوى التعليمي ، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن القرارات الإستراتيجية بتغير المستوى التعليمي ، وهذا ما يدل عن عدم تأثير القرارات الإستراتيجية بتغير المستوى التعليمي .

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق المستوى التعليمي، نقوم باختبار التباين وفق الأقدمية المهنية باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات القرارات الإستراتيجية في المؤسسة بتغير الأقدمية المهنية.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات القرارات الإستراتيجية في المؤسسة بتغير الأقدمية المهنية.

الجدول رقم (24): اختبار ANOVA لتباين القرارات الإستراتيجية وفق الأقدمية المهنية .

| ANOVA | | | | | |
|---------------|------------------|-----|-------------|-------|-------|
| المحور_الثاني | | | | | |
| | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Intergroupes | 3.710 | 3 | 1.237 | 6.876 | 0.001 |
| Intragroupes | 5.216 | 29 | 0.180 | | |
| Total | 8.926 | 32 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25 .

تشير نتائج الجدول أن $Sig(\alpha) < 5\%$ إذ جاءت قيمة ب 0.001 (0.1%)، وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، المعبرة عن تأثير القرارات الإستراتيجية بالأقدمية المهنية التعليمي.

ولمعرفة مصدر هذه الفروقات قمنا بإجراء اختبار POST.HOC وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (25): اختبار POST.HOC لمصدر تباين القرارات الإستراتيجية وفق الأقدمية المهنية.

| Comparaisons multiples : | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------|------|--------------------------------|------------------|
| Variable dépendante: المحور_الثاني | | | | | | |
| LSD | | | | | | |
| (I) الأقدمية المهنية | (J) الأقدمية المهنية | Différence moyenne (I-J) | Erreur standard | Sig. | Intervalle de confiance à 95 % | |
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure |
| أقل من 5 سنوات | 6-10 سنوات | .92063* | .23443 | .000 | .4412 | 1.4001 |
| | 11-20 سنة | -.17937- | .21439 | .410 | -.6178- | .2591 |
| | 21 سنة فأكثر | -.19841- | .19992 | .329 | -.6073- | .2105 |
| 6-10 سنوات | أقل من 5 سنوات | -.92063* | .23443 | .000 | -1.4001- | -.4412- |
| | 11-20 سنة | -1.10000* | .28449 | .001 | -1.6819- | -.5181- |
| | 21 سنة فأكثر | -1.11905* | .27375 | .000 | -1.6789- | -.5592- |
| 11-20 سنة | أقل من 5 سنوات | .17937 | .21439 | .410 | -.2591- | .6178 |
| | 6-10 سنوات | 1.10000* | .28449 | .001 | .5181 | 1.6819 |
| | 21 سنة فأكثر | -.01905- | .25680 | .941 | -.5443- | .5062 |
| 21 سنة فأكثر | أقل من 5 سنوات | .19841 | .19992 | .329 | -.2105- | .6073 |
| | 6-10 سنوات | 1.11905* | .27375 | .000 | .5592 | 1.6789 |
| | 11-20 سنة | .01905 | .25680 | .941 | -.5062- | .5443 |

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25 -

من خلال الجدول نلاحظ أن مصدر الفروقات متمركز بين أقل من 5 سنوات و 6-10 سنوات، وبفروقات معنوية بقيمة 0.000، وجاءت هذه الفروقات لصالح الأقدمية المهنية الأقل من 10 سنوات ، هذه المؤشرات

تعبر على أن عينة الدراسة ذوي الأقدمية المهنية الأكثر من 10 سنوات يوافقون أكثر من نظرائهم ذوي الأقدمية المهنية الأقل

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق الأقدمية المهنية , نقوم باختبار التباين وفق المستوى الوظيفي باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات القرارات الإستراتيجية في المؤسسة بتغير المستوى الوظيفي .

- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات القرارات الإستراتيجية في المؤسسة بتغير المستوى الوظيفي .

الجدول رقم (26): اختبار ANOVA لتباين القرارات الإستراتيجية وفق المستوى الوظيفي .

| ANOVA | | | | | |
|---------------|------------------|-----|-------------|-------|-------|
| المحور_الثاني | | | | | |
| | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Intergruppes | 1.949 | 3 | 0.650 | 2.700 | 0.064 |
| Intragruppes | 6.977 | 29 | 0.241 | | |
| Total | 8.926 | 32 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25 .

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $Sig(\alpha) > 0.064$ (6.4%) , وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير المستوى الوظيفي, وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن القرارات الإستراتيجية بتغير المستوى الوظيفي , وهذا ما يدل عن عدم تأثير القرارات الإستراتيجية بتغير المستوى الوظيفي .

3- اختبار تباين إجابات المحور الثالث:

المحور الثالث يتضمن أهم العبارات المتعلقة بالعلاقة الموجودة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية , والارتباط المنطقي لهذه العبارات يكون مع النوع الاجتماعي والفئة العمرية والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية والمستوى الوظيفي .

وللقيام باختبار التباين وفق النوع الاجتماعي نعلم على الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير النوع الاجتماعي.

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير النوع الاجتماعي.

الجدول رقم (27): يبين اختبار ANOVA لتباين علاقة البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير النوع الاجتماعي.

| ANOVA | | | | | |
|---------------|------------------|-----|-------------|-------|-------|
| المحور_الثالث | | | | | |
| | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Intergroupes | 0.120 | 1 | 0.120 | 0.535 | 0.470 |
| Intragroupes | 6.946 | 31 | 0.224 | | |
| Total | 7.066 | 32 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25 .

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $Sig(\alpha) > \% 5$ إذ جاءت قيمتها بـ (0.470) (47.0 %), وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير النوع الاجتماعي, وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير النوع الاجتماعي, وهذا ما يدل عن عدم تأثير العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير النوع الاجتماعي. بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق النوع الاجتماعي, نقوم باختبار التباين وفق الفئة العمرية باعتماد الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير الفئة العمرية .

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير الفئة العمرية .

الجدول رقم(28): اختبار ANOVA لتباين علاقة البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير الفئة العمرية.

| ANOVA | | | | | |
|---------------|------------------|-----|-------------|-------|-------|
| المحور_الثالث | | | | | |
| | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Intergroupes | 0.174 | 3 | 0.058 | 0.244 | 0.865 |
| Intragroupes | 6.892 | 29 | 0.238 | | |
| Total | 7.066 | 32 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25 .

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $Sig(\alpha) > 5\%$ إذ جاءت قيمتها بـ 0.865 (86.5%) , وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الفئة العمرية , وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير الفئة العمرية , وهذا ما يدل عن عدم تأثير العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير الفئة العمرية . بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق الفئة العمرية , نقوم باختبار التباين وفق المستوى التعليمي باعتماد الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفريّة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير المستوى التعليمي.

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (29): اختبار ANOVA لتباين علاقة البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير المستوى التعليمي .

| ANOVA | | | | | |
|---------------|------------------|-----|-------------|-------|-------|
| المحور_الثالث | | | | | |
| | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Intergroupes | 0.086 | 2 | 0.043 | 0.186 | 0.832 |
| Intragroupes | 6.980 | 30 | 0.233 | | |
| Total | 7.066 | 32 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25 .

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $Sig(\alpha) > 5\%$ إذ جاءت قيمتها بـ 0.832 (83.2%) , وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير المستوى التعليمي , وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير المستوى التعليمي , وهذا ما يدل عن عدم تأثير العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير المستوى التعليمي . بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق المستوى التعليمي , نقوم باختبار التباين وفق الأقدمية المهنية باعتماد الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفريّة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير الأقدمية المهنية .

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير الأقدمية المهنية .

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير الأقدمية المهنية .

الجدول رقم (30): اختبار ANOVA لتباين علاقة البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير الأقدمية المهنية .

| ANOVA | | | | | |
|---------------|------------------|-----|-------------|-------|-------|
| المحور_الثالث | | | | | |
| | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Intergruppes | 0.604 | 3 | 0.201 | 0.903 | 0.452 |
| Intragruppes | 6.462 | 29 | 0.223 | | |
| Total | 7.066 | 32 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25 .

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $Sig(\alpha) > 5\%$ إذ جاءت قيمتها بـ 0.452 (45.2%) ، وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الأقدمية المهنية ، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير الأقدمية المهنية ، وهذا ما يدل عن عدم تأثير العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير الأقدمية المهنية. بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق الأقدمية المهنية، نقوم باختبار التباين وفق المستوى الوظيفي باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير المستوى الوظيفي .
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير المستوى الوظيفي.

الجدول رقم(31): اختبار ANOVA لتباين علاقة البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير المستوى الوظيفي .

| ANOVA | | | | | |
|---------------|------------------|-----|-------------|-------|-------|
| المحور_الثالث | | | | | |
| | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Intergruppes | 2.167 | 3 | 0.722 | 4.276 | 0.013 |
| Intragruppes | 4.899 | 29 | 0.169 | | |
| Total | 7.066 | 32 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25 .

تشير نتائج الجدول أن $5\% < Sig(\alpha)$ إذ جاءت قيمة ب 0.013 (1.3%) ، وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ، وعليه نرفض الصفرية ونقبل الفرضية البديلة المعبرة عن تأثر تأثير العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير المستوى الوظيفي .

ولمعرفة مصدر هذه الفروقات قمنا بإجراء اختبار POST.HOC وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (32): اختبار POST.HOC لمصدر تباين علاقة البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية بتغير المستوى الوظيفي .

| Comparaisons multiples : | | | | | | |
|------------------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------|------|--------------------------------|---------------------|
| Variable dépendante: المحور_الثالث | | | | | | |
| LSD | | | | | | |
| المستوى (I) الوظيفي | المستوى (J) الوظيفي | Différence moyenne (I-J) | Erreur standard | Sig. | Intervalle de confiance à 95 % | |
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure |
| رئيس | عون تنفيذي | -.52381* | .20551 | .016 | -.9441- | -.1035- |
| | رئيس ورشة | .07143 | .23730 | .766 | -.4139- | .5568 |
| | عامل عادي | -.03968- | .21662 | .856 | -.4827- | .4034 |
| عون تنفيذي | رئيس | .52381* | .20551 | .016 | .1035 | .9441 |
| | رئيس ورشة | .59524* | .20551 | .007 | .1749 | 1.0155 |
| | عامل عادي | .48413* | .18124 | .012 | .1134 | .8548 |
| رئيس ورشة | رئيس | -.07143- | .23730 | .766 | -.5568- | .4139 |
| | تنفيذي عون | -.59524* | .20551 | .007 | -1.0155- | -.1749- |
| | عامل عادي | -.11111- | .21662 | .612 | -.5542- | .3319 |
| عامل عادي | رئيس | .03968 | .21662 | .856 | -.4034- | .4827 |
| | عون تنفيذي | -.48413* | .18124 | .012 | -.8548- | -.1134- |
| | رئيس ورشة | .11111 | .21662 | .612 | -.3319- | .5542 |

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25 -

من خلال الجدول نلاحظ أنّ مصدر الفروقات متمركز بين المستوى عون تنفيذي و عامل عادي بفروقات معنوية بقيمة 0.012 ، فقد جاءت هذه الفروقات لصالح عون تنفيذي وعامل عادي، وهذا لعدم فهمهم لطبيعة العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية ، وهذا طبيعي لكون طبيعة أعمالهم لا علاقة لها بالقرارات الإستراتيجية التي تختص بها الإدارة العليا .

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة الميدانية تبين أن البيئة الخارجية الخاصة تؤثر بعملية صنع القرارات الإستراتيجية حيث تبين لنا أن مؤسسة مذابح الدواجن تهتم بدراسة وتحليل البيئة الخارجية الخاصة، لاسيما البعد الخاص بالزبائن لتحقيق قرارات إستراتيجية جيدة تدفع وترفع مكانة المؤسسة نحو الأفضل.

وقد تناولت هذه الدراسة الإطار الوصفي من منهج الدراسة، وكذا عينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة وباستخدام الإطار التحليلي إلى اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة، وقد تبين لنا أن لتحليل البيئة الخارجية الخاصة أهمية بالغة في تحقيق استراتيجيات جيدة، تسمح بالمحافظة على المؤسسة وحتى تميزها وهذا من خلال صدق وثبات فرضيات الدراسة.

خاتمة

من خلال دراسة هذا الموضوع حاولنا التطرق إلى مدى تأثير البيئة الخارجية على القرار الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية أو الإنتاجية والتي تعمل في بيئة تتميز بعدم استقرار خاضعة للتغيير المستمر ، ولذلك تفرض على المؤسسة من دراسة وتحليل أبعاد وقياسات البيئة لمواجهة كل ما يطرأ من تغيير في محيط وبيئة المؤسسة ، وهذا التحليل يساعدها في اتخاذ قرارات إستراتيجية سليمة وتحقيق الأهداف المتمثلة في النمو ، البقاء والاستمرارية.

كما تسعى المؤسسة إلى تحسين وضعيتها والاستحواذ على أكبر قدر من الحصة السوقية والحفاظ على مزاياها التنافسية وهذا الوضع يسمح لها بتقديم خدمات ومنتجات أفضل من منافسيها والاستحواذ على أكبر عدد من المستهلكين ، لذا أصبح لزاما على المؤسسة إلقاء نظرة تفصيلية (تحليل) للعوامل لإتخاذ القرار الإستراتيجي الذي يعظم من ربحية المؤسسة.

وهنا يمكن القول أن نجاح المؤسسة وتفوقها يتوقف على مدى قدرتها على تحليل عوامل البيئة وحسن اختيارها للقرار الإستراتيجي السليم.

وفي هذا البحث حاولنا التعرض لكل ما يربط البيئة الخارجية الخاصة والقرار الإستراتيجي ، حيث توصلت دراسة البحث إلى مجموعة من النتائج واقتراحات وأفاق الدراسة يمكن ذكرها فيما يلي :

أولاً: النتائج:

1- إن المؤسسات بوصفها نظاما مفتوحا توجد في محيط من العوامل والقوى تؤثر في عملياتها ، وان بقاء المؤسسة واستمرارها ونجاحها من خلال امتلاك المؤسسة القدرة على الإستباقية والتفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية الخاصة وخاصة علاقتها وتأثيرها بالقرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

2- أهمية ودور تحليل البيئة الخارجية الخاصة من أجل فهم واستيعاب طبيعة ما يحصل فيها من تغيرات لتمكين المؤسسة من أداء مهامها بشكل سليم وتحقيق أهدافها الأساسية في البقاء والتطور.

3- حدوث تطورات في بيئة الأعمال الذي أدى بدوره إلى التزايد وتنوع حاجات ورغبات الزبائن من أجل مقابلة وإشباع تلك الحاجات تطلب من مؤسسات تبني قرارات إستراتيجية لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن وكسب رضاهم.

4- تأخذ متغيرات البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية تدرجا في الأهمية وهذا ما يؤكد على دراسة تلك المتغيرات بعناية بالغة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

ثانيا : اقتراحات الدراسة.

- 1- ضرورة دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية الخاصة لما في ذلك من إسهام وتعزيز لقدرة المؤسسة في اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة.
- 2- يتطلب من المؤسسة تحليل البيئة الخارجية بشكل سليم ودقيق لتحقيق أهدافها الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة واعتمادا على أسلوب SWot في عملية التحليل (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بها كقوى مؤثرة لإتخاذ قراراتها الإستراتيجية).
- 3- ضرورة إتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة في ضوء عوامل البيئة الخارجية الخاصة وأن تتولى المؤسسة الاهتمام بموضوع العلاقة والتأثير بين عوامل البيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية وإعادة النظر إلى رسالتها ورؤيتها.
- 4- الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأساسية المحددة للبيئة الخارجية الخاصة والقرارات الإستراتيجية وكما بينتها الدراسة وذلك عند التكيف مع البيئة الخارجية الخاصة والاستجابة لها.

ثالثا : أفاق الدراسة .

- 1- إن المؤسسات بوصفها نظاما مفتوحا على المحيط , يعد عامل قوة مؤثرة في عملياتها , وإن بقاء المؤسسة ونموها ونجاحها يحصل من خلال امتلاك المؤسسة القدرة على التكيف والتفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية الخاصة .
- 2- التقدم التقني والعلمي السريع و الهائل, أدى إلى حدوث تطورات في بيئة الأعمال ,و الذي أدى بدوره إلى التزايد وتتويع حاجات ورغبات الزبائن ,ومن أجل مقابلة و إشباع تلك الحاجات تطلب من المؤسسات الأعمال تبني القرارات الإستراتيجية لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن .
- 3- الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الخارجية الخاصة, و القرارات الإستراتيجية وهذا ما يؤكد أهمية تلك المتغيرات بعناية عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية :

أولا الكتب

- 1) أحمد عزيز سمعان دعيم , أسلوب تحليل سووت , دار الفكر للنشر والتوزيع , الأردن , 2010.
- 2) أحمد شاکر العسكري , التسويق (مدخل استراتيجي للتسويق) , دار الشروق للنشر و التوزيع , الأردن , 2000.
- 3) فلاح حسن الحسني , إدارة المشرعات الصغيرة – مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز , دار الشروق للنشر و التوزيع , مصر , 2006.
- 4) صلاح عباس , الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة , دار مؤسسة شباب الجامعة , مصر .
- 5) محمد حسين الطائي , نعمة عباس خضير لخفاجي , نظم المعلومات الإستراتيجية , دار الثقافة للنشر و التوزيع , الأردن , 2009 .
- 6) كاظم نزار الركابي , الإدارة الإستراتيجية – العولمة و المنافسة , دار وائل للنشر و التوزيع , الأردن , 2004.
- 7) نبيل محمد مرسى , الإدارة الإستراتيجية – تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس , دار الجامعة الجديدة للنشر , مصر , 2003 .
- 8) فلاح حسن عداي الحسني , الإدارة الإستراتيجية – مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة , دار وائل للنشر و التوزيع , ط2 , مصر , 2006.
- 9) محمد محمد إبراهيم , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , مصر , 2009 .
- 10) جمال الدين لعريسات , الإدارة و عملية اتخاذ القرار , دار همه للطباعة و النشر و التوزيع , الجزائر, 2005
- 11) أحمد عزيز سمعان دعيم , أسلوب تحليل سووت , دار الفكر للنشر والتوزيع , الأردن , 2010.

ثانيا الرسائل الجامعية :

- 1) نوال عبد الرحمن محمد الحوراني , مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , الجامعة الإسلامية بغزة , 2013 .
- 2) بن واضح الهاشمي , محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية , رسالة ماجستير , جامعة بوضياف بالمسيلة , 2006/2005 .
- 3) سعاد حرب قاسم , أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرار , مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال , الجامعة الإسلامية غزة , 1433/2011 .

(4) العسكر نزيهة , خفاف ابتسام , دور الاتصال في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير موارد بشرية , جامعة البليدة , 2018_2017 .

(5) خديجة بوصالحيج , زهور خدة , دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الإستراتيجي , مذكرة لنيل شهادة الماستر , تخصص إدارة أعمال , جامعة خميس مليانة , 2016/2015

ثالثا المواقع الإلكترونية :

<https://hrdiscussion.com>

sit-iugaza-edu.ps/mfarra/files/20/ppty

parliment-iq/wp-content/uploads/2017/05.PDF

<https://books.google.dz>

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيلالي بونعاما

خميس مليانة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

بصدد الإعداد لمذكرة ماستر بعنوان: "تأثير البيئة الخارجية الخاصة على القرارات الإستراتيجية في قطاع الصناعة الغذائية"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة موضوع البحث، والذي نسعى من خلاله إلى استطلاع آرائكم حول الفقرات الموجودة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال .

وشرفتني أن أقدم إليكم بطلب ملء هذه الاستمارة وهي بالتأكيد تعكس الدقة و الموضوعية في إجاباتكم ومدى اهتمامكم ووعيكم بأهمية استخدام في أغراض البحث العلمي و الحرص على إظهار النتائج الدقيقة والصحيحة لذا نرجو منكم ملاحظة مايلي قبل الإجابة: قراءة الاستبيان بدقة وتمعن .

إن إجاباتكم تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، يرجى عدم ترك أي فقرة دون إجابة.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب

الأستاذ المشرف:

كريم بومازونة

من إعداد الطالبان:

- المقدم فتحية
- أسيرير جهيدة

السنة الجامعية: 2019/2018

الجزء الأول: بالبيانات الشخصية والوظيفة

I- البيانات الشخصية والوظيفية:

1. النوع الاجتماعي: ذكر أنثى
2. الفئة العمرية: 30-20 40-31 50-41 60-51
3. المستوى التعليمي: ثانوي فأقل شهادة تدرج شهادة ما بعد التدرج
4. الأقدمية المهنية: أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات
- 20-11 سنة 21 سنة فأكثر
5. المستوى الوظيفي: رئيس عون تنفيذي رئيس ورشة
عامل عادي

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

| الرقم | العبارات | درجة الموافقة | | | | |
|---|--|---------------|-------|-------|-----------|----------------|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| المحور الأول: أبعاد و قياسات البيئة الخارجية الخاصة | | | | | | |
| تعريف البيئة الخارجية الخاصة: هي العناصر والمتغيرات خارج المؤسسة ذات العلاقة أو التأثير المباشر بها، و تتشارك فيها المؤسسات التي تملك نفس مجال العمل . | | | | | | |
| بعد خاص بالمنافسين | | | | | | |
| 1 | تعمل مؤسسة مذابح الدواجن في سوق تمتاز بشدة المنافسة لمنتجاتها. | | | | | |
| 2 | تؤثر الشركات المنافسة في سوق عمل المؤسسة. | | | | | |
| 3 | تهتم إدارة المؤسسة بنوعية العملاء كأساس لتعزيز المركز التنافسي . | | | | | |
| 4 | تحدد مؤسسة مذابح الدواجن موقع عروضها بقوة مقابل عروض المنافسين في أدهان المستهلكين . | | | | | |
| 5 | تملك مؤسسة مذابح الدواجن حجم و موقع جيد مقارنة مع منافسيها. | | | | | |
| بعد خاص بالمستهلكين (الزبائن) | | | | | | |
| 1 | تستحوذ المؤسسة على عدد كبير من المستهلكين . | | | | | |
| 2 | تستجيب المؤسسة لرغبات المستهلكين في الزمان و المكان المحددين . | | | | | |
| 3 | تقوم المؤسسة بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن . | | | | | |
| 4 | تعمل مؤسسة مذابح الدواجن على التقييم الدقيق لقيمة المستهلكين للمؤسسة . | | | | | |
| 5 | تعمل المؤسسة على رضا المستهلك عن طريق توفير المنتجات التي يريدها المشترون بأقل أسعار ممكنة . | | | | | |
| 6 | تبني المؤسسة علاقة مباشرة و دائمة مع زبائن مختارين بعناية فائقة . | | | | | |

| درجة الموافقة | | | | | العبارات | الرقم |
|--------------------------------------|-----------|-------|-------|------------|---|-------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
| بعد خاص بالمجهزين (الموردين) | | | | | | |
| | | | | | تعتمد مؤسسة مذابح الدواجن على أنواع متعددة من المواد الأولية الداخلة في الإنتاج . | 1 |
| | | | | | تعاني المؤسسة من صعوبة الحصول على المواد الأولية أحيانا. | 2 |
| | | | | | تعتمد المؤسسة على عدد من الموردين | 3 |
| | | | | | يؤثر الموردون للمواد الأولية بشكل ملحوظ على الصناعة ككل (التحكم في أسعار المواد الخام و لا يستطيع المنتج فرض عبي الزيادة إلى المستهلك) | 4 |
| بعد خاص بالمنتجات البديلة | | | | | | |
| | | | | | تؤثر المنتجات البديلة على سوق عمل المؤسسة من خلال الأسعار المعتدلة . | 1 |
| | | | | | تؤثر في سوق عمل مؤسسة مذابح الدواجن منتجات بديلة التي لها قدرة الإحلال بدل المنتجات الأصلية . | 2 |
| | | | | | تؤثر منتجات المؤسسات الأخرى (منتجات وخدمات) تحقق نفس القيمة المضافة للزبون في قوة مساومة المشترين . | 3 |
| | | | | | جودة المنتجات البديلة تؤثر في نمو و أرباح الصناعة للمؤسسة . | 4 |
| بعد خاص بالمنافسين المحتملين | | | | | | |
| | | | | | الداخلون الجدد إلى الصناعة يجلبون طاقة إنتاجية جديدة و قدرات جديدة . | 1 |
| | | | | | التهديد الأساسي من دخول منافسون جدد هو احتمال زيادة العرض عند الطلب و بالتالي انخفاض الأسعار | 2 |
| | | | | | إن اكتساب المؤسسة هذه الخصائص (العلامة التجارية، الاستثمار، الحجم، عمر المؤسسة) تشكل حاجز دخول المنافسين إليها . | 3 |
| | | | | | دخول مؤسسات قوية تملك فرص جلب مستهلكين جدد و تنمية صناعتها ككل خاصة إذا كانت | 4 |

| منتجات مؤسستنا لا تحمل علامة تجارية | | | | | الرقم | العبارات |
|---|-----------|-------|-------|------------|-------|---|
| درجة الموافقة | | | | | | |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
| المحور الثاني: خاص بالقرارات الإستراتيجية | | | | | | |
| تعريف القرارات الإستراتيجية: هي عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل يتمنعان بقيمة واحدة أو متشابهة، تكون على المدى الطويل تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المؤسسة وتتم على مستوى الإدارة العليا . | | | | | | |
| بعد خاص بتحديد الموقف (تحديد النتائج الحالية) | | | | | | |
| | | | | | 1 | تسعى المؤسسة إلى دراسة العوامل الخارجية والداخلية من أجل تحديد الموقف (الوضع الحالي). |
| | | | | | 2 | عند التحليل العوامل يتم تبيان الأثر على المشكلة . |
| | | | | | 3 | إلقاء نظرة تفصيلية (تحليل) للعوامل هي إحدى الركائز لإتخاذ القرار الإستراتيجي . |
| بعد خاص بصياغة القرار الإستراتيجي . | | | | | | |
| | | | | | 1 | تستفيد مؤسسة مذابح الدواجن من المشكلات المتمثلة التي حدثت في الماضي . |
| | | | | | 2 | تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها من خلال طرح مجموعة من التساؤلات . |
| | | | | | 3 | تخضع الأهداف الإستراتيجية للتغيير . |
| | | | | | 4 | تقوم المؤسسة بجمع المعلومات اللازمة قبل إتخاذ القرارات. |
| بعد خاص بصنع البدائل الإستراتيجية . | | | | | | |
| | | | | | 1 | تعتمد مؤسسة مذابح الدواجن مع معايير التقييم الكمي لبدائل القرار . |
| | | | | | 2 | تضع المؤسسة إستراتيجيات بديلة على مستواها للتعامل مع المتغير الذي يتصف بحالة عدم التأكد البيئي . |
| | | | | | 3 | تمتلك المؤسسة القدرة على إتخاذ القرارات التي تستبق فيها الأزمات قبل حدوثها . |
| بعد خاص بتطبيق وتقييم القرارات الإستراتيجية | | | | | | |
| | | | | | 1 | يشارك أغلب المدراء في إتخاذ القرارات الإستراتيجية . |
| | | | | | 2 | اختيار البديل الإستراتيجي يتطلب الكفاءة والقدرة الذاتية للمدير أو الرئيس للوصول إلى الاختيار السليم . |

| | | | | | | |
|--|-------|-------|-----------|----------------|-------|---|
| | | | | | 3 | التنفيذ الفعلي للقرار الإستراتيجي من الخطوات الهامة قد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي لأطراف المعنية . |
| | | | | | 4 | متابعة وتقويم القرار الإستراتيجي يعزز نجاحه في تحقيق الأهداف المطلوبة . |
| درجة الموافقة | | | | | الرقم | العبرة |
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | |
| المحور الثالث: علاقة البيئة الخارجية الخاصة بالقرارات الإستراتيجية | | | | | | |
| | | | | | 1 | الفهم الجيد للمتغيرات البيئية يساهم في صياغة إستراتيجية مواتية . |
| | | | | | 2 | تنوع مصادر المعلومات والتأكد من صحتها له تأثير على جودة القرار في مؤسسة مذابح الدواجن . |
| | | | | | 3 | التحليل الإستراتيجي للبيئة يعطي صورة واضحة للفرص و التهديدات مما يسهل قرار الاختيار بين البدائل الإستراتيجية. |
| | | | | | 4 | الدراسة المستمرة لرغبات وأنواق المستهلكين يضمن قدرة مؤسسة مذابح الدواجن الحصول على زيادة رضا زبائنهم وجلب زبائن آخرين . |
| | | | | | 5 | التحليل الإستراتيجي يقوم برسم المعالم الحقيقية لمستقبل مؤسسة مذابح الدواجن . |
| | | | | | 6 | أخذ قرارات إبداعية مبتكرة يساهم في زيادة الحصة السوقية لمؤسسة مذابح الدواجن(خلق ميزة تنافسية). |
| | | | | | 7 | المرونة في أخذ القرار الإستراتيجي يزيد من قوة مؤسسة مذابح الدواجن . |