

اللهم علمنا ما ينفعنا
وانفعنا بما علمتنا
وزكنا علمًا

اللهم علمنا ما ينفعنا
وانفعنا بما علمتنا
وزكنا علمًا

شكر وتقدير

الشكر والحمد لله رب العالمين الذي أنعم علينا وأمدنا بالصحة لإتمام هذا العمل
لابد لنا ونحن نخطوا خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة تعود إلى أعواد قضيناها
في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير بأذنين
بذلك جهود كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد ...

بكل امتنان و عرفان نقدم أسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام، إلى الأستاذ عابدي محمد السعيد حفظه
الله، الذي قدّم و ساهم في الكثير لانجاز هذا العمل المتواضع كما لا أنسى أن أشكر أعضاء لجنة
المنافسة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

إهداء

بسم الله أبدأ كلامي... الذي بفضلته وصلت لمقامي هذا، فالحمد والشكر على ما أتاني.
أهدي هذا العمل و ثمرة جهدي إلى من أحمل اسمه بافتخار، إلى صاحب الوجه الطيب، إلى الرجل الأبرز في
حياتي، أبي العزيز أطال الله في عمره.

إلى من بها أعلا، و عليها أرتكز، إلى من دعاؤها سر نجاحي، و حنانها بلسم جراحي، إلى أغلى الحبايب،
أمي العزيزة أطال الله في عمرها.

إلى القلوب الطاهرة و النفوس البريئة إخوتي ، سندي في الحياة خاصة أختي الغالية«سارة» التي
دعمتني في كل خطوة، حفظهم الله لي.

إلى صديقتي وزميلتي و رفيقة دربي «جواد وردة» حفظها الله.
إلى جميع الأساتذة الكرام بالأخص أستاذي المشرف «عابدي محمد السعيد».

إلى جميع أصدقائي.....

إلى كل من يكن لي المحبة من قريب أو من بعيد.

«ركوش وحيدة»



إهداء

الحمد لله و الصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

يشرفني أن أهدي هذا العمل المتواضع الذي هو حصيلة دراستي و ثمرة جهدي إلى ذو القلب الكبير والدي العزيز.
إلى القلب الناصع بالبياض والذتي الحبيبة.

و إلى من تطيب أيامي بوجودهم، إلى من أشرقت ابتسامتهم بوجهي و من كانوا سندي... إخوتي الأعرء حفظهم الله.

إلى أساتذتي الكرام و بالأخص أستاذي المشرف «عابدي محمد السعيد».

و إلى كل أصدقائي الذين أعتز بصداقتهم.
دون أن أنسى صديقتي العزيزة و التي كان لها الفضل في إتمام هذه المذكرة «ركوش وحيدة»

«جواد وردة»

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	بسملة
	دعاء
	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
04-01	مقدمة
الفصل الأول: عوامل البيئة	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: تحليل البيئة الداخلية
07	المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية ومكوناتها
14	المطلب الثاني: مفهوم تحليل البيئة الداخلية وأهميتها
15	المطلب الثالث: إجراءات تحليل البيئة الداخلية وتحليلها الإستراتيجي
22	المبحث الثاني: تحليل البيئة الخارجية
22	المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية وخصائصها ومكوناتها
28	المطلب الثاني: مفهوم تحليل البيئة الخارجية وأهميتها
29	المطلب الثالث: خطوات تحليل البيئة الخارجية وأساليبها
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: النجاح الإستراتيجي	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: ماهية النجاح الإستراتيجي
38	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية وأنواعها
39	المطلب الثاني: مفهوم النجاح الإستراتيجي وأهميته
41	المطلب الثالث: أبعاد النجاح الإستراتيجي ودعائمه
44	المطلب الرابع: عوامل النجاح الإستراتيجي
47	المبحث الثاني: مؤشرات قياس النجاح الإستراتيجي وعلاقته بعوامل البيئة
47	المطلب الأول: مؤشر البقاء
47	المطلب الثاني: مؤشر النمو
48	المطلب الثالث: مؤشر التكيف
49	المطلب الرابع: علاقة النجاح الإستراتيجي بعوامل البيئة
52	خلاصة الفصل

الفصل الثالث(الفصل التطبيقي): تقييم عوامل البيئة المساعدة على النجاح الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش- سوق أهراس.-	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى
55	المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة والوسائل المتاحة لها
57	المطلب الثاني: الأهداف الأساسية للمؤسسة
58	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و مصالح المؤسسة
61	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للبحث الميداني
61	المطلب الأول: نموذج ومنهج الدراسة
64	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
65	المطلب الثالث: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
67	المبحث الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
67	المطلب الأول: خصائص أفراد العينة
72	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان
73	المطلب الثالث: وصف متغيرات الدراسة وتحليل النتائج
85	المطلب الرابع: دراسة الارتباط بين محوري الدراسة
86	المطلب الخامس: تحليل وإختبار أثر عوامل البيئة على النجاح الإستراتيجي
90	خلاصة الفصل
92	خاتمة
101- 97	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
17	تحليل نقاط القوة والضعف	(1)
19	خطوات تحليل موارد المنظمة	(2)
20	سلسلة القيمة	(3)
22	نموذج البيئة الداخلية للمنظمة	(4)
26	البيئة العامة	(5)
27	نموذج بورتر الخماسي لتحليل القوة المنافسة	(6)
44	الفرق بين الكفاءة والفعالية	(7)
46	عوامل النجاح الاستراتيجي	(8)
49	مؤشرات قياس النجاح الاستراتيجي	(9)
59	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(10)
62	العلاقة بين المتغيرين	(11)
67	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(12)
68	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(13)
70	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(14)
83	سلم معامل الارتباط بيرسون	(17)

❖ فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
09	يبين خصائص الثقافة التنظيمية	(1)
13	يبين بعض عوامل البيئة الداخلية الواجب تحليلها	(2)
31	يبين أهم عناصر الفرص و التهديدات	(3)
34	نموذج GETS لتحليل البيئة الخارجية للمنظمات	(4)
40	يوضح مفاهيم النجاح الإستراتيجي من وجهة نظر بعض الباحثين	(5)
64	يبين الإحصائيات الخاصة بإستثمارات الإستبيان	(6)
65	مقياس ليكارت الخماسي	(7)
67	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(8)
68	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(9)
70	يبين إختيار ألفا كرونباخ	(10)
71	جدول ليكارت الخماسي	(11)
72	تحليل عبارات الهيكل التنظيمي	(12)
73	تحليل عبارات الثقافة التنظيمية	(13)
74	تحليل عبارات الموارد	(14)
74	تحليل عبارات البيئة العامة	(15)
75	تحليل عبارات المنافسين	(16)
76	تحليل عبارات الموردين	(17)
77	تحليل عبارات العملاء	(18)
78	تحليل عبارات البقاء	(19)
79	تحليل عبارات النمو	(20)
80	تحليل عبارات التكيف	(21)
81	اختيار التوزيع الطبيعي	(22)

82	معامل الارتباط بيرسون بين عوامل البيئة والنجاح الاستراتيجي	(23)
83	الانحدار الخطي البسيط	(24)
84	الانحدار الخطي المتعدد	(25)
86	نتائج إختبارات Independent sample T-test	(26)
86	إختبار تأثير المستوى التعليمي على إجابات محاور الدراسة	(27)



مقدمة:

إن منظمات الأعمال اليوم باختلاف نوعها وحجمها وطبيعة نشاطها تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة التي تحدث في بيئتها، فهي بحاجة إلى إدارة مرنة قادرة على التأقلم والتكيف مع مختلف التغيرات البيئية، وهذه الأخيرة تفرض على المنظمات تحقيق أعلى معدلات التكيف مع البيئة، واعتماد آليات البقاء في عالم المنافسة.

حيث يعتبر التحليل الاستراتيجي أحد المكونات المهمة والأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث يهتم بمتابعة وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، وترجع أهميته لكونه وسيلة تمكن المؤسسة من إدارة علاقتها بالبيئة، من خلال تحديد مواطن القوة والضعف، والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة مما يجعل المؤسسة في حالة ترقب واستعداد تام لأي تغير قد يحدث في بيئتها، مما يسمح للمؤسسة أن تكون لها القدرة على الدخول إلى أسواق جديدة وتتنوع منتجاتها، مما يكسبها ميزة تنافسية، ويضمن لها البقاء والاستمرارية في مجال أعمالها، وهذا ما يطلق عليه بالنجاح الاستراتيجي الذي تسعى وتهدف كل مؤسسة أو منظمة إلى تحقيقه.

على ضوء ما سبق نتضح معالم إشكالية الدراسة والتي يمكن طرحها على النحو التالي:

1- إشكالية الدراسة:

كيف تؤثر عوامل البيئة على النجاح الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش - سوق أهراس؟

ولإحاطة بالموضوع أكثر تم تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالبيئة الداخلية و البيئة الخارجية؟
- ما المقصود بتحليل البيئة الداخلية و البيئة الخارجية؟
- فيما تتمثل أهمية تحليل البيئة الداخلية و البيئة الخارجية؟
- ما هي خطوات تحليل كل من البيئة الداخلية و البيئة الخارجية؟
- ما المقصود بالنجاح الاستراتيجي؟
- ما هي مؤشرات قياس النجاح الإستراتيجي؟
- هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين عوامل البيئة و النجاح الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير معنوي لعوامل البيئة على النجاح الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة؟

2- فرضيات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة ثلاث فرضيات رئيسية توضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرين الدراسة " عوامل البيئة، النجاح الإستراتيجي". وهي كالآتي:

• الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل البيئة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

• الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين عوامل البيئة الداخلية والنجاح الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

• الفرضية الرئيسية الثالثة :

توجد اختلافات معنوية في متوسط ايجابيات عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الوصفية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

3- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

✓ محاولة لفت انتباه القائمين على المنظمات المختلفة حول أهمية عوامل البيئة وضرورة الاهتمام بها من أجل تحقيق النجاح الاستراتيجي.

✓ تضيف هذه الدراسة تراكم العلمي والمعرفي وذلك بمعرف العلاقة والتأثير بين عوامل البيئة والنجاح الإستراتيجي.

✓ تعتبر متغيرات الدراسة (عوامل البيئة، النجاح الاستراتيجي) من المواضيع المهمة لأي مؤسسة، بحيث تزيد من درجة استفادتها من الفرص وقدرتها على مقاومة التهديدات، وكذلك تحديد كل من مواطن القوة والضعف، مما يساعد المؤسسة على تحقيقها للنجاح الاستراتيجي.

4- أهداف الدراسة:

تتم أهداف الدراسة في :

✓ توضيح أهم المفاهيم الخاصة بعوامل البيئة والنجاح الإستراتيجي.

✓ إبراز تأثير عوامل البيئة على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش – سوق أهراس.

5- أسباب ومبررات اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة ومنها:

- كونه يتماشى مع تخصص إدارة أعمال.
- الرغبة في التعرف على أثر عوامل البيئة على النجاح الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.
- محاولة إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية.

6- منهج الدراسة والأدوات المستعملة:

من أجل معالجة موضوع بحثنا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، بغية الإحاطة والإلمام بمعطيات الدراسة من أجل معرفة النتائج ومناقشتها، واختبار فرضيات الدراسة، أما الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة كانت الاستبيان كأداة رئيسية ، وذلك لتسهيل عملية جمع المعلومات والمعطيات والبيانات.

7- حدود الدراسة (إطار زمني ومكاني):

- حدود مكانية: ركزت هذه الدراسة على مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش – سوق أهراس .-
- حدود زمانية: امتدت الدراسة في الفترة 2023/04/9 إلى غاية 2023/05/10.

8- هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

- **الفصل الأول:** اهتم بتوضيح المفاهيم النظرية لعوامل البيئة، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تحليل البيئة الداخلية، أما في المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى تحليل البيئة الخارجية.
- **الفصل الثاني:** يتمثل في نجاح الاستراتيجي، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول ماهية النجاح الإستراتيجي، أما في المبحث الثاني تناولنا فيه مؤشرات قياس النجاح الإستراتيجي وعلاقته بعوامل البيئة.
- **الفصل الثالث:** الذي يتمثل في الفصل التطبيقي، تم فيه إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش – سوق أهراس – من خلال تأثير عوامل البيئة على النجاح الإستراتيجي، حيث يشمل هذا الفصل ثلاث مباحث، حيث في المبحث الأول تم عرض عام لمؤسسة مطاحن بلغيث، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للبحث الميداني، وفي المبحث الثالث تناولنا فيه نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية لتأكيد أو نفي فرضيات بحثنا من خلال

برنامج Spss.

9- صعوبات الدراسة:

لم تخلو الدراسة كغيرها من الدراسات من الصعوبات، فعند إعدادنا لهذا البحث اعترضتنا بعض الصعوبات أهمها:

- عدم توفر دراسات شاملة وسابقة بنفس عنوان موضوع دراستنا التي تربط بين النجاح الاستراتيجي و عوامل البيئة
- ضيق فترة الدراسة مما صعب علينا الإلمام بجوانب موضوع الدراسة.

10- دراسات سابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع عوامل البيئة والنجاح الاستراتيجي ومن بينها ما يلي:

- **دراسة هالة يحيوي، تحليل استراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة،** مجلة أفاق للبحوث والدراسات، مجلد 4، العدد 1، 2021، هدفت هذه الدراسة حول تحديد أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، وكيف يتم تحليلها استراتيجيا، باعتماد على خطوات مستندة على الموارد، سلسلة القيمة، تحليل القدرات وذلك لمساعدة متخذي القرار في تحديد مواطن القوة والضعف في المنظمة.
- **هاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،** أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، من بين النتائج التي توصلت إليها :
 - تم التعرف على الإطار النظري و المفاهيمي للبيئة الخارجية للمؤسسة وأدائها.
 - تقييم المؤسسة لعوامل البيئة الخارجية وذلك لمعرفة طبيعة ما تواجهه المؤسسة من فرص وتهديدات.
 - بعد تعرف المؤسسة على مكونات بيئتها الخارجية بنوعها العامة والخاصة، تسعى جاهدة إلى اكتشاف الفرص المتاحة التي تمثل أوضاعا مواتية وإيجابية يمكن للمؤسسة استغلالها والانتفاع منها، والتهديدات التي تواجهها من خلال إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تنشأ كنتيجة لبعض الاضطرابات البيئية، ليتم بعد ذلك تحليل هذه الفرص والتهديدات من طرف مجلس الإدارة للوصول الى الهدف الرئيسي من تقييم البيئة الخارجية، أو الوصول إلى أداء أحسن للمؤسسة الاقتصادية.
- **رمزي عطية مزهر، دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الإستراتيجي،** مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، مجلد 28، العدد 1، 2020، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية

- النجاح الإستراتيجي لمختلف المؤسسات والمنظمات، وذلك بعد التعرف على أهم أبعاد النجاح الإستراتيجي ومؤشرات قياسه والمتمثلة في البقاء، النمو، التكيف.
- الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق نجاح استراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، 2007، ركز الباحثان في هذه الدراسة على مدى قدرة النجاح الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، حيث اعتمدت هذه الدراسة على نموذج مكون من ثلاثة عناصر للنجاح الاستراتيجي وهي البقاء، النمو، التكيف ومن أهم نتائج الدراسة:
- تعظيم الاستفادة من الموارد والطاقات وتفعيل دورها في مواجهة المنافسين.
 - السعي للتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية وتسخيرها لنجاح المؤسسة.
 - الحرص على تحقيق النتائج المرغوبة و الاستعداد الدائم لإحداث أي تغير في الوقت المناسب.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتحليل البيئي

تمهيد:

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد و قد شملت هذه التغيرات جميع المجالات الاقتصادية و السياسية، و الاجتماعية و الثقافية ووجود هذا النوع من البيئة بالأحداث يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المؤسسة مما يستوجب على المؤسسات القدرة على التكيف و التأقلم مع البيئة الخارجية، والداخلية حتى تستطيع الاستمرار و البقاء، حيث يلعب التحليل الإستراتيجي دورا بارزا في مساعدة المؤسسات على التأقلم و الاستجابة لتغيرات البيئة الداخلية لتحليل نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، و البيئة الخارجية للاستغلال الفرص المتاحة، ومعالجة التهديدات و التصدي و توفير المعلومات اللازمة التي تساعد في اتخاذ القرار مما يضمن لها النجاح في تحقيق مختلف أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الداخلية و الخارجية المتغيرة.

و هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من المباحث التالية:

المبحث الأول: يتضمن تحليل البيئة الداخلية.

المبحث الثاني: يتضمن تحليل البيئة الخارجية.

المبحث الأول: تحليل البيئة الداخلية.

تلعب البيئة الداخلية بعناصرها دورا هاما في أداء منظمات الأعمال و ذلك من خلال التأثير على طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس على سلوك العاملين في المنظمة، إذ أحد أسباب نجاح المنظمات يعود إلى البيئة التنظيمية الذي توفر هيكلًا تنظيميًا و ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع مختلف المتغيرات.

المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية ومكوناتها

أولاً: تعريف البيئة

اختلفت وجهات نظر حول تعريف البيئة و من بين هذه التعاريف نجد:

- **تعريف 1:** عرّف روبرت "مايلز" (Robert Miles) البيئة على النحو الآتي "خذ الكون و اطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة، سيكون الباقي هو البيئة".¹
- **تعريف 2:** تعرف الأمم المتحدة البيئة على أنها " رصيد الموارد المتاحة المادية و الاجتماعية في وقت ما وفي مكان ما لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته".²
- **تعريف 3:** "هي عبارة عن مجموعة من المتغيرات أو العوامل التي تؤثر على قرار المؤسسة و المستقلة عن إرادتها، أي هي كل ما يحيط بالمؤسسة من مجتمع و طبيعة و نظم جماعية و علاقات شخصية".³
- **تعريف 4:** يعرف مساعدة البيئة "بأنها المجال الذي تحدث فيه الإثارة و التفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان أو المنظمة من طبيعة و مجموعات بشرية و نظم بشرية و علاقات شخصية".⁴

ثانياً: تعريف البيئة الداخلية

- **تعريف 1:** تتمثل البيئة الداخلية في مجموعة العوامل و مكونات المتغيرات المادية و المعرفية، و التنظيمية ذات صلة وثيقة بحدود المؤسسة الداخلية و تمثل المستوى البيئي الداخلي المرتبط بشكل محدود و دقيق للتطبيقات الإدارية و التنظيمية لمنظمات الأعمال.⁵

1 - أمين محمد كساب الشديفات، أثر البيئة الخارجية على الخيال الاستراتيجي في الشركات الصناعية مساهمة العامة المحدودة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016، ص70.

2 - فاطمة ديلملي، نجاعة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علوم تجارية، تسويق، كلية علوم إقتصادية و علوم تسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007، ص20.

3 - جديان منال بإسهام تسويق في بلوغ المؤسسات الاقتصادية بجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علوم تجارية، تسويق كلية علوم إقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2013، ص54.

4 - رأفت حسين شاكور الهور، عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، دور تحليل استراتيجي للبيئة في إحداث التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 16، العدد2، 2015، ص98.

5 - شريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الجزائرية للبيئة الاقتصادية، عدد 02، 2015، ص139.

- **تعريف 2:** مجموعة العوامل و الموارد الموجودة داخل المؤسسة ذاتها، و تؤثر تأثير مباشر على أدائها، و يمكن من خلال القرارات الإدارية تغييرها، أو تعديلها، أو السيطرة عليها.¹

- **تعريف 3:** " الخصائص الداخلية للمؤسسة التي تتضمن الأنظمة و الإجراءات حيث عرفها "العدلي" على أنها: " العوامل و الخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة و إجراءات العمل." كما يعرفها "القيوتي" على أنها: " القيم و الاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية ، و مدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين."²

- **تعريف 4:** أما نظرية القسم الإداري و من خلال مؤسسها "هنري فايول" يعتبر البيئة الداخلية للمؤسسة مجموع الأعمال و الأنشطة الممارسة من قبل المرؤوسين ، و التي يتم توجيهها من قبل المدير عن طريق القرارات المتخذة لتحقيق الأهداف.⁽³⁾

ثالثا: مكونات البيئة الداخلية.

1- الثقافة التنظيمية:

- **تعريف 01:** تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين و التي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل.⁴

- **تعريف 02:** اقترح "إلتون جاك" 1952 تعريف للثقافة التنظيمية للمؤسسة كالتالي " باعتبارها تمثل نمط التفكير المشترك في المنظمة تساعده على إرساء نظام للعادات و الروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها."⁵

1-1 خصائص الثقافة التنظيمية:

- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع و المخاطرة.
- الإبداع للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات و ليس التقنيات و العمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على داخل المنظمة.

1 - أحمد محمود الزنقلي، تخطيط إستراتيجي للتعليم الجامعي، ط1، مكتب أنجلو مصرية للنشر و التوزيع، مصر- القاهرة، 2013، ص112.

2 - بوفارس عبد الرحمان، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة علوم إنسانية و إجتماعية، عدد 27، 2016، ص710.

3 - إيمان قماص، اسماعيل قيرة، البيئة الداخلية للمؤسسة و الأداء الوظيفي، مجلة علوم إنسانية و إجتماعية، عدد33، مجلد07، 2019، ص46.

4 - محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية و المؤسسات الدولية و الخاصة، ط1، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2016، ص128.

5 - فاطمة تريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مذكرة لنيل أطروحة الدكتوراه، علوم اجتماعية، علم اجتماع التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص115.

- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول فرق الأفراد.
- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد و تنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم.
- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة للمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.¹

الجدول رقم (01): يلخص خصائص الثقافة التنظيمية:

خصائص حسب التسلسل	العطية ماجدة: سلوك المنظمة و سلوك الفرد و الجماعة	مريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المنظمات	Weik.K.E : Significance corporale of culture	كتب أخرى
01	الإبداع و المخاطرة	الالتزام بالسلوك المنتظم	كلية	إنسانية
02	الانتباه للتفاصيل	المعايير	لها محدد تاريخي	الاكتساب و التعلم
03	الانتباه نحو النتائج	القيم المتحكمة	ذات بناء اجتماعي	الاستمرارية
04	التوجه نحو الناس	الفلسفة	لها صلة بالمفاهيم البشرية	التراكمية
05	التوجه نحو الفريق	القواعد	عاطفية	الانتقائية
06	العدوانية	المناخ التنظيمي	من الصعب تغييرها	القابلية للانتشار
07	الثبات	/	/	الثقافية
08	/	/	/	التكاملية

مصدر: نفس المرجع السابق، ص122

2- الهيكل التنظيمي:

- **تعريف 01:** عرّف "عبد العزيز صالح بن حيتور": "فهو فضلا عن تحديد و إنسانية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة يعتبر البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات، و الواحات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال و الأنشطة."⁽²⁾

¹ - نفس المرجع السابق، ص119.

² - مالكي محمد، أثر هيكل تنظيمي على معرفة تشاركية في المنظمات، مذكرة لنيل أطروحة دكتوراه، علوم التسيير مقالوتية، كلية علوم الاقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر، 2019، ص5.

- **تعريف 02:** عرّف "روبينز" (Robins) الهيكل التنظيمي "يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع كل موظف و أدوات التنسيق الرسمية، و أنماط التفاعل الواجب إتباعها." (1)

2-1 أهمية الهيكل التنظيمي:

تكمن أهمية الهيكل التنظيمي باعتباره أهم وسيلة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة فحسب "بيتر دراكار" فإن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال 3 مجالات رئيسية و هي: (2)

- المساعدة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية بنجاح.
- تسهيل عملية تحديد دور كل فرد داخل المؤسسة.
- المساعدة في اتخاذ القرار.
- توفير القواعد و الوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.
- تفادي التداخل و الازدواجية بين الأنشطة و العمليات.
- تحقيق الانسجام و التناسق بين الوحدات و الأنشطة و العمليات.
- تحقيق استخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.
- **موارد المؤسسة:**

تعريف 01: عرّف Wernorfelt (1984) الموارد " على أنها مجموع أصول ملموسة و غير ملموسة مربوطة بطريقة شبيهة دائمة بالمؤسسة، حيث أشار إلى تصور حواجز تموضع الموارد، حيث يعين هذا المفهوم التكاليف

التي تواجه المؤسسات عند اكتساب مورد جديد." (3)

تعريف 02: تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، بشرية، معلوماتية و معرفية، كما يمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنظمة، المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، غدارة المشتريات، الإنتاج، المالية، أنظمة المعلومات، البحث و التطوير، الرقابة و غيرها. (2)

3-1 أنواع الموارد:

- 1 - جليد ياسين، العلاقة تفاعلية بين هيكل تنظيمي و استراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، إجارة أعمال، كلية علوم اقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010، ص3.
- 2 - نفس المرجع السابق ص (4-5).
- 3 - مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات البيئة، دط، دار مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع: سوريا - دمشق - جرمانا، 2013، ص247.
- 2- هالة يحيوي، تحليل استراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة أفق للبحوث و الدراسات، مجلد 4، العدد 1، 2021، ص103.

تصنف موارد المؤسسة وفقا للعوامل التالية:

● العوامل المالية و المحاسبية:

ينتج عن تحليل العوامل المالية و المحاسبية النتائج:

- بيان للمتغيرات في الموقف المالي للمنظمة.
- تحليل مفصل لمصادر و استخدامات رأس المال العامل.
- تحديد عناصر القوة في ميزانية المنظمة.
- نتائج تحليل النسب المالية.

● العوامل التسويقية:

يتضمن تحليل العوامل التسويقية المعطيات التالية:

- **بحوث السوق:** و نستخلص النتائج التالية من هذا النوع من البحوث:
 - نتائج بحوث المستهلك.
 - نتائج بحوث المنتج.
 - نتائج بحوث التوزيع.
 - نتائج بحوث الترويج.
- و هي تحديد قوة أو ضعف وظيفة التسويق بالمنظمة.
- نصيب المنظمة في السوق و مزيج المنتجات المعروض بالسوق.
- دورة حياة منتج (أو منتجات) المنظمة.

● العوامل الإنتاجية:

يبرز هذا التحليل الجوانب التالية:

- تحديد مزايا و عيوب أنظمة التصنّع الحالية.
- مزايا و عيوب المنتج نفسه.
- فعالية أنظمة الرقابة على المخزون (المواد الخام و نصف المصنعة و تامة التصنيع).
- المعطيات الناتجة عن عمليات تحليل القيمة.
- مدى كفاءة الأدوات المستخدمة في عمليات التخطيط و الجدولة و السيطرة الإنتاجية.¹
- محددات تطوير الطاقة.
- عناصر القوة و الضعف في برنامج الصيانة و التدريب و السلامة الصناعية و التكاليف الصناعية و المواد.

● العوامل الخاصة بالموارد البشرية:

- مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية.
- مزايا و عيوب برامج التدريب و التعليم.

¹ - حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة استراتيجية، دط، شركة عربية متحدة للتسويق و توريدات للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص ص (28-29).

-
- عناصر القوة و الضعف في نظام تقييم العاملين.
 - مزايا و عيوب الأنظمة الإدارية المطبقة داخل المنظمة.
 - فعالية أنظمة الأجور و التحفيز.
 - مدى استجابة الإدارة لحاجات التنظيمات غير الرسمية للعاملين.
- تقدير و قياس ولاء العاملين للمنظمة.¹

¹ - نفس المرجع السابق، ص30.

جدول 02: بعض عوامل البيئة الداخلية الواجب تحليلها.

العوامل	المتغيرات
التسويق	<ul style="list-style-type: none"> - بحوث التسويق لتحديد عدد الطلب الكلي الحالي و المتوقع لمنتجات أو خدمات) - وضع المنتجات في دورة حياة المنتج. - مزيج المنتجات. - بحوث الترويج، بحوث التوزيع، بحوث المستهلك. - مدى الاعتماد على منتجات رئيسي في تحقيق مبيعات، أرباح، تدفق نقدي
الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> - مزايا و عيوب أنظمة التصنيع. - مزايا و عيوب تقنية المنتج. - حجم و نوع و موقع و عمر المصانع و مواقع العمل المتاحة. - تكاليف الإنتاج، المباشرة/ الثابتة و المتغيرة و مستوياتها. - عناصر القوة و الضعف الموجودة في برامج الصيانة و السلامة المهنية. - المواد و مدى سهولة الحصول عليها و مدى ملائمتها.
التمويل	<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل المالي للموجودات، السيولة، التدفق النقدي المتوقع - هيكل رأس المال و حقوق الملكية. - الربحية، العائد على الاستثمار، و على المبيعات. - تحليل مفصل لمصادر و استعمالات رأس المال العامل. - هيكل المديونية و مدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل. - نظم المراجعة، نظم محاسبة التكاليف، إدارة المخزون.
الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية - مزايا و عيوب برامج التطوير و التدريب الإداري. - الظروف المادية و المعنوية للعمل. - مستويات الأجور والرواتب و الحوافز. - درجة ولاء العاملين للمنظمة و شعورهم بالانتماء إليها و حماسهم من أجل تحقيق أهدافها، دوافع العاملين نحو العمل. - مستويات المهارات الفنية و المعرفية للعاملين و المدراء. - فلسفة الإدارة العليا و تأثيرها على العاملين. - إجراءات و قواعد العمل.

المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دائر وائل للنشر، الأردن، عمان، 2005، ص116.

المطلب الثاني: مفهوم تحليل البيئة الداخلية وأهميتها

أولاً: تعريف تحليل البيئة الداخلية.

تعريف 01: يجب أن تستند إستراتيجية المؤسسة إلى مقومات واقعية لقدراتها الداخلية، فليس بوسع أي مؤسسة مهما كان حجمها و نوعها أن تضع إستراتيجية ما دون تقييم عناصر

بيئتها الداخلية، إذ لا يمكن أن تنجح الإستراتيجية إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة.¹

تعريف 02: اتفق أغلب الكتاب في ميدان الإدارة الإستراتيجية على أن تحليل البيئة الداخلية هو عملية يتم من خلالها الوقوف على أنشطة و سياسات المنظمة الداخلية لمعرفة نقاط القوة و نقاط الضعف فيه أو تقييم هذه النقاط لمعرفة مدى تأثيرها على المنظمة.²

تعريف 03: يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف.³

ثانياً: أهمية تحليل البيئة الداخلية

- المساهمة في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية ، و المعنوية المتاحة للمنظمة.
- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.
- بيان وتحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها، و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.
- بيان و تحديد نقاط الضعف و ذلك حتى يمكن التغلب عليها و معالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة للمنظمة.⁴
- فهم البيئة الداخلية يساعد في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية و تتيح الفرصة للإدارة العليا للتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة و التي تشكل القاعدة الأساسية في المنافسة و تحقيق النتائج.
- الربط بين التحليل الداخلي و التحليل الخارجي إذا كان الهدف من التحليل الداخلي هو الوقوف على نقاط القوة و الضعف فهو وسيلة تقود لانتهاز الفرص الموجودة في البيئة الخارجية و تجنباً للمخاطر أو تحجيمها (إدارة المخاطر).
- الفهم الدقيق للبيئة الداخلية و عناصر القوة و الضعف يساعد في جعل الخيارات الإستراتيجية للمنظمة واقعية و ممكنة التنفيذ باستخدام الكفؤ لهذه العناصر لاقتناص الفرص و التعامل مع التهديدات.⁵

المطلب الثالث: إجراءات تحليل البيئة الداخلية و تحليلها الإستراتيجي.

أولاً: إجراءات تحليل البيئة الداخلية

و توجد مجموعة من الإجراءات ينبغي القيام بها في سبيل دراسة و تشخيص الأوضاع الحالية للمؤسسة وهي⁶

1- تحديد كافة مدخلات المؤسسة و العمليات التي تتم فيها:

1 - أحمد محمود الزنقلى، مرجع سبق ذكره، ص112.
2 - محمود عبد السلام علي، الإعلام الثقافي، دط، دار المعزز للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2018، صص(97-98)
3 - نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة - مصر، 2015، ص104.
4 - علي محمد حسن بني مصطفى، أثر تخطيط الإستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2017، ص 67.
5 - محمود عبد السلام علي، مرجع سبق ذكره، ص 98-99.
6 - أحمد محمود الزنقلى، مرجع سبق ذكره، ص116.

وفي هذا يتعين على المخطط الإستراتيجي أو فريق التخطيط الإستراتيجي تحديد موارد المؤسسة و مشتملاتها و عمليات بدقة.

2- تعيين المصادر التي يمكن الحصول منها على بيانات ومعلومات:

يمكن جمع بيانات و معلومات تتعلق بالمؤسسة من المنشورات و المطبوعات و السجلات و الوسائط الإلكترونية، وذلك من خلال استقراء هذه الوثائق أو الوسائط، و يمكن جمعها من الأفراد من خلال توضيح آرائهم و ذلك باستخدام المقابلات و الإسبانيات. كما يمكن الاستعانة بالملاحظة المباشرة، و مما لا شك فيه أن المؤسسات التي لديها برنامج كفاء لنظام إدارة المعلومات، يكون تشخيصها أفضل من ذلك التي ليس لديها مثل هذا البرنامج.

3- جمع المعلومات و البيانات و تصنيفها و تجهيزها للتحليل:

وهنا يقوم المخطط الإستراتيجي، أو يكلف أحد أفراد فريق التخطيط الإستراتيجي بتوفير ما يلزم من بيانات و معلومات باستخدام المصادر سالفة الذكر، و يقوم بتصنيفها و تجهيزها للتحليل.

4- التحليل و التفسير و استخلاص النتائج:

بعد أن تم جمع البيانات و المعلومات من مصادرها المختلفة، تأتي ضرورة تحليلها و تفسيرها و استخلاص النتائج منها. و يقوم بذلك المخطط الإستراتيجي، أو يطلب من أفراد التخطيط

الإستراتيجي باستخدام ما تم توفيره من بيانات و معلومات أن يقوم كل منهم بمفرده بتحليل و تفسير النتائج كتابة، و يقوم هو بجمعها و دراستها جيدا، ثم يتوصل إلى توصيف شامل لكافة مكونات المؤسسة، و يمكن أن تدور مناقشات جماعية متعمقة بين أفراد الفريق، من خلال جماعات النقاش أو الوصف الذهني.

كما يمكن أن يعكف أحد أفراد الفريق على التحليل و التفسير ، ثم يتم عرض ما يكتبه على أفراد الفريق، ليدور بينهم نقاش بخصوصه، و يتم تعديله في ضوء الآراء المجمعدة للفريق.

5- تحديد نقاط الضعف و القوة للمؤسسة:

بعد الإنتهاء من التحليل و التفسير، يلزم تحديد الإيجابي و السلبي في كل عنصر من عناصر المؤسسة ، أي تحديد نقاط القوة والضعف، و هنا يقوم المخطط الاستراتيجي بطرح أسئلة من بينها: ما النواحي الإيجابية التي تتمتع بها المؤسسة؟ و ما النواحي السلبية التي تعاني منها المؤسسة؟ ما نقاط القوة؟ و ما نقاط الضعف؟

وفي هذا يقوم المخطط الاستراتيجي بتقييم الوضع المؤسسي وتحديد نقاط القوة و الضعف أو أن يطلب من أفراد الفريق أن يقوم كل منهم بذلك بمفرده ،كتابة، و يقوم هو بجمعها و دراستها جيدا، ثم يتوصل إلى تقييم شامل لكافة عناصر المؤسسة ، محددًا نقاط القوة و الضعف، ويمكن الاعتماد على المناقشة الجماعية المتعمقة بين أفراد الفريق. وفي النهاية يقوم المخطط الإستراتيجية أو أحد أفراد الفريق بإعداد قائمة تفصيلية نقاط القوة، و أخرى بنقاط الضعف.(1)

6- تحديد نقاط الضعف و القوة للمؤسسة:

بعد الانتهاء من التحليل و التفسير، يلزم تحديد الإيجابي و السلبي في كل عنصر من عناصر المؤسسة ، أي تحديد نقاط القوة والضعف، و هنا يقوم المخطط الاستراتيجي بطرح أسئلة من بينها: ما النواحي الإيجابية التي تتمتع بها المؤسسة؟ و ما النواحي السلبية التي تعاني منها المؤسسة؟ ما نقاط القوة؟ و ما نقاط الضعف؟ وفي هذا يقوم المخطط الاستراتيجي بتقييم الوضع المؤسسي وتحديد نقاط القوة و الضعف أو أن يطلب من أفراد الفريق أن يقوم كل منهم بذلك بمفرده ،كتابة، و يقوم هو بجمعها و دراستها جيدا، ثم يتوصل إلى تقييم شامل لكافة عناصر المؤسسة ، محددًا نقاط القوة و الضعف، ويمكن الاعتماد على المناقشة الجماعية المتعمقة بين أفراد الفريق. وفي النهاية يقوم المخطط الإستراتيجية أو أحد أفراد الفريق بإعداد قائمة تفصيلية نقاط القوة، و أخرى بنقاط الضعف.(2)

1 - نفس المرجع السابق ص(116-117).

2 - نفس المرجع السابق ص(116-117).

الشكل 01: تحليل نقاط القوة و الضعف

التقييم الداخلي للمنظمة	
الأشياء التي ينبغي لها أن تكون قادرة على التحكم بها	
نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>ركز على ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none">- القدرات المتميزة: للأشياء التي تستطيع أدائها على نحو أفضل من المؤسسات التي تقارن تقدمنا بها.- ما يعتقد الناس أننا نحسن القيام به:<ul style="list-style-type: none">■ سمعة متفوقة.■ طلاب ممتازون .■ هيئة تدريسية جيدة.■ أجور منخفضة.■ منشآت حديثة.	<p>تدبر أو حسن النقاط التالية:</p> <p>عوائق المنافسة: أشياء لا تستطيع القيام بها كما تقوم بها المؤسسات التي تقارن تقدمنا بها.</p> <ul style="list-style-type: none">■ ما ينتقدنا الناس عليه:■ عدم وضوح التوجه الاستراتيجي .■ الموقف التنافسي المتدهور .■ تسهيلات مهمة العملاء .■ نقص الموهبة و الخبرة الإدارية .■ معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط .■ المعاناة من المشاكل العملية الداخلية .■ عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضارة

Source : Jeffirey Alsete , college Accreditation, editian 1, Obeikan far publishing a distribution, Riyadh, 2008,p95.‘

ثانياً: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية.
تنبع أهمية هذا التحليل لأي منظمة بما تفرزه هذه العملية من تشخيص مواقع القوة ومواقع الضعف لكل مواردها و أنشطتها و مكوناتها.
ويوجد عدة مداخل لإجراء التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية ومن أهمها:

1- مدخل تحليل الموارد:

• تعريف مدخل تحليل الموارد:

عملية مسح وتحليل البيئة الخارجية لا تكفي لتشخيص الفرص و التهديدات لتزويد المنظمة بالميزة التنافسية *compétition avantage*، إذ لا بد للمدير الإستراتيجي أن ينظر أيضا إلى موارد الداخلية من أجل تحديد الموارد الإستراتيجية أن ينظر أيضا إلى موارد الداخلية من أجل تحديد الموارد الإستراتيجية الداخلية *Internal Strategic* أي نقاط القوة و الضعف الأساسية التي يؤثر وجودها على قدرة المنظمة في استغلال الفرص في الوقت الذي تتجنب فيه التهديدات أو المشاكل الخارجية و غالبا ما يطلق على عملية المسح الداخلي بالتحليل التنظيمي *Organizational Analysis* وهو الذي يهتم أساسا بتشخيص وتطوير موارد المنظمة.¹

• خطوات تطبيق مدخل تحليل الموارد:

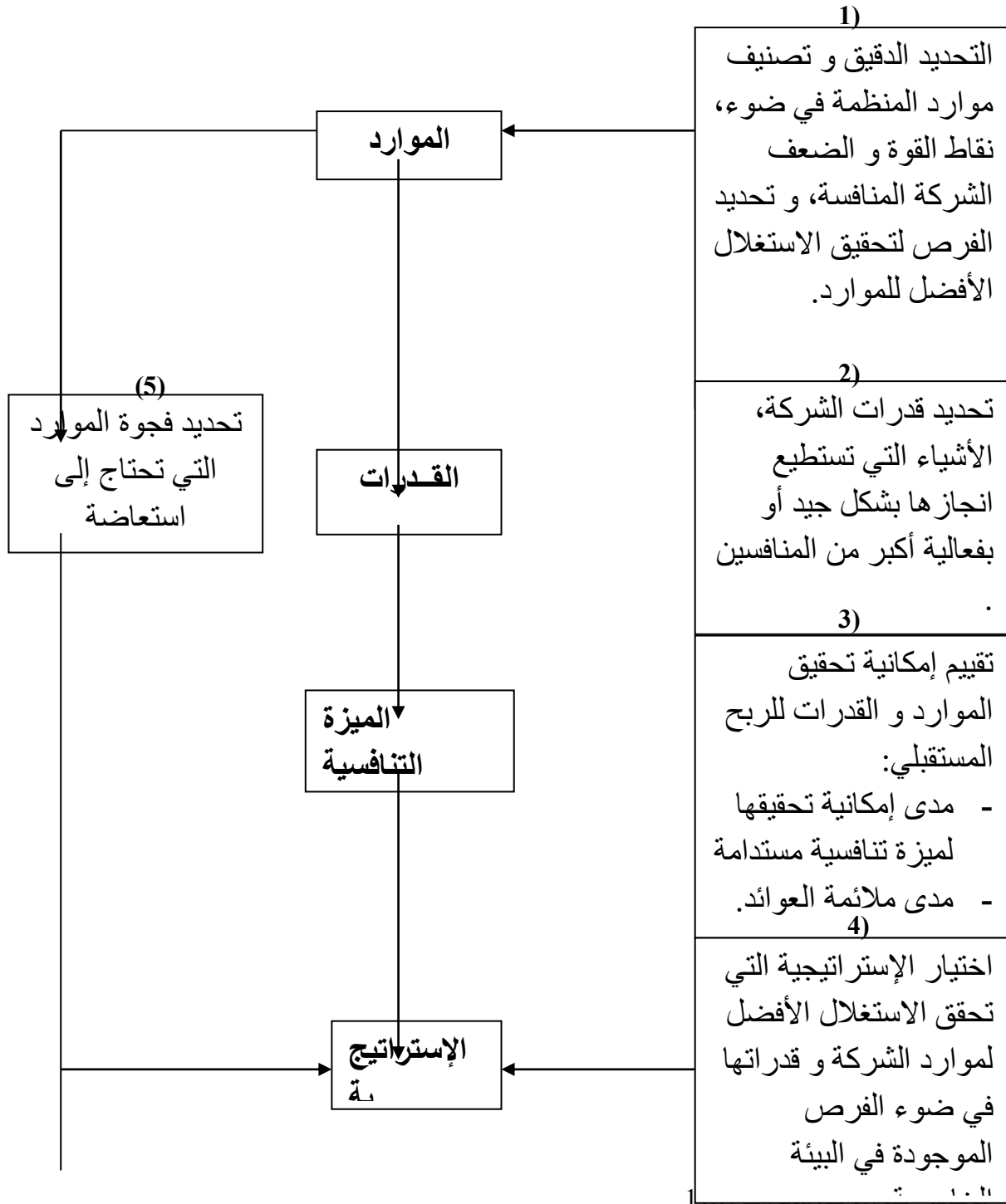
يوجد خمس خطوات أساسية لإجراء تحليل موارد المنظمة تحليلا استراتيجيا:

- حدد وصنف موارد المنظمة في ضوء نقاط القوة و الضعف.⁷
- التحديد الدقيق و التقييم الجيد لقدرات المنظمة. و تعرف القدرات أو الكفاءات المحورية *Comptabilities or Competencies* بأنها الأشياء التي تستطيع المنظمة انجازها بشكل متميز عن الآخرين، يطلق عليها القابليات الممتازة أو المتميزة *Distinctive Competencies*.
- تقييم مدى إمكانية تطبيق هذه الموارد و القدرات للربح مستقبلا. إذا تم استخدامها مدة قبل الشركة، تعتمد العوائد المتحققة من موارد و قدرات الشركة على عاملين هما مدى تواصل الميزة التنافسية التي تستطيع الشركة انجازها.
- اختيار الإستراتيجية الخاصة باستثمار و استغلال هذه الموارد و القدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة.
- تحديد فجوات الموارد *Resource Gaps* و توضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف و تنمية أساس سليم للموارد، و يتحقق ذلك من خلال إحلال و تجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون الشركة من الموارد.²

1 - مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص(114-115).

2 - نفس المرجع السابق، ص 117.

شكل(02): خطوات تحليل موارد المنظمة.



2- مدخل تحليل سلسلة القيمة:

هي الخطوات المتعاقبة في عملية الإنتاج أو الأنشطة التي تضيف قيمة إلى منتج معين حتى يصل إلى المستعملين النهائيين، و مفتاح مفهوم سلسلة القيمة هو أن إضافة القيمة تحدث عند كل مرحلة من المراحل، ويمكن قياس إضافة هذه و تحليل توزيعها على طول السلسلة بحيث ما هي حلقات السلسلة التي توجد داخل حلقات إضافية (حسن).¹

الشكل رقم (03): سلسلة القيمة .



3- مدخل تحليل الوظائف:

يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية، ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمنظمة، والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة أو الضعف، ووفق لهذا المدخل فإن المحلل الاستراتيجي يقوم العوامل التي ساعدت على تحقيق الأداء المتميز أو الضعيف في مجالات التسويق، الإنتاج، الإدارة والمالية، وتنحدر الإشارة إلى أن المدخل الوظيفي يلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة التي يجب أن تركز عليها القرارات الإستراتيجية وتتمثل في دراسة نقاط قوة وضعف وظائف المنظمة.

- **عوامل الوظيفة الإدارية:** من ناحية المسؤولية الاجتماعية استخدام الخطط الإستراتيجية و التحليل الاستراتيجي، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة، مرونة الهيكل التنظيمي، القدرة على التعامل مع الأزمات.
- كما يتطلب مدخل الوظائف الإدارية في التحليل الاستراتيجي الداخلي ضرورة فحص ومراجعة الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك بغرض تشخيص أوضاعها والتعرف على جوانب التميز والتفرد، وكذلك مواطن القصور والضعف.
- **وظيفة التخطيط:** ينبغي أن ينصبّ الاهتمام عند التحليل الإستراتيجي لوظيفة التخطيط على تشخيص وتقييم كيف تخطط المنظمة، وتبني مستقبلها.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 104.

-
- **وظيفة التنظيم:** ينبغي أن يخضع الهيكل التنظيمي في المؤسسة لمراجعة أفقية و رأسية بغرض التعرف على أوجه القصور، و نقاط القوة التي يمكن أن تعطي المنظمة ميزة تنافسية.
 - **وظيفة التوجيه و الرقابة:** ينبغي أن تخضع عمليات القيادة و التوجيه و الرقابة السائدة داخل المؤسسة إلى تحليل استراتيجي، و ذلك بهدف التعرف على جوانب القصور، و أوجه التميز فيها.
 - **عوامل الوظيفة الإنتاجية:** يقصد بها تلك العوامل الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم بتقديمها إلى الأسواق، و تقوم الإدارة العليا في المنظمة، و عما يشكل قدرات مميزة، تمكن الإدارة من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، أو مواجهة أخطارها و تهديداتها بطريقة تؤدي إلى النجاح الاستراتيجي للمنظمة.
 - **عوامل الوظيفة المالية:** تتعلق هذه العوامل بالإدارة المالية و المحاسبية و بالإستراتيجية الخاصة بهذه الإدارة و أن عملية تحليل الموارد المالية في المنظمة تظهر من خلال تحديد مصادر رأس المال، استخدامات رأس المال.
 - **عوامل وظيفة الموارد البشرية:** يقصد بإدارة الموارد البشرية سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة و الموظفين.
 - **عوامل وظيفة تسويقية:** تعدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة و فعالية الإدارة تسويقية في تقييد أهداف المنظمة و استراتيجياتها المتعلقة بانجازات التسويقية المختلفة.¹

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص (107- 108)

شكل رقم (04) نموذج البيئة الداخلية للمنظمة



المصدر: نفس المرجع السابق ص

المبحث الثاني البيئة الخارجية

باعتبار أن تحقيق الأرباح، الاستمرارية، النمو من الأهداف الرئيسية التي تسعى جل المؤسسات إلى تحقيق هذه الأهداف يتوقف على مدى دراستها و تحليلها للمتغيرات التي تقع خارجها و محاولة معرفة درجة تأثير كل منها على نشاط المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية وخصائصها ومكوناتها

أولاً: تعريف البيئة الخارجية

تعريف 01: تعني البيئة الخارجية كل ما هو موجود خارج وداخل حدود المنظمة وله تأثير مباشر أو غير مباشر، وتقع عوامل هذه البيئة خارج حدودها وتستطيع السيطرة عليها.¹

تعريف 02: البيئة الخارجية External environment فهي تحتوي على جميع المتغيرات و العوامل البيئية التي تقع خارج إطار المنظمة ذاتها مثل النظام السياسي، و الاقتصادي، و الاجتماعي، و الثقافي، و التكنولوجي، و

القانوني وغيرها من المتغيرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر بشكل غير مباشر في مسارات عمل المؤسسة أو المنظمة.⁽²⁾

تعريف 03: جميع الحالات و الظروف و المؤشرات التي تجري في فلك المنظمة ولها تأثير على مستويات نموها و تطورها و كذلك على أنظمتها و أنشطتها الداخلية بما فيها عملية

1 - أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة، دط، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2020، ص52.

2 - علاء أحمد سور، تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات، دط دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص109.

الإدارة الإستراتيجية. "كما تحتوي البيئة على قوى متنوعة ذات تعقيد و تركيب يتغير بمعدلات متفاوتة و في أوقات مختلفة و تحت ظروف عدة".¹
ثانيا: خصائص البيئة الخارجية.

تلعب خصائص البيئة دورا هاما في تشكيل القرارات و الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة و من بينها

- 1- **التنوع Diversity** إن تنوع العوامل و المتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من العملاء موردين موزعين مستخدمين نهائيين ذوي تفضيلات و مطلب متميزة و على انتشار جغرافي واسع و هو ما يجعل طبيعة أعمال المؤسسة متنوعة ، و يمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام إلى التنوع العالي بالنسبة للمنتجات.
- 2- **التجانس Homogénéité** تشير إلى التشابه و التماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس أو تنوع خصائص مكونات البيئة، و قد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج أحد طرفيه العناصر و المتغيرات المتشابهة و على الطرف الآخر العناصر غير المتجانسية و المتميزة.
- 3- **الاعتمادية يشير جاكوب Jacob** إلى أن الاعتمادية تمثل أهمية مورد أو عنصر ما بالنسبة للمؤسسة ، و عدد مصادر التوريد المحتملة ، ومدى سيرورته ، فإن زيادة الأولى و قلة الثانية يشير إلى زيادة المشاكل المرتبطة بالاعتمادية و العكس صحيح ، كما يمكن القول أن الاعتمادية تنجم عن علاقة بين مؤسسة أو مجموعة مؤسسات مملوكة.
- 4- **العداية Hidstulity** تتصف البيئة العدائية بشح الموارد و عدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة أو رفضهم لها، و تكون المنافسة بين أعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادئة أو غير الضارة ، حيث يسهل الحصول على الموارد، كما تكون فيها المنافسة بين أعضاء الصناعة هادئة.²
- 5- **عدم التأكد (Uncertainly)** : ينشأ عدم التأكد في أي من الحالات الآتية:
 - عدم توافر معلومات كافية لدى صانعي القرارات بشأن موقف / عامل بيئي أو أكثر
 - صعوبة التنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة، و الافتقار للمعلومات الكافية حول تكاليف /مخاطر فشل ردود أفعال المنظمة نحو التغيرات البيئية.
- 6- **الاستقرار (Stability):** ويشير إلى مدى عدم الاستقرار و التغير في المكونات و العناصر البيئية.

1 - أمين محمد كساب الشديفات ، مرجع سبق ذكره، ص71.

2 - الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2014، ص 29-28.

7- **التعقد:** يشير إلى مدى تعدد العناصر و المكونات البيئية التي تتعامل معها المنظمة و مدى تجانسها، و يمكن وصف التعقد على شكل خط مستقيم تمثل البيئة البسيطة أحد الطرفين، و على الطرف الآخر بيئة معقدة.¹

ثالثا: مكونات البيئة الخارجية

1/ تعريف البيئة العامة

نقصد بها أي شيء خارج حدود المؤسسة و الذي يؤثر تأثيرا عاما على كافة المؤسسات و هي تختلف إلى آخر و تشمل عوامل اجتماعية، واقتصادية و سياسية و غيرها، كما يطلق عليها البعض عوامل البيئة الكلية، كما يسميها البعض عوامل البيئة الكلية ، كما يسميها البعض الآخر بالبيئة الغير المباشرة.⁽²⁾ ومن بين هذه العوامل نذكر مايلي:

- **العوامل الطبيعية:** وتتضمن كل ما يتعلق بمكونات البيئة الطبيعية من ارض، ماء، وهواء، كذلك السياسات البيئية و القوانين المرتبطة بها، الجمعيات المتخصصة لحماية البيئة ورعايتها وتشكل العوامل الطبيعية بما تحويه من موارد فرصا للمنظمات.
- **العوامل التكنولوجية:** المقصود بها تطور و ميسورية الحصول على التكنولوجيا، كما تشمل أيضا التطور العلمي، المعرفي، و البنية التحتية العلمية في المجتمع. في الوقت الحاضر يشهد العالم عملية تطور سريع في حاجة المنظمات من المعلومات سواء من حيث الكم، الكيف، أو السرعة في الحصول على المعلومة، إذ أن المنظمات بحاجة إلى الاختراعات الحديثة من أجهزة، معدات عمل و انفصال ، و تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها الرسائل الالكترونية التي تستخدم لتجميع و معالجة، و تخزين، و نشر المعلومات.
- **عوامل ديمغرافية أو السكانية:** وهي تعني بدراسة الأفراد و السكان إجمالي مثل حجم السكان و معدل المواليد و توزيع السكان و فقا للعمر، و المناطق السكنية و الديانة و الجنس و التعليم و الدخل ، و يساعد التحليل الديمغرافي للسكان مدير التسويق في تحديد و تفهم قطاعات السوق و الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها مع كل قطاع من هذه القطاعات، كما أنه يهتم بالمواطنين و خصائصهم من حيث معدل نحو السكاني و تفسيرات البيئة السكانية و الهجرة من إلى المدن.... الخ.
- **العوامل السياسية والقانونية:** لا يمكن لأي منظمة أن تمارس عملها في بيئة مضطربة أمنيا و سياسيا، إذ أن عامل الاستقرار السياسي و القانوني، يعد من العوامل التي تسهم في مزاوله المنظمات لأعمالها بشكل كفؤ، إذ أن الاستقرار السياسي بأنه ضرورة العمل الفعال و الكفاء للمنظمات في بيئتها، و تشمل العوامل السياسية و القانونية عوامل عدّة من بينها التشريعات الحكومية ، القوانين ن أسلوب الحكم و فلسفة الدولة

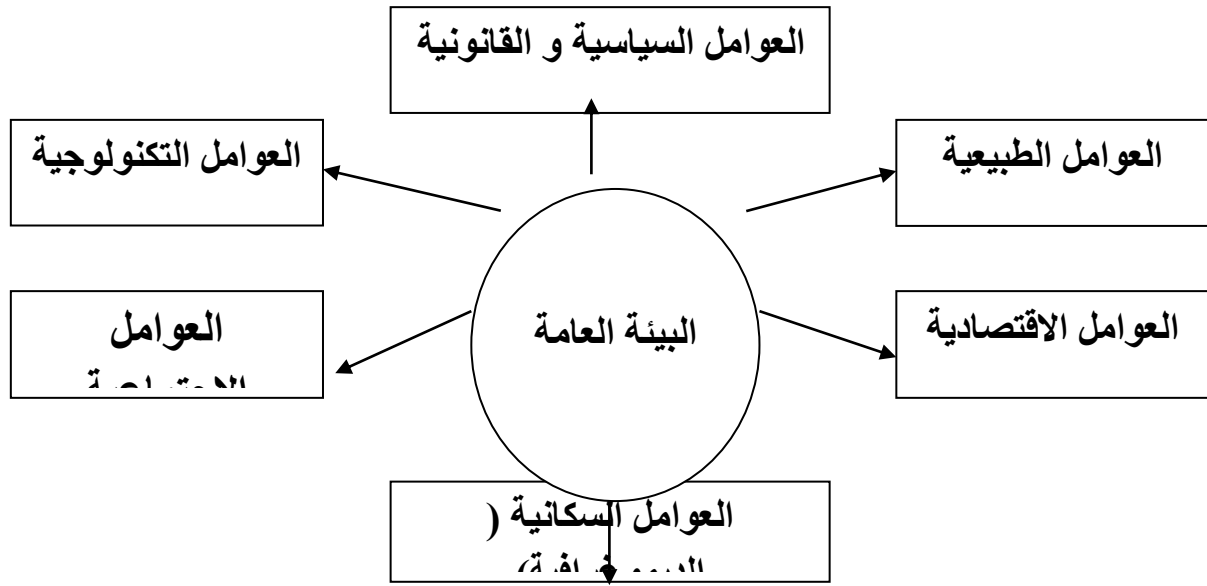
¹ - حسين حريم، **إدارة المنظمات**، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص (55-57).

² - الهاشمي بن واضح مرجع سبق ذكره، ص37.

-
- التي تعمل فيها المنظمة. هذه العوامل تنطوي على مدى تدخل الحكومة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، و تأثيرها في الأعمال التجارية و الاقتصاد.¹
- **العوامل الاجتماعية:** تركز هذه العوامل على البيئة الاجتماعية و تحديد الاتجاهات الناشئة، وهذا يساعد المسوق على فهم احتياجات العملاء و رغباتهم، و تشمل العوامل تغيير التركيبة الديموغرافية للأسر، و مستويات التعليم، و الاتجاهات الثقافية، و التغييرات في أنماط الحياة.
 - **العوامل البيئية:** و تتعلق هذه العوامل بتأثير البيئة المحيطة و تأثير الجوانب الايكولوجية، و مع ازدياد أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات، أصبح هذا العنصر أكثر أهمية، و تشمل العوامل المناخ، و إجراءات إعادة التدوير للمخلفات، و البصمة الكربونية، و التخلص من النفايات، و الاستدامة.
 - **العوامل الاقتصادية:** و تؤثر هذه العوامل على الاقتصاد و أدائه، مما يؤثر بش كل مباشر على المؤسسة و ربحيتها، و تشمل العوامل معدلات البطالة و تكاليف المواد الخام و أسعار صرف العملات الأجنبية.⁽²⁾

¹ - سعدون حمود جثير الربيعاوي، إدارة التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، ط1، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان ، 2015، ص(57-59).

² - محمد عبد الجليل ناجي مليكي، فهد يحي محمد الحجابي، أدوات تحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، مجلة القلم، العدد12، 2019، ص2021.



المصدر: سعدون حمود جثير الربيعاوي، مرجع سبق ذكره ص57.

2/ البيئة الخاصة

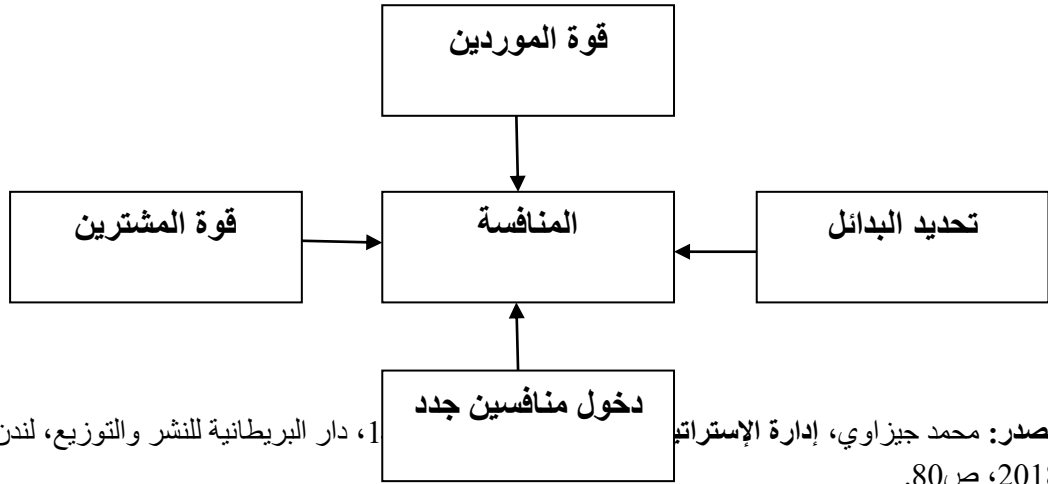
- تعريف البيئة الخاصة: (بيئة جزئية):

يعرفها "فيليب كوتلر": "الممثلون القريبون من المؤسسة الذين يؤثرون على مقدرتها على خدمة عملائها و تتمثل: الموردون ، الزبائن، الوسطاء المنافسين."¹ كما تعرف أنها مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة و يختلف تأثيرها عن منظمة إلى أخرى، ويمكن المؤسسة للرقابة عليها نسبيا و التأثير فيها.² حيث يعتبر تحليل القوى التنافسية للمنظمة من أهم عناصر البيئة الخاصة (الصناعية) التي يتوجب الانتباه إليها باستمرار، حيث قدم "بورتير Porter نموذجاً لتحليل القوى المنافسة كما موضح بالشكل.

1 - جديان منال، مرجع سبق ذكره، ص57.

2 - هاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص55.

شكل(6): (نموذج بورتر الخماسي لتحليل القوى المنافسة)



- حيث يعتمد تحليل القوى المنافسة: وفقا للنموذج بورتر لخمس عوامل وهي:¹
- **تهديد دخول منافسين جدد:** يمكن أن يكون هذا النوع من التهديد لا يمثل مشكلة للمنظمة لعدم جديته، و يمكن كذلك أن يكون أمرا مخيفا وذلك وفقا للظروف المنظمة أو الصناعة التي تنتمي إليها، و بصفة عامة تتمثل جدية تهديد دخول المنافسين.
 - **قوة مساومة المجهزين (الموردين):** وصف "بورتر" العلاقة بين الموردين و المنظمة من خلال العوامل التالية:
 - مدى قوة المورد (القدرة على إيجاد المنافسين و القدرة على التحكم في أسعار مواد).
 - نقل قوة المورد إذا كانت المنظمة المشتريية تحتكر السوق في إنتاجها (مما يمنح المنظمة قدرا من الفرص).
 - قوة المساومة للمورد تتعاظم إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي.
 - **قوة مساومة المستهلك (المشتري):** تتعاظم قوة مساومة المشتري أو (المستهلك) إذا تمكن المشتري من تحقيق تكامل خلفي (أي أن المشتري يتحكم في مدخلات السلعة التي ينوي شراءها مثل تاجر القطن الذي ينوي شراء أقمشة من المصنع الذي يمدّه هو بالقطن).
 - **مهّد دخول سلع بديلة:** النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل للسلعة بنفس النوعية أو أفضل نوعية وبأقل تكلفة.
 - **وجود منافس قوي بالسوق الحالية:** يتم تحليل و تصنيف منافس في صناعة الواحدة وفقا للتصنيف التالي:

1 - حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، صص(92-90).

• **مدافعون:** وهم فئة من المنافسين يقدمون منتجاتهم بسعر تنافسي وتكلفة أقل، يحاولون الدفاع عن مواقعهم لتحقيق الكفاءة.

• **الملقبون:** هم الذي يقومون بتطوير منتجاتهم وأسواقهم بصورة مستمرة.

• **المحللون:** هذه فئة تقع في الوسط بين فئتين

• **المستجيبون:** مجموعة من متنافسين ليست لديهم رسالة محددة أو واضحة.

المطلب الثاني: مفهوم تحليل البيئة الخارجية و أهميتها

أولاً: تعريف تحليل البيئة الخارجية

• **تعريف 01:** يتضمن تحليل البيئة الخارجية مراقبة المتغيرات " السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، والتقنية التي يمكن أن تؤثر في أوضاع المنظمة بحيث يتم الدفاع عنها

في حالة تهديدات خارجية أو انتقام أي فرص جديدة متاحة لمصلحتها.¹

• **تعريف 02:** تعد دراسة وتحليل العوامل البيئة الخارجية من الأمور المهمة

والضرورية عن اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة

للمنظمة، والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق في فترة

زمنية محددة،

وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتحديد

التهديدات و المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو أثراً سلبية على المنظمة.²

• **تعريف 03:** يعرف تحليل البيئة الخارجي بأنه عملية اكتشاف و فحص العوامل و

المتغيرات الاقتصادية و التكنولوجية، و السياسية، و الاجتماعية والثقافية، والقوى

المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في محيط المؤسسة،

ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص و التهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر

فرعية، وفهم علاقات التأثير و التأثير فيما بينها من جهة. و بينهما وبين المؤسسة من

جهة أخرى.³

ثانياً : أهمية تحليل البيئة الخارجية:

- تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها.

- تحديد الموارد المادية و المالية، البشرية و التكنولوجية المتاحة للمنظمة و كيف ومتى يتم

الاستفادة منها.

- تحديد نطاق السوق المرتقب و مجال المعاملات المتاحة أمام المنظمة.⁽⁴⁾

¹ - وفاء السيد خضر، الإعلام التربوي (سياساته - تخطيطه)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2017، ص174.

² - بلية الحبيب، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق)، دط، دار الكاديمية الحديثة للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2018، ص138.

³ - شريف بقة، فايزة محلب، مرجع سبق ذكره، ص136.

⁴ - مرجع سبق ذكره، بلية الحبيب، ص138.

- يعتبر الوضع القائم لأية منظمة عن نقطة زمنية معينة الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانيات و خصائص المنظمة و خصائص المتغيرات البيئية الخارجية.
- إن نجاح أي منظمة وبالتالي بناءها و نموها يتحدد بمدى قوتها على التفاعل و التكيف مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها.
- تواجه المنظمات العديد من الفرص و كذلك العديد من الضغوط و القيود و التهديدات التي تؤثر في سلوكها، و قدرتها و كفاءتها في ممارسة أعمالها و تحقيق أهدافها، الأمر الذي يفرض على المنظمات إدراك أين تتركز هذه الفرص و القيود و التهديدات، و أبعادها و اتجاهاتها و تأثيرها قبل وضع خطط.
- تتأثر إستراتيجية المنظمة و سياساتها و خططها بالظروف البيئية الخارجية التي تعمل فيها.
- تواجه المنظمات العديد من الفرص و كذلك العديد من الضغوط و القيود و التهديدات التي تؤثر في سلوكها، و قدرتها و كفاءتها في ممارسة أعمالها و تحقيق أهدافها، الأمر الذي يفرض على المنظمات لإدراك أين تتركز هذه الفرص و القيود و التهديدات، و أبعادها و تأثيرها قبل وضع خطط.
- تتأثر إستراتيجية المنظمة و سياساتها و خططها بالظروف البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو تسويقية أو سياسية أو تكنولوجية أو اجتماعية.
- أنماط القيم و العادات و التقاليد و أشكال السلوك و تحديد سمات المجتمع الجماهير التي ستتعامل معها المنظمة.¹

المطلب الثالث: خطوات تحليل البيئة الخارجية و أساليبها

أولاً: خطوات تحليل البيئة الخارجية.

إن التعرف على مكونات بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمات عملية مهمة، لكنها لا تكفي لتحقيق الغرض من وراء التخطيط

الإستراتيجي، إذ مازال هناك العديد من الخطوات الأساسية و المطلوبة لتعظيم المنافع الناجمة عن قيامنا بدراسة البيئة الخارجية و هذه الخطوات هي:

1- جمع المعلومات عن البيئة الخارجية:

لا بد أن تضع الإدارة العليا نظاماً للحصول على المعلومات من الأفراد أو الجهات التي حصلت عليها و إعطائها إلى الأقسام أو الأفراد القادرين على توظيفها مع المعلومات الأخرى للوصول إلى تقويم شامل للبيئة.

حيث يتم جمع المعلومات بأساليب عديدة مثل المناقشات بين المديرين في الاجتماعات الرسمية، التقارير التي يقدمها المديرين (أسلوب دلفي ، اجتماع عن بعد)، طريقة و أسلوب الوصف الذهني... الخ.

¹ - اسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن، 2011، ص 26-27.

2- التنبؤ بالظروف المستقبلية:

تستدعي الضرورة، بعد قيام الشركة بجمع المعلومات عن أوضاع بيئتها الحالية تحليل الاتجاهات الحالية لتعلم خطة التنظيم ما إذا كانت لا تستمر في المستقبل أم لا، ذلك لأن التخطيط الإستراتيجي هو عملية مستقبلية تمتد سنوات طويلة إلى الأمام لذلك يجب أن تضع الشركة خططها المستقبلية تمتد سنوات طويلة إلى الأمام لذلك يجب أن تضع الشركة خططها المستقبلية على أساس التنبؤ حيث يشير هذا التنبؤ إلى مجموعة الافتراضات لما سيكون عليه في المستقبل،

وقد تكون هذه الافتراضات منطقية أو غير منطقية، حيث يتطلب هذا التنبؤ بالمستقبل قدرا من الحظ و الحدس.¹

3- تحليل الفرص و التهديدات البيئية:

لقد عرفنا أن البيئة الخارجية تتوفر فيها عدة عوامل تختلف عن بعضها البعض من حيث مستوى التأثير و من حيث ما تحمله للمنظمة من فرص و تهديدات ولكن هنا سؤال يطرح نفسه ما هي الفرص و التهديدات التي تجعل المنظمة مهتمة بها إلى هذا الحد، ومن خلال الآتي سوف نتعرف على الفرص و التهديدات بشكل أوسع.

● **الفرص:** هي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعتبر الفرص السوقية عاملا مهما في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة.

● **التهديدات:** هي تلك الأحداث المحتملة و التي إذا ما حصلت سوف تسبب خطرا أو أثار سلبية للمنظمة و تتمثل التهديدات بدخول منافسين جدد بتكاليف قليلة إلى الأسواق أو زيادة الضغوط التنافسية أو نمو قوة التفاوض عن المشتريين و المجهزين، ثم التغييرات تحصل في أذواق المستهلكين...إلخ.

الفرص و التهديدات لا تؤثر بمفردها في جاذبية موقف المنظمة و إنما تشترك معها في ذلك التأثير عناصر القوة و الضعف وينبغي أن تهدف الإستراتيجية إلى:

أ- اقتباس الفرص التي تتلائم مع إمكانات المنظمة.

ب- توفير الدفاع ضد التأثيرات الخارجية.²

جدول رقم(3): أهم عناصر الفرص و التهديدات

التهديدات	الفرص
- دخول منافسين خارجين بكلفة أقل.	- القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية
- زيادة مبيعات المنتجات البديلة.	- من المستهلكين أو التوسع في أسواق جديدة.
- البطئ في نمو السوق.	- النمو السريع بسبب الزيادة في طلب السوق.
	- التوسع في إضافة خطوط إنتاجية.

1 - مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص (102- 104).

2 - أمين محمد كساب الشديفات، مرجع سبق ذكره، ص 78-79.

- القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة.	- تحولات معاكسة في نسب التبادل التجاري و السياسات التجارية للحكومات الأجنبية.
- ظهور تكنولوجيا جديدة.	- زيادة الضغوط التنافسية.
- أمور أخرى	- زيادة المخاطر بسبب الركود في دورة الأعمال.
	- نمو قوة التفاوض لدى المشتريين أو المجهزين.
	- تغير حاجات و أذواق المستهلكين.
	- تغيرات ديمغرافية معاكسة.
	- أمور أخرى.

المصدر: عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دط، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016، ص2004.

ثانياً: أساليب تحليل البيئة الخارجية

1- طريقة العصف الذهني: (Brainstorming)

من أهم أساليب توليد الأفكار أسلوب الوصف الذهني، ابتكره الأمريكي "أوزبورن" (Osborne) الذي كان يعمل موظفاً للدعاية و الإعلام في إحدى المؤسسات الأمريكية، و يعتقد الكثيرون أن ممارسة أسلوب الوصف الذهني لتوليد الأفكار أدى (في التطبيق العملي) إلى المساعدة على إثارة القدرة الإبداعية على نطاق واسع بعد أن أخذت تتبناه مؤسسات الأعمال و المدارس و الجامعات، و قد أوصى "أوزبورن" باستخدام الوصف الذهني في أي موقف ثروة من الأفكار لمواجهة المشكلات الإدارية".

وقد أشار الأمريكي "سدني بارنر" Sidni barner في كتابه الشهير: "هل تفهم حقيقة ما هو التوليد الفكري" إلى أن العصف الذهني ما هو إلا جزء من عملية شاملة لمجابهة المشكلات المستعصية بحلول إبداعية، وأثبت بذلك أن الإبداع في الإدارة، ما هو إلا عملية تعليمية، تكتسب بالتدريب المتقن، إذا فالعصف الذهني هو أسلوب يتميز بإثارة أذهان أعضاء الاجتماع بشكل قوي يؤدي إلى التنشيط المفاجئ للعمليات العقلية لهم، وتكون النتيجة مشاركة المجتمعين بأفكار و آراء مبتكرة.

(يستغرق هذا الأسلوب بين نصف ساعة و ساعتين).

• الحصول على الاقتراحات (10 إلى 15د):

- دعوة كل من له خبرة إلى الاجتماع، وكلما تعددت الخبرات كان أفضل.
- تحديد المشكلة بصورة واضحة و سريعة.
- دعوة الأعضاء لتقديم اقتراحاتهم (التنبؤات و الافتراضات).
- تشجيع الغريب و السخيف من الاقتراحات.¹

• تصفية الاقتراحات: (15 إلى 45د)

- دعوة الأعضاء لشرح أفكارهم و اقتراحاتهم.

¹ - هاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص67.

- البدء في مناقشة الأفكار.
- استبعاد الأفكار التي ليست لها علاقة بالموضوع.
- تلخيص أحسن الأفكار و عرضها بانجاز.
- **وضع خطة العمل بالاقتراحات (30 إلى 45 د)**
- اختصار عدد المجتمعين على أهم الأعضاء.
- مراجعة الأفكار و الاقتراحات.
- صياغة الأفكار و التنبؤات و الافتراضات.
- وضع خطة العمل اللازمة للاستفادة من الأفكار و التنبؤات.¹

2- طريقة ديلفي:

وهي أشهر الطرق في التنبؤ، بواسطة جماعة من المديرين أو ذوي الرأي، و يأتي اسم هذه الطريقة من معبد ديلفي اليوناني، الذي كان يؤمن الناس فيه، رغبة في قراءة الطالع و المستقبل.

وكان المنجمون يرسلون توقعاتهم عن المستقبل إلى رئيس المنجمين و الذي يجمع كل التوقعات في تنبؤ واحد، و يمكن إتباع نفس الأسلوب في عملية التشخيص، ذلك بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد المشاركين في الاجتماع بحيث تتنوع خبراتهم.
- تحديد المشكلة و توضيح ما هو مطلوب من المديرين و ذوي الرأي.
- تصميم مجموعة أسئلة عن المشكلة و يتم إعطاؤها للمديرين المشاركين بحيث تكون واضحة.²
- وضع الأسئلة في قائمة مع توجيهات في طريقة الإجابة و متى سيتم إرجاعها.
- تلقي الإجابات و القيام بمراجعتها و في شكل تقرير و موجز يتم اختصارها.
- إرسال التقرير و المختصرات أو نبذة عنه.
- جمع الآراء النهائية في شكل تقرير نهائي

3- طريقة الجماعات الصورية (الاجتماعات الاسمية):

هي اجتماعات يتم تشكيلها بالصورة العادية، إلا أن المناقشات فيها غير عادية، فلا يوجد في الواقع نقاش شفوي بين أعضاء الاجتماع، بل يتم على الورق، وهذا الأسلوب هو خليط بين طريقة الوصف الذهني و طريقة ديلفي، يتم ذلك من خلال:

- تحديد أعضاء الاجتماع، و يفضل أن يكونوا ذو خبرات متنوعة.
- عرض المشكلة في الاجتماع بوضوح.
- تقديم الأفكار و الاقتراحات من طرف الحاضرين.

¹ - هاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² - نفس المرجع السابق، ص ص (67- 68).

- كتابة الاقتراحات و الأفكار على لوحة أو سبورة، ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالأفكار.
- يقوم الرئيس بإدارة المناقشة، وتشجيع كل الحاضرين على الإشارك في المناقشة.
- يقوم الرئيس بطلب إلى الحاضرين بالاقتراع على هذه الأفكار، من حيث أثرها واحتمال حدوثها، ويتم الاقتراع بوضع قيمة كمية من 10 درجات، أو 100 درجة لترتيب الأفكار، الأول ثم الثاني الأقل درجة ثم الثالث ...
- يفضل أن يكون الاقتراع على أوراق متشابهة و باستخدام أقلام متشابهة.
- وأخيرا جمع أوراق الاقتراع ثم التوصل إلى النتيجة النهائية¹.

4- طريقة السيناريوهات: Senarios

وفق هذا الأسلوب يتم التركيز على بعض الأحداث الهامة و المحتمل حدوثها وفق هذا الأسلوب يتم التركيز على بعض التصورات عن عدة مواقف بديلة وما يمكن أن يحدث للمتغير موضع البحث في هذا الموقف و التي لا تسمح به استخدام أساليب التنبؤ الأخرى (وهو يفيد في حالات عدم التأكد).

5- السلاسل الزمنية Time Series :

يعتمد الشكل التقليدي لهذا الأسلوب على افتراض احتواء البيانات الخاضعة للتحليل لأربعة مكونات أساسية هي:

- **الاتجاه:** ونعني به اتجاه تحرك المتغير موضع التحليل و التنبؤ لمثل المبيعات أو الربح تحركا ثابتا و مستقرا في الأجل الطويل.
- **التقلبات الفصلية:** وهي تقلبات تحدث بصورة معتادة خلال فترة زمنية محددة من حياة المشروع (سنة أو أقل) مثل تقلبات الطقس.
- **التقلبات الدورية:** للمتغير موضوع التحليل و الدراسة، وهي تختلف عن التقلبات الفصلية في كون أن زمن التقلب هنا و حجمه يختلفان مع اختلاف حجم دورة الأعمال.
- **التقلبات العشوائية:** تحدث بصورة غير منتظمة بحيث يصعب التنبؤ بها أو قياسها.
- **أسلوب التقدير و التخمين:** عند تكون العلاقة بين المتغيرات البيئية غير واضحة و لا يمكن التعبير عنها كميا بصورة دقيقة يتم في هذه استخدام أساليب تفسيرية تعطي مؤثرات يمكن الاستفادة منها².

6- نموذج GETS لتحليل البيئة الخارجية للمنظمات:

نموذج GETS من النماذج البسيطة، و التي يسهل تطبيقها لتحليل البيئة الخارجية للمنظمات، و أطلق اسم GETS على النموذج اختصارا من الحرف الأول من العناصر الأربع التي يركز عليها النموذج كما يلي:

جدول (04): نموذج GETS لتحليل البيئة الخارجية للمنظمات :

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص (68-69).

² - حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص84-85.

(G) Gouvernement	الحكومة
(E) Economical factors	العوامل الاقتصادية
(T) Technology	التكنولوجيا
(S) Social – cultural Earces	المجتمع (الثقافة)

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 87.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم حول البيئة الداخلية وتحليلها الإستراتيجي حيث توصلنا إلى أن البيئة الداخلية للمؤسسة أو المنظمة عبارة عن عدة عناصر و عوامل و مكونات تتفاعل مع بعضها البعض من اجل تحفيز المنظمة للبقاء في بيئتها، فهي أساس وجودها حيث أنها تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و بالتالي توجيهها نحو المسار الاستراتيجي المناسب لوضعيتها التنافسية وفقا للإمكانيات المتوفرة، و ذلك من خلال استغلال نقاط القوة الموجودة في المؤسسة و معالجة نقاط الضعف الموجودة فيها.

أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى مفاهيم حول البيئة الخارجية و تحليلها الاستراتيجي حيث أن الاهتمام بتحليل و دراسة و تقييم عوامل البيئة الخارجية، و التنبؤ باتجاهاتها و تأثيراتها يعد أمرا ضروري لا مفر منه عند وضع إستراتيجية مناسبة للمؤسسة، إذ تمكننا هذه الدراسة من تحديد و بيان جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة ارتكاز في صياغة الإستراتيجية، وهما الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها، و التهديدات أو التحديات التي يجب مواجهتها و الحد من أثارها، و بالتالي تكون المؤسسة دائما في منطقة وضوح الرؤية مع بيئتها الخارجية.

تمهيد:

إن الاهتمام ينبع من قيام المؤسسات للسعي الدائم للعمل على تحديد الرؤيا و الرسالة، والقيام بتحديد الأهداف و العمل على اقتراح إستراتيجية وصولا إلى عملية تنفيذ أو تطبيق، وهذا ما يحقق النجاح الإستراتيجي الذي يمثل قدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرار، في ظل الأهداف مع بيئة متغيرة تشمل كل من البيئة الداخلية و الخارجية، وهذا يعني أن الإمكانية التي يتطلبها الاستمرار أو الاستقرار تجعل من التكيف البيئي وخلق التوازن من مستلزمات وجودها، وذلك في إطار سعيها للبقاء في ميدان المنافسة أولا ثم التكيف مع المتغيرات البيئية المتلاحقة ثانيا، و أخيرا ثم التميز على المنظمات المنافسة و إدانة ذلك لتحقيقها لنجاحها الإستراتيجي ومقاصدها الإستراتيجية، وهذا ما سنحاول إليه في هذا الفصل من المبحثين .

- **المبحث الأول:** ماهية النجاح الإستراتيجي.
- **المبحث الثاني:** مؤشرات النجاح الإستراتيجي وعلاقته بعوامل البيئة.

المبحث الأول: ماهية النجاح الاستراتيجي.

لم يظهر مفهوم النجاح الإستراتيجي بصورة فلسفية أو نظرية، عفوية، بل كانت الجذور التاريخية لظهوره من أرض الواقع ودوره في مساعدة المنظمات على البقاء و الاستمرار في العمل لذلك فهو مفهوم تطبيقي أكثر من أنه فلسفي.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية و أنواعها.

أولاً: تعريف الإستراتيجية:

تعريف 01: عرفها "1962thandler" على أنها: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة، اختيار طرق التصرف، وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف".⁵³

تعريف 02: كلمة الإستراتيجية معناها تقريبا قيادة الجيش، يعرفها "LANSOFF" أن الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي تختص بتحديد الأهداف على المدى الطويل في مجالات النشاط الحالية و الممكنة، وكذا التحركات لتحقيق الأهداف المختارة في مجالات النشاط.⁵⁴

تعريف 03: هي فن توظيف كافة الموارد وإستراتيجية المؤسسة: هي فن توظيف الخطط أو المنهجيات طويلة الأجل و التي تهدف إلى تعزيز نمو و قوة مؤسسة من المؤسسات المنافسة لها. أما الإدارة الإستراتيجية فهي تتضمن صياغة الغايات و الأهداف الخاصة بمؤسسة من المؤسسات و تكوين علاقات بين المؤسسة و البيئة المحيطة بها بطريقة تتلاءم مع مواردها الداخلية من أجل بلوغ هذه الغايات و الاستجابة للمتطلبات الخارجية.⁵⁵

ثانياً: أنواع الإستراتيجيات:

- 1- الإستراتيجية الدفاعية:** تعمل هذه الإستراتيجية على تحقيق الثبات من خلال إنتاج تشكيلة سلفية ضيقة موجهة لقطاع سوقي محدد، تعمل من خلاله المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية في الأسعار و النوعية.
- 2- الإستراتيجية الاستكشافية:** هي عكس الإستراتيجية السابقة بحيث تعمل المؤسسة على تقديم منتجات جديدة و البحث عن فرص تسويقية جديدة. و تعتبر وظيفة الإبداع من أهم الوظائف و لتحقيق ذلك تملك المؤسسة سياسة استقطاب للكفاءة البشرية القادرة على فحص و استكشاف مختلف الفرص المتاحة و تعتمد المؤسسة في هذه الوضعية على هيكل ذات مرونة عالية تتميز بتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- 3- الإستراتيجية التحليلية:** وفق هذه الوضعية تحاول المؤسسة الدمج بين مزايا الإستراتيجيتين السابقتين من جهة التقليل من تهديدات البيئية، ومن جهة أخرى استغلال مختلف الفرص المتاحة فيها. بمعنى أن الأقدام على اتخاذ أي خطوة كإنتاج سلعة جديدة فيها بمعنى أن الأقدام

53 - بن يمينة ابراهيم، التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، تسيير محاسبي وتدقيق، كلية علوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دارية، 2018، ص3.

54 - محمد بوطلاعة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، مناخمت المؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العربي بن مهدي، أم البواقي، 2007، ص4.

55 - عصام مهدي عابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك ودورها في ضبط أعمالها والرقابة عليها، الجزء الأول، دار محمود للنشر والتوزيع، القاهرة، 2021، ص240.

على اتخاذ أي خطوة كإنتاج سلعة جديدة لابد أن تتم بعد القيام بدراسة للجدوى، لذلك فالهيكلية تحاول أن تزواج بين الاستقرار والمرونة في نفس الوقت.

4- إستراتيجية للاستجابة : ويطلق عليها أيضا إستراتيجية " رد الفعل " وتعتمد من قبل المؤسسة في حالة فشل تطبيق الأنواع السابقة، و في هذه الوضعية تواجه المؤسسة مشكلة الفشل في ضبط الهيكلية مع الاختيار الاستراتيجي و عليها فإنها تبقى على العلاقة القائمة بين الإستراتيجية و الهيكلية، بالرغم من التغيرات و المتغيرات التي تميز البيئة الخارجية و التي تؤثر على الأهداف المسطرة.(56)

المطلب الثاني: مفهوم النجاح الإستراتيجي و أهميته.

أولاً: تعريف النجاح الإستراتيجي.

إن النجاح الإستراتيجي للمؤسسة يمثل درجة التزامها إزاء المستفيدين من سلعتها وخدماتها، وتقييم لرضاهم، و مستويات اهتمامها لرأس المال البشري و المعرفي للعالم حيث تعددت مفاهيم التي وضعت النجاح الإستراتيجي وذلك حسب آراء الكتاب و الباحثين للمنظمة و المؤسسة من جوانب مختلفة، ومن بين هذه المفاهيم ما يلي:

- **تعريف 01 :** "الفياض 2011" قدرة المنظمات على صياغة إستراتيجية واضحة و محددة ومرنة مع التنفيذ الفعال لها في ظل وجود ثقافة تحفيزية وإبداع لدى العاملين مما يؤدي إلى رضا الزبون الذي يعد الهدف الأسمى للمنظمات وتطلعاتها بعيدة الأمد".⁵⁷
- **تعريف 02:** فقد عرف (..... 2010)"النجاح الإستراتيجي على أن قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال، التكيف، والاستجابة، النمو و التعلم المستمر في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها".⁵⁸
- **تعريف 03:** يرى (داودي ومحبوب،200) أن البقاء و الاستمرار بالعمل يمثل جوهر النجاح الإستراتيجي، ويمثل المرتكز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المنظمة للبحث عن وضع ملائم للتكيف مع البيئة المحيطة بها، وهو يؤكد أن التكيف أن يكون الحالة المرغوبة على المدى الطويل مالم يوافق نمو وتطور باتجاه تحقيق الأهداف و الغايات المخطط لها، و هذا ما يسمح للمنظمة بمزيد من الاستقرار و البقاء وتحقيق دعائم النجاح الإستراتيجي المتمثلة بالكفاءة و الفعالية.⁵⁹

جدول رقم(05): مفاهيم النجاح الإستراتيجي من وجهة نظر بعض الباحثين

المؤلف	المفهوم
--------	---------

56 - داودي أحمد، الفعالية التنظيمية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمية للنشر و التوزيع، 2020، صص 238-239.
57 - حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، دط، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، 2021، صص 365.
58 - أردان حاتم، أمل محمود علي، فعالية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، مجلد 09، العدد 2014، صص 26، صص 262.
59 - مها صباح ابراهيم، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، مجلد 12، العدد 29، 2017، صص 214.

النجاح في الصياغة الإستراتيجية وتنفيذها و متابعتها	Johnson & Scholes , 2002
التنفيذ الناجح للخطة الإستراتيجية من قبل المنظمة، إذ (النجاح الإستراتيجي – التخطيط الإستراتيجي)	Maller,2002
التركيز على بناء العلاقات مع الزبائن و الاحتفاظ بهم و هو المفتاح للحصول على النجاح بالمنافسة في الأعمال.	Sukasame 2005
توفر رؤية واضحة لأنشطة المنظمة التي تساهم في دفعها إلى الأمام و تحقيق أهدافها من خلال تنظيم أنشطتها وتطوير الأصول غير الملموسة فيها كالعاملين و السمعة المنظمة.	Tanner,2005
درجة التزام المنظمات العامة إزاء المستفيدين(حكومة والعاملين و المنظمات) و تقييمها لرضاهم ومستويات اهتمامها برأس المال البشري العامل فيها في إطار سعيها للبقاء في ميدان المنافسة أولا و التكيف مع التغيرات البيئية المتلاحقة ثانيا وأخيرا النمو ثم التميز على المنظمات المنافسة و إدامة ذلك لتحقيق مقاصدها الإستراتيجية لتطلعاتها بعيدة الأمد.	العزاوي:2008
قدرة المنظمات على صياغة إستراتيجية واضحة ومرنة مع التنفيذ الفعال لها في ظل وجود ثقافة تحفيزية و إبداع لدى العاملين مما يؤدي إلى رضا الزبون الذي يعد الأهداف الأسمى للمنظمات و تطلعاتها البعيدة الأمد.	الطعان،2013

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى الدراسات السابقة.

ثانيا: أهمية النجاح الإستراتيجي.

- 1- يعدّ النجاح الإستراتيجي للمنظمات مؤشرا هاما لأداء العاملين و قدرتهم الإبداع في أحداث التوافق بين الموارد الداخلية في المنظمة و بيئتها الخارجية و ذلك لتحديد زبائن المنظمة و إشباع رغباتهم و تلبية حاجياتهم.
- 2- إن النجاح الإستراتيجي للمنظمات بمثابة مؤشر على قدرتها على استخدام مدخلاتها للموارد البشرية،المالية،والمادية و معلوماتية بطريقة سليمة،تؤدي إلى إنتاج مخرجات سليمة و خدمية تلبي حاجات و رغبات الزبائن.
- 3- يعد النجاح الاستراتيجي وسيلة لمواجهة المنافسة الكبيرة في بيئة الأعمال
- 4- يعد مستوى النجاح الإستراتيجي للمنظمات على قدرتها الفعلية في التكيف مع الواقع العملي الجديد الذي فرض أنماط جديدة في سوق العمل و انعكس على أداء المنظمات و عمليات الإنتاجية.

5- قد يعد النجاح الاستراتيجي للمنظمات في بعض الأحيان مؤشرا على مدى التزامها بمبادئ أنظمة إدارة الجودة، والتزام المنظمات بهذه المبادئ قد يؤدي إلى انتقالها من منظمة محلية إلى منظمة إقليمية أو عالمية.⁶⁰

6- يمثل النجاح الإستراتيجي إحدى المحركات التي تتمكن المنظمة من خلالها وضع الآليات اللازمة لتحريك الموارد الخاصة بها.

7- دعم الميزة التنافسية للمنظمة وضمان بقائها و استدامتها لأطول فترة.

8- دعم الإدارة العليا لرسم الإجراءات و السياسة و البرامج اللازمة لتخصيص الموارد و تنظيمها وفق ميزات واضحة لتنفيذ الإستراتيجية التي تسعى إليها المنظمة.⁶¹

المطلب الثالث: أبعاد النجاح الإستراتيجي ودعائه.

أولا- أبعاد النجاح الإستراتيجي:

- إستراتيجية محددة: ويقصد بها وضع إستراتيجية واضحة و محددة المعالم للمنظمة، تحدد فيها الرؤية و الرسالة و الأهداف، و الإستراتيجيات، في ظل دراسة متعمقة للفرص و التهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وهي تعد من مقومات نجاح المنظمات، ففي ظل المتغيرات المتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال من فترة لأخرى، يجب على المنظمات أن تحدد مجموعة من الوسائل و الأدوات التي تضمن لها البقاء و الاستمرار، وتمكنها من تحقيق أسبقية تنافسية، ولكي تحقق نجاحها المنشود لابد من امتلاك إستراتيجية واضحة على المدى الطويل.
- التنفيذ الإستراتيجي: عبارة عن المجموع الكلي الأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجية المحددة موضع التنفيذ، فهي العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجية إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، الموازنات و الإجراءات.
- الهيكل التنظيمي المسطح: يعد الهيكل التنظيمي الوعاء الذي تولد الإستراتيجية في إطاره، ومن ثم تنفيذها، و هو يمثل مجموعة العلاقات و المستويات، و المسؤوليات و الصلاحيات داخل المنظمة التي تتسم بجانب الثبات و المرونة، و العلاقات بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية تمثل مفتاح نجاح عملية التنفيذ.⁶²
- الثقافة التحفيزية: وتتعلق بتبني المنظمة للعادات و التقاليد و الطقوس المدعمة للعاملين و الاهتمام بزيادة دافعيتهم من خلال وضع أنظمة الحوافز المادية و المعنوية.

⁶⁰ - رمزي عطية مزهر، دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 28، العدد 1، 2020، ص 29.

⁶¹ - حسين وليد حسين، الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، مجلة المنصور، عدد 2020، 34، ص 10.

⁶² - رمزي عطية مزهر، مرجع سبق ذكره، ص 30.

- **التنظيم العضوي:** وتعني إتباع المنظمة للإستقلالية و الحرية كأسلوب الروح المعنوية للعاملين و تنفيذ العمل من خلال فرق العمل و اعتبار الأنظمة و الإجراءات وسيلة لإنجاز العمل و ليس غاية في حد ذاتها.
 - **القيادة التحويلية:** تشير القيادة التحويلية إلى التأثير الأدبي و الإلهامي للقائد على مرؤوسيه ليتغاضوا عن مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة بالإضافة عن الخصائص الشخصية للقائد و التي تزيد من إعجاب المرؤوسين بالقائد و ثقتهم وولائهم له وهو ما يحفزهم لبذل جهود مضاعفة لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم.
 - **الابتكارات المستمرة:** و تشير إلى تشجيع المنظمة للمقترحات و الاقتراحات و المبادرات المقدمة من العاملين وتحويل هذه المبادرات والمقترحات إلى أفكار و خدمات مبتكرة فضلا عن تشجيع الاتصالات و معالجة البيانات وتوفير المعلومات و تطويرها بشكل مستمر.⁶³
- ثانيا/ دعائم النجاح الإستراتيجي:**

تقوم دعائم النجاح الإستراتيجي على تحقيق عنصرين أساسيين هما الكفاءة والفعالية.

- 1- **الكفاءة:** يعتمد بها حسن الاستفادة من الموارد Utilising Resources، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية و المالية و المادية أحسن استخدام أي بكفاءة. كذلك تنشر الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق ما تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.⁶⁴
- بشكل عام تعتبر الفعالية من الصعب قياسها، فمثلا المنظمات الكبيرة تنتج خدمات متنوعة، و تنتج مخرجات متنوعة يمكن قياسها، فمثلا المنظمات الكبيرة تنتج خدمات متنوعة، وتنتج مخرجات متنوعة يمكن قياسها، وإن كافة المدراء في جميع المنظمات عندهم مشكلة في قياس الفعالية لمنظماتهم، إما في الشركات العالية يستخدم المدراء طرق جديدة لقياس الفعالية باستخدام مؤشرات مثل رضا الموظفين أو مدى تلبية رغبات الزبائن.⁶⁵
- ويمكن قياس الفعالية من خلال المعادلة التالية:⁶⁶

$$\text{الفعالية} = \text{النتائج} + \text{الأهداف} < \text{واحد صحيح}$$

⁶³ - عمرو مصطفى محمد حسين، أثر النكاء الإستراتيجي على تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمات الخدمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019، ص675.

⁶⁴ - مدحت محمد أبو النصر، إدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، ط1، مجموعة عربية للنشر والتدريب، القاهرة-مصر، 2012، ص56.

⁶⁵ - زيد منير العبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2006، ص28.

⁶⁶ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص57.

و المدير الكفاء هو ما لديه القدرة على العمل المطلوب منه بمهارة مع ضرورة التعامل الإنساني مع الزملاء و المرؤوسين و العملاء أو الجمهور، كذلك كلمة "كفاء" تعني أمثر من مجرد "بارع" أنها تعني أن يكون الموظف:

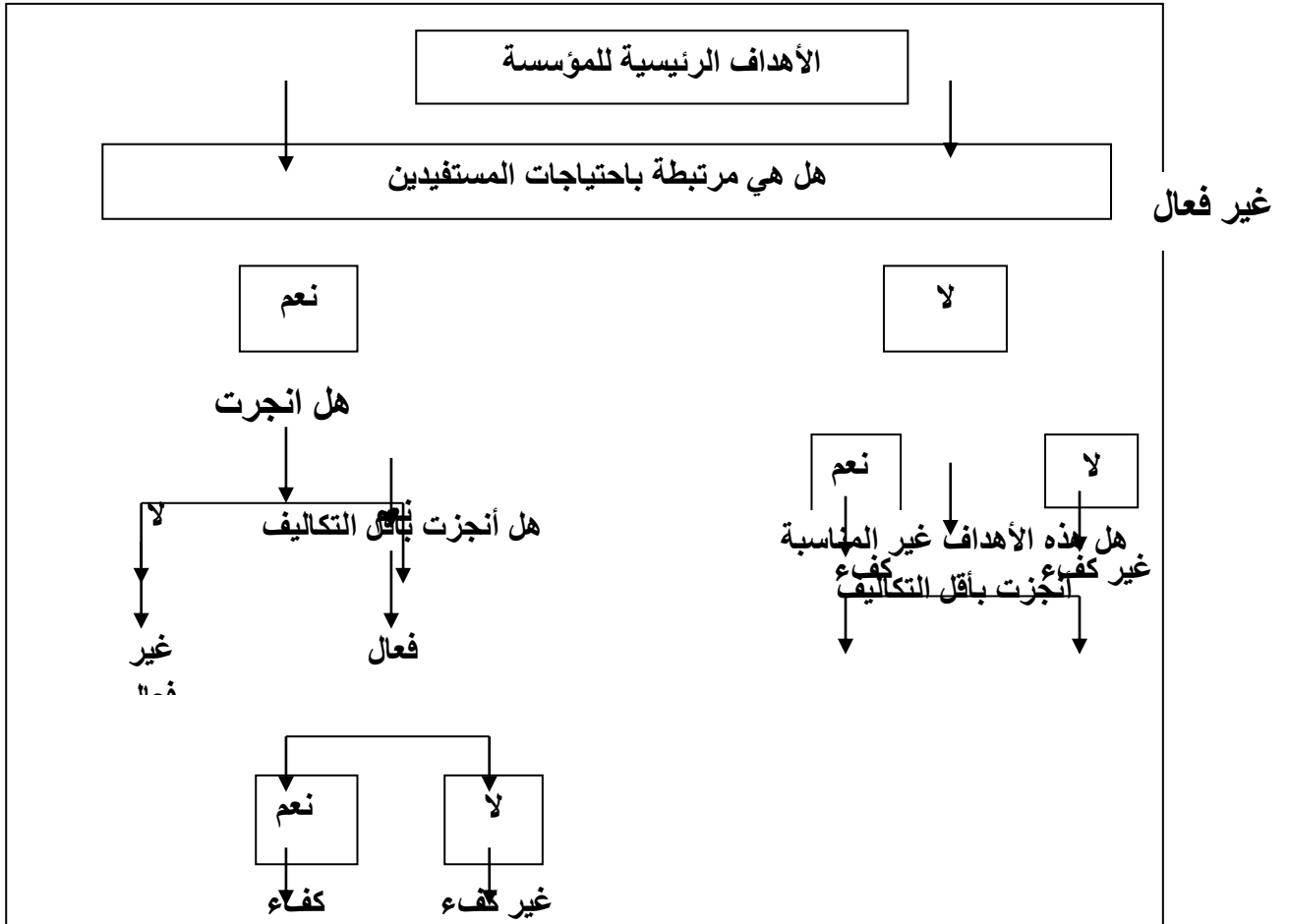
- بارعا و قادرا على التعامل مع الآخرين بنجاح.
- مؤهلا و قادرا على أداء مهام الوظيفة.
- منتجا عارفا بمقومات الوظيفة.

ويمكن قياس الكفاءة من خلال المعادلتين التاليتين:

الكفاءة = المخرجات + المدخلات < واحد صحيح.

الكفاءة = إجمالي العائد - إجمالي التكاليف < واحد صحيح.

شكل رقم (07) : الفرق بين الكفاءة و الفعالية



المصدر: الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد12، 2007، ص45.

المطلب الرابع: عوامل النجاح الإستراتيجي

يشع الحديث عن عوامل النجاح الإستراتيجي باعتبارها الأساس الذي يبني عليها النجاح الإستراتيجي في المنظمة، ولهذا نجد المنظمات الناجحة في حالة بحث دائم لعوامل النجاح التي تقف بوجه العوائق وتحتويها ومن بين هذه العوامل:

- 1- الرؤية: ويقصد بالرؤية تلك التصورات التي تتوفر لدى المنظمة فتحدد توجهاتها المستقبلية على المدى المتوسط و البعيد، كما تعمل الرؤيا على تحديد الموقع الذي تتطلع المنظمة في أن تشغله بين منافسيها.

ومن هنا فإن الرؤية يمكن اعتبارها صورة ذهنية تتوفر لدى القائمين عن المنظمة تلك الصورة التي تتبناها المنظمة لتصل من خلالها عن تحقيق مجموعة من الأهداف التي وصفناها لتحقيقها المد بين المتوسط و الطويل.⁶⁷

2- **الرسالة:** تعتبر رسالة المنظمة خطوة مهمة لعمليات الإدارة الإستراتيجية وتعني الغرض من وجود المنظمة.

حيث يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها من القيم التي يحملها مؤسسوا المنظمة ومن البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة و المجتمع الذي تنتمي إليه و يمكن اعتبارها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات و الجهود وتغطي فترة زمنية طويلة الأمد.

نبه هذا التعريف إلى مكانة وأهمية الرسالة في الإدارة الإستراتيجية و اشتقاقها من البيئة التي توجد بها المؤسسة كما قدم هذا التعريف إضافة إلى اعتبار الرسالة وثيقة مكتوبة تعني الغرض من وجود المنظمة تتمثل في العناصر المكونة للرسالة والتي تستمد منها مقوماتها.⁶⁸

3- **ثقافة المؤسسة:** عرّفها "أسامة الفراج" بأنها " عبارة عن حالة مستقرة نسبيا من الممارسات السلوكية التي تعيشها المؤسسة جرّاء نقل تجارب الأكثرية المسيطرة أو الأقلية الضاغطة في المؤسسة، و أفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم و حقنها في النظام السائد لتحقيق أهداف محددة، مما يؤثر و بشكل جوهري في ترتيب أولويات العاملين، وأسلوب إدارتهم ونظرة المؤسسة إليهم، وسلوك المديرين اتجاههم ودافعيتهم للعمل، وكيفية تعاملهم مع المهام التي تتعارض مع القوانين والأنظمة، ومعايير تصنيف المتميزين منهم فضلا عن أنماط اتّخاذ القرارات، و طرائق حل الخلافات والنزاعات الداخلية، وأساليب الاستجابة للبيئة الخارجية."⁶⁹

1- **القيم:** تتضمن القيم تصورا لما هو مرغوب، فهي لا تتعامل مع ما هو قائم وإنما تبحث عما يجب أن يكون اجتماعيا و ثقافيا، فهي موجّهات للسلوك في ضوءها يتم الاختيار و التفضيل بين البدائل الوسيّلية أو الغائبة للتفاعل بين أفراد وجماعات المجتمع، لأنها توفر قدرا من التوقعات التي يتفاهمون على أساسها ويخضعون

67 - عامر محمد سعيد طوقان، التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، ط1، شركة دار البيروني للنشر و التوزيع، الأردن - عمان، 2017، ص43

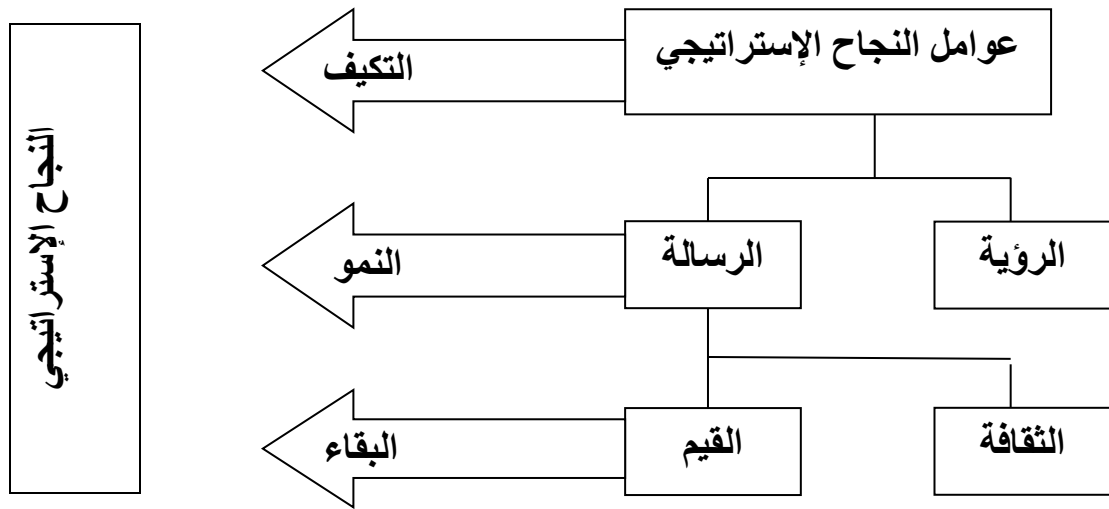
68 - السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص ص 9-10.

69 - خلفاوي حكيم، ثقافة المؤسسة و أثرها على مستوى الإنضباط و التسبب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، تنمية البشرية وفعالية الأدءات، كلية علم النفس والأرطروفونيا، جامعة وهران محمد بن أحمد، وهران، 2018، ص28.

في المواقف الاجتماعية المختلفة، حيث تشترك القيم في كافة أنماط التفاعل ، بل إنها ضمان استمرارية تصرفاتهم لها، والقيم في ضوء ذلك بمثابة الموجهات التي تميز بين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه.⁷⁰

ومن جهة يوسع " لوري نلسن L.Nelson " مفهوم القيم حيث يرى أنه يتضمن الجوانب التالية: الأهداف التي يسعى أعضاء المجتمع لتحقيقها والوسائل المشروعة لبلوغ هذه الأهداف، فضلا عن نظام الجزاءات التي يفرض على الناس احترام هذه الأهداف وتلك الوسائل، وكذا تنظيم هذه الأهداف و الوسائل والجزاءات حتى يتحقق التوازن بينها.

الشكل (08) عوامل النجاح الإستراتيجي



المصدر: محمود حسن جمعة، أثر التغيير في تحقيق النجاح الإستراتيجي، المؤتمر العلمي التخصصي الرابع، أنعقد في 2018/11/29-28، الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، 2018، ص397.

70 - العقبي الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، علم الاجتماع، علم اجتماع التنمية ، كلية علوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الأخوة منتوري، قسنطينة، 2009، ص26.

المبحث الثاني: مؤشرات قياس النجاح الإستراتيجي وعلاقته بعوامل البيئة.

إن مقاييس النجاح الاستراتيجي تقنية، تكتب النظريات طابع و تطبيق واختبار لإثبات صحة الفرضيات المعتمدة، كما أنها تؤشر مسارات العلاقات لأبعاد الظواهر المدروسة و ارتباطاتها مع الظواهر الأقرب.

و تستند معايير كمية أو إدراكية قابلة للقياس بطريقة معينة، تفيد في كونها تزود بتغذية عكسية عن الافتراضات و القواعد الأساسية فيما إذا كانت تتناغم مع الملاحظات الحالية أو تحتاج إلى إجراء تغييرات عليها.

المطلب الأول: مؤشر البقاء.

أشار (الركابي ، 2004:347) إلى البقاء بأنه جوهر النجاح الاستراتيجي و يجري الحكم على المنظمة بأنها ناجحة ،من خلال بقائها في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر بسبب الظروف التي تعمل في ظلها، و لكن هل جميع المنظمات الناجحة بذلت المستوى؟ بالتأكيد كلا لذا يعد البقاء الأساس الذي يمكن المنظمة من البحث عن وضع متناغم لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة من أجل استمرار النمو.

و يعد البقاء من الأهداف المنظمة الضمنية التي تتطلب استثمار المواد و الطاقات و المدراء الذين يتجاهلون البقاء المنظمي يعرضون كل قسم أو وحدة الخطر، ولهذا إن أساس الهدف المنظمي هو تعزيز كل الأهداف الأخرى التي تعزز هذا الهدف.

و بما أن التغيير عملية مستمرة لذلك يجب إدارته بأن يكون المدير فاعلا في توقع التغيير أو حتى أن يكون مبدعا، لهذا فقد توجه المديرون نحو إحداث التغيير داخل المنظمة، إذ أن البقاء اليوم يعتمد على من هو القوي و يقترن بقاء المنظمة بقدرتها على مقابلة أهداف المجتمع فضلا عن أهدافها، ويعتمد ذلك على بقاء عمليات المنظمة ضمن حدود مستويات الفاعلية و الكفاءة المطلوبة بل هو شرط أساس لبقائها وربط بقاء المنظمة مع التغيير إذا عدت القدرة على التغيير محدد البقاء المنظمة.⁷¹

المطلب الثاني: مؤشر النمو

النمو Growth نظر (Jones,2010) إلى النمو بوصفه مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة تقوم فيها بتطوير مهارات و معارف خلق القيمة التي تجعلها تكتسب موارد إضافية، و أن النمو يسمح للمنظمة أن تزيد

قيمتها العلمية و بالتالي تطوير ميزتها التنافسية.

و تعد المنظمة القادرة على اكتساب الموارد تكون كالتالي لها موارد فائضة تجعلها تنمو سريعا، و بمرور الوقت سوف تقوم المنظمات بالتغيير و تصبح شيئا مختلفا تماما عما كانت عليه عند بدايتها.

71 - أريج سعيد خليل، أنفال عياد حمود، تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال في نجاح استراتيجي، مجلة دنانير، عدد 15، 2019 ص 162.

و يعد النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل من أجل الحصول على موقع متقدم في مجال العمل الذي تعمل فيه، من خلال الزيادة في حجمها وحجم العمليات و الاستثمارات المستعملة و حجم العوائد المتحققة لها جراء هذه الاستثمارات و بمعنى آخر أن يكون حجم المنظمة في المستقبل أفضل مما هو عليه حالياً. فالمنظمة لا تستطيع تحقيق ذلك إلا إذا استطاعت أن تترجم ذلك إلى أهداف خاصة بنوعية معينة، و على المنظمات أن تنمو سريعاً لمجاراة التغييرات التي تحدث حولها، و ينبغي أن تعدل المنظمات نفسها ليس من وقت لآخر فقط و لكن طوال الوقت أيضاً.

و ينبغي أن توازن المنظمات في الوقت الحاضر نفسها للإبداع و التغيير ليس فقط من أجل الازدهار و لكن أيضاً للبقاء في عالم المنافسة الحادة.⁷²

- عرف (الغراوي 2008، 212) النمو بأنه : قابلية المنظمات على التميز عبر تنويع أنشطتها و تنمية توجهاتها و تطوير برامجها.

أما (الركابي ، 1999:253) فقد عرفه بأنه : قابلية المنظمة على ممارسة نشاطها من خلال تنويع منتجاتها و زيادة رأس المال البشري العامل فيها.⁷³

المطلب الثالث: مؤشر التكيف.

عرف ليزنيك (Eysnek، 1972م 34) أن التكيف : «حالة من الإشباع التام لحاجات الفرد من جهة و ظروف البيئة من جهة أخرى، و إيجاد حالة من الانسجام التام بين الفرد و البيئة المادية و الاجتماعية».

أما مفهوم التكيف بالمعنى النفسي، فيشير جابر و آخرون (1988، ص56) إلى أنه: «التعديلات التي يحدثها الكائن الحي سواء أكان في البيئة أم في الوظيفة، ليتمكن من البقاء في بيئة جديدة أو بيئة متميزة».

- و من التعريفات الحديثة للتكيف تعريف (عوض 2000، ص50) إذ يرى أن «التكيف هو الأسلوب الذي يجعل الفرد أكثر كفاية في علاقاته بالبيئة المحيطة».⁷⁴
- لقد ثبت أن البيئة تختلف اختلافاً كبيراً عما كانت عليه في السابق، فالمنافسة العالمية و تكنولوجيا المعلومات و الثورة في جودة الخدمة و التنويع، تجبر إدارة جميع أنواع المنظمات على إعادة التفكير في نهجها المتبع، لأن هذه النقلة النوعية بدأت تظهر منظمات جديدة تكون أكثر قدرة هذه على التجارب في البيئتين الداخلية و الخارجية و الخارجية. و يعد التغيير أمراً تطورياً ينظر إليه على أنه ثابتاً نسبياً في الحقائق المبدئية و تتعرض المنظمات إلى التغيير الشامل في سعيها التنافسي و يشار إلى هذا النوع من التغيير على أنه متميز و يتطلب استجابة المنظمة للحفاظ على

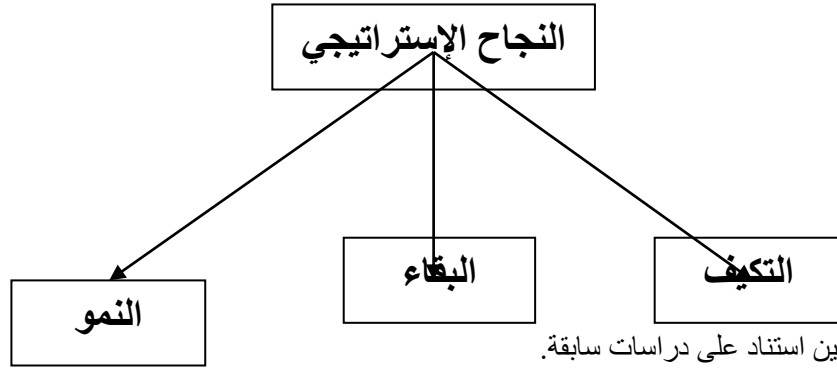
72 - محمود حسن جمعة، مرجع سبق ذكره ص399.

73- أريج سعيد خليل، أنفال عباد حمود، مرجع سبق ذكره ص163.

74- محمد أحمد الرفوع، أحمد عودة الفزارعة، التكيف وعلاقته بالتفصيل الدراسي، مجلة جامعة دمشق، مجلد20، العدد 2، 2004، ص122.

الميزة التنافسية وقد يصف بعض التغيير المتميز على أنه تغيير يؤثر على المنظمة تبعاً لتعديل جذري وتنظيمي (العززي 2010، 126).

فقد عرّفه (kaston، 2006) بأنه الجهد المنظمي للتأقلم مع بيئة متغيرة الظروف.⁷⁵
الشكل رقم (09): مؤشرات قياس النجاح الإستراتيجي.



المصدر : إعداد الطالبين استناد على دراسات سابقة.

المطلب الرابع: علاقة النجاح الاستراتيجي بعوامل البيئة

أولاً/ علاقة البيئة بالمؤسسة:

نستطيع أن نفهم هذه العلاقة و التأثير المتبادل بين المنظمة و البيئة من خلال مايلي:

- 1- مدخلات تنقل تأثير البيئة إلى الإدارة.
 - 2- مخرجات تنقل نتائج العمل الإداري إلى البيئة.
 - 3- البيئة تحفز الإداريين (الإدارة) و تستلم نتائج أعمالهم.
 - 4- عمليات داخلية Processes تحول المدخلات Inputs إلى مخرجات Outputs .
 - 5- تغذية عكسية feedback تنقل ردود فعل البيئة فيما يتعلق بمخرجات مرحلة زمنية كمدخلات لمرحلة زمنية حالية و قادمة.
 - 6- التغذية المستقبلية (Futerfeed) تنقل ردود فعل البيئة المستقبلية حيث يفترض أن يكون هنا للقرار الإداري آثاراً مستقبلية محتملة على المنظومات المختلفة.
- من خلال ما ذكر نستطيع القول أن المنظمات تتعرض لمتغيرات بيئية بدرجات متفاوتة، ولكن لا بد لنا أن نميز بين بيئات المنظمة فهناك لأي منظمة بيئة داخلية و كذلك لها بيئة خارجية. إن البيئة الخارجية شاملة، معقدة، ولفهم ودراسة البيئة الخارجية لا بد من تقسيمها حسب مستوى التأثير إلى قسمين هما بيئة المهمة و يطلق عليها أكثر من اسم مثل **بيئة الصناعة** لأنها تختص بمجال صناعة واحد. أو البيئة التنافسية.⁷⁶

ثانياً/ علاقة عوامل البيئة الداخلية بالنجاح الإستراتيجي للمؤسسة.

⁷⁵ - أريج سعيد خليل، أنفال عباد حمود، مرجع سبق ذكره، ص162.

⁷⁶ - أمين محمد كساب الشديفات، مرجع سبق ذكره، ص75.

تتمثل علاقة عوامل البيئة الداخلية في كونها خطوة هامة و ضرورية في اختيار الإستراتيجيات المناسبة للمنظمة وذلك من خلال ما يأتي:

- تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمنظمة:
- تبيان موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات.
- ضبط نقاط القوة للاستفادة منها و إيجاد طرق تدعيمها مستقبلا، و بالتالي اغتنام الفرص المتواجدة في البيئة.
- بالإضافة إلى ضبط نقاط الضعف للقضاء عليها و معالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.⁷⁷

ثالثا/ علاقة عوامل البيئة الخارجية بالنجاح الإستراتيجي للمؤسسة.

- تساهم دراسة البيئة الخارجية المختلفة في تسطير الأهداف المرادة من قبل المؤسسة أو تعديلها.
- تساعد العوامل البيئية الخارجية المختلفة في تحديد الموارد المتاحة لدى المؤسسة و كيفية الاستفادة منها.
- بالإضافة إلى مساهمتها في تحديد مجال المعاملات المتاحة و نطاق السوق المرتقب، سواء ما يتعلق بالخدمات و السلع و طرق التوزيع، و تحديد مميزات المنتجات و السلع و القيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية.
- تساهم العوامل في تحديد خصائص المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة، و ذلك من خلال الوقوف على العادات و التقاليد و الأنماط الاجتماعية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد.⁷⁸
- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، و نطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.
- بيان علاقات التأثير و التأثير بالمنظمات المختلفة و سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداد لها أول تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عمليات و أنشطتها.
- حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة و رسم إستراتيجية المنظمة و هما:
 - الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها
 - المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من أثارها.⁷⁹

⁷⁷ - عمر، تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، ستار شمس، نشر في 20 مايو 2021، <https://www.Starshams.com>، تم الإطلاع يوم 2021/03/21، على الساعة 11:17.

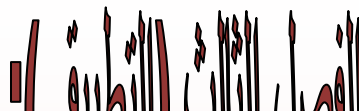
⁷⁸ - عبد العزيز صالح ابن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم المتغير)، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص150.

⁷⁹ - عمر، تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، ستار شمس، نُشر في 20 مايو 2021، <https://www.Starshams.com>، تم الإطلاع عليه يوم 2023/03/29، على الساعة 21:42.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى ماهية النجاح الاستراتيجي، من خلال تناولنا تعريف النجاح الاستراتيجي و أهميته و أهم أبعاده، و مختلف العوامل التي يقوم عليها. حيث يمكن القول أن لتحقيق هذا النجاح يجب على المنظمة أن تكون ذات كفاءة و فعالية، كما عليها التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئتها لأن التكيف يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي وضعتها على المدى القصير و الطويل.

كما تطرقنا إلى أهم العلاقات التي تربط بين البيئة والمؤسسة و بين النجاح الاستراتيجي و عوامل البيئة سواء الداخلية أو الخارجية، و للتعلم أكثر سيتم تطبيق ما عرضه في الجانب النظري في الفصل الثالث حول تأثير عوامل البيئة على النجاح الاستراتيجي.



تمهيد:

بعد تطرقنا لأهم المفاهيم النظرية حول متغيري الدراسة عوامل البيئة والنجاح الإستراتيجي، وبعد عرضنا للدراسات السابقة في الموضوع يتم في هذا الفصل محاولة الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم، وذلك بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من خلال الدراسة التطبيقية في مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش ولاية سوق أهراس، حيث تناول هذا الفصل:

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للبحث الميداني.

المبحث الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة و الوسائل المتاحة لها.

- 1- لمحة عن المؤسسة: من أجل الوصول إلى نتائج عملية حول إشكالية البحث المقترحة تم اختيار مؤسسة بلغيث الكبرى – وحدة مداوروش- ولاية سوق أهراس للفترة 2016-2020 .

• الاسم القانوني : مطاحن بلغيث؛

- الشكل القانوني: شركة ذات أسهم؛
- رقم السجل التجاري: ك 99 ب 0502160 ؛
- العنوان: حي الاخوة بوخرشوفة ص.ب 4122078 مداوروش- الجزائر.
- الهاتف: 037832264؛
- الفاكس: 037832267 ؛

أنشئت المؤسسة في إطار الاستثمار الوطني الخاص بمبادرة من مؤسسها الرئيسي الدكتور: عبد الكريم زروقي برأس مال يقدر ب 6.2 مليون دج، رفع فيما بعد إلى 820 مليون دج. يقع المركب في بلدية مداوروش بولاية سوق أهراس و يتربع على مساحة قدرها 3.77 هكتار حيث يستفيد من موقع مميز ارتفاعه 959 م على مستوى سطح البحر، ويستفيد من مناخ قاري متوافق مع نشاط المطاحن.

انطلق المركب في الإنتاج بتاريخ 01 نوفمبر 2002 باستغلال خطي الإنتاج ذي الطاقة الإنتاجية الآتية:

- خط القمح اللين: 350 طن يوميا.

- خط القمح الصلب: 150 طن يوميا.

تتمحور نشاطات المركب وفقا لنظام عقلائي مدروس يعمل حسب المواصفات الدولية، حيث يستخدم مواد أولية (القمح) ذي مقاييس نوعية معتبرة تقوم باقتنائها بصرامة و شروط حسب مقتضيات السوق العالمية بصفات أعلى مستوى.

كما تقوم بتحليل صارمة لهذه المادة قبل جلبها الى المركب للتأكد من مواصفات المنتج المراد تحويله.

تتفرد «مطاحن بلغيث الكبرى» باستقلاليتها في تلبية متطلباتها ذاتيا من جميع النواحي لاسيما وسائل النقل، حيث يملك المركب وسائل نقل حديثة و ضخمة تتمثل في شاحنات ذات سعة 30 طن و شاحنات متوسطة الحجم و أخرى صغيرة، بالإضافة إلى السيارات ذات الطابع السياحي لنق العمال و الخروج في مهام ... الخ

وتعتبر «مطاحن بلغيث الكبرى» الأولى من حيث الكم و الكيف على مستوى مطاحن الشرق لامتيازها بمواصفات تقنية و نوعية، علما أن المؤسسة منخرطة في الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة.

2- الوسائل المتاحة للمؤسسة:

من خلال هذا العنصر سنحاول عرض أهم الوسائل المتاحة لشركة بلغيث الكبرى :

- الوسائل البشرية: تمتلك المؤسسة طاقات بشرية مؤهلة تساهم بمعارفها و الكل حسب وظيفته في إثراء الإنتاج و الدراسات التقنية و ورشات التصليح بما تشمله الاختصاصات من كهرباء ، مكانيك... الخ

كما يتمتع المركب بفريق من الأعوان لمصلحة الأمن و النظافة، يسهرون على المراقبة الأمنية.

تتمثل التركيبة البشرية بمؤسسة «مطاحن بلغيث الكبرى» في 252 عامل موزعة على عدة إطارات وهي: - إطار سامي: 52 عامل؛

- تقني و تقني سامي: 65 عامل؛

- أعوان: 135 عامل؛

■ الاستثمارات: بلغت قيمة الاستثمارات 1051 مليون دينار جزائري كما هو مبين كالاتي:

- نفقات ما قبل الاستثمار: 44 مليون دج؛

- الأراضي: 56 مليون دج؛

- البنايات و الهندسة المدنية: 220 مليون دج؛

- الأجهزة الخاصة: 365 مليون دج؛

- عتاد النقل: 365 مليون دج؛

- عتاد المكتب: 1 مليون دج؛

■ وسائل الاستغلال: يتم تسيير الاستغلال من خلال مايلي:

- الإنتاج: إن عمليات استقبال، تنظيف، طحن و تعليب المنتج يتم بصفة آلية و عملية الإنتاج وفقا لنظام مستمر بواسطة ثلاثة 03 فرق عمل.

- التموين: يتم شراء المواد الأولية من مومنين دوليين ذوي سمعة وشهرة واسعة، وتقوم بهذه المهمة خلية مكلفة بمتابعة الأسواق و الأسعار و توفير المنتجات في الأسواق الداخلية والخارجية.

و لتدعيم هذه الخلية في مهامها التقنية تم عقد صفقة بهذا الغرض مع شركة (Central labo)

التابعة للديوان الوطني المهني للحبوب بقسنطينة لتغير الحبوب قبل اقتناءها، علما أن المؤسسة تمتلك مختبرها الخاص و خلية متابعة الجودة.

- الإدارة المالية: و من مهام هذه الإدارة تسيير الموارد البشرية حسب الهيكل التنظيمي من توظيف المستخدمين و تسيير الرواتب و تكوين العلاقات الاجتماعية، و تسيير المؤسسة من جرد الاستثمار و تسيير عقود التأمين، أما التسيير المالي فيضم تسيير العلاقات المصرفية و الصندوق و السيولة و مراقبة الصفقات المصرفية و تسديد السندات ، تسيير الضمانات المصرفية المحاسبة و الجباية و المنازعات... الخ

- محاور التطوير: تحت الإشراف المباشر للطاقم المسير تقوم خلية المشروع بالأشغال الجديدة المتعلقة بتطوير الاستثمار الأولي، و من بينها وحدة العلف المنجزة 100%، بداية انجاز مشروع وحدة العجائن الغذائية و التي انطلقت بها الأشغال أواخر سنة 2018، بداية

انجاز مشروع وحدة الخبز و البسكويت و التي انطلقت الأشغال بها شهر مارس 2019، دراسة مشروع الاندماج الشامل لفرع الدواجن(الببيض، العلف، التعليب، البيطرة).

انجاز على المدى المتوسط عدة مشاريع مستقبلية منها: **الدقيق الخاص بالأطفال.**

- **عمليات تسيير الجودة:** من أهم الأعمال التي قامت بها المؤسسة في إطار ميدان تسيير الجودة وانخراطها في الجمعية الجزائرية لتدعيم الفعالية البيئية والاقتصادية و جودة المنتج.

تأهيل المؤسسة في إطار انضمام الجزائر إلى **المنظمة العالمية للتجارة**، قامت الجزائر بإنشاء جهاز نظامي من أجل تأهيل المؤسسات لوضعها ضمن المقاييس العالمية و الأوروبية .

توصلت المؤسسة بعد المفاوضات مع وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة إلى الاستفادة من البرنامج الرسمي لتأهيل المؤسسات، و تحصلت على شهادة الايزو ISO بالموازنة مع عملية التأهيل و في إطار الحصول على هذه الشهادة أبرمت المؤسسة عدة عقود لتصدير مادة الدقيق إلى ليبيا و تحصلت كذلك على المرتبة الأولى على حساب 128 شركة مصدرة مما أهلها لربح ميدالية ذهبية سلمت لمسير الشركة في روما 2018.

المطلب الثاني: الأهداف الأساسية للمؤسسة

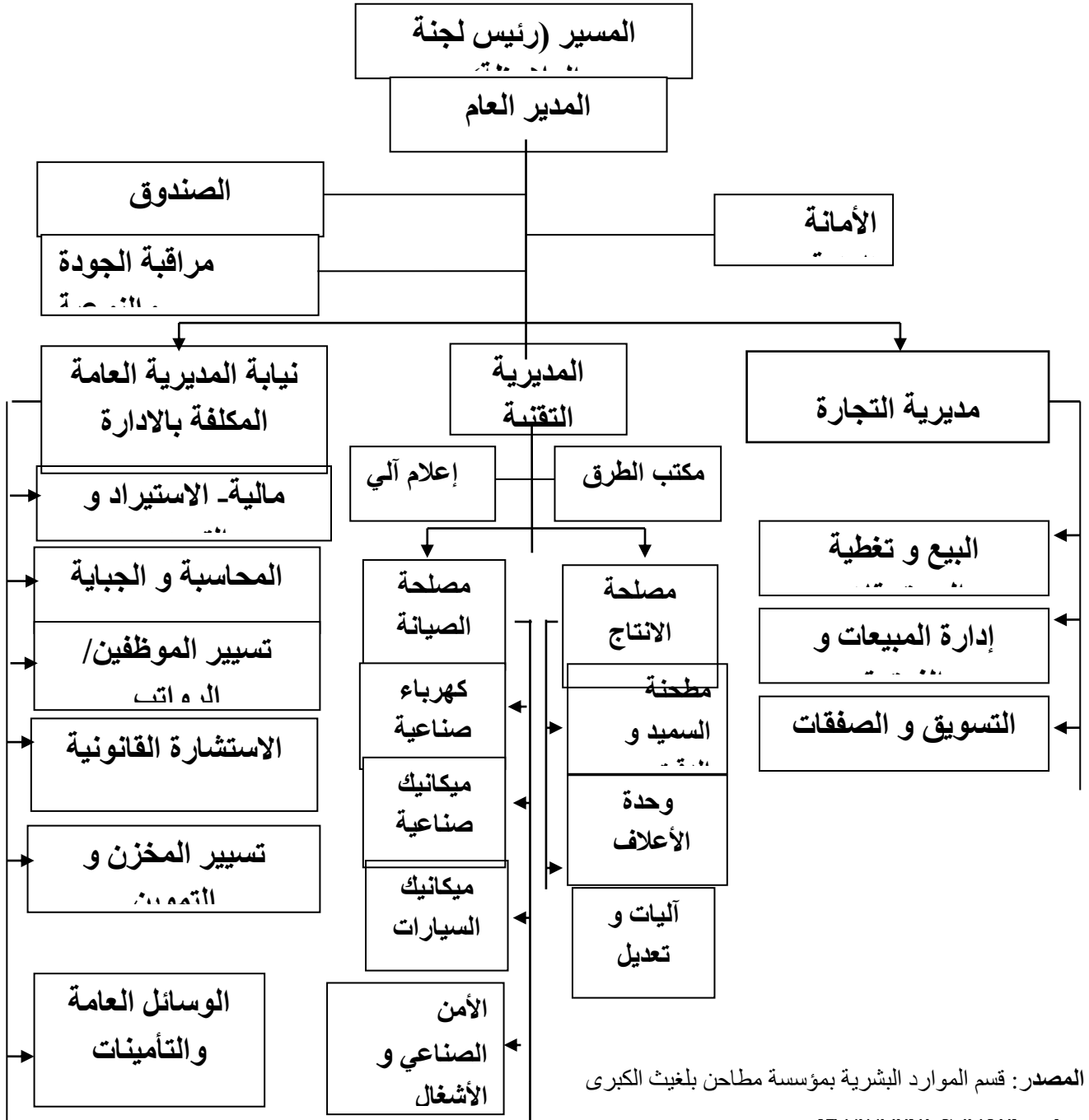
سوف نذكر بعض الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها و تحقيقها:

- تحرص المؤسسة على الاتصال المباشر مع الزبائن بقصد تقديم الخدمات في الوقت المناسب؛
- تهدف إلى تمييز منتجاتها و تحسين جودتها و هذا قصد تلبية رغبات و حاجات الزبائن؛
- تقوم المؤسسة بعمل تغييرات متكررة لنماذج وموديلات المنتجات بغرض تمييزها عم منتجات المنافسين؛
- تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن؛
- يتم اشتراك رؤساء الأقسام في عملية تطوير و تحسين المنتجات؛
- تأخذ المؤسسة بأراء العملاء عند تطوير منتجات جديدة؛
- تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا لرأي الزبائن؛
- تسعى المؤسسة إلى امتلاك شبكة توزيع واسعة ومتنوعة؛
- تقوم بشراء المواد الأولية لتصنيع المنتجات حسب مواصفات محددة؛
- تسعى المؤسسة لتحسين المنتجات و الخدمات بشكل مستمر؛
- تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام و المستويات الإدارية؛

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و مصالح المؤسسة

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم(10): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



2- مصالح المؤسسة:

- الأمانة العامة: متابعة البريد و حفظ المستندات و توزيع المكالمات الهاتفية و العمل على الآلة الطابعة.
- مراقبة الجودة و النوعية: التحاليل الفيزيوكيميائية و التكنولوجية و التحاليل الفيزيائية للحبوب.

- **أمين الصندوق:** تسيير السيولة الموجودة على مستوى الصندوق و تسجيل كل مخرج و مدخول مقابل إثبات، ووضع المبالغ الكبيرة في حساب الشركة.
- **المديرية التجارية:** البيع و تغطية المستحقات، التسويق و الصفقات التجارية.
- **المدير التقني:** إدارة جميع الفصائل التقنية و مراقبتها.
- **مكتب الطرق:** إنشاء مخطط الصيانة الوقائية، التنسيق مع فصائل الصيانة و إعداد الوثائق التقنية للعتاد.
- **فصيلة الإعلام الآلي:** تسيير وصيانة الحواسيب و لواحقها، صيانة البرامج المثبتة على الحواسيب.
- **مصلحة الصيانة:** تنفيذ برنامج الصيانة الوقائية (كهرباء صناعية، ميكانيك صناعية، ميكانيك السيارات).
- **الأمن الصناعي و الأشغال الجديدة:** تأمين العمال و العتاد من الأخطار الصناعية و القيام بتنفيذ برامج العمل التوسعي للشركة.
- **مصلحة الإنتاج:** وتتألف من ثلاث وحدات (إنتاج الفرينة، إنتاج السميد، إنتاج أعلاف الحيوانات).
- **تسيير المخزون و التموين:** التموين بالمادة الأولية، الأكياس الفارغة و الخيط، تسيير المخزون من المادة الأولية و المنتج النهائي و الأكياس الفارغة و الخيط.
- **الوسائل العامة و التأمينات:** توفير ما تحتاجه المؤسسة من لوازم مكتبية و ألبسة العمل... الخ، و التنسيق مع مؤسسات التأمين.
- **الاستشارة القانونية و المنازعات:** التكفل بملف منازعات المؤسسة و السهر على احترام القوانين.
- **تسيير الموظفين/ الرواتب:** التكفل بملفات الإدارة للعمال، تسيير المستخدمين و تسيير رواتب العمال.
- **المحاسبة و الجباية:** القيام بجميع عمليات المحاسبة، حساب رقم الأعمال و القيم الجبائية و إنشاء جدول الأصول و الخصوم السنوية.
- **مالية/ الاستيراد و التصدير:** تسيير المالية و عملية الاستيراد و التصدير.
- **إدارة المبيعات و الفوترة:** معالجة ملفات الزبائن، تسيير فوترة المبيعات.
- **البيع و تغطية المستحقات:** بيع المنتج النهائي، تغطية المستحقات.
- **التسويق و الصفقات التجارية:** البحث عن طرق تسويق المنتج، عقد الصفقات التجارية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للمبحث الميداني

يتضمن هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة في مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش ولاية سوق أهراس، والتي وجدنا أنها مناسبة لموضوعنا الذي يتمحور حول تقييم عوامل البيئة المساعدة

على النجاح الاستراتيجي، حيث تناولنا الطريقة والادوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، وأهم الوسائل للمعالجة الإحصائية التي تهدف إلى تفسير وقياس قوة العلاقة بين المتغيرين المتمثلين في المتغير المستقل (عوامل البيئة)، والمتغير التابع (النجاح الإستراتيجي)، والأثر الناجم عنهما.

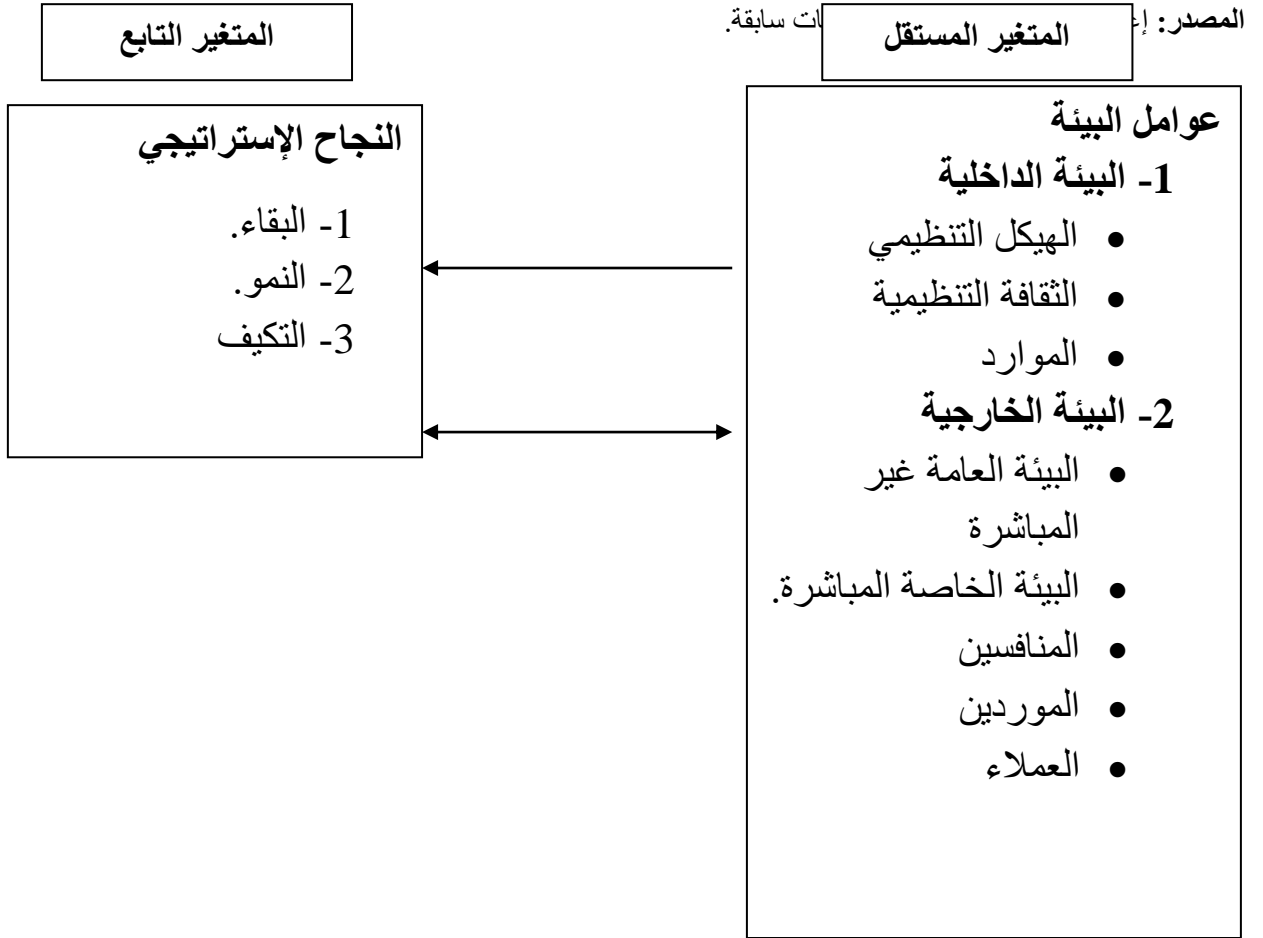
المطلب الأول: نموذج ومنهج الدراسة.

أولاً: نموذج الدراسة.

يتكون من متغيرين هما المتغير المستقل و المتغير التابع ، فالمتغير المستقل يتمثل في عوامل البيئة، بنوعها البيئة الداخلية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد)، و البيئة الخارجية بنوعها، البيئة العامة غير المباشرة، والبيئة الخاصة المباشرة بيئة الصناعة بأبعادها (المنافسين، الموردون، العملاء) والمتغير التابع المتمثل في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، النمو، التكيف).

انطلاقاً من هذا يتم عرض التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة و أبعادها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(11) يوضح العلاقة بين المتغيرين.



1- البيئة الداخلية: تتمثل في مجموعة العوامل ومكونات المتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية، ذات صلة وثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، وتمثل المستوى البيئي الداخلي المرتبط بالشكل المحدود والدقيق للتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمات الأعمال.

● **الهيكل التنظيمي:** هو مجموعة الوظائف للمهام لكل وحدة تنظيمية، ونموذج تعاون بين الوحدات (دراسة مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، (2019).

● **الثقافة التنظيمية:** هي امتداد للثقافة المجتمعية السائدة، وانعكاس للمعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، وجزء من العلاقة التبادلية التفاعلية مع مكونات النظام الاجتماعي الواسع (دراسة بوفارس عبد الرحمن، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية (2016).

● **الموارد:** تعتبر الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانات مادية، مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية،

معرفية. (دراسة هالة يحيوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، 2021).

2- **البيئة الخارجية:** تشمل جميع المتغيرات أو العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة ونطاقها، وتؤثر بشكل أو بآخر على أدائها وأنشطتها

- **البيئة العامة (الكلية):** يقصد بها أي شيء خارج حدود المؤسسة والذي يؤثر تأثيراً عاماً على كافة المؤسسات ويختلف من مجتمع إلى آخر، وتشتمل العوامل الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، التكنولوجية،... وغيرها.
- **البيئة الخاصة:** مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة ويختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى بأبعادها المختلفة.

3- **النجاح الإستراتيجي:** هو قدرة القائد على رسم خطة بعيدة الأمد في ظل فهمه لما يحدث في بيئة المنظمة، وتوقعه ما سيواجهه مستقبلاً والقدرة على النمو، واقتناص الفرص لضمان البقاء والاستمرارية.

- **التكيف:** يعني قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل، وإيجاد الطرق الكفيلة بالسيطرة عليها (دراسة الطيب داودي، مراد محبوب، 2007).

● **النمو:** يعد ظاهرة طبيعية ومهمة تخلق دافع لاقتناص الفرص وتوفير محفزات وقدرات على مجابهة التحديات المحيطة بالمنظمة والتأقلم معها، ويقصد به قابلية المنظمات على التميز عبر تنويع أنشطتها، وتنمية توجهاتها، وتطوير برامجها (دراسة أريج سعيد خليل، أنفال عياد حمود، تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال في النجاح الإستراتيجي 2019).

- **البقاء:** الذي يتمثل في قدرة المنظمة على ترسيخ جذورها في البيئة، التي تعمل ضمن حدودها من خلال تعزيز سمعتها السوقية، وتقوية علاقتها مع الأطراف ذات العلاقة بعملياتها، لضمان تقديم الدعم الكافي لها في أوقات الأزمات، ومن ثمة اختراق الصعاب لديمومة عملياتها، وبقاء أطول فترة ممكنة في العمل. (دراسة حسين وليد حسين، الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، 2020)

ثانياً: منهج الدراسة.

تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأكثر كفاءة وملائمة ويعد من أنسب الطرق التي يمكن أن نستعين بها في هذا النوع من الدراسات، فالمنهج الوصفي طريقة يحصل الباحث من خلالها على معلومات دقيقة عن جماعة أو مجتمع أو ظاهرة، وصياغة عدد من التعميمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساس يقوم عليه تصور نظري ما.

لذا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل العلاقة بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية والنجاح الإستراتيجي، بالنسبة لمؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة:

هو مجموعة الوحدات الإحصائية المعرفة التي يراد منها الحصول على مجموعة من البيانات، حيث يشتمل مجتمع الدراسة هنا جميع العمال في مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى- وحدة مداوروش- ولاية سوق أهراس، والمتمثل عددهم في 252 عامل موزعة على عدة إطارات وهي: إطار سامي (52 عامل) و تقني سامي (65 عامل). و أعوان (135 عامل).

ثانياً: عينة الدراسة:

تعتبر العينة جزء من المجتمع الأصلي الذي تجري عليه الدراسة، يختارها الباحث العلمي لإجراء دراسته عليها، وفقاً لقواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، وبما أن عدد العمال كبير فإنه تم توزيع 50 إستبيان حيث أسترجت منها 10 استبيانات و 40 استبيانة كانت قابلة للتحليل، حيث تشكلت عينة الدراسة من 40 فرداً متمثلين في موظفي المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، وبعد عملية فرز وتنظيم الاستثمارات تحصلنا على ما يلي:

جدول رقم(06): الإحصائيات الخاصة باستثمارات الاستبيان

المؤسسة	عدد الاستثمارات الموزعة	النسبة	عدد الاستثمارات المسترجعة	النسبة
مطاحن بلغيث الكبرى	50	100%	40	80%
المجموع	50	100%	40	80%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثالثاً: متغيرات الدراسة.

- المتغير المستقل: يتمثل في عوامل البيئة.
- المتغير التابع: يتمثل في النجاح الاستراتيجي.
- المتغيرات الوصفية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، و الوظيفة.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية

أولاً: أدوات الدراسة.

لمناقشة الإشكالية و محاولة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع، فقد تمت الاستعانة بأداة دراسة تقودنا إلى بيانات مباشرة عن الموضوع محل البحث، وهي:

- **الإستبانة:** أداة ضرورية لجمع البيانات وأهم الوسائل التي تتطلبها أهداف البحث للإجابة عن التساؤلات و الفرضيات المطروحة، حيث تتميز بعدة مميزات من بينها:
 - أقل تكلفة ووقت وجهد.
 - الشخص المستجيب يبقى غير معروف وهو الشيء الذي يحفزه على الاستجابة .
 - السماح بالحصول على إجابات من افراد من مناطق مختلفة .
 - الحصول على المعلومات الضرورية لاستكمال الجانب التطبيقي للمذكرة.
- و تتكون من عدة أسئلة موضوعية وفق مقياس ليكارت الخماسي، حيث يحتوي هذا المقياس على خمس درجات للإجابة وهي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة. موجهة لأفراد العينة قصد جمع المعلومات حول الموضوع المدروس: وهو ما يمثل الجدول التالي:

الجدول رقم (07): مقياس ليكارت الخماسي.

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

المصدر: وائل فاضل حسان العكيدي، رأس المال الفكري و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار المجد للنشر والتوزيع، ط1، مملكة أربديتا هاشميت، 2019، ص78.

- **هيكل الاستبيان:** لقد احتوت الاستمارة على مقدمة ثم الشرح فيها كل الجوانب المتعلقة بالموضوع من خلال ذكر عنوان البحث، العينة المختارة.
- كما تضمنت استمارة الدراسة على 40 عبارة قسمت إلى ثلاث محاور، ويمكن توضيحها كالتالي:
 - **المحور الأول:** تضمن 5 عبارات خاصة بالمعلومات الشخصية التي تخص المستجوب وهي كالتالي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة.
 - **المحور الثاني:** والذي يخص متغير الدراسة الأول المتمثل في عوامل البيئة و تضمن 28 عبارة.
 - **المحور الثالث:** تضمن 12 عبارة متعلقة بالنجاح الإستراتيجي.

تحكيم الاستبيان:

قبل نشر الاستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة سوق أهراس، وهذا بُغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة العبارات ومدى صحتها.
 - توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية.
 - من أجل الوقوف على مشكلة التصميم و المنهجية.
- وفي الأخير وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من الأساتذة المحكمين، تمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق الدراسة و الإجابة عن التساؤلات و تحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات المستخدمة في محاور الدراسة إلى الحاسب الآلي، و في ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية والتي تم الاعتماد عليها:

- التكرارات والنسب المئوية لإظهار الخصائص الوصفية لأفراد العينة من خلال الأعمدة البيانية والدوائر، حيث تم استخدامها لمعالجة البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية المرجح ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، تفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي، للفرق على مدى انحراف.
- استخدام اختبار "ألفا كرومباخ" لمعرفة ثبات وصدق عبارات الاستمارة.
- استخدام توزيع طبيعي للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- استخدام الانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد العينة لكل العبارات المتغيرة للدراسة، وكل المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وتوضح التشتت في استجابات الأفراد عينة الدراسة لكل عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركز الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- استخدام (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة، باختلاف متغيرات الوصفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين لتحديد مصالح الفروق بين الفئات.

- حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع لمعرفة نوعية العلاقة التي تربطهما.

المبحث الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

يتضمن هذا المبحث عرضاً لخصائص أفراد العينة وتحليلاً لإجاباتها اتجاه متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص أفراد العينة

بغية معرفة خصائص أفراد العينة المدروسة سيتم عرض وتحليل إجابات المستجيبين، المتعلقة بالمعلومات الشخصية لهم والتي تتكون من خمسة أسئلة حول الجنس، العمر، مستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة.

أولاً : المستوى التعليمي

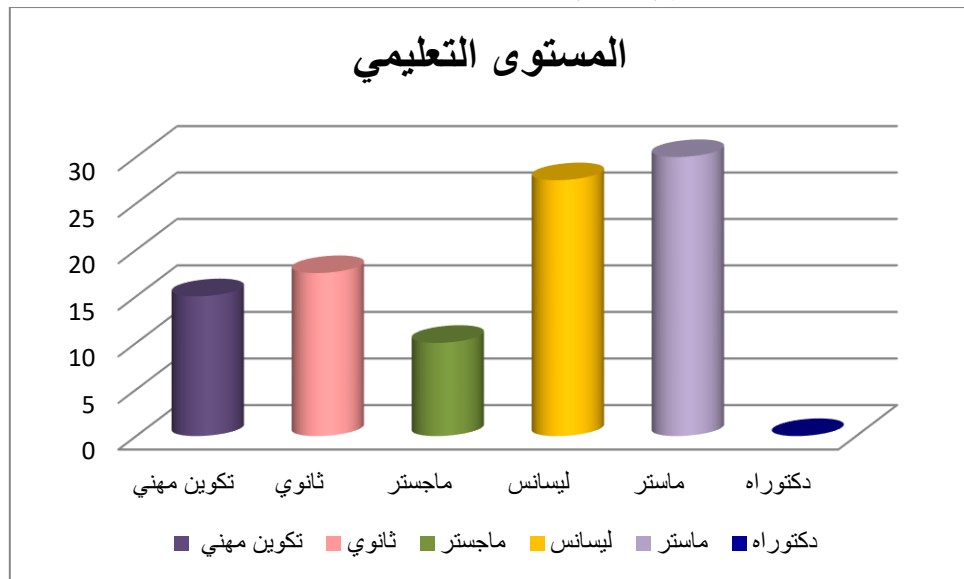
يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم (08) : توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	دكتوراه
%10	04	ماجستير
%30	12	ماستر
% 27.5	11	ليسانس
% 15	06	تكوين مهني
% 17.5	07	ثانوي
%100	40	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (12) :توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل السابقين أظهرت النتائج أن النسبة الأعلى من أفراد العينة هي نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة الماستر بنسبة 30% أي بما يعادل 12 فرد، تليها فئة الأفراد الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 27,5% أي 11 فرد، أما عن الفئة الموالية هي فئة المستوى الثانوي بنسبة 17,5% أي ما يعادل 7 أفراد، وبعدها نجد فئة التكوين المهني بنسبة 15% بتكرار 6 أفراد أما عن آخر فئة فهي فئة الماجستير بنسبة 10% أي ما يعادل 4 أفراد. مما نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهلات علمية تسمح لهم بتقلد مناصب مهمة داخل المؤسسة، قد يرجع ذلك لعدة عوامل كالخبرة في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة.

ثانياً: سنوات الخبرة

يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب سنوات الخبرة.

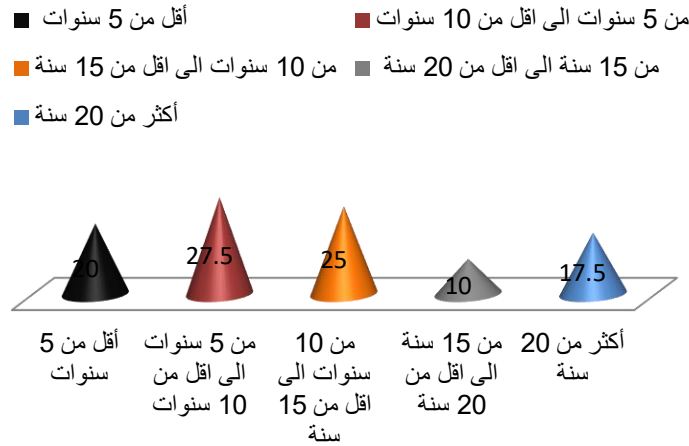
جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
20%	08	أقل من 5 سنوات
27,5%	11	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
25%	10	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
10%	04	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
17,5%	07	أكثر من 20 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

شكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل السابقين أن اكبر نسبة من سنوات الخبرة كانت لدى الموظفين الذين لديهم بين 5 و10 سنوات عمل وقدرت نسبتها بـ 27,5%، وهذا ممكن لان العينة محل الدراسة تغلب عليها فئة الشباب، تليها مباشرة فئة ما بين 10 سنوات و 15 سنة بنسبة 25%، ثم فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 20%، ومن ثم فئة الأكثر من 20 سنة بنسبة 17,5% أما بالنسبة للفئة الأخيرة فهي الفئة ما بين 15 و 20 سنة بنسبة 10% هذه المؤشرات تدل على أن الفئة المعنية بالبحث يتمتعون بخبرة علمية معتبرة، وهذا ما يؤكد أن الأفراد المستجيبين لديهم ادارية ونظرة عميقة للأحداث التي تجري في المؤسسة.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

يتم في هذا المطلب إجراء اختبار صدق وثبات الاستبيان من خلال:

صدق وثبات الاستبيان:

بعد الانتهاء من صياغة الأسئلة خضعت الاستمارة لعملية التحكيم من قبل أساتذة في التخصص، بهدف التأكد من الجانب الشكلي وصحة محتوى المعلومات الواردة فيه، والتحقق من تغطيتها جميع جوانب البحث وتم بناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من الأساتذة المحكمين ضبط الاستبيان. حيث لاختبار ثبات الاستبيان لا بد من حساب معامل "ألفا كرونباخ" وهذا ما سنتطرق له في الأتي: يختبر ثبات الاستمارة بقيمة معامل "ألفا كرونباخ" والتي تكون محصورة بين (0) و (1)، حيث إذا كانت قيمة هذا المعامل اكبر أو يساوي 0.6 يمكن القول أن الاستبيان يمتاز بالثبات والمصدقية وإذا كان هذا المعامل أقل أو يساوي 0.6 يمكن القول أن الاستبيان لا يمتاز بالثبات والمصدقية. حيث بعد إجراء اختبار الثبات وذلك بالاعتماد على برنامج spss، أظهرت النتائج ما يلي:

جدول رقم (10): اختبار ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
40	0,885

- المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss .
- نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت $\alpha = 0,885$ أي أنها محصورة بين (0) والواحد (1)، كما أن هذه القيمة أكبر من 0,06، ومنه يمكن القول أن استمارة الاستبيان تمتاز بالثبات والمصدقية.

المطلب الثالث: وصف متغيرات الدراسة وتحليل النتائج.

أولاً: قياس الاتجاهات وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي

ولمعرفة الاتجاه العام لإجابات العينة يتم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (1-5=4) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (4/5=0.80) ثم إضافة هذه القيمة إلى

أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (11): جدول ليكارت الخماسي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1,80
غير موافق	من 1,81 إلى 2,60
محايد	من 2,61 إلى 3,40
موافق	من 3,41 إلى 4,20
موافق بشدة	من 4,21 إلى 5

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج spss، دار خوارزم للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

ثانياً: وصف متغيرات المحور الأول " عوامل البيئة " وتحليل النتائج.

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض وتقييم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل فقرات الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة و المستخدم لغرض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابات المتشابهة عن جميع الفقرات.

1- البيئة الداخلية

• الهيكل التنظيمي

جدول رقم (12): تحليل عبارات الهيكل التنظيمي

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01 تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي ملائم لإنجاز مختلف المهام بسهولة	4,10	0,744	2	موافق
02 تتمتع المؤسسة بالوضوح والثقة العالية لتحديد مختلف الوظائف والنشاطات لأفرادها	4,10	0,708	2	موافق
03 تحرص المؤسسة على توزيع السلطة بشكل واضح	3,77	0,800	3	موافق
04 تحرص المؤسسة على تحديد واجبات أفرادها ومستوى صلاحياتهم دون صعوبة	4,20	0,686	1	موافق
الهيكل التنظيمي	4,04	0,734	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول السابق يتضح أن متوسط الإجابات عينة الدراسة للهيكل التنظيمي قدر ب 4,04 هذه النتيجة تشير إلى أفراد عينة الدراسة موافقون على أهمية هذا المحور في المؤسسة التي بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور ب 0,734 ، ما يبين أن التباين قوي جدا في إجابات الدراسة، حيث كانت المتوسطات محصورة بين (3,77_4,20) والسبب في ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بجعل هيكلها التنظيمي ملائم وتقوم بتدريب العاملين على ذلك.

● الثقافة التنظيمية

جدول رقم (13):تحليل عبارات الثقافة التنظيمية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
----------	---------------	-------------------	---------	---------------

01	يتمتع العاملون داخل مؤسستكم بإتقان العمل وأخلاقياته	4,25	0,742	2	موافق بشدة
02	توفر مؤسستكم لباس واحد لجميع العاملين	3,35	0,477	8	موافق
03	اعتبار المدير وأصحاب المناصب العليا قدوة ومثل اعلي يقتدي بها العاملون داخل المؤسسة	4,05	0,875	6	موافق
04	المناخ التنظيمي للمؤسسة مناسب لانجاز مختلف المهام والأنشطة	4,05	0,749	6	موافق
الثقافة التنظيمية		3,92	0,710	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن متوسط الإجابات عينة الدراسة للثقافة التنظيمية قدر بـ 3,92 هذه النتيجة تشير إلى اتفاق بين أفراد عينة الدراسة وقدّر الانحراف المعياري لهذا المحور بـ 0,710 ما يبين أن هناك انسجام في إجابات العينة، حيث كانت المتوسطات محصورة بين (3,35_4,25) والسبب في ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بإتقان أخلاقيات العمل وخلق ما يسمى بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

• الموارد

جدول رقم(14):تحليل عبارات الموارد

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	4,25	0,588	2	موافق بشدة
02	4,17	0,930	4	موافق

03	تمتلك المؤسسة أفراد قادرة على الاستغلال العقلاني والرشيدها لمواردها	4,30	0,686	1	موافق بشدة
04	تعمل المؤسسة على التنويع في مواردها البشرية والمالية	4,20	0,607	3	موافق
	الموارد	4,23	0,702	/	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن متوسط الإجابات عينة الدراسة للموارد قدر ب 4,23 هذه النتيجة تشير نحو درجة التوافق وقدر الانحراف المعياري لهذا المحور ب 0,702 ، ما يبين وجود ترابط في ايجابيات الدراسة، حيث كانت المتوسطات محصورة بين (4,30_ 4,17) والسبب في ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتنويع مواردها مع الاستغلال العقلاني لها.

■ تتضمن الجداول السابقة كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الاتجاه العام لكل عبارة من عبارات الجزء الأول من المحور الأول المتعلق بالبيئة الداخلية.

حيث نجد العبارة المتمثلة في " تمتلك المؤسسة أفراد قادرة على الاستغلال العقلاني والرشيدها لمواردها " حصلت من بين جميع العبارات على اكبر متوسط حسابي، بمقدار 4,30 ويمكن تفسير الارتفاع في هذه القيمة بتوجه مجمل إجابات المستجيبين إلى درجة الموافق بشدة ويعكس ذلك أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تمتلك أفراد قادرة على الاستغلال العقلاني والرشيدها، وانحراف معياري 0,686 يعكس انسجام إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها. كما أن العبارة التي تنص على " توفر مؤسستكم لباس واحد لجميع العاملين " تحصلت على اقل متوسط حسابي بمقدار 3,35، يفسر هذا توجه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بدرجة اقل، وانحراف معياري 0,477، وهذا راجع إلى عاملي المؤسسة محل الدراسة ليس لديهم لباس موحد، ومن هذا يمكن القول أن البيئة الداخلية للمؤسسة متوازنة.

2- البيئة الخارجية

➤ البيئة العامة

جدول رقم (15): تحليل عبارات البيئة العامة

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	3,92	0,655	3	موافق

02	تؤثر درجة الاستقرار السياسي في عمل المؤسسة	3,80	0,939	4	موافق
03	تعتمد مؤسستكم على نظام وقانون تشريعي داخل العمل	4,07	1,022	1	موافق
04	تحرص المؤسسة على توفير وتمكين تكنولوجيا حديثة ومتطورة في العمل	3,97	0,861	2	موافق
البيئة العامة		3,94	0,869	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن متوسط الإجابات عينة الدراسة للبيئة العامة قدر ب 3,94 هذه النتيجة تشير إلى أفراد عينة الدراسة موافقون على أهمية هذا المحور في المؤسسة التي بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور ب 0,869 ، ما يبين أن التباين قوي جدا في إجابات الدراسة، حيث كانت المتوسطات محصورة بين (4,07- 3,80) والسبب في ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بجعل بيئتها العامة ملائمة بمختلف العوامل الموجودة فيها، كالتكنولوجيا والقوانين السائدة داخل المؤسسة.

➤ البيئة الخاصة (بيئة الصناعة):

• المنافسين

جدول رقم(16): تحليل عبارات المنافسين

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	
01	تحرص المؤسسة لمعرفة نقاط القوة وضعف منافسيها	3,75	0,742	3	موافق
02	تراقب المؤسسة استراتيجيات وتغيرات المنافسين والاستجابة لهم	3,52	0,986	4	موافق
03	تبحث المؤسسة على طرق متطورة وتكنولوجيا حديثة مقارنة بمنافسيها	3,82	0,034	2	موافق
04	تتابع المؤسسة باستمرار موقفها التنافسي من خلال المقارنة المرجعية مع أقوى منافسيها	3,95	0,845	1	موافق
المنافسين		3,76	0,651	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن متوسط الإجابات عينة الدراسة للمنافسين قدر ب 3,76 هذه النتيجة تشير نحو درجة التوافق، وقدّر الانحراف المعياري لهذا المحور ب 0,651 ، ما يبين أن التباين قوي جدا في إجابات الدراسة، حيث كانت المتوسطات محصورة بين

(3,52_3,95) والسبب في ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تتابع باستمرار حركة منافسيها وتبحث عن نقاط القوة والضعف لجعل نفسها أقوى مقارنة بمنافسيها.

• الموردین

جدول رقم(17):تحليل عبارات الموردین

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق بشدة	1	0,525	4,32	01 تحرص المؤسسة على ضمان علاقات جيدة مع مورديها
موافق	11	0,808	3,75	02 يتمتع الموردون بقوة تفاوضية تمكنهم من التأثير في عمل المؤسسة
موافق	8	1,047	3,92	03 جودة المادة الاولية تعتبر من العوامل الرئيسية للتفاوض مع المورد
موافق	2	0,845	3,95	04 تتابع المؤسسة موقفها التنافسي من خلال المقارنة المرجعية مع أقوى منافسيها
موافق	/	0,806	3,98	الموردون

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن متوسط الإجابات عينة الدراسة للموردین قدر ب 3,98 هذه النتيجة تشير إلى وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة ، وقدّر الانحراف المعياري لهذا المحور ب 0,806 ، ما يبين أن التباين قوي جدا في إجابات الدراسة، حيث كانت المتوسطات محصورة بين (3,75_ 4,32) والسبب في ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على ضمان بقاء علقتهـا جيدة مع مورديها.

جدول رقم(18):تحليل عبارات العملاء

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق	2	1,059	4,10	01 تعمل المؤسسة بتلبية رغبات عملائها وتحرص على ضمان ولائهم
موافق	3	0,677	4,05	02 تتابع المؤسسة سلوك عملائها
موافق	1	0,939	4,20	03 تحرص المؤسسة على العمل على جذب عملاء جدد
موافق	4	0,729	3,92	04 تحرص المؤسسة على التوفيق بين أسعار منتجاتها والقدرة الشرائية للعملاء
موافق	/	0,851	4,06	العملاء

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن متوسط الإجابات عينة الدراسة للعملاء قدر بـ 4,06 هذه النتيجة تشير إلى التوافق في إجابات أفراد عينة الدراسة ، وقدّر الانحراف المعياري لهذا المحور بـ 0,851 ، مايبين أن التباين قوي جدا في إجابات الدراسة، حيث كانت المتوسطات محصورة بين (3,92_4,20) والسبب في ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على جذب عملاء جدد وأيضا ضمان ولاء عملائها.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارات محصور بين 4,32 كحد أقصى 3,52 كحد ادني،حيث تحصلت العبارة التي تنص على " تحرص المؤسسة على ضمان علاقات جيدة مع مورديها "تحصلت على أعلى قيمة في المتوسط الحسابي 4,32 يفسر ارتفاع هذه القيمة توجه مجمل الإجابات إلى درجة موافق بدرجة كبيرة أي أن المؤسسة تحرص على ضمان بقاء علاقتها بمورديها جيدة ،ويقدر انحرافها المعياري بـ0,525 والذي يعكس تجانس آراء أفراد العينة وعدم تشتتها، كما أن العبارة التي تنص على انه" تراقب المؤسسة استراتيجيات وتغيرات المنافسين والاستجابة لهم "

تحصلت على اقل متوسط حسابي يقدر بـ3,52 يفسر هذا اتجاه أفراد العينة نحو اتجاه موافق بدرجة اقل ومستوى قبول ضعيف، بشكل عام فإن المؤسسة تجتهد لكي تكون لديها بيئة خارجية جيدة.

ثالثا: وصف متغيرات المحور الثاني "النجاح الاستراتيجي"

سننظر في هذا المطلب إلى عرض وتقييم النتائج التي توصلت إليها الدراسة،من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل فقرات الاستبيان،حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري

لمتغيرات الدراسة و المستخدم لغرض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابات المتشابهة عن جميع الفقرات.

• البقاء

جدول رقم(19):تحليل عبارات البقاء

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق	4	1,059	3,82	01 تفتح مؤسستكم مجال الحوار والنقاش مع زبائننا
موافق	2	0,677	4,05	02 تأخذ مؤسستكم شكاوي الزبائن وأرائهم لتطوير أدائهم
موافق	1	0,939	4,20	03 تسعى مؤسستكم الى الاطلاع على ما يقدمه المنافسين
موافق	3	0,729	3,92	04 تعمل مؤسستكم على متابعة طرق منافسيها للمحافظة على إرضاء الزبائن
موافق	/	0,851	3,99	البقاء

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن متوسط الإجابات عينة الدراسة لمحور النجاح الاستراتيجي قدر ب 3,99 هذه النتيجة تشير إلى أفراد عينة الدراسة موافقون على أهمية هذا المحور في المؤسسة التي بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور ب 0,851 ، مايبين أن التباين قوي جدا في إجابات الدراسة، حيث كانت المتوسطات محصورة بين (3,82_ 4,20) والسبب في ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بشكاوي زبائننا وأرائهم لتطوير الأداء وتسعى للإطلاع على ما يقدمه المنافسين، وذلك من خلال تلبية طلبات الزبائن والمحافظة عليهم ومحاولة مواجهة المنافسة حتى تحافظ على مكانتها في السوق.

• النمو

جدول رقم(20):تحليل عبارات النمو

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق	4	1,311	3,35	01 تتسق وتنوع مؤسستكم بين الأقسام لتنوع خدماتها ومنتجاتها

02	تحرص مؤسستكم على زيادة مبيعاتها	4,02	0,479	2	موافق
03	تعمل مؤسستكم على البحث على أسواق جديدة بشكل متواصل	4,22	0,733	1	موافق بشدة
04	تعتمد إدارة المؤسسة على آليات وطرق متجددة لتعزيز ولاء وانتماء الزبائن	4,15	0,735	3	موافق
النمو		3,93	0,814	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن متوسط الإجابات عينة الدراسة لمحور النجاح الاستراتيجي قدر ب 3,93 هذه النتيجة تشير إلى أفراد عينة الدراسة موافقون على أهمية هذا المحور في المؤسسة التي بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور ب 0,814 ، مايبين أن التباين قوي جدا في إجابات الدراسة، حيث كانت المتوسطات محصورة بين (3,35_4,22) والسبب في ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تبحث بشكل مستمر وتسعى إلى زيادة مبيعاتها حتى تحقق أرباح مالية عالية، وهذا يعني أن لديها قابلية على التمييز عبر تنويع أنشطتها وتنمية توجهاتها وتطوير برامجها، من خلال تدريب العاملين على أساليب العمل المعاصرة.

• التكيف:

جدول رقم (21):تحليل عبارات التكيف

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق	2	0,875	4,05	01 تتمتع مؤسستكم بمرونة قابلة للتغيير والتأقلم مع البيئة
موافق	3	0,729	3,92	02 تحرص مؤسستكم على إيجاد أفضل الطرق والوسائل لتخفيض التكاليف
موافق	3	0,729	3,92	03 تحرص مؤسستكم على طرق وتقنيات تكنولوجية متطورة في الإنتاج
موافق	1	0,822	4,20	04 للمؤسسة القدرة على التكيف مع الظروف البيئية
موافق	/	0,788	4,02	التكيف

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن متوسط الإجابات عينة الدراسة لمحور النجاح الاستراتيجي قدر ب 4,02 هذه النتيجة تشير إلى أفراد عينة الدراسة موافقون على أهمية هذا المحور في المؤسسة التي بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور ب 0,788 ، مايبين أن التباين قوي جدا في إجابات الدراسة، حيث كانت المتوسطات محصورة بين (3,92_ 4,20) والسبب في ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تحاول البحث و التنبؤ والتكيف بالمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها في المستقبل وتحاول السيطرة عليها بالطرق الكفيلة، والحرص على خفض تكاليف الإنتاج وأيضا تعتمد على تكنولوجيات حديثة ومتطورة في الخدمات المقدمة، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بشراء تقنيات جديدة لإنتاج منتوجاتها.

تتضمن الجداول السابقة كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الاتجاه العام لكل عبارة من عبارات المحور الثاني المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي. حيث نجد العبارة المتمثلة في " تعمل مؤسستكم على البحث على أسواق جديدة بشكل متواصل "حصلت من بين جميع العبارات على اكبر متوسط حسابي بمقدار 4,22 ويمكن تفسير الارتفاع في هذه القيمة بتوجه مجمل إجابات المستجيبين إلى درجة الموافق بشدة ويعكس ذلك أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تبحث دائما على أسواق جديدة لتنويع منتوجها، وانحراف معياري قدر ب 0,733 يعكس انسجام إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها.

كما أن العبارة رقم 05 التي تنص على " تنسق وتنوع مؤسستكم بين الأقسام لتتنوع خدماتها ومنتجاتها "تحصلت على أقل متوسط حسابي بمقدار 3,35، يفسر هذا توجه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بدرجة أقل، وانحراف معياري 1,311، وهذا يفسر تشتت العينة.

رابعاً: اختبار توزيع المتغيرين وخطية العلاقة بينهما:

✿ H0 متغير عوامل البيئة يتبع التوزيع الطبيعي؛

✿ H1 متغير عوامل البيئة لا يتبع التوزيع الطبيعي؛

✿ H0 متغير النجاح الاستراتيجي يتبع التوزيع الطبيعي؛

✿ H1 متغير النجاح الاستراتيجي لا يتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (22): اختبار التوزيع الطبيعي

Teste de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statist-iques	ddl	Sig.	Statist-iques	ddl	Sig.
البيئة_عوامل	,296	40	,000	,647	40	,000
الاسترا_النجاح تيجي	,169	40	,006	,930	40	,016

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

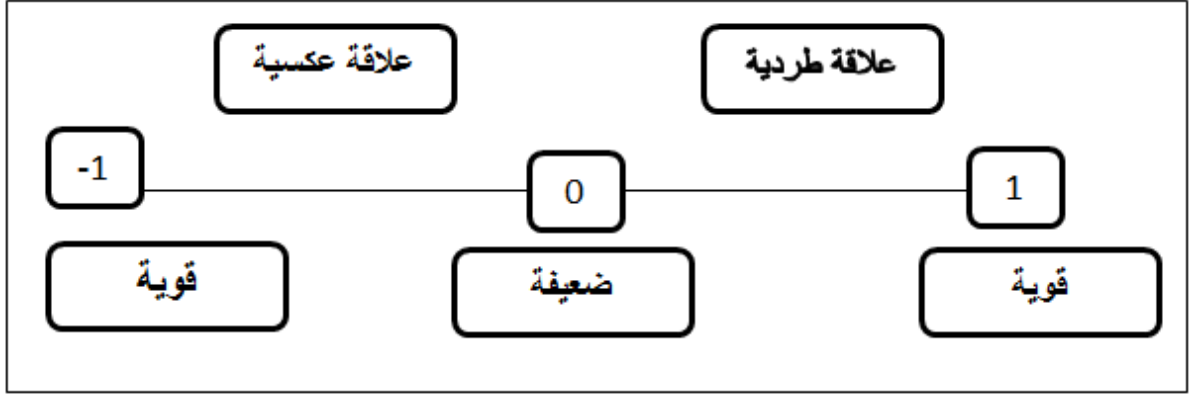
إختبار " Kolmogorov-Smirnov^a " لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، و هو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات .

بما أن العينة أكبر من 30 لذا سوف نعتمد على هذا الإختبار ، ويلاحظ أن قيمة معامل الدلالة sig للمتغير " النجاح الاستراتيجي " أكبر من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ مما يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة أي أن بيانات متغير النجاح الإستراتيجي يتبع التوزيع الطبيعي، بينما مستوى الدلالة للمتغير "عوامل البيئة" أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية أي أن بيانات متغير عوامل البيئة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الرابع: دراسة الارتباط بين محوري الدراسة

من أجل تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع بين محاور الدراسة وتحديد مقدار الارتباط بينهما، سيتم حساب معامل الارتباط (person) ويأخذ المعامل قيمة محصورة بين 1 و-1 وتدل إشارته على اتجاه العلاقة، طردية (موجبة)، أو طردية (سالبة).

شكل رقم (14): سلم معامل الارتباط بيرسون



المصدر: غيث البحر، معن التنجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برامج spss ibm، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014، ص 89.

■ الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

- ✓ **الفرضية الصفرية (H0):** لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين محوري الدراسة "عوامل البيئة والنجاح الإستراتيجي" عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، بحيث نقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى الدلالة أكبر من القيمة 0,05.
- ✓ **الفرضية البديلة (H1):** توجد علاقة ارتباط معنوية بين محوري الدراسة "عوامل البيئة والنجاح الإستراتيجي" عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، بحيث نقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى الدلالة أقل من القيمة 0,05.

جدول رقم(23):معامل الارتباط بيرسون بين عوامل البيئة والنجاح الاستراتيجي

البيان المحاور	R1	R2
معامل الارتباط بيرسون		0,439
مستوى الدلالة		0,005
حجم العينة		40

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

- نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محوري الدراسة مساوي للقيمة 0,439 مما يدل على أن العلاقة بين عوامل البيئة والنجاح الاستراتيجي متوسط القوة، بمستوى دلالة اقل من 0,05 ومنه نقبل الفرضية البديلة (H1) بمعنى توجد علاقة ارتباط معنوية بين محوري الدراسة "عوامل البيئة والنجاح الإستراتيجي" عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وبالرجوع للسلم السابق نلاحظ أن القيمة تقع في المجال بالموجب حيث أنها تقترب من 1 وبالتالي يمكن القول أن العلاقة بين متغيري الدراسة علاقة طردية متوسط القوة، أي هناك علاقة تأثير وتأثر بين عوامل البيئة والنجاح الاستراتيجي.

المطلب الخامس: تحليل واختبار أثر عوامل البيئة على النجاح الإستراتيجي

أولاً: الانحدار الخطي البسيط

بفرض الفرضيتين:

- H0:** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لعوامل البيئة على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- H1:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لعوامل البيئة على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

جدول رقم (24): الانحدار الخطي البسيط

Sig	R ²	F	النجاح الاستراتيجي
0,005	0,193	9,068	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

- تشير نتائج الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لعوامل البيئة على النجاح الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ 9,068 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة،....، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أنه يوجد تأثير ذو دلالة

احصائية لعوامل البيئة على النجاح الإستراتيجي عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$. وبلغ معامل التحديد 0,193 بمعنى 19,3% هي النسبة المئوية للتغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) والتي تكون عائدة على عوامل البيئة .

ثانيا: الانحدار الخطي المتعدد

H0: يوجد تأثير معنوي لأبعاد عوامل البيئة على النجاح الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة

H1: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد عوامل البيئة على النجاح الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (25): الانحدار الخطي المتعدد

SIG	R ²	عوامل البيئة	Constant	م. مستقل م. تابع
000	0,522	B0		النجاح الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

ومن هنا يمكن تفسير ما يلي:

تشير نتائج الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لعوامل البيئة على النجاح الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة حيث مستوى الدلالة SIG بـ 000 وهي أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد عوامل البيئة على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة عن مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، وبلغ معامل التحديد 0,522 بمعنى 52,2% هي النسبة المئوية للتغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) والتي تكون عائدة على عوامل البيئة

سنحدد من خلال هذا المطلب مقدار الارتباط بين متغيري الدراسة، ومدى تأثير المتغيرات

الوصفية على إجابات العينة حول محاور الدراسة.

متوسطين بين الفرق إختبار -خامسا

دلالة إختبار تم الجنس متغنت باختلاف إحصائية دلالة ذات فروق بناك كان إذا ما على للتعرف في الفروق

متغنت وفق الدراسة عينة أفراد إجابات متوسطات "Independent Sample T-test" ، بوضع الجنس الفرضيات.

H0 : لا توجد اختلافات معنوية بين متوسطي إجابات افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات

الوصفية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$

H1: توجد اختلافات معنوية بين متوسطي إجابات افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوصفية

عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$

وجاءت النتائج كما يوضح الشكل التالي

الجدول رقم (26) : نتائج إختبارات Independent sample T-test

	Test de levene sur l'egalité des variances		T	Ddl	Sig .(bilatéral)
	F	SIG			
TOTALX Hypothèse de variances égales	0.010	0.923	-1.032	30	0.310
Hypothèse de variances inégales			-1.045	27.044	0.305
TOTALY Hypothèse de variances égales	0.000	0.998	0.215	30	0.831
Hypothèse de variances inégales			0.210	23.591	0.835

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تبين لنا من خلال الجدول T TEST بالرجوع الى العمود الخامس يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند إجابات عينة الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، و بالتالي نقبل فرضية H_0 لا توجد اختلافات معنوية بين متوسطي إجابات افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوصفية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ،

رابعا : اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)

يستعمل هذا الاختبار قصد معرفة تأثير المتغيرات النوعية للدراسة التي تحتمل أكثر من حدثين على إجابات العينة على محاور الدراسة (R1) و (R2).

- اختبار تأثير المستوى التعليمي على إجابات محاور الدراسة لدينا فرضيتان:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد اختلافات معنوية في متوسط ايجابات عينة الدراسة لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية. $\alpha=0.05$.

✓ الفرضية البديلة (H_1): توجد اختلافات معنوية في متوسط ايجابات عينة الدراسة لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية. $\alpha=0.05$.

جدول رقم (27) : اختبار تأثير المستوى التعليمي على إجابات محاور الدراسة

F	مستوى الدلالة (Sig)	درجة الحرية (Ddl)	البيان
---	---------------------	-------------------	--------

المحاور			
عوامل البيئة	39	000	21,988
النجاح الاستراتيجي	39	0,031	3,004

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

- نلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار التباين الأحادي (Anova) تظهر كالتالي:
- ✓ قيمة مستوى الدلالة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي على إجابات المحور الأول المتمثل في عوامل البيئة المساوية لقيمة 0,00 وهي أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة (H1) بمعنى توجد اختلافات معنوية في متوسط إجابات عينة الدراسة لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.
- ✓ أما قيمة مستوى الدلالة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي على إجابات المحور الثاني المتمثل في النجاح الاستراتيجي مساوية للقيمة 0.031 وهي أكبر من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية **H0** بمعنى لا توجد اختلافات في متوسط إجابات عينة الدراسة لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذه الدراسة للوقوف على تأثير عوامل البيئة على النجاح الإستراتيجي، وذلك من خلال الدراسة التي تمت على عينة من مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى، بالاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية للبحث، وتحليل الاستبيان و نتائجها إحصائياً باستخدام برنامج spss، وذلك من أجل معرفة آراء العينة حول عوامل البيئة والنجاح الاستراتيجي، للوقوف على علاقة التأثير بين المتغير التابع (عوامل البيئة)، والمتغير المستقل (النجاح الاستراتيجي).



خاتمة:

باعتبار المنظمة ركيزة لجملة من التحولات التي تحدث في بيئتها، فهي تسعى دائما للتجديد المستمر في مختلف الأساليب والتقنيات، وذلك لمواجهة التحديات والتكيف معها، بدلا من تجاهلها ومحاولة تجنبها، لاتخاذ القرارات اللازمة لها في إحداث التغيير والتطوير.

حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة البحث عن دور عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة، آخذين هنا مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى، وهذا من خلال إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وقد كان الغرض هو الإجابة عن أسئلة مطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على تحليل البيئة الداخلية بأبعادها المتمثلة في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد وتحليل البيئة الخارجية بنوعها البيئة العامة والبيئة الخاصة، والتعرف على مدى تطبيقه في أرض الواقع بصورة أدق في مؤسسة الدراسة ومعرفة دورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمؤسسة.

1- إختبار الفرضيات:

- توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير عوامل البيئة على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين محوري الدراسة عوامل البيئة والنجاح الإستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، وهذا من خلال معامل الارتباط بيرسون لمتغيري الدراسة الذي قدرت قيمته بـ 0,439.
- توجد اختلافات معنوية في متوسط ايجابيات عينة الدراسة لمتغير المستوى التعليمي والوظيفة في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، بالنسبة لمحور عوامل البيئة.
- لا توجد اختلافات معنوية في متوسط ايجابيات عينة الدراسة لمتغير المستوى التعليمي والوظيفة في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، بالنسبة لمحور النجاح الإستراتيجي.

2- النتائج النظرية:

- تعد أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي بمثابة العصب الذي يحرك منظومة الإدارة الإستراتيجية، وتوجهها نحو اختيار الأدوات المناسبة التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.
- تنوع وتعدد أدوات التحليل البيئي الإستراتيجي، حيث يمكن استخدامها في تحليل البيئة الخارجية، وفي تحليل البيئة الداخلية .
- التحليل البيئي الداخلي للمنظمة يساعدها في تحديد نقاط القوة والضعف، وبالتالي تساعدها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وبالتالي توجيه المنظمة نحو المسار الإستراتيجي المناسب لوضعيتها التنافسية وذلك وفقا للإمكانيات المتوفرة.

- التحليل البيئي الخارجي للمنظمة يساعدها في تحديد الفرص ومعرفة التهديدات التي يمكن أن تواجهها، ما يوفر للمنظمة معرفة كيفية استغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة.
- تحليل المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية يمر بخطوات جمع البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة والتي يتم دراستها بمختلف الطرق، فتحدد المعلومات الحالية لهذه البيئة، ليتم بعد ذلك دراسة تأثير تلك المعلومات على المؤسسة.
- تمثل عوامل البيئة الداخلية والخارجية أهمية كبرى وعنصر مؤثر في رسم الأهداف، وتحديد الإستراتيجيات، مما يحتم اتخاذها بجدية وأهمية، قبل تبني أي إستراتيجية أو اتخاذ أي قرار في المؤسسة.
- يعتبر النجاح الإستراتيجي فلسفة تستند إلى مفاهيم حديثة لرفع مستويات الأداء.
- يعد النجاح الإستراتيجي الأساس لكسب ميزة تنافسية في عصر المعرفة والمعلومات.
- إن تحقيق النجاح الإستراتيجي يكون من خلال التكيف مع المتغيرات الحاصلة من أجل النمو ومنه البقاء والاستمرار.
- فعالية المؤسسة وكفاءتها في تحليل عوامل بيئتها الداخلية والخارجية له دور أساسي في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمؤسسة.

3- النتائج التطبيقية:

- من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بمؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى، توصلنا إلى مجموعة من النتائج من بينها:
- توصلت الدراسة أن آراء أفراد العينة كانت ايجابية ومتقاربة بالنسبة لجميع محاور الدراسة، مما يؤكد أن المؤسسة عملت على توفير متطلبات بيئتها من أجل تحقيقها نجاحا إستراتيجيا، ويظهر ذلك من خلال معامل "ألفا كرومباخ" الذي قدرت قيمته بـ 0.885، وهذا يثبت صحة وصدق الاستبيان.
- من خلال تحليل محاور المتغير الأول المتمثل في عوامل البيئة، بنوعها البيئة الداخلية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد)، والبيئة الخارجية بنوعها البيئة العامة بمختلف العوامل السائدة فيها، والبيئة الخاصة بأبعادها (المنافسين، الموردين، العملاء)، حيث كانت اجابات أفراد العينة بتوجه يميل إلى الموافقة، وهذا دليل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتحليل بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية.
- من خلال تحليل محاور المتغير الثاني المتمثل في النجاح الإستراتيجي، تبين أن المؤسسة محل الدراسة تحاول الوصول إلى نموها وبقائها، وكان ذلك من خلال الموافقة لإجابات أفراد العينة.
- تسعى المؤسسة محل الدراسة جاهدة إلى تقديم الأفضل من حيث الخدمات، بحيث تكون بصورة إبداعية، وهذا ما يبين أن المؤسسة تحرص دائما على التوجه نحو التميز والأفضل.

4- التوصيات :

- على ضوء النتائج السابقة يمكن اقتراح جملة من التوصيات التالية:
- عمل مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى على إحداث تغييرات مستمرة وحديثة لجعل المؤسسة مواكبة للتطورات، وللتأكد من تلبيةها حاجة العمل.
 - ضرورة اهتمام المؤسسة بعوامل ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، للاستفادة مما تنتجه هذه البيئة.
 - استحداث قسم أو وحدة للتخطيط الاستراتيجي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تتولى مهمة دراسة وتحليل عوامل ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، ورصد حركتها بصورة شاملة وتفصيلية.
 - القيام بوضع مبادئ وأبعاد النجاح الاستراتيجي ضمن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتطبيقها.
 - العمل على توفير ظروف عمل مناسبة للعامل والحرس على تشجيع الحوار والمناقشة داخل المؤسسة.
 - التركيز باستمرار على إخضاع العاملين للتدريب الفعال الذي يسمح لهم بتحديد معارفهم وتحسين مستواهم.

5- آفاق الدراسة:

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع المتمثل في تقييم عوامل البيئة المساعدة على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة، التي نالت اهتمام كبير من الباحثين، إلى أنها لا تزال تحتاج إلى دراسات من أجل توضيح الأفكار أكثر، ويبقى المجال مفتوحاً للدراسات لإثراء معارفنا وتطلعاتنا، ونظراً لدراستنا للموضوع أردنا اقتراح بعض التصورات ومن بينها:
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها لعوامل البيئة المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، مما تفرض على المؤسسة تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها.
 - أثر عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
 - دور النجاح الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للأعمال.
 - إجراء دراسات تفصيلية أخرى لأدوات إدارة إستراتيجية في مختلف مراحلها (توجهات الإستراتيجية وصياغة إستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية ورقابة و تقويم الإستراتيجية).
 - إجراء دراسات أخرى لأدوات التحليل البيئي الإستراتيجي التي لم تتضمنها الدراسة الحالية.

قائمة المصادر المراجع:

❖ الكتب:

- (1) أحمد محمود الزنفلي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، ط1، مكتبة أنجلو المصرية للنشر و التوزيع، مصر- القاهرة، 2013.
- (2) أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، وظائف المنظمة، دط، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان – الأردن، 2020.
- (3) إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسية العمليات الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان – الأردن، 2011.
- (4) أمين محمد كساب الشديفات، أثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة المحدودة، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان – الأردن 2016.
- (5) بليه الحبيب، إدارة الجودة الشاملة(مفهوم الأساسيات شروط التطبيق)، دط، دار الاكاديمية الحديثة للنشر و التوزيع، القاهرة – مصر، 2018.
- (6) حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية، دط، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات النشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
- (7) حسين حريم، إدارة المنظمات، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- (8) حكمة رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، المفاهيم المعاصرة في الإدارة بالمعرفة و منظمات التعلم، دط، دار الأكاديميون للشكر و التوزيع، 2021.
- (9) داودي أحمد، الفعالية التنظيمية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع، 2022.
- (10) زيد منبر عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2006.
- (11) سعدون حمود جسير الربيعاوي، إدارة التسويق(أسس ومفاهيم معاصرة)، ط1، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
- (12) عامر محمد السعيد طوقان، التخطيط الإستراتيجي و التخطيط التشغيلي، ط1، الشركة دار البيروني للنشر و التوزيع، الأردن – عمان، 2017.
- (13) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الجديدة في عالم متغير)، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- (14) عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام برنامج Spss، دار الخوارزم للنشر و التوزيع، 2007.
- (15) عبد القادر محمد الاسط، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دط، دار الاكاديميون للنشر و التوزيع، عمان – الأردن، 2016.
- (16) عصام مهدي عابدين، الحوكمة في الشركات و البنوك و دورها في ضبط أعمالها و الرقابة عليها، الجزء الأول، دار محمود للنشر و التوزيع، القاهرة، 2021.

- (17) علاء أحمد سور، تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات، دط، دار الزهران للنشر و التوزيع، عمان – الأردن، 2009.
- (18) علي محمد بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات القطاع الاتصالات الأردنية، ط1، دار زهوان للنشر و التوزيع، عمان، 2017
- (19) محمد جيزاوي، الإدارة الإستراتيجية و الأعمال الالكترونية، ط1، دار البريطانية للنشر و التوزيع، لندن – حزيران، 2018.
- (20) محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في لمدارة الشركات العالمية و المؤسسات الدولية و الخاصة، ط1، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان – الأردن، 2016.
- (21) محمود عبد السلام علي، الإعلام الثقافي، دط، دار المعترف للنشر و التوزيع، عمان – الأردن، 2018.
- (22) مدحة محمد أبو النصر، إدارة المعرفة و منظمات التعلم، ط1، المجموعة العربية للنشر و التدريب، القاهرة – مصر، 2012.
- (23) مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات البيئة، دط، سوريا – دمشق – جرمانة، 2013.
- (24) مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن – عمان، 2005.
- (25) نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة- مصر، 2015.
- (26) وائل فاضل حسان العكيدي، رأس المال الفكري و أثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دار المجد للنشر و التوزيع، ط1، مملكة أريديتا هاشميت، 2019.
- (27) وفاء سيد خضر، الإعلام التربوي (سياساته – تخطيطه) ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة – مصدر- 2017.
- ❖ **المنكرات و أطروحات التخرج .**
- (28) بن يمينة ابراهيم، التدقيق الاستراتيجي و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، تسيير و حاسبي و تدقيق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد درايا أدرار، 2018.
- (29) جديان منال، إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع ريادة و البقاء فيه، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم تجارية، تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ألف محمد بوقرة، بومرداس، 2013.
- (30) جليد ياسين، العلاقات التفاعلية بين الهيكل (التنظيمي و الإستراتيجي، مذكر لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010.

(31) خلفلاوي حكيم، ثقافة المؤسسة و أثرها على مستوى الانضباط والتسيير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم نفس العمل و التنظيم، تنمية البشرية وفعالية الأداءات، كلية علم النفس و الارطوفونيا، جامعة وهران محمد بن أحمد، وهران، 2018.

(32) السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

(33) العقبى الأزهر، القيم الإجتماعية و الثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة الاخوة منصوري، قسنطينة، 2009.

(34) فاطمة دريدي، أنماط الساعة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية، مذكرة لنيل أطروحة الدكتوراه، علوم اجتماعية، علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.

(35) فاطمة ديلمي، نجاعة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم تجارية، تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.

(36) مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، مذكرة لنيل أطروحة الدكتوراه، علوم التسيير، مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد درايا أدرار، الجزائر، 2019.

(37) محمد بوطلاعة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، مناجمت المؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، المركز الجامعي العربي بن مهدي، أم البواقي، 2007.

(38) الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل أطروحة الدكتوراه، علوم اقتصادية، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 1، 2014.

المجالات و الدوريات العلمية:

(39) أحمد الرفوع، أحمد عودة الفزارعة، التكييف و علاقته بالتحصيل الدراسي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20، العدد 2، 2004.

(40) أردان حاتم، أمل بوحمود علي، فاعلية المنظمة و دورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي، مجلة الدراسات المحاسبية و المالية، مجلد 9، العدد 26، 2014.

(41) أريج سعيد خليل، أنفال عباد حامود، تأثير النظام ادارة استمرارية الأعمال في النجاح الاستراتيجي، مجلد الدنانير، العدد 15، 2019.

(42) ايمان قماص، اسماعيل قيرة، البيئة الداخلية للمؤسسة و الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد 33، 2019.

- (43) بوفارس عبد الرحمان، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد27، 2016.
- (44) حسين وليد حسين، الكفاءة الذاتية للموارد البشرية و دورها في النجاح الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مجلة المنصور، العدد 34، 2020.
- (45) رافة حسين شاكر الهور، عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، دور تحليل الاستراتيجي للبيئة في أحداث التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد16، العدد2، 2015.
- (46) رمزي عطية مزهر، دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، مجلد28: العدد1، 2020.
- (47) الشريف بق، فائزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية منآليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية، مجلة جزائرية للتنمية الاقتصادية، مجلة جزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد2، 2015.
- (48) الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، العدد12، 2007.
- (49) عمرو مصطفى محمد حسين، أثر الذكاء الاستراتيجي للمنظمات الخدمية، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، 2019.
- (50) محمد عبد الجليل ناجي مليكي، فهد يحي محمد الحجافي، أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، مجلد القلم، العدد12، 2019.
- (51) مها صباح ابراهيم، البراعة التنظيمية و تأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة الدراسات المحاسبية و المالية، مجلد12، العدد39، 2017.
- (52) هالة يحيوي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية المؤسسة، مجلة الأفق للبحوث و الدراسات، مجلد 4، العدد1، 2021.

❖ المؤتمرات:

- (53) محمود حسن جمعة، أثر التغيير في تحقيق النجاح الاستراتيجي المؤتمر العلمي التخصص الرابع انعقد في 28-29/11/2018، الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، 2018.

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

- (54) Jiffiry alstete, college Accreditation, edition 1, obeikan for publishing and distribution, Riyadh, 2008.

❖ المواقع الالكترونية:

- (55) عمر، تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، ستار شمس، نشر في 20 مايو 2021. <https://www.starshams.com> تم الاطلاع يوم 21/3/2023 على الساعة.

.11:17

(56) عمر، تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، ستار شمس، نشر في 20 مايو 2021.
تم الاطلاع يوم 29/3/2023 على الساعة.
<https://www.starshams.com>

.21:42



الملحق رقم(01): نموذج الإستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الشريف مساعديّة-سوق أهراس-
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
ماستر 2
تخصص إدارة أعمال



تحية طيبة/ و بعد ...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في إدارة أعمال بعنوان* تقييم عوامل البيئة المساعدة على النجاح الإستراتيجي للمؤسسة*، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم.

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

تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

تحت إشراف الأستاذ:
"عابدي محمد السعيد"

إعداد الطالبان:
ركوش وحيدة
جواد وردة

السنة الجامعية 2023/2022

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لإختياركم

1- المستوى التعليمي:

- تكوين مهني ثانوي ماجستير
- ليسانس ماستر دكتورا

2- سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
- من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: عوامل البيئة

1- البيئة الداخلية

أ- الهيكل التنظيمي

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تملك المؤسسة بهيكل تنظيمي ملائم لإنجاز مختلف المهام بسهولة					
2	تتمتع المؤسسة بالوضوح و الثقة العالية لتحديد مختلف الوظائف و النشاطات لأفرادها					
3	تحرص المؤسسة على توزيع السلطة بشكل واضح					
4	تحرص المؤسسة على تحديد واجبات أفرادها و مستوى صلاحياتهم دون صعوبة.					

ب- الثقافة التنظيمية.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

			موافق بشدة	موافق		
1					يتمتع العاملون داخل مؤسستكم بإتقان العمل و أخلاقياته.	
2					توفر مؤسستكم لباس واحد لجميع العاملين.	
3					اعتبار المدير و أصحاب المناصب العليا قدوة و مثل أعلى يقتدي بها العاملون داخل المؤسسة.	
4					المناخ التنظيمي للمؤسسة مناسب لإنجاز مختلف المهام و الأنشطة.	

ج- الموارد:

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بتوفير مختلف المعدات و المستلزمات اللازمة للعمل.					
2	لا تبخل المؤسسة في تخصيص الأموال اللازمة لإنفاق على توفير مختلف الموارد الضرورية للعمل.					
3	تمتلك المؤسسة أفراد قادرة على الإستغلال العقلاني والرشيد لمواردها					
4	تعمل المؤسسة على التنويع في مواردها البشرية والمالية					

البيئة الخارجية

أ- البيئة العامة (الغير مباشرة)

الرقم	العبرة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

				موافق بشدة		
					1	تحرص مؤسستكم على مراعاة العوامل الاجتماعية السائدة في المجتمع عند اتخاذ مختلف القرارات داخل المؤسسة
					2	تؤثر درجة الإستقرار السياسي في عمل المؤسسة
					3	تعتمد مؤسستكم على نظام وقانون تشريعي داخل العمل.
					4	تحرص المؤسسة على توفير و تمكين تكنولوجيا حديثة و متطورة في العمل.

ب - البيئة المباشرة (بيئة الصناعة)

1- المنافسين

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تحرص المؤسسة لمعرفة نقاط القوة وضعف منافسيها					
2	تراقب المؤسسة استراتيجيات و تغيرات المنافسين والإستجابة لهم.					
3	تبحث المؤسسة على طرق متطورة و تكنولوجيا حديثة مقارنة بمنافسيها.					
4	تتابع المؤسسة موقفها التنافسي من خلال المقارنة المرجعية مع أقوى منافسيها.					

2- الموردون:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تحرص المؤسسة على ضمان علاقات جيدة مع مورديها					
2	يتمتع الموردون بقوة تفاوضية تمكنهم من التأثير في عمل المؤسسة .					
3	جودة المادة الأولية تعتبر من العوامل الرئيسية للتفاوض مع المورد					
4	تعمل المؤسسة على إيجاد أفضل قنوات توريد و المحافظة عليها.					

3- العملاء

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعمل المؤسسة بتلبية رغبات عملائها و تحرص على ضمان ولائهم.					
2	تتابع المؤسسة سلوك عملائها.					
3	تحرص المؤسسة على العمل لجذب و توظيف عملاء جدد.					
4	تحرص المؤسسة على التوفيق بين أسعار منتجاتها والقدرة الشرائية للعملاء.					

المحور الثالث: النجاح الإستراتيجي

أ- البقاء

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تفتح مؤسستكم مجال الحوار و النقاش مع زبائننا					
2	تأخذ مؤسستكم شكاوي الزبائن و آرائهم لتطوير أدائهم					
3	تسعى مؤسستكم إلى الإطلاع على ما يقدمه المنافسين.					
4	تعمل مؤسستكم على متابعة طرق منافسيها للمحافظة على إرضاء الزبائن					

ب- النمو

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تنسق وتنوع مؤسستكم بين الأقسام لتنويع خدماتها و منتجاتها					
2	تحرص مؤسستكم على زيادة مبيعاتها					
3	تعمل مؤسستكم على البحث على أسواق جديدة بشكل متواصل					
4	تعتمد إدارة المؤسسة على آليات و طرق متجددة لتعزيز ولاء و انتماء الزبائن.					

ج- التكيف

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتمتع مؤسساتكم بمرونة قابلة للتغيير والتأقلم مع البيئة.					
2	تحرص مؤسساتكم على إيجاد أفضل الطرق و الوسائل لتخفيض التكاليف.					
3	تعتمد مؤسساتكم على طرق وتقنيات تكنولوجية متطورة في الإنتاج.					
4	للمؤسسة القدرة على التكيف مع الظروف البيئية.					

الملحق رقم(2):

الجامعة	رتبة المحكم	أسماء المحكمين
جامعة محمد الشريف مساعدية بسوق أهراس	أستاذ محاضر - أ -	محرز نور الدين
جامعة محمد الشريف مساعدية بسوق أهراس	أستاذ محاضر -ب-	فتحي دغريز

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	40

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	31	77,5	77,5	77,5
	انثى	9	22,5	22,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 الى 20 من	7	17,5	17,5	17,5
	سنة 40 من اقل الى 30 من	15	37,5	37,5	55,0
	سنة 50 من اقل الى 40 من	14	35,0	35,0	90,0
	فاكثر سنة 50 من	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهني تكوين	6	15,0	15,0	15,0
	ثانوي	7	17,5	17,5	32,5
	ماجستير	4	10,0	10,0	42,5
	ليسانس	11	27,5	27,5	70,0
	ماستر	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الخبرة_سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	8	20,0	20,0	20,0
	سنوات 10 من اقل الى سنوات 5 من	11	27,5	27,5	47,5
	سنة 15 من اقل الى سنوات 10 من	10	25,0	25,0	72,5
	سنة 20 من اقل الى سنة 15 من	4	10,0	10,0	82,5
	سنة 20 من اكثر	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	2,5	2,5	2,5
	قسم رئيس	13	32,5	32,5	35,0
	مصلحة رئيس	3	7,5	7,5	42,5
	اطار	13	32,5	32,5	75,0
	عون	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Corrélations

		R1	R2
R1	Corrélation de Pearson	1	,439**
	Sig. (bilatérale)		,005
	N	40	40
R2	Corrélation de Pearson	,439**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ملائم تنظيمي هيكل المؤسسة تمتلك بسهولة المهام مختلف لانجاز العالية والثقة بالوضوح المؤسسة تتمتع والنشاطات الوظائف مختلف لتحديد لافرادها	40	4,1000	,74421
السلطة توزيع على المؤسسة تحرص واضح بشكل واجبات تحديد على المؤسسة تحرص دون صلاحياتهم ومستوى أفرادها صعوبة	40	4,1000	,70892
باتقان مؤسستكم داخل العاملون يتمتع واخلاقياته العمل لجميع واحد لباس مؤسستكم توفر العاملين	40	3,7750	,80024
العليا المناصب واصحاب المدير اعتبار العاملون بها يقتدى اعلى ومثل قنوة المؤسسة داخل	40	4,2000	,68687
لانجاز مناسب للمؤسسة التنظيمي المناخ والانشطة المهام مختلف المعدات مختلف بتوفير المؤسسة تقوم للعمل اللازمة والمستلزمات الاموال تخصيص في المؤسسة تبخل لا	40	4,2500	,74248
مختلف توفير على لانفاق اللازمة للعمل الضرورية الموارد على قدرة افراد المؤسسة تمتلك لمواردها والرشد العقلائي الاستغلال مواردها في التنوع على المؤسسة تعمل والمالية البشرية	40	3,3500	1,47718
	40	4,0500	,87560
	40	4,0500	,74936
	40	4,2500	,58835
	40	4,1750	,93060
	40	4,3000	,68687
	40	4,2000	,60764

العوامل مراعاة على مؤسستكم تحرص			
اتخاذ عند المجتمع في السائدة الاجتماعية	40	3,9250	,65584
المؤسسة داخل القرارات مختلف			
عمل في السياسي الاستقرار درجة تؤثر	40	3,8000	,93918
المؤسسة			
وقانون نظام على مؤسستكم تعتمد	40	4,0750	1,02250
العمل داخل تشريعي			
وتمكن توفير على المؤسسة تحرص	40	3,9750	,86194
العمل في ومتطورة حديثة تكنولوجيا			
القوة نقاط لمعرفة المؤسسة تحرص	40	3,7500	,74248
منافسيها وضعف			
وتغيرات استراتيجيات المؤسسة تراقب	40	3,5250	,98677
لهم والاستجابة المنافسين			
متطورة طرق على المؤسسة تبحث	40	3,8250	1,03497
بمنافسيها مقارنة حديثة وتكنولوجيا			
التنافسي موقفها باستمرار المؤسسة تتابع	40	3,9500	,84580
اقوى مع المرجعية المقارنة خلال من			
منافسيها			
علاقات ضمان على المؤسسة تحرص	40	4,3250	,52563
مورديها مع جيدة			
من تمكنهم تفاوضية بقوة الموردون يتمتع	40	3,7500	,80861
المؤسسة عمل في التأثير			
العوامل من تعتبر الاولية المادة جودة	40	3,9250	1,04728
المورد مع للتفاوض الرئيسية			
قنوات افضل ايجاد على المؤسسة تعمل	40	3,7500	1,25576
عليها والمحافظة توريد			
عمالها رغبات بتلبية المؤسسة تعمل	40	4,1000	,90014
ولانهم ضمان على وتحرص			
عمالها سلوك المؤسسة تتابع	40	4,0000	,71611
بين التوفيق على المؤسسة تحرص	40	3,9750	1,02501
للعلاء الشرائية والقدرة منتجاتها اسعار			
مع والنقاش الحوار مجال مؤسستكم تفتح	40	3,8250	1,05945
زبانتها			
وارائهم الزبائن شكوي مؤسستكم تاجذ	40	4,0500	,67748
ادانهم لتطوير			
ما على الاطلاع الى مؤسستكم تسعى	40	4,2000	,93918
المنافسين يقدمه			
طرق متابعة على مؤسستكم تعمل	40	3,9250	,72986
الزبائن ارضاء علا للمحافظة منافسيها			
لتنوع الاقسام بين مؤسستكم وتنوع تنسق	40	3,3500	1,31168
ومنتجاتها خدماتها			
مبيعاتها زيادة على مؤسستكم تحرص	40	4,0250	,47972

اسواق على البحث على مؤسستكم تعمل متواصل بشكل جديدة	40	4,2250	,73336
وطرق البيات على المؤسسة ادارة تعتمد الزيائن وانتماء ولاء لتعزيز متجددة	40	4,1500	,73554
للتغيير قابلة بمرونة مؤسستكم تتمتع البيئة مع والتاقلم	40	4,0500	,87560
وتقنيات طرق على مؤسستكم تحرص الانتاج في متطورة تكنولوجيا	40	3,9250	,72986
مع التكيف على القدرة للمؤسسة البيئية الظروف	40	3,9250	,82858
افضل ايجاد على مؤسستكم تحرص التكاليف لتخفيض والوسائل الطرق	40	4,2000	,82275
جذب على العمل على المؤسسة تحرص جدد عملاء	40	3,8250	1,05945
N valide (liste)	40		

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
البيئة_عوامل	,296	40	,000	,647	40	,000
الاستراتيجي_النجاح	,169	40	,006	,930	40	,016

a. Correction de signification de Lilliefors

Variabiles introduites/éliminées^a

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles éliminées	Méthode
1	البيئة_عوامل ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_النجاح

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,439 ^a	,193	,171	2,69862

a. Prédicteurs : (Constante), البيئة_عوامل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	66,037	1	66,037	9,068	,005 ^b
Résidus	276,738	38	7,283		

Total	342,775	39			
-------	---------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : الاستراتيجية_النجاح

b. Prédicteurs : (Constante), البيئة_عوامل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	41,207	3,502		11,766	,000
البيئة_عوامل	,097	,032	,439	3,011	,005

a. Variable dépendante : الاستراتيجية_النجاح

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
البيئة_عوامل	Intergruppes	4977,252	4	1244,313	21,988	,000
	Intragruppes	1980,648	35	56,590		
	Total	6957,900	39			
الاستراتيجية_النجاح	Intergruppes	87,593	4	21,898	3,004	,031
	Intragruppes	255,182	35	7,291		
	Total	342,775	39			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
البيئة_عوامل	Intergruppes	4035,962	4	1008,990	12,086	,000
	Intragruppes	2921,938	35	83,484		
	Total	6957,900	39			
الاستراتيجي_النجاح	Intergruppes	73,452	4	18,363	2,386	,070
	Intragruppes	269,323	35	7,695		
	Total	342,775	39			

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الاستراتيجي_النجاح	51,6750	2,96464	40
التنظيمي_هيكل	16,1750	2,19425	40
التنظيمية_الثقافة	15,7000	2,52373	40
الموارد	16,9250	1,81712	40
العامّة_البيئة	15,7750	3,03389	40
المنافسين	15,0500	3,21016	40
الموردون	15,7500	2,60916	40
العملاء	15,9000	2,42635	40

Corrélations

	الاستراتيجي_النجاح	التنظيمي_هيكل	التنظيمية_الثقافة	الموارد	العامّة_البيئة	المنافسين	الموردون	العملاء
Corrélation de Pearson	1,000	,167	,206	,200	,605	,487	,470	,256
الاستراتيجي_النجاح								
التنظيمي_هيكل	,167	1,000	,815	,659	,434	,257	,353	,427
التنظيمية_الثقافة	,206	,815	1,000	,593	,641	,622	,681	,493
الموارد	,200	,659	,593	1,000	,220	,150	,158	,051
العامّة_البيئة	,605	,434	,641	,220	1,000	,920	,926	,687
المنافسين	,487	,257	,622	,150	,920	1,000	,957	,626
الموردون	,470	,353	,681	,158	,926	,957	1,000	,717
العملاء	,256	,427	,493	,051	,687	,626	,717	1,000
Sig. (unilatéral)	.	,152	,101	,108	,000	,001	,001	,001
الاستراتيجي_النجاح								
التنظيمي_هيكل	,152	.	,000	,000	,003	,055	,013	,000
التنظيمية_الثقافة	,101	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
الموارد	,108	,000	,000	.	,086	,178	,165	,317
العامّة_البيئة	,000	,003	,000	,086	.	,000	,000	,000
المنافسين	,001	,055	,000	,178	,000	.	,000	,000
الموردون	,001	,013	,000	,165	,000	,000	.	,000

	العملاء	,056	,003	,001	,378	,000	,000	,000	,000
N	الاستراتيجي_النجاح	40	40	40	40	40	40	40	40
	التنظيمي_هيكل	40	40	40	40	40	40	40	40
	التنظيمية_الثقافة	40	40	40	40	40	40	40	40
	الموارد	40	40	40	40	40	40	40	40
	العامّة_البيئة	40	40	40	40	40	40	40	40
	المنافسين	40	40	40	40	40	40	40	40
	الموردون	40	40	40	40	40	40	40	40
	العملاء	40	40	40	40	40	40	40	40

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,723 ^a	,522	,418	2,26247

a. Prédicteurs : (Constante), العملاء, الموارد, المنافسين, الهيكل, التنظيمي_هيكل,

الموردون, العامّة_البيئة, التنظيمية_الثقافة

b. Variable dépendante : الاستراتيجي_النجاح

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	178,975	7	25,568	4,995	,001 ^b
	Résidus	163,800	32	5,119		
	Total	342,775	39			

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_النجاح

b. Prédicteurs : (Constante), العملاء, الموارد, المنافسين, الهيكل, التنظيمي_هيكل, التنظيمية_الثقافة, العامّة_البيئة, الموردون

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	41,156	4,822		8,534	,000
التنظيمي_هيكل	,068	,533	,050	,128	,899
التنظيمية_الثقافة	-,642	,497	-,547	-1,293	,205
الموارد	,433	,295	,265	1,464	,153
العامية_البيئة	1,145	,459	1,171	2,494	,018
المنافسين	-,323	,523	-,350	-,617	,541
الموردون	,236	,655	,208	,361	,721
العملاء	-,298	,258	-,244	-1,158	,255

a. Variable dépendante : الاستراتيجية_النجاح

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	46,0137	55,1986	51,6750	2,14222	40
Résidu	-6,54248	3,44572	,00000	2,04939	40
Valeur prédite standardisée	-2,643	1,645	,000	1,000	40
Prévision standardisé	-2,892	1,523	,000	,906	40

a. Variable dépendante : الاستراتيجية_النجاح

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة والتأثير بين عوامل البيئة والنجاح الإستراتيجي، وذلك في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، والتي يجب على المؤسسة أو المنظمة الرصد المستمر والتصوير المستقبلي لها، بما يساعد ذلك في معرفة نقاط القوة والضعف، ومختلف الفرص والتهديدات التي تواجهها، في إطار سعيها نحو تحقيق النجاح الإستراتيجي الذي هو جوهر انطلاق المؤسسات للبحث عن الوضع الملائم للتكيف مع متغيرات البيئة لضمان البقاء والاستمرار. حيث نتطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي والنظري لعوامل البيئة بنوعها البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وذلك بالتوقف على خطوات تحليل كل من البيئتين وأهميتهم. أما في الفصل الثاني فتتطرقنا إلى النجاح الإستراتيجي بكل نواحيه النظرية، إضافة إلى مؤشرات قياسه المتمثلة في البقاء، النمو، التكيف. ولنبنين أهمية ذلك تم القيام بدراسة ميدانية على مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش - ولاية سوق أهراس- قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة.

كلمات مفتاحية: بيئة داخلية ، بيئة خارجية، تحليل البيئي الإستراتيجي، النجاح الإستراتيجي

summary:

This study aimed to highlight the relationship and influence between environmental factors and strategic success, in light of the rapid changes in the business environment, which the institution or organization must continuously monitor and imagine the future of, including this helps to know the strengths and weaknesses, and the various opportunities and threats that it faces, in The framework of its endeavor towards achieving strategic success, which is the essence of the start of institutions to search for the appropriate situation to adapt to environmental variables to ensure survival and continuity.

In the first chapter, we discussed the conceptual and theoretical framework of environmental factors of both types, the internal environment and the external environment, by stopping at the steps of analyzing each of the two environments and their importance.

In the second chapter, we dealt with strategic success in all its theoretical aspects, in addition to its measurement indicators of survival, growth, and adaptation.

importance of this, a field study was carried out on the Greater Belghith Mills Corporation in Madourouche - Souk Ahras Province - in order to answer the questions raised.

Keywords: internal environment, external environment, strategic environmental analysis, strategic success

Résumé

Cette étude visait à mettre en évidence la relation et l'influence entre les facteurs environnementaux et le succès stratégique, à la lumière des changements rapides de l'environnement des affaires, que l'institution ou l'organisation doit surveiller en permanence et imaginer l'avenir, y compris cela permet de connaître les forces et les faiblesses, et les diverses opportunités et menaces auxquelles il est confronté, dans le cadre de ses efforts pour atteindre le succès stratégique, qui est l'essence du démarrage des institutions pour rechercher la situation appropriée pour s'adapter aux variables environnementales pour assurer la survie et la continuité.

Dans le premier chapitre, nous avons traité du cadre conceptuel et théorique des facteurs environnementaux des deux types, l'environnement interne et l'environnement externe, en nous arrêtant aux étapes d'analyse de chacun des deux environnements et de leur importance.

Dans le deuxième chapitre, nous avons traité du succès stratégique dans tous ses aspects théoriques, en plus de ses indicateurs de mesure de la survie, de la croissance et de l'adaptation.

Afin d'en montrer l'importance, une étude de terrain a été menée sur la Greater Belghith Mills Corporation à Madourouche - Province de Souk Ahras - afin de répondre aux questions posées.

Mots clés : environnement interne, environnement externe, analyse environnementale stratégique, succès stratégique