



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة المسيلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة استراتيجية

### الموضوع:

أهمية التشخيص الإستراتيجي في نجاح إستراتيجية المؤسسة

-دراسة حالة المركب الصناعي التجاري بالمسيلة-

إعداد الطلبة:

\* واضح لهلاي .

\* خالد بهلولي .

إشراف الأستاذ:

. د. هبال عبد النور

| أعضاء اللجنة المناقشة |                           |                   |
|-----------------------|---------------------------|-------------------|
| الرتبة                | الجامعة                   | اسم ولقب الأستاذ  |
| رئيسا                 | جامعة محمد بوضياف المسيلة |                   |
| مشرفا ومقررا          | جامعة محمد بوضياف المسيلة | د. هبال عبد النور |
| مناقشا                | جامعة محمد بوضياف المسيلة |                   |



الموسم الجامعي  
2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إِهْدَاء

إلى كل أفراد عائلتنا أصحاب الفضل الذين لهم

ندين،

وكننا بهم بعد الله نستعين...

إلى جامعاتنا الغراء التي احتضنت

العلم والعلماء...

نهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعاننا على  
انجاز هذا العمل، فالحمد لله  
في الأولى والحمد لله في  
الآخرة.

لا يسعدنا وقد انتهينا من  
إعداد هذا العمل إلا أن  
نتقدم بالشكر والتقدير  
والعرفان بالجميل للأستاذ  
الدكتور هبال عبد النور الذي  
أمدنا بالنصح والإرشاد  
والتوجيه طوال فترة إعداد  
هذه المذكرة.

كما يسعدنا أن نتقدم بوافر  
الشكر الجزيل إلى كافة  
الأساتذة على مساعدتهم لنا  
في جميع مراحل إعداد هذه  
المذكرة.

# فهرس المحتويات

| الصفحة   | العنوان  |
|--|--|
|  | الإهداء  |
|  | شكر وتقدير   |
|  | الفهرس   |
|  | المقدمة عامة   |
| <b>الفصل الاول:الاطار النظري للتشخيص الإستراتيجي</b>   |  |
| 02   | تمهيد  |
| 03   | المبحث الاول:الإطار المفاهيمي للتشخيص                        |
| 03   | المطلب الأول:مفهوم التشخيص                                   |
| 04   | المطلب الثاني:أنواع التشخيص                                  |
| 06   | المطلب الثالث: الخطوات الأساسية للتشخيص في المؤسسة           |
| <b>المبحث الثاني:ماهية التشخيص الإستراتيجي</b>         |  |
| 06   | المطلب الاول:مفهوم ومراحل التشخيص الإستراتيجي                |
| 08   | المطلب الثاني: خصائص وأهمية التشخيص الإستراتيجي              |
| 10   | المطلب الثالث: مستويات التشخيص الإستراتيجي                   |
| 13   | المطلب الرابع : التشخيص الداخلي والخارجي                     |
| 30   | خلاصة الفصل  |
| <b>الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية المؤسسة</b> |  |
| 31   | تمهيد  |
| <b>المبحث الاول:ماهية إستراتيجية المؤسسة</b>           |  |
| 33   | المطلب الاول:مفهوم الإستراتيجية                              |
| 34   | المطلب الثاني:خصائص إستراتيجية المؤسسة                       |
| 35   | المطلب الثالث:أهمية وأهداف إستراتيجية المؤسسة                |
| <b>المبحث الثاني:أساسيات إستراتيجية المؤسسة</b>        |  |
| 36   | المطلب الاول: مبادئ الإستراتيجية                             |
| 36   | المطلب الثاني:مستويات الإستراتيجية                           |
| 39   | المطلب الثالث: تحديد رسالة المؤسسة، أهدافها وغاياتها         |
| <b>المبحث الثالث: خطوات إعداد إستراتيجية المؤسسة</b>   |  |
| 43   | المطلب الأول : نموذج LCAG لإعداد إستراتيجية المؤسسة          |
| 45   | المطلب الثاني :تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة       |
| 50   | المطلب الثالث: تحديد البدائل الإستراتيجية، التنفيذ والمراجعة |

|   |   |
|---|---|
| 54  | خلاصة الفصل   |
| الفصل الثالث : دراسة حالة المكب الصناعي التجاري بالمسلة |   |
| 56  | تمهيد   |
| المبحث الأول : تقديم وحدة المركب الصناعي الحضنة مسيلة   |   |
| 56  | المطلب الأول : لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر                  |
| 57  | المطلب الثاني : بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة |
| 58  | المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي الحضنة                 |
| 63  | المطلب الرابع : أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية                     |
| المبحث الثاني : منهج البحث والتعريف بأدوات الدراسة      |   |
| 64  | المطلب الأول : منهج البحث   |
| 65  | المطلب الثاني : التعريف بأدوات جمع البيانات ومتغيرات الدراسة          |
| 71  | المطلب الثالث : خطوات الدراسة الميدانية                               |
| 72  | المطلب الرابع : التعريف بعينة الدراسة                                 |
| 77  | المطلب الخامس : نتائج الدراسة   |
| 83  | خلاصة الفصل   |
| 85  | خاتمة عامة  |
| 88  | المراجع   |
| 96  | الملاحق   |
| 107   | فهرس الجداول  |
| 108   | فهرس الأشكال  |
| 109   | فهرس الملاحق  |

# مقدمة عامة

## مقدمة:

تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم أوضاع غير مستقرة نتيجة للتطورات والتغيرات التي تحدث يوميا في محيطها ,كاشتداد حدة المنافسة والعولمة ,مهما كان موضوع المؤسسة خدمية أو إنتاجية ,عامة أو خاصة فإنها تواجه تحديات كبيرة نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة ,وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها ,عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسة استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الدينامكية بالحكمة والحيوية والتصور الدائم ,ولكي تستطيع المؤسسة التأقلم والتحكم في المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وفهم بيئتها الداخلية والخارجية مما يسمح لها بالحفاظ على مركزها التنافسي بالنسبة للمنافسين ,وعليها اللجوء إلى أسلوب التشخيص الإستراتيجي كونه يتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

ويعتبر التشخيص الإستراتيجي أحد أهم الأساليب التي اهتمت بها الدراسات في مجال تحسين الأداء والذي من خلال ممارسته بصورة محكمة تستطيع المؤسسة تخطي العديد من المشاكل والصعوبات ,وخاصة وأنه يقوم على دراسة وتحليل بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا,وهو ما يسمح لها بتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها ,في إطار ما يعرف بالتشخيص الإستراتيجي الذي يعتبر مرحلة لا تقل أهمية عن باقي مراحل التشخيص الإستراتيجي ,لاسيما في الفترة الحالية التي تتسم بالمنافسة الشديدة في مختلف القطاعات أين أصبح لزاما على المؤسسات الراغبة في استمرارية نشاطها بصورة تنافسية أن تهتم بالتشخيص الإستراتيجي بمختلف أبعاده حتى يتسنى لها الاندماج في الإقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة .

حيث أصبح الإهتمام بأسلوب التشخيص الإستراتيجي من طرف المؤسسات بشكل كبير من أجل اختيار الإستراتيجية الصحيحة والسليمة ,فالإستراتيجية هي الوسيلة الوحيدة التي تخرج المؤسسة من حالات الفشل والانهيال لتحقيق لها النجاح والإستمرارية والبقاء والتنافس ,فكل مؤسسة تصنع إستراتيجيتها الخاصة للتعامل مع منافسيها لكسب عملائها وتقديم أفضل خدمة ,مع ضرورة التطوير المستمر لإستراتيجيتها والتي تمكنها من التنافس بفعالية ,فبرزت لدى المؤسسة اهتمامات عديدة انصبت أساسا في حل ماله علاقة بالإستراتيجية ,ولذلك تقوم بدراسة كل ما يؤثر على الإستراتيجية التي تحددتها وتختارها بصورة مباشرة وغير مباشرة .



### ثالثا: أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا ذا أهمية في حياة المؤسسة الاقتصادية ,وذلك بالتطرق إلى أهمية التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ,وهذا بتسليط الضوء بالتحديد على "أهمية التشخيص الإستراتيجي في نجاح إستراتيجية المؤسسة " أملا في إعطاء عملية التشخيص الإستراتيجي قيمتها ووزنها في عملية الإعداد للإستراتيجية ثم معرفة الآليات التي تسمح بنجاح عملية التشخيص في حد ذاتها .

### رابعا: أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذا البحث الوصول إلى بعض الأهداف يمكننا توضيحها فيما يلي :

- محاولة إبراز عملية التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة .
- معرفة مدى تطبيق التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة .
- محاولة التعرف والإلمام بالمفاهيم المتعلقة بالتشخيص الإستراتيجي .

### خامسا: حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة في الحدود المكانية والزمانية والموضوعية وتتمثل في :

**الحدود المكانية:** تم اختيار مؤسسة وحدة المركب الصناعي الحضنة . مسيلة .

**الحدود الزمانية :** تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020.

**الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على توضيح أهمية التشخيص الإستراتيجي في نجاح إستراتيجية المؤسسة.







## ثامنا : هيكله الدراسة:

لغرض الإجابة عن إشكالية الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول متكاملة فيما بينهم ومقدمة وخاتمة.

**الفصل الأول:** المعنون بالإطار النظري للتشخيص الإستراتيجي تضمن مبحثين تناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتشخيص، أما المبحث الثاني ماهية التشخيص الإستراتيجي .

**الفصل الثاني :** المعنون بالإطار النظري لإستراتيجية المؤسسة ,تضمن ثلاث مباحث المبحث الأول ماهية إستراتيجية المؤسسة ,أما المبحث الثاني تناولنا فيه أساسيات إستراتيجية المؤسسة،أما المبحث الثالث فتناول خطوات إعداد إستراتيجية المؤسسة.

**الفصل الثالث :** المعنون بالدراسة الميدانية لمطاحن الحضنة مسيلة تضمن ثلاث مباحث :

المبحث الأول تناولنا فيه تقديم المؤسسة أما الثاني فتناولنا فيه منهج البحث والتعريف بأدوات الدراسة ثم خالصنا إلى خاتمة عامة تتضمن ملخص الدراسة وعرض للنتائج والمقترحات .



### تمهيد

تعتبر المؤسسة نظام مفتوح يعمل في محيط معقد وغير مستقر، ونجاحها مرهون بمدى قدرتها على التكيف والتفاعل مع الظروف المحيطة بها، والذي يتحقق من خلال التشخيص الإستراتيجي لهذا المحيط من أجل اختيار الإستراتيجية الملائمة، كما أن التشخيص الإستراتيجي أحد المراحل الهامة في إعداد إستراتيجيات حيث يتوقف على جمع المعلومات واكتشاف التهديدات والفرص، وتحديد آثارها على اتخاذ قرارات في المؤسسة وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مبحثين :

✓ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتشخيص

✓ المبحث الثاني: ماهية التشخيص الإستراتيجي

### المبحث الأول:الإطار المفاهيمي للتشخيص

حظي مفهوم التشخيص باهتمام بالغ من طرف باحثي ومفكري الإدارة الإستراتيجية, حيث يعتبر التشخيص أسلوب منظم يمكننا من اكتشاف أسباب وعوامل الاختلافات الحاصلة بالمؤسسة ويبرز لنا الوضعية الحقيقية لها.

#### المطلب الأول: مفهوم التشخيص

ينظر إليه على أنه" تحليل لمجموعة من المعلومات المتحصل عليها إنطلاقا من نظرة متناسقة وشاملة للشركة تمكن من التعريف بصفة واضحة على الوضعية الواجب تحسينها والتي يتعين المحافظة عليها والتي يجب تعينها.<sup>1</sup>

إن مفهوم التشخيص (DIAGNOSTIC) ارتبط في بداية الأمر بالمجال الطبي لتشخيص حالة المريض ومعرفة الأسباب التي أدت إلى وجود مشكلة معينة, واستعمل أيضا في المجال الإقتصادي, عند ظهور مشاكل في المؤسسة الإقتصادية, وهناك من يقول أن التشخيص لابد أن يكون حتى ولو كانت المؤسسة في حالة لبأس بها, إذا لابد أن تكون على يقظة مستمرة.<sup>2</sup>

حاليا أصبح مصطلح التشخيص يستعمل في العديد من الميادين خاصة في ميدان تسيير المنظمات, والذي يقصد به:<sup>3</sup>

. تحديد مشاكل المؤسسة.

. تعريف موطن الضعف بالمؤسسة.

. تحديد التهديدات التي تواجه المؤسسة.

. تحديد الفجوات الموجودة في أداء المؤسسة.

. تحديد عدم التوازن بالمؤسسة.

<sup>1</sup> مختاري زهرة, التشخيص المالي ودوره في تقييم الأداء في شركة التأمين, دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير, فرع: مالية المؤسسة, جامعة أمحمد بوفرة, بومرداس, 2005-2007, ص: 48.

<sup>2</sup> بن واضح الهاشمي, محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية, دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية tendal الجزائرية, مذكرة لنيل شهادة الماجستير, تخصص: علوم تجارية, فرع: الإستراتيجية, جامعة محمد بوضياف, المسيلة, 2006, ص: 58.

<sup>3</sup> أحمد ماهر, تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير), الدار الجامعية مصر, 2007, ص: 222.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للتشخيص الإستراتيجي

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التشخيص :هو القدرة على تشخيص وضعية المؤسسة ومعرفة أدائها ,بغية الوصول إلى أهدافها المطلوبة.

### المطلب الثاني: أنواع التشخيص

يعتبر التشخيص منهجية مطلوبة للكشف على أسباب الإختلالات أو الوضعية الحقيقية للمؤسسة وقد يتنوع هذا التشخيص حسب المنهجية المتبعة والزاوية التي من خلالها المشخص للمؤسسة لذا تتواجد أنواع متعددة من التشخيص .<sup>1</sup>

#### أولاً: التشخيص الإستراتيجي:

يعد التشخيص الإستراتيجي من المهام الضرورية في الإدارة فهو يعتبر المرجع الأساسي في إستراتيجية المؤسسة,حيث يسمح للمؤسسة بمعرفة ما تريد وما يمكن القيام به بمواردها وبمزاياها التنافسية حتى تضمن تموقعا إيجابيا في أسواقها كما عرف بأنه أداة تساعد على اتخاذ القرارات ,إذ يعتبر خطوة حاسمة عند إعداد الإستراتيجية .

#### ثانيا: التشخيص الوظيفي :

هو العمل على فحص وتوصيف وظيفة أو وظائف معينة للمؤسسة بهدف استخلاص الإختلالات الوظيفية المتوقعة وتحديد نقاط ضعفها وقوتها التي تساعد في اتخاذ إجراءات تصحيحية والحلول الممكنة وذلك ببناء أهداف مستقبلية ,فيمكن التشخيص الوظيفي من الحصول على خمس أجزاء التي تتكون منها المؤسسة وفق منظور Mintzger والمتمثلة في القمة الإستراتيجية ,المركز العلمي ,الخط الهرمي, Mintzger الاختصاصيون الفنيون ووظائف الدعم اللوجستي.

#### ثالثا: التشخيص الإداري

#### رابعا: تشخيص الهوية

<sup>1</sup> فوارية بالبشير ,نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة , (دراسة حالة نموذج ماكنزي س 7,واسافوي ,وموران ),مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال ,جامعة أكلي محند الحاج البويرة ,كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم تجارية ,2013/2014, ص:111-113.

يحاول تسليط الضوء على العناصر الإدارية الأكثر أهمية للمؤسسة كالنمط الإداري, التنظيم, المعلومات, الاتصالات والثقافة.

### خامسا: التشخيص التكنولوجي

وهي متعلقة بالنشاطات التكنولوجية لمجموعة من المؤسسات تمارس نفس المهنة, بحيث يرى البعض بأن تنمية النشاطات الإستراتيجية تتوقف على التكنولوجيا المتاحة لها وبالتالي فإنّ ظهور نشاطات جديدة بفعل التكنولوجيا غير مستبعد, ولذلك فعلى المؤسسة تشخيص الممتلكات والمكتسبات التكنولوجية .

### سادسا: التشخيص السريع

هو تشخيص تستخدمه المؤسسة كلما أحسن بمضايقات وذلك في أجال جد قصيرة بجمع المعلومات اللازمة وتحليلها وإعطاء نتائج, عندئذ يتم أخذ الإجراءات اللازمة العاجلة.

### سابعا: التشخيص الشامل

التشخيص الشامل هو تشخيص بجمع مختلف أنواع التشخيص (تشخيص إستراتيجي, تنظيمي) ويمثل رؤية كلية للمؤسسة من أجل تميمتها وتطويرها. فالملاحظ أن أنواع التشخيص بصفة عامة تتحدد بإضافة الصفة الدالة عليه, فيعتبر المعني ولكن الهدف منه يبقى نفسه وهو اكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة والعمل على استغلال هذه النتائج في صالح المؤسسة مهما كان نوعه.

### المطلب الثالث: الخطوات الأساسية للتشخيص في المؤسسة<sup>1</sup>

- . تحديد المشكلة الأساسية في شكل واضح ومكتوب .
- . معرفة أسباب المشكلة والمقدمات التي أدت إلى ظهورها بالإضافة إلى أغراضها .
- . تحديد الأعراض المتعلقة بالمشكل والنتائج المرتبطة بعدم حل تلك المشاكل .
- . التعرف على حدود المشكلة وصعوباتها ومدى تكرارها وإستمراريتها.

<sup>1</sup> أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 223.

. حصر مجال المشكلة (المؤسسة ككل والأقسام والجماعات أم الأفراد).

. تتبع ارتباط المشكلة بمشاكل جانبية أخرى موجودة بالمؤسسة.

### المبحث الثاني : ماهية التشخيص الإستراتيجي

يعد التشخيص الإستراتيجي مرحلة مهمة في العملية الإستراتيجية ,وهو عبارة عن تشخيص للبيئة الداخلية والخارجية من أجل تحديد إستراتيجية ملائمة للمؤسسة.

### المطلب الأول : مفهوم ومراحل التشخيص الإستراتيجي

#### أولاً: مفهوم التشخيص الإستراتيجي

لقد اهتم العديد من الباحثين بتعريف التشخيص الإستراتيجي ونذكر منها مايلي :

. عرف خالد ووائل التشخيص الإستراتيجي "على أنه الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال "أين نحن الآن".<sup>1</sup>

. يعرف التشخيص الإستراتيجي على أنه مجموعة من الوسائل والأدوات المستخدمة في تجميع وتحليل وفرز واستنتاج مؤشرا مهمة من البيانات والمعلومات المتاحة عن البيئة الخارجية والداخلية.<sup>2</sup>

. عرفه **gohsonet scholhs** بأنه مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها التنظيمية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي.<sup>3</sup>

. وعرفه **Thomson** على أنه فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة ,واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل الأداء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان , وائل محمد إدريس , الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي :منهج معاصر,اليازوري للنشر والتوزيع , عمان الأردن ,2009,ص72.

<sup>2</sup> وائل محمد إدريس , طاهر محسن ألغالي, الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات , دار وائل للنشر , الطبعة الأولى , عمان ,2011,ص: 50.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور ألغالي , وائل محمد صبحي إدريس , الإدارة الإستراتيجية ؛منظور منهجي متكامل , دار وائل للنشر , عمان ,2007, ص: 253.

<sup>4</sup> نفس المرجع ,ص: 253.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للتشخيص الإستراتيجي

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التشخيص الإستراتيجي " هو دراسة وتشخيص للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ,من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف من جهة ,وتحديد الفرص والتهديدات من جهة أخرى .

### ثانيا: مراحل التشخيص الإستراتيجي

تمر عملية التشخيص الإستراتيجي بعدة مراحل ,وتتمثل هذه المراحل في مايلي :

. تحديد وفهم طبيعة المحيط

. تحديد آثار المحيط

. تحليل قوى المنافسة (المحيط التنافسي)

. تحديد الموقع التنافسي

. تحديد الفرص والمخاطر.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص وأهمية التشخيص الإستراتيجي

#### أولاً: خصائص التشخيص الإستراتيجي

من الضروري أن يتوفر التشخيص الإستراتيجي على مجموعة من الخصائص<sup>2</sup>

. ملائمة للأسس النظرية

. صارمة لكن مرنة للتمكن من الإطاحة بكل الوضعيات الممكنة ,وتتماش مع التطورات في المحيط .

. استكشافية لكي تقود للكشف عن العوامل المفتاح ,دون حصر التشخيص في إطار ضيق ,وهذا ما يعني

التركيز على مهنة المؤسسة .

<sup>1</sup> سلطاني محمد رشدي ,التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ,أهمية وشروط تطبيقه ,دراسة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة ,مذكرة ماجستير ,تخصص علوم تجارية ,فرع إستراتيجية ,جامعة محمد بوضياف ,كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ,المسيلة ,2005/2006ص:19.

<sup>2</sup> بوزيدي درين ,مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء ,رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ,قسم علوم التسيير ,جامعة الحاج لخضر باتنة 2006,ص: 83-84.

. مفتوحة ,تشجع الحوار وتوافق بين المعلومات بحث عن الحقيقة الإستراتيجية ,بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها والتي تمتلك تأثير سلبي أو إيجابي على سير ونمو المؤسسة .

. منهجية ,وتقنية بالنظر إلى التحليل الذي يبنى عليه هذا النسق ,والوقت المتاح والموارد المتوفرة لذا فهو يكتسي طابع (مرونة,وحدات),فيمكن إضافة المتغيرات موضوع البحث أو تزويد هذا الأخير بدراسات يكون لها تأثير على نتائج التشخيص

### ثانيا: أهمية التشخيص الإستراتيجي

يعتبر التشخيص الإستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص ،وموازاتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة .وعملية التشخيص الإستراتيجي تحض بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظر لأنه يؤدي إلى تحقيق مايلي <sup>1</sup>:

1. تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة ,وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص يمكن استبعادها .
2. يساعد التشخيص الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها .
3. تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات الإمكانيات لإنجاز الهدف.
4. يعد التشخيص الإستراتيجي ضرورة ملحة ,نظر لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء ,وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التشخيص الإستراتيجي .
5. الهدف الرئيسي من التشخيص الإستراتيجي هو معرفة أربع مفاهيم رئيسية,نقاط قوة والضعف الداخلية ,الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التشخيص يبني على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها .

<sup>1</sup> عمار عماري وآخرون ,أهمية التشخيص الإستراتيجي في تقييم المؤسسات ,الملتقى الوطني الأول حول :تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر ,خلال الفترة 2000,2010,جامعة أحمد بوقرة بومرداس ,يومي 27,28أفريل 2011,ص:02.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري للتشخيص الإستراتيجي

6. يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة, ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل, وبدرجة تأثير كل منهما, حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها, وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب, وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة .

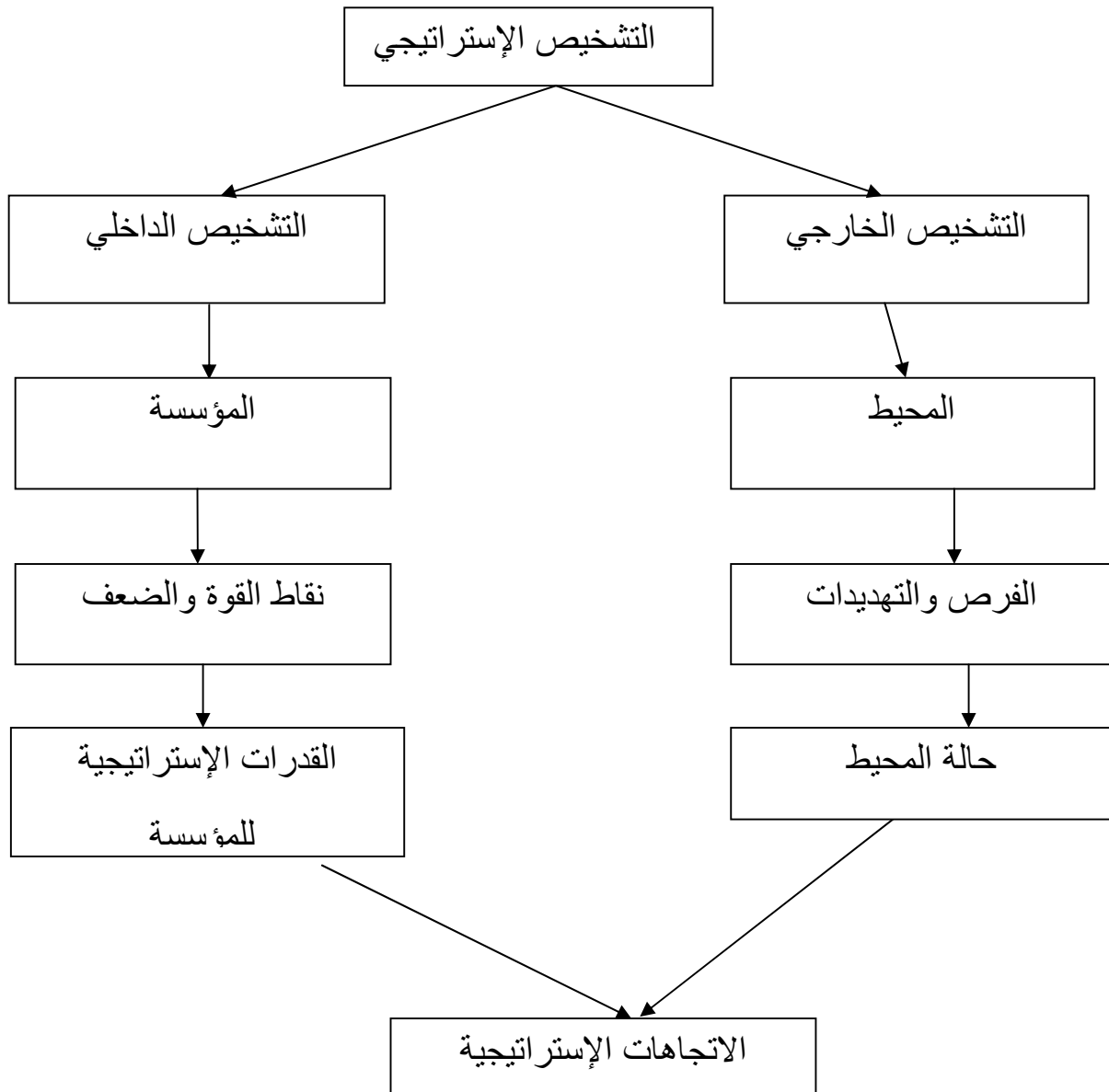
7. سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة, وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.

### المطلب الثالث: مستويات التشخيص الإستراتيجي

يرتكز التشخيص الإستراتيجي على مدخلين أو بعدين أساسيين, البعد الداخلي وهو التشخيص الداخلي لمحيط المؤسسة, والبعد الخارجي وهو التشخيص الخارجي لمحيط المؤسسة, ويرجع هذا التحليل لتصور المؤسسة بأنها نظام مفتوح على المحيط .

### الشكل رقم (02) أبعاد التشخيص الإستراتيجي

أبعاد التشخيص الإستراتيجي



المصدر: صولح سماح, محاضرات في تشخيص المؤسسة, تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة, قسم علوم اقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2016/2017, ص 57.

### أولاً : التشخيص الخارجي

يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية , والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية , والثقافية , وقوة المنافسة , وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة , ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر , أو إجراءات فرعية , وفهم علاقات التأثير والتأقلم فيما بينهما من جهة , وبينها وبين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى .<sup>1</sup>

التشخيص الخارجي المقصود به دراسة وتحليل اتجاهات المحيط الهدف منه هو معرفة الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط .<sup>2</sup>

1. الفرص : تشير الفرص إلى أوضاع إلى أوضاع أحسن للشركة أو المنظمة ومجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها .

2. التهديدات : فتعني حدوث مشاكل أو أضرار محتملة للشركة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على الشركة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة .<sup>3</sup>

### ثانياً : التشخيص الداخلي

يقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة , وكذلك الكفاءة التي تتوفر عليها , فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدة , لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية , ومقارنتها مع المنافسين , وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين , الإدارة الإستراتيجية , دار اليازوري للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , 2002, ص 65.

<sup>2</sup> الهاشمي بن واضح , مرجع سابق , ص 59.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور , الإدارة الإستراتيجية , الطبعة الأولى , دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , 2004, ص 158.

<sup>4</sup> سلطاني محمد رشدي , مرجع سابق , ص 25.

**1. نقاط القوة :** هي عبارة عن الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل ،أو

الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية .<sup>1</sup>

**2.نقاط الضعف :** هي عدم توفر قدرات داخلية معينة ومواقف ,قد تكون مادية ,تؤدي إلى فشل المؤسسة في

تحقيق أهدافها لذلك لابد من معالجتها .<sup>2</sup>

### المطلب الرابع : التشخيص الداخلي والخارجي

#### الفرع الأول : التشخيص الخارجي

إن التطور الذي يحدث في البيئة الخارجية لأية مؤسسة أعمال لم يعد فقط أمر بالغ التعقيد إنما صار أيضا شديد التغيير .فلم تعد أي مؤسسة أعمال تأمن غدها في هذه البيئة .ولذلك فان عدم تشخيص وتحليل المؤسسة لمحيطها الخارجي بالشكل الأمثل ,قد يعرضها للمشاكل ,هذا إن لم يجبرها على الخروج من بيئة العمل ,لذلك نجد معظم الكتاب والباحثين يؤكدون على ضرورة قيام مؤسسات الأعمال بالتحليل الجيد للبيئة الخارجية .

#### 1. مفهوم البيئة الخارجية :

البيئة الخارجية هي الإطار العام الذي تتحرك في المؤسسة وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها ,أي هي مجموعة المتغيرات أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة وذات تأثير على قراراتها وأدائها ونتائج أعمالها .ويهدف تحليل البيئة الخارجية إلى تأكيد المؤسسة على قدرتها على التعامل مع عناصر البيئة الخارجية ,والاستفادة من الفرق والتعامل الفعال مع القيود والتهديدات ,وذلك من خلال التعرف على عناصر وخصائص البيئة الخارجية ,والفهم المتعمق لما له تأثير على كيان المؤسسة وقدراتها ومستقبلها .<sup>3</sup>

#### 2.عناصر البيئة الخارجية :

1 عائشة يوسف الشميلي ,الإدارة الإستراتيجية الحديثة ,التخطيط الإستراتيجي ,البناء التنظيمي ,القيادة الإبداعية ,الرقابة والحكومة, الطبعة الأولى ,دار الفجر للنشر والتوزيع ,القاهرة ,مصر 2017,ص 73 .

2 الهاشمي بن واضح ,تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ,(دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر), أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ,جامعة فرحات عباس سطيف,الجزائر ,2014,ص65.

3 محمد عشاوي ,الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية, منشأة المعارف للنشر ,الإسكندرية ,مصر 2010,ص:53.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للتشخيص الإستراتيجي

تتكون البيئة الخارجية للمؤسسات من مجموعتين من المتغيرات البيئية، هي البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة (بيئة التشغيل).

### أ. البيئة الخارجية العامة للمؤسسة :

تتمثل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة، في ست مجموعات من المتغيرات البيئية وهي<sup>1</sup>:

. المتغيرات الاجتماعية والحضارية .

. المتغيرات الفنية والتكنولوجية.

. المتغيرات السياسية والقانونية .

. المتغيرات الاقتصادية .

. المتغيرات الدولية .

### ب . البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة (بيئة التشغيل)

تأثير البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة يكون أكثر مباشرة من البيئة العامة .ولذا يطلق عليه أحيانا بالبيئة الخارجية التشغيلية، وتتكون هذه البيئة من عدد من العناصر مثل :المنافسون، المستهلكون، الوكالات الحكومية، الموردون، المؤسسات العمالية<sup>2</sup>.

### 3.أهمية دراسة البيئة الخارجية .

تتجلى الفوائد المتأتية من دراسة البيئة الخارجية فيما يلي<sup>3</sup>:

. الوقوف على أثار المتغيرات الخارجية على المؤسسة وتشخيص العوامل المسببة لها واتجاهاتها .

. تحديد التهديدات والمشاكل والمخاطر التي تحملها البيئة الخارجية للمؤسسة خلال الفترة القادمة والتي يتعين

عليها السعي المتواصل لتضييقها إلى أصغر مستوى ممكن .

1 حسن محمد أحمد محمد المختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص:32.

2 حسن محمد احمد محمد المختار، مرجع سابق، ص:33.

3 مجيد كرخي، التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:159.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للتشخيص الإستراتيجي

- . تحديد الفرص وكيف تستطيع المؤسسة تعظيم الفوائد الممكن الحصول عليها منها .
- . كشف الخيارات الحاسمة التي يجب على المؤسسة اتخاذها في الأمد القصير ,والأمد الطويل.
- . الوقوف على الإجراءات المستقبلية التي تتخذها الحكومة سواء الإجراءات الاقتصادية أو التشريعية أو الاجتماعية التي تؤثر على مسيرة المؤسسة .
- . تكشف عن الإلتزامات المترتبة على المؤسسة أو التي تترتب لها ,وأية إجراءات عقابية محتملة تتخذ ضدها.
- . المساعدة على وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتعديل هذه الأهداف في ضوء النتائج المستخلصة .
- . المساعدة على وضع الخطة التنفيذية والبرامج المكونة لها .
- . المساعدة على تحديد الموارد المالية المتاحة والمطلوبة لتمويل الخطة التنفيذية .
- . المساعدة على تحديد نطاق عمل المؤسسة ومساحة نشاطها .
- . المساعدة على تحديد المعالم السلوكية للمجتمع أو المستفيدين من خدمات المؤسسة بما يمكنها من تقديم هذه الخدمات وفق لرغباتهم .
- . المساعدة على وضع خطة طوارئ لمواجهة أية تهديدات مفاجئة قد تنشأ في المستقبل .

النماذج المتبعة في التشخيص الخارجي :

هناك العديد من الطرق والأساليب لتحديد الفرص والتهديدات التي تنجم عن البيئة الخارجية العامة والخاصة للمؤسسة ,وفيما يلي أهمها:

أ. القوى التنافسية الغير مباشرة : (تحليل البيئة العامة )

يضم المحيط العام للمؤسسة مجموع القطاعات والميادين ذات الصيغة العامة ,ويتعلق المر هنا بالظرفية السياسية ,التوجهات والسياسات العامة المتبعة من طرف الدولة , والوضعية الاقتصادية للدولة وباختياراتها التكنولوجية والإستراتيجية ,وأخير بالسياق الاجتماعي الثقافي ,ويمكن تلخيص كل هذه النقاط في معرفة وتحليل السياسة التنموية المتبعة من طرف الدولة في جميع المجالات ومدى تأثير هذه السياسات من طرف

المحيط العالمي. في الغالب لا تتأثر المؤسسة بصفة مباشرة بمحيطها العام، إلا أنه في بعض الأحيان يمكن أن يؤثر بشكل كبير في مسار المؤسسة، ولا بدأ أن ندرك أن الأحداث التي تنتج عن المحيط العام يمكن أن تؤثر بشكل ايجابي أو سلبي على عمل المؤسسة، لهذا يجب على هذه الأخيرة أن تكون على علم بما يجري في محيطها، ثم تحليله حتى تتمكن من استغلال فوائده والاحتياط من مخاطره.<sup>1</sup>

### 1. البيئة السياسية والقانونية :

يقال إن مهمة المؤسسات هي البحث عن أفضل الوسائل التي تساعد على تحقيق ما تريده من نتائج، ومهمة واضعي القوانين والمعايير هي وضع القواعد التي تتضمن قدرة المؤسسات على المضي قدما لتحقيق هذه النتائج بطريقة يقبلها المجتمع وتسهم في رخائه.<sup>2</sup>

### 2. البيئة الاقتصادية :

تعد التنبؤات أو التوقعات الاقتصادية هامة جدا، ذلك أنها تؤثر في الأعمال، والصناعة، والزبائن، وعلى العموم تكون المعلومات الاقتصادية متاحة بسهولة، رغم أن هذه المعطيات قد لا توفر سوى معلومات عامة جدا، وليست معلومات اقتصادية مفصلة. وتشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، مثل الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية والمالية للدولة، المناخ العام للاستثمار:<sup>3</sup>

### 3. العوامل الاجتماعية :

تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير مهم، خاصة إن يكون في جانب الطلب على منتجات المؤسسة، وكذلك على القيم والقواعد والممارسات للعاملين داخل المؤسسة. وعند دراسة متغيرات البيئة الاجتماعية يلاحظ ما يلي على سبيل المثال:<sup>4</sup>

1 السيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص:150، 151.

2 نيفيل ليك، المرشد العملي في التخطيط الإستراتيجي، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص:106.

3 فريد الفري و اخرون، تيسير التخطيط الإستراتيجي للأعمال الصغيرة، ترجمة دنيا عبد الإله الملاح، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية الطبعة الأولى، 2007، ص:91.

4 احمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الرابعة، 2007، ص:174، 175.

. الزيادة السكانية تمثل فرصا لبعض مؤسسات الأعمال حيث هناك زيادة في الطلب على منتجاتها, وكذلك فان زيادة أعداد المواليد يفتح أسواقا جديدة أمام العديد من المؤسسات .

. خروج المرأة للعمل وزيادة الدور الذي تقوم به يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكن المرأة من القيام بدورها من جديد, زيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية, زيادة دخل الأسرة .

. زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة الطموحات والتطلعات للأفراد سواء نحو المنتجات أو نحو العمل, كذلك توفر بيئة عمل جيدة ومستقرة وزيادة الدخل والطلب .

. زيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يفرض عليها اتجاهات إستراتيجية معينة لموضوعات (الرقابة الإدارة, السلامة والأمن في المنتجات, حماية البيئة وتماره المؤسسات فيما يتعلق بالإعلانات.....الخ)

#### 4.العوامل التكنولوجية :

إن البيئة التكنولوجية مركبة ومعقدة ومتشابكة ومن ثم لا يمكن تركها بدون تخطيط وتوجيه ورقابة, وقياس مدى تأثيرها أو أثرها في النظم التشغيلية والإنتاجية<sup>1</sup>. كما ان اغلب المؤسسات تنظر نظرة ايجابية إلى التكنولوجيا المتعلقة بخط عملها, وترى بأن ذلك يؤدي إلى تطوير خدماتها ومنتجاتها, وتتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستحدثة في تحويل المدخلات إلى مخرجات, وفيما يلي بعض العوامل والقوى التي تؤثر سلبا وإيجابا على البيئة التكنولوجية<sup>2</sup>.

. التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون .

. المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا.

. التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.

. طرق الحصول على التكنولوجيا .

. الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا .

<sup>1</sup> فريد النجار, إدارة العمليات الإستراتيجية, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2006, ص: 114.

<sup>2</sup> نبيل جواد, إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, مجد للدراسات والنشر والتوزيع, بيروت, لبنان, الطبعة الأولى, 2007, ص: 152.

. معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة .

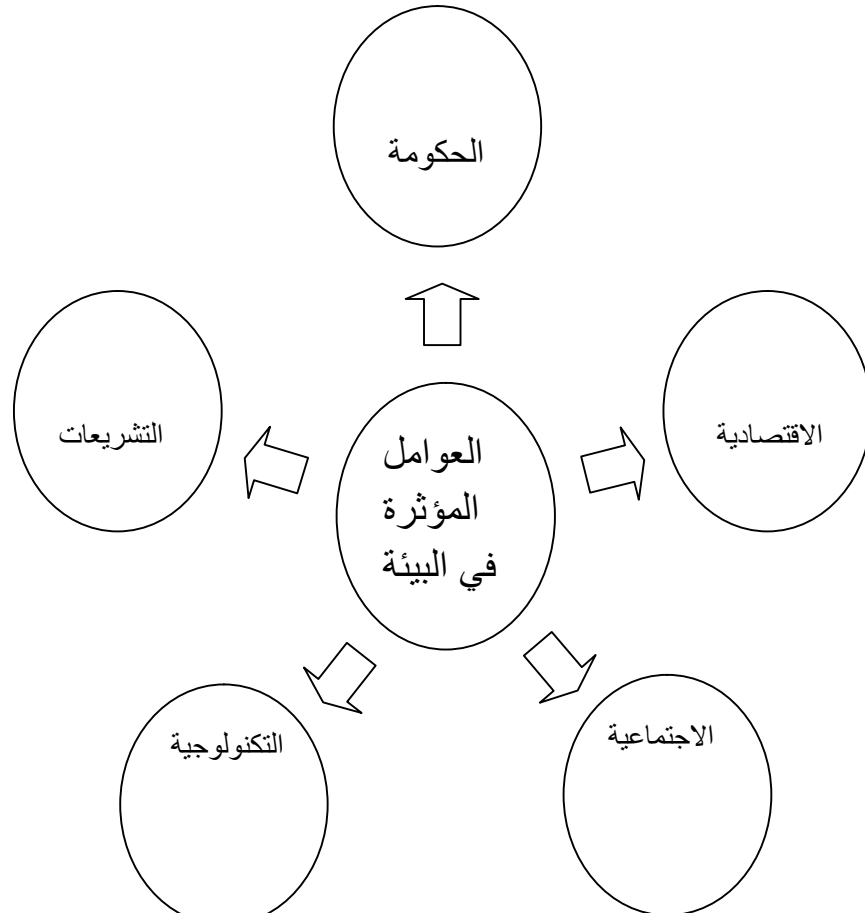
### 5.العوامل الدولية (القيمية):

ويراد بها مجمل القيم التي تحكم العلاقات بين المؤسسات الإقليمية والقارية والعالمية ,وسبل التعاون بينها و الإلتزامات بينها والقيم السائدة لديها والثقافة التي تعمل بها وهذا يشمل المؤسسات المحلية والوطنية ,وخاصة التي تعمل في نفس الميدان .<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح أهم عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على المؤسسة :

### الشكل رقم (03): العوامل المؤثرة على البيئة الخارجية

#### العوامل المؤثرة على البيئة الخارجية



المصدر: مجيد كرخي ,مرجع سابق ,ص 1

<sup>1</sup> مجيد كرخي ,مرجع سابق ,ص: 165.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري للتشخيص الإستراتيجي

كما يبين الجدول الموالي أهم العوامل المؤثرة في تشخيص البيئة العامة للمؤسسة :

الجدول رقم (01): بعض العوامل المهمة في تشخيص البيئة العامة للمؤسسة

العوامل المهمة في تشخيص البيئة العامة للمؤسسة

| الاجتماعية                | الاقتصادية                   | التكنولوجية                            | السياسية<br>/القانونية       | الدولية                   |
|---------------------------|------------------------------|--|------------------------------|---------------------------|
| التغيير في نمط الحياة     | اتجاهات إجمالي الناتج القومي | مجموع إنفاق الدولة على البحث والتطوير  | تعليمات حماية التجارة        | القوانين الدولية          |
| التوقعات المهنية          | معدلات الفائدة               | مجموع إنفاق الصناعة على البحث والتطوير | قوانين حماية البيئة          | قرارات الأمم المتحدة      |
| نشاط المستهلكين           | عرض النقود                   | تركيز الجهود التكنولوجية               | قوانين الضرائب               | قرارات صندوق النقد الدولي |
| معدل تكوين الأسرة         | معدلات التضخم                | حماية الاختراع                         | حوافز خاصة                   | الاتفاقيات الدولية        |
| توزيع العمر للسكان        | معدلات البطالة               | السلعة الجديدة                         | تعليمات التجارة الخارجية     | اتجاهات الشركات العالمية  |
| التحول الإقليمي في السكان | مراقبة الأجور والأسعار       | السلعة الجديدة                         | الاتجاه نحو الشركات الأجنبية | قرارات الأقطار الكبرى     |
| توقعات الحياة             | رفع وخفض قيمة العملة         | تطورات جديدة في نقل التكنولوجيا من     | قوانين التوصيف               | الحروب والكوارث العالمية  |

|                    |                         |                                       |                    |  |
|--------------------|-------------------------|---------------------------------------|--------------------|--|
|                    |                         | المعمل إلى<br>السوق                   |                    |  |
| معدل نمو<br>السكان | توافر الطاقة<br>وكلفتها | تحسين<br>الإنتاجية من<br>خلال المكننة | استقرار<br>الحكومة |  |
| معدلات المواليد    | الدخل الفردي            |                                       |                    |  |

المصدر : كاظم نزار ألكرابي, الإدارة الإستراتيجية :العولمة والمنافسة ,دار وائل للنشر ,الأردن  
الطبعة الأولى ,2004,ص139.

ب . تحليل القوى التنافسية المباشرة : ( البيئة الخاصة ).

وقد حدد مايكل بورتر : M. Porter خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في مجال الصناعة كآتي :

#### 1. المنافسة بين الشركات القائمة :<sup>1</sup>

يلاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض ,وأي تصرف يصدر من أي منظمة يكون له صدى عند المنظمات الأخرى .ويرى "بورتر" أن المنافسة الحادة مرتبطة بوجود عدة عوامل منها :

. عدد المنافسين (كلما قل كلما ازدادت حساسيتهم لبعضهم البعض ) .

. معدل نمو الصناعة . يلاحظ في حركة النقل الجوي ,أنه عندما ينخفض عدد الركاب تبدأ حروب الأسعار بين شركات الطيران للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة .

. خصائص السلعة أو الخدمة . من حيث هل السلعة /الخدمة مميزة , امانه يصعب تمييزها وبالتالي يفضل توفيرها في الأماكن الأكثر ملائمة للمستهلك مثل : (شرايط الفيديو).

<sup>1</sup> نادية العارف , الإدارة الإستراتيجية ,الدار الجامعية للنشر ,الإسكندرية ,2003/2004,ص: 173,174.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للتشخيص الإستراتيجي

. حجم التكاليف الثابتة ,حيث ان شركات الطيران تتحمل التكاليف الثابتة بغض النظر عن عدد الركاب نظر  
لالتزامها بجدول ومواعيد الرحلات ,فإن بعض الشركات تعرض أسعار اقل مقابل عدم قيام الركاب بالحجز  
المقدم وانتظارها توافر أماكن خالية .

. الطاقة ,تفضل الكثير من الشركات تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة حتى تحقق اقتصاديات الحجم ,مما  
يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تنخفض الأسعار في الصناعة ككل

. حواجز (عوائق) الخروج ,تمنع عوائق الخروج الشركة من ترك الصناعة ,خاصة في حالة المنتجات ذات  
الطبيعة الخاصة ,والتي لا يمكن تحويل أصولها لإستخدامات أخرى .

. تنوع المنافسين من حيث اختلاف الأساليب والطرق المتبعة في المنافسة .

### 2. التهديد بدخول منافسين جدد :

عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة ,والرغبة في الحصول على حصة معينة  
من السوق وحجم ملائم من الموارد .وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للشركات القائمة .ويتوقف هذا التهديد على  
وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية .فعلى سبيل المثال ,لم تنجح  
أي شركات جديدة في مصر خلال الفترة الماضية في دخول مجال النقل الجوي الدولي نظر لارتفاع  
الاستثمارات المطلوبة لمثل هذه الخدمة وقد تتمثل عوائق دخول الصناعة في :

. اقتصاديات الحجم .

. تمييز المنتج (من خلال الحملات الإعلانية والترويجية )

. متطلبات رأس المال الضخمة .

. تكلفة التغيير مرتفعة .

. إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع .

. سياسة الحكومة .

### 3. القوة التفاوضية للمشتريين:<sup>1</sup>

يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض أسعارها ويكونون في موقف قوة لتحقيق الانخفاض في ظل حالة درايتهم الكاملة بالسلعة أو الخدمة , ووجود البدائل لها , أو تجانس السلع .

### 4. القوة التفاوضية للموردين :

وتتضح هذه الخاصية من خلال قدرة الموردين على رفع الأسعار , أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وتتمثل قوتهم من خلال سيطرة مجموعة قليلة من الشركات على صناعة الموردين وعدم توفر البدائل وعدم توفر مواد خام بنفس الجودة المقدمة من الموردين , خاصة عندما تكون هذه المواد الخام عنصرا رئيسيا من مدخلات السلعة .

### 5. تهديد المنتجات البديلة : نتيجة

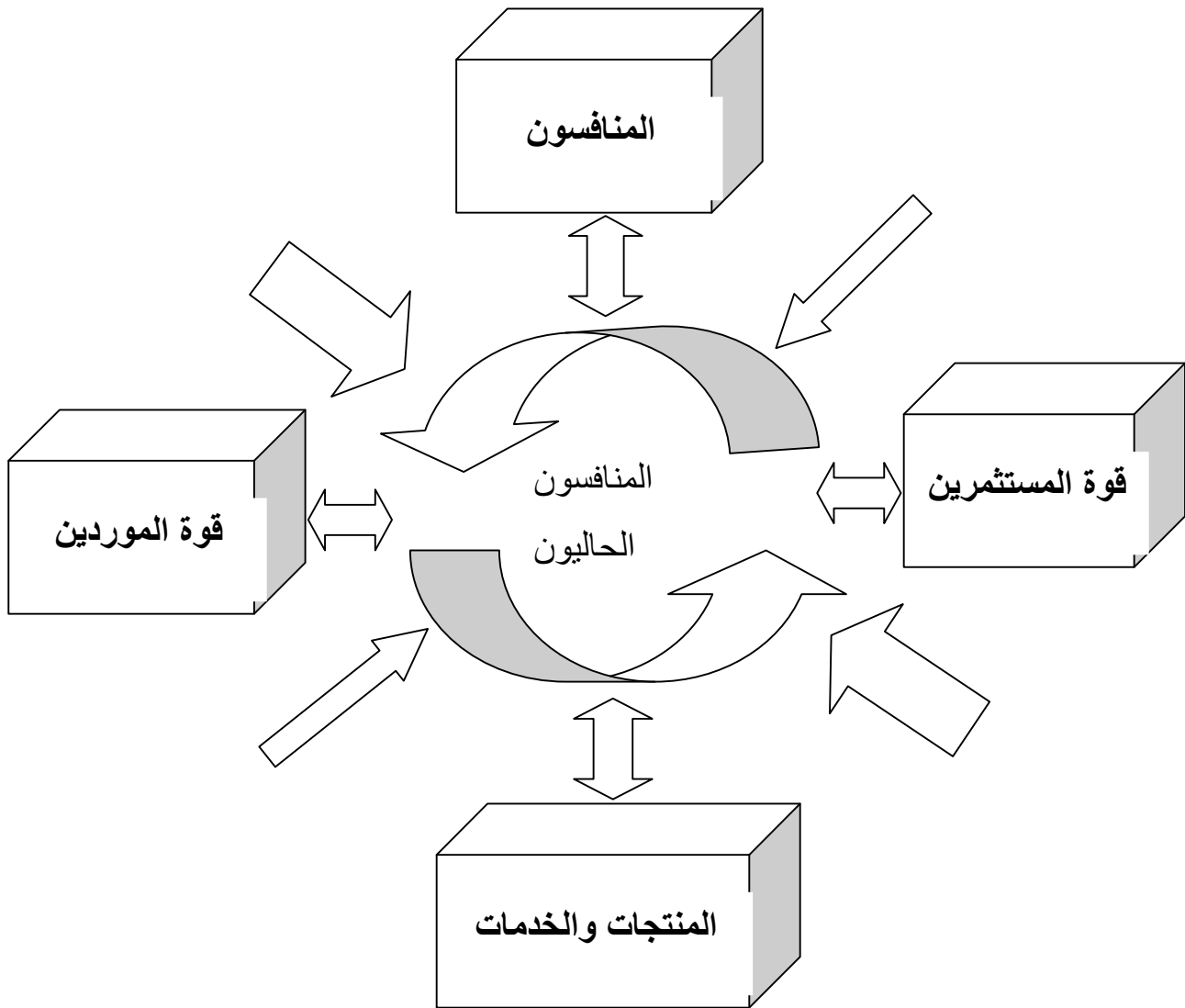
توفر حرية الاختيار أمام المستهلك , أو تزايد حدة تأثير وجود البدائل للسلعة المعينة في حال تعود المستهلك على شراء سلع بديلة , أو عدم ولاءه لعلامة معينة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور , مرجع سابق ص:177.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف , أساسيات الإدارة الإستراتيجية , مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية , الطبعة الأولى , سنة 2007, ص:124.

الشكل (04) : يوضح نموذج Porter للعوامل الخمسة المؤثرة في الصناعة

نموذج Porter للعوامل الخمسة المؤثرة في الصناعة



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد, إحسان دهب جلاب, الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة, الطبعة الأولى, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2015, ص 129.

### الفرع الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي :

إن التشخيص الداخلي للمؤسسة مفروض حتى قبل التشخيص الخارجي لأنه من أجل أن نتساءل بذكاء حول المحيط الإستراتيجي علينا أولاً أن نعرف جيداً منتجاته وأسواقه وتنظيمه وتقنياته. والبيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق. وفيما يلي سنحاول الوقوف على مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة ومكوناتها، وأهمية دراستها وتشخيصها، ثم نتطرق لأهم آليات المعتمدة في دراستها .

#### 1. مفهوم البيئة الداخلية :

البيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية<sup>1</sup>. وترتبط هذه الأخيرة ارتباطاً مباشراً بأنشطة الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب ميليز Milles، وأحياناً بالبيئة العملية حسب بورتر Porter، وأحياناً أخرى ببيئة العمل حسب تومبسون، وترتبط هذه البيئة ارتباطاً عضويًا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج<sup>2</sup>.

ويعني تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة والضعف، بالإضافة إلى القيود، وبيئتي التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإيراح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، الإدارة.....الخ<sup>3</sup>.

#### 2. أهمية دراسة وتشخيص البيئة الداخلية :

<sup>1</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013، ص: 159.  
<sup>2</sup> هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الإستراتيجي وتقسيم السوق، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09,08 نوفمبر 2010، ص:

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 2006، ص: 219.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للتشخيص الإستراتيجي

إن اختلاف البيئة الداخلية لمؤسسات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة. ويمكن أن تتجسد فوائد عديدة من تحليل البيئة الداخلية، تمثل أهمية كبرى للمؤسسة، أهمها:

. يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المؤسسة، جعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ مع الأخذ بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد .

. تستطيع إدارة المؤسسة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة بعض من المفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها .

. يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال .

. يساهم فهم البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية وبالتالي تتيح الفرصة أمام الإدارة العليا لا لتركيز على الموارد الأساسية للمؤسسة، والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النجاح.<sup>1</sup>

### 3.عناصر البيئة الداخلية :

سنتعرض للعناصر البيئية الداخلية متمثلة بالهيكل التنظيمي ومدى توفر الكفاءات الإدارية والأطر الفنية المطلوبة، وثقافة المؤسسة وكذلك الموارد المتاحة، باعتبارهم عوامل تنظيمية وإدارية محددة أو محفزة في المؤسسة .

### 1.الهيكل التنظيمي :

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص: 75,74.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري للتشخيص الإستراتيجي

يمثل الهيكل التنظيمي أحد الركائز الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية ويعرف على انه الهيكل التنظيمي بأنه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة ,حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة الأزمة لتحقيق أهداف المنشأة كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات فضلا عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة ,

ولذلك يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الإستراتيجية ,وعليه فلا يوجد هيكل تنظيمي يتصف الثبات الدائم طيلة عمر التنظيمي للمنظمة ,فعندما تتغير المواقف وتتغير درجة تأثير عوامل معينة لم تؤخذ سابقا بنظر الاعتبار هيكل آخر فانه على المنظمة أن تنتقل إلى هيكل آخر وذلك بهدف تحقيق التغيير الفعال للإستراتيجية المعتمدة .<sup>1</sup>

### 1-1 - الثقافة التنظيمية :

#### أ- تعريف الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم ,حيث أن لكل منظمة أعمال وثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها"<sup>2</sup>

وكذلك عرفت "بأنها مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنشأة تنتقل من جيل إلى آخر من العاملين ,وتؤدي هذه الثقافة إلى معايير (قواعد سلوك )تحدد سلوك الأشخاص المقبول من الإدارة العليا حتى الفرد العامل

والثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم ,حيث أن لكل أعمال ثقافة خاصة بها تعبر عن شخصيتها ,والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولا في أفراد التنظيم ,لان الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي التي تتواجد فيه المنظمة ,لذلك فان هؤلاء يجعلون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم بالتأثير في الثقافة المنظمة ,كما تؤثر في الطرق التي يعمل بموجبها هؤلاء الأفراد الأشياء يرونها ويستعملونها ويحكمون على الأشياء

1 فلاح حسن الحسيني ,الإدارة الإستراتيجية ,الطبعة الأولى ,دار وائل للنشر والتوزيع ,عمان ,الأردن ,2000 ص: 88.

2 سعد غالب ياسين ,مرجع سابق ,ص: 83.

غيرها ,لذلك فان الثقافة التنظيمية كجزء أصيل وحيوي من البيئة الداخلية تخضع بصورة دائمة لعملية مستمرة

1.

### 2. الموارد المتاحة :

تتمثل الموارد والإمكانيات المتاحة في المؤسسة فيما يلي :<sup>2</sup>

**الموارد التسويقية :** من خلال الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المؤسسة بأوضاع أسواقها ترويجها التسويقي ,الإمكانيات البشرية التكنولوجية المتاحة .

**الموارد المالية :** الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة إستخدامات الأموال بعقلانية وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة وإستخداماتها والرقابة عليها .

**الموارد البشرية :** تركز إدارة الموارد البشرية على تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف واختيار وتدريب العاملين ,وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية .

**الموارد الإنتاجية :** تلك العملية المتعلقة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلع التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى الأسواق .

موارد البحث والتطوير :تعتبر هذه الموارد بالغة الأهمية ,نظر لأن المؤسسات التي لا تتساير مع مجالات التطور التكنولوجي ,تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها .

<sup>1</sup> توماس وهلين ودفيد هنجر ,الإدارة الإستراتيجية ,ترجمة محمد عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ ,معهد الإدارة العامة ,الرياض ,1990,ص :183.  
<sup>2</sup> عمار عماري وآخرون ,مرجع سابق ,ص:06,05.

### خلاصة الفصل الأول:

لقد لاحظنا من خلال هذا الفصل، أن مصطلح التشخيص الإستراتيجي يركز على بعدين مكملين، بعد خارجي ( التشخيص الإستراتيجي ) خاص بمحيط المنظمة، وبعد داخلي ( التشخيص الداخلي ) للمنظمة، فهو الأساس الذي يعتمد عليه من أجل اختيار المسار الصحيح للمنظمة، فالتشخيص الخارجي يستند على تشخيص المحيط العام للمنظمة بمختلف جوانبه الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، أما التشخيص الداخلي للمنظمة فهو يعتمد على تحليل الموارد، والهيكل التنظيمي للمنظمة ومختلف الوظائف.

## الفصل الثاني

### تمهيد

نظر للتطور الملحوظ على المستوى الاقتصادي وانفتاح العالم الخارجي ,وتطور التجارة الدولية وجب على المؤسسات الاقتصادية إتباع إستراتيجية تتماشى مع متطلبات أهدافها ,ولان الإستراتيجية تلعب دورا أساسيا في بناء ونجاح المؤسسة خاصة في الوقت الراهن ومع وجود المنافسة من طرف المؤسسات الأخرى وكذا مختلف المتغيرات البيئية الأخرى .ويجب على المؤسسة بناء واختيار الإستراتيجية المناسبة لها من اجل التمتع الجيد في السوق وتحقيق أهدافها الحاضرة والمستقبلية .

المبحث الأول : ماهية إستراتيجية المؤسسة

المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية المؤسسة

لقد اختلف العديد من الكتاب والباحثين في إعطاء مفهوم موحد للإستراتيجية.

عرفت الإستراتيجية على أنها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة وترتبط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها "عملية تتوقع المؤسسة من خلالها الحصول على تغييرات يمكن أن تؤثر على مكانتها التنافسية في المستقبل ,وفي ضوء ذلك يتم تحديد الأهداف وطريقة التنفيذ وكذلك تخصيص الموارد اللازمة لتلك المتغيرات".<sup>2</sup>

وعرفها **Mintzberg**:

أنها القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة والأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة.<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإستراتيجية "هي خطة رئيسية وشاملة تحدد كيف ستنجز المؤسسة رسالتها وأهدافها وذلك من خلال الاستفادة من الميزة التنافسية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي تفرزها المنافسة .

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف, الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ,دار الجامعية الجديدة للنشر ,2002,ص: 195  
<sup>2</sup> إياد عبد الفتاح النصور, استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي ,دار صفاء للنشر والتوزيع ,عمان ,الطبعة الثانية ,2014,ص:105.  
<sup>3</sup> فلاح حسن الحسيني. الإدارة الإستراتيجية ,الطبعة الأولى ,دار وائل للنشر . عمان ,الأردن ,2000, ص: 14.

### المطلب الثاني : خصائص الإستراتيجية

سوف نتناول في هذا المطلب أهم خصائص الإستراتيجية.<sup>1</sup>

**1. الشمولية:** بما أن الإستراتيجية هي التصور الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا, فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة, بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب, السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة .

**2. موجهة النظام المفتوح:** فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية تسويق, موارد بشرية, تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي وتعتمد إلى دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور .

**3. مجموعة قرارات :** قرارات إستراتيجية, وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها وقرارات روتينية, وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية .

**4. إلزامية الوقت :** إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي في الجانب الإستراتيجي مهم جدا, بحيث يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم, فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة مستقلة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها .

**5. الوضوح والإقناع :** يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف, الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة, دون حدوث مقاومة, أو تعارض في الأهداف .

**6. أسلوب للمشاركة :** فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية, ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية ستكون محفز لمطربي هذه الإستراتيجية وتحسبهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة .

<sup>1</sup> أنفال حدة خبيزة, تأثير الهيكل التنظيمي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية, دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بسكرة, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية, تخصص: اقتصاد صناعي, قسم علوم التسيير, جامعة محمد خيضر- بسكرة 2011/2012, ص: 59,58.

## الفصل الثاني ..... الإطار النظري لإستراتيجية المؤسسة

7. **محددة من حيث المراحل** : هناك اختلاف في هذه الخاصية فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل ,الصياغة ,التطبيق والرقابة ,على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة ,بل على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق ,أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل .

8. **المرونة** :الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر ,فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغير ميولاته المستقبلية تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات ,تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة .

9. **تخصيص الموارد** :تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها .

**المطلب الثالث: أهمية الإستراتيجية :**

### 1- أهمية إستراتيجية المؤسسة

إن أهمية الإستراتيجية تكمن في عدة نقاط أهمها:<sup>1</sup>

. تغطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجهات واضحة للمستقبل .

. تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرار وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية .

. تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبية .

### 2- أهداف إستراتيجية المؤسسة

إنّ أي مَسعى إستراتيجي يُرَبط بشكل كبير بتحديد الأهداف المراد تحقيقها ومن هنا يظهر جوهر

الإستراتيجية والهدف منها أيضا يعتبر نهاية مطاف نشاط المؤسسة في مجال معين الذي ينعكس أثره على الجانب المادي.

فأهداف إستراتيجية المؤسسة حسب PORTER تتمثل فيما يلي :

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي , استراتيجيات التسويق , دار الحامد لنشر والتوزيع ,الأردن - عمان ,2009,ص: 19.

أولاً : الحصول على ميزة تنافسية .

ثانياً : إستدامة المؤسسة في السوق .

المبحث الثاني : أساسيات الإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول : مبادئ الإستراتيجية :

إن عملية وضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكل محتوى عاما لبناء إستراتيجية المؤسسة , ومع ذلك حاول بعض الباحثين , ومنهم أن يضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الإستراتيجية هي :<sup>1</sup>

. تكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمه في بلوغ الغايات , فعدم ملائمة وانسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة , أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات وفي كلتا الحالتين لتستطيع المؤسسة أن تتطور .

. عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها , إن هذا يجنب المؤسسة المفاجآت غير المريرة والمريكة .

. أخذ اتجاهات العمل التكتيكية والتي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الهداف الموضوعية .

. استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة , وخاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها والموقع الذي تروم تحقيقه .

. التأكد من أن الخطط والمواقع غير مستهدفة تكون مرنة , وهذه تقع في إطار موقفي يماشى الحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة لتسهيل تكيفها مع الوضع الراهن .

المطلب الثاني : مستويات الإستراتيجية

ينفق اغلب الباحثين والمهتمين في حقل الإدارة الإستراتيجية على أن هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية هي :

1. الإستراتيجية على مستوى المؤسسة :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الطاهر , الإدارة الإستراتيجية , علام الكتب الحديث للنشر والتوزيع , الأردن , 2009 , ص: 26, 27.

## الفصل الثاني ..... الإطار النظري لإستراتيجية المؤسسة

يرتبط بالإدارة العليا للمؤسسة, ويهتم بتحديد رسالة ورؤية المؤسسة والأهداف الرئيسية لها. في هذا المستوى يعرف التدقيق الإستراتيجي على أنه تقييم إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وتخصيص الموارد وغدارة المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه .

أما الأهداف الخاصة بالإدارة والإستراتيجية على مستوى المؤسسة فهي :

. تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها .

. تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة في المجتمع .

. تخصيص الموارد المتاحة على الإستخدامات البديلة .

. خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.

### 2. الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:<sup>2</sup>

هنا يشير مفهوم وحدة الأعمال إلى قطاع أعمال يطلق عليه "Division" أو خط إنتاج معين "Product line" , أو مركز ربحية "Product center" ويشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة مهما كان المسمى الخاص بها بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة في ما بينها, وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط .

ويشترك في وضع هذه الإستراتيجية رؤساء الأنشطة الرئيسية فيها , ويشترط تناسق هذه الإستراتيجية مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة , والقرارات الإستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمؤسسة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات , فتح منافذ توزيع جديدة بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء .

### 3. الإستراتيجية الوظيفية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سكاك مراد , التدقيق الإستراتيجي ودوره في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات , دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف , مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير , الجزائر , العدد 15, 2015, ص: 394.

<sup>2</sup> عبد القادر محمد الاسطة , أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة , الأكاديميون للنشر والتوزيع , عمان - الأردن , 2016, ص: 10.

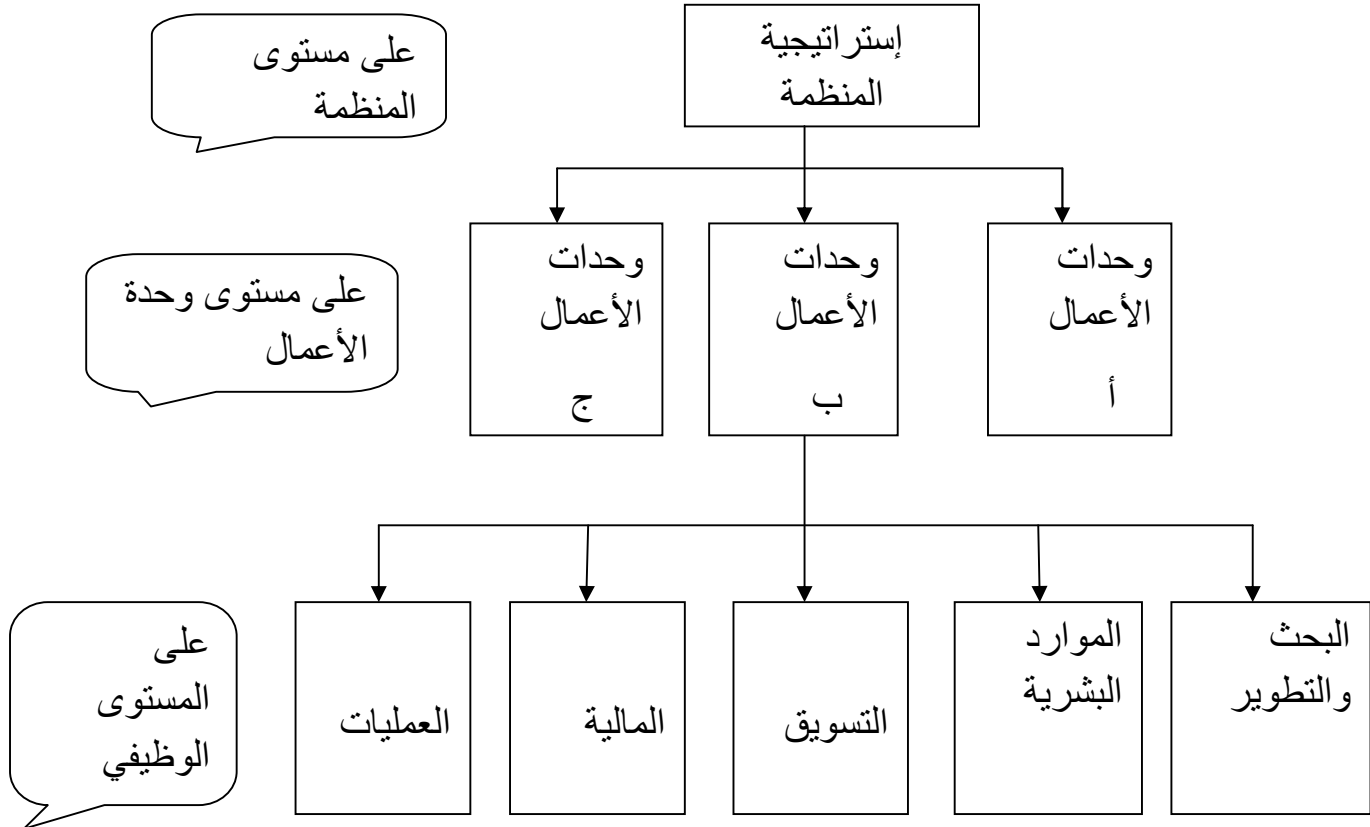
## الفصل الثاني ..... الإطار النظري لإستراتيجية المؤسسة

تختص الإستراتيجية الوظيفية بتعظيم موارد المنظمة ووحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن, وذلك من خلال تجميع وتنسيق الأنشطة والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني لتحسين كفاءات الأداء وتقديم الدعم والإسناد المطلوبين لإستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية المنظمة .

وتجدر الإشارة إلى أن المستويات المذكورة من الإستراتيجية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من أجل ضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

الشكل رقم (05) : مستويات الإستراتيجية .

### مستويات الإستراتيجية



المصدر : صالح عبد الرضا رشيد إحسان دهش جلاب, الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة, الطبعة الأولى, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان .الأردن, 2015 ص27.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد إحسان دهش جلاب, الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة, الطبعة الأولى, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان - الأردن, 2015 ص27.

### المطلب الثالث : تحديد رسالة المؤسسة، أهدافها وغاياتها

سيتعرض هذا المطلب إلى مفهوم رسالة المؤسسة ومعرفة كيفية تسطير الغايات والأهداف، ومن ثم الانتقال إلى تحليل بيئة المؤسسة الداخلية منها والخارجية.

#### أ: تحديد رسالة المؤسسة

1. تعريف رسالة المؤسسة: يرى **DRUCKER** أنه لا بد أن تسأل الم مؤسسة نفسها ما هو عملنا؟

، والذي سيكون مترادفاً مع سؤال ما هي رسالتنا؟

والذي يصب حول تلبية إحتياجات زبائن المؤسسة؛<sup>1</sup> وتميزها عن غيرها من المؤسسات، فهي بمثابة جواب

لماذا وجدت المؤسسة ؟ وماذا تُقدم من قيمة للسوق<sup>2</sup>. حيث يرجع **DRUCKER** الأسباب الرئيسية لتعثر

وفشل بعض المؤسسات إلى عدم تحديدها للفكر الذي يُوضح رسالتها ويُبين المغزى من وراء نشاطها.

فهي تعبر عن مفهوم الذات للمؤسسة<sup>3</sup>.

2. عناصر رسالة المؤسسة: أُجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر التي ينبغي أن تشملها رسالة المؤسسة،

فتوصلت إحداها إلى أن عناصر الرسالة الأساسية تتمثل في تسع عناصر<sup>4</sup>. والمبينة في الجدول الموالي؛

حيث لم توضح الدراسات ترتيباً محدداً لهذه العناصر وإتّما طالبت بتحليلها وضرورة دراستها من خلال

الإجابة على الأسئلة المقرونة لكل منها.

<sup>1</sup> Elfer Michel KALIKA, Jacques ORSONI, Management: Stratégie et Organisation 8ème Edition, Ed. Vuibert, Paris, France, 2010, P: 78,

2 حسن رحيم، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص: 20.

3 مُنذر قاسم محمد الشبول، واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء نموذج لتطويرها، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005، ص: 12.

4 طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 19.

الجدول (02) يمثل عناصر رسالة المؤسسة

عناصر رسالة المؤسسة

| العناصر              | الأسئلة  |
|----------------------|--|
| العملاء              | من هم عملاء المؤسسة؟                             |
| المنتجات             | ماهي المنتجات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟      |
| الأسواق              | أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟                 |
| التكنولوجيا          | ماهي الاسس التكنولوجية التي تعتمد عليها المؤسسة؟ |
| البقاء_النمو_الربحية | ماهي إلتزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف ؟        |
| المفهوم الذاتي       | ما هي أهم نواحي قوة المؤسسة وم ازيها التنافسية؟  |
| الصورة العامة        | ما هي الإلتطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة؟ |
| العاملين             | ما هي إتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها؟          |

المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره: ص 82 .

فرغم إختلاف المؤسسات في تركيزها على هذا المكون أو ذلك من مكونات رسالة المؤسسة، إلا أنه يوجد إجماع بين أغلب الباحثين حول أهميتها . فمن خلالها تُوجد المؤسسة الجهود نحو ما تريد تحقيقه من أهداف وغايات.

3. إعداد رسالة المؤسسة : لا بد من توفير الوقت اللازم لإعداد رسالة المؤسسة ولا يكون ذلك إلا بالوقوف

على الأسئلة الآتية والإجابة عليها<sup>1</sup>:

ماذا؟ أو بصيغة اخرى ما هو نشاط المؤسسة؟

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص: 72.

من؟ أو بصيغة أخرى لمن يوجه نشاط المؤسسة؟

كيف؟ أو بصيغة أخرى كيف يتم تأدية هذا النشاط؟

لماذا؟ أو بصيغة أخرى ما الغرض من وجود المؤسسة؟

فعلى المؤسسات أن تُشرك في إعداد رسالتها إضافة للعاملين بها الأطراف ذات المصلحة سعياً إلى رفع جودة محتوى هذه الرسالة<sup>1</sup> فتغيير الرسالة يترتب عليه تغييراً في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمُترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تُتبع لبلوغ الأهداف. وبعد التوصل إلى أفضل صياغة للرسالة، يتم تحريرها في وثيقة نهائية. تُظهر وتوزع على الكل في المؤسسة فالكل مدعو للعمل بما جاءت به الرسالة.

### 2- تخطيط أهداف المؤسسة وتحديد غاياتها

بعد وضع الرسالة تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها؛ فالأهداف تترجم رسالة المؤسسة إلى أهداف محددة. والفرق بين الرسالة والهدف هو أن الرسالة غير قابلة للقياس، أما الهدف فهو مُحدد بدقة ويمكن قياسه. فسيتم الوقوف هنا على مفهوم الهدف ومعرفة الفرق بينه وبين الغاية.

#### 1- تخطيط أهداف المؤسسة:

- تعريف الهدف والهدف الإستراتيجي: لابد من التمييز بين الهدف والهدف الإستراتيجي.

-الهدف: هو النتيجة المطلوب تحقيقها كميّاً خلال فترة زمنية محددة. فهو ما يرمي إليه متخذ القرار للوصول إليه، وعليه فلكل قرار هدف أو دافع، ويُفهم القرار المُتخذ إنطلاقاً من هذا الدافع أي الهدف.

-الهدف الإستراتيجي: هو القصد الكامن وراء القرارات التي تُحدد إتجاه المؤسسة ونشاطاتها<sup>2</sup>. فهو مرتبط

مباشرة برسالة المؤسسة ويرتبط إرتباطاً وثيقاً بعناصرها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد الإستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2004، 2005، ص:46.

<sup>2</sup> عبد الستار مصطفى الصياح، الرؤية الفلسفية للأهداف الإستراتيجية: التحديد والنظريات، بحث مقدم إلى الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي: الواقع وآفاق التطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، للفترة 15-16.10.2002، ص: 208.

## الفصل الثاني ..... الإطار النظري لإستراتيجية المؤسسة

وتعتبر عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية في حد ذاتها خطوة حاسمة من خطوات إعداد إستراتيجية المؤسسة والخطوة الجوهرية في هذه المرحلة من المراحل هي الكيفية التي تتم فيها صياغة الأهداف الإستراتيجية، أو الأسلوب المستخدم في صياغة وتطبيق الأهداف في المستويات الإدارية المختلفة<sup>2</sup> . ومن الأهداف الشائعة الإستخدام هدف الربحية، وهدف النمو وهدف الحصة السوقية؛ فالأهداف إذن ما هي إلا خطوات محددة على طريق تحديد الرسالة الخاصة بها.

### 2. تحديد غايات المؤسسة :

الغايات هي النتائج النهائية للمؤسسة، وعادة ما تستند إلى رسالة المؤسسة صورتها المميزة، وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها، والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها<sup>3</sup>. فالغاية إذن بعيدة عن التفاصيل وتتميز بالشمولية، أما الهدف فيتميز بالدقة والتفصيل، فما هي إذن إلا أهداف عامة وشاملة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى البعيد فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجيات.

### المبحث الثاني: خطوات إعداد إستراتيجية المؤسسة:

يُقصد بإعداد الإستراتيجية مجموع التصرفات والأعمال والعناصر الديناميكية التي تبدأ بتحديد المؤثر الذي يحثُ على التصرف وتعريفه، وتنتهي بالإلتزام بمجموعة من القرارات والتصرفات<sup>4</sup> . وتشتمل عملية إعداد الإستراتيجية تحديد رسالة المؤسسة، تسطير الغايات والأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ثم تحديد البدائل الإستراتيجية، واختيار البديل المناسب وفي الأخير التنفيذ والرقابة<sup>5</sup>. وباعتبار الإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة فلا يمكن تقديم مرحلة على ثانية، فنجاح وفعالية كل مرحلة مرتبط بمدى نجاح وفعالية المرحلة التي قبلها .

1 السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص:67.

2 بول جارت وأخرون، ترجمة: عبد الرحمان توفيق، التفكير الإستراتيجي. فن إدارة المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 1998، ص: 16.

3 عبد الرحمان ثابت إدريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 ص: 12 .

4 بيونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، سوريا، 1999، ص: 194 .

5 عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص: 11.

## الفصل الثاني ..... الإطار النظري لإستراتيجية المؤسسة

أما الخطوات التي يتم على أساسها إعداد الإستراتيجية الملائمة تختلف من باحث إلى آخر وفي العموم لها نفس الهدف. ففي الستينيات ظهرت عدة نماذج بهدف مساعدة مُتخذي القرار الإستراتيجي حيث يعتبر نموذج **LCAG** أول نموذج لإعداد إستراتيجية المؤسسة.

### المطلب الأول : نموذج LCAG لإعداد إستراتيجية المؤسسة

تجزم جُلّ أدبيات إدارة الأعمال على أن البداية في المنهجية الإستراتيجية كانت لنموذج LCAG الذي نُشر سنة 1965 في كتاب تحت عنوان **Business Policy: Texts and Cases** الذي يقدم طريقة إجرائية رسمية لصياغة الإستراتيجية وتنفيذها، ويقترح هذا النموذج لذلك مسارا عاماً يُفرق بين مرحلتي صياغة وتنفيذ الإستراتيجية<sup>1</sup>.

#### اولا : مرحلة صياغة الإستراتيجية

بالإعتماد على التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية.

#### ثانيا : مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

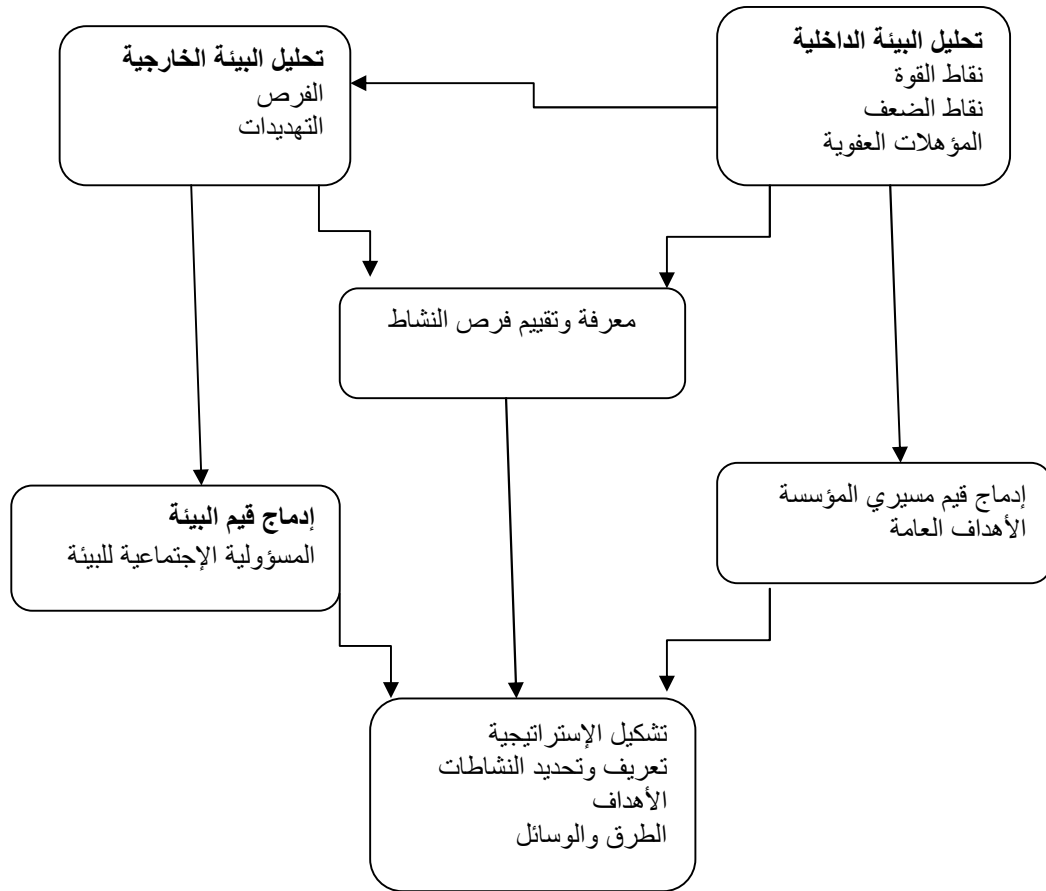
وذلك مع تخصيص للموارد وتعبئتها بما يتوافق مع المرحلة السابقة.

---

إفضيلة حويو، إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إشارة إلى مسارها في الواقع العملي لمؤسسة للمبردات الصحراوية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية، SONERAS، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004، ص:9.

والشكل (06) الموالى يوضح النموذج الإستراتيجي لهارفارد - Le Modèle Stratégique de Havard- LCAG-

النموذج الإستراتيجي لهارفارد - Le Modèle Stratégique de Havard-LCAG-



المصدر:

B.RAMANANTSOA, Revue Française de Marketing, Cahier 14, N° 99 Bis.,  
1984, P: 21.

## الفصل الثاني ..... الإطار النظري لإستراتيجية المؤسسة

فالمبدأ الأساسي لهذا النموذج هو البحث عن أحسن توليفة بين نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وفرص وتهديدات البيئة، وتتم مواجهة المؤسسة بمحيطها مع الأخذ بعين الإعتبار لنظام القيم بداخلها والذي يُحدد أهدافها الكبرى. لكونه يركز حول فكرة رئيسية هي أن تحديد الأهداف من صلاحيات مدير المؤسسة أو مالكيها، أما التنفيذ فيكون من مهام المديرين التنفيذيين.

فمن خلال المخطط أعلاه يتضح بأن منهجية الإستراتيجية تختصر في مرحلتين مرحلة إعداد وتشكيل الإستراتيجية إنطلاقاً من التشخيص الداخلي والخارجي، ومرحلة التنفيذ إنطلاقاً من تعبئة وتجنيد الموارد، أخذاً بعين الإعتبار المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة الناتجة عن مُتطلبات المجتمع بضرورة أن يكون سلوك المؤسسة موجهاً ومحكوماً بمسؤولياتها الإجتماعية.

### المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

يُعتبر تحليل البيئة خطوة جوهرية لإعداد الإستراتيجية، وبالرغم من أن الإستراتيجية والعملية التي توّطرها وهي الإدارة الإستراتيجية تنطوي على العديد من الأنشطة التخطيطية، التنظيم، التنفيذ والرقابة؛ إلا أنّ تحليل البيئة- الإستراتيجي يبقى أهم هذه الأنشطة. فيسعى إلى المواءمة بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمؤسسة وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية.

#### أولاً : تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

قبل عرض تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يستوجب الوقوف أولاً عند مفهوم البيئة؛ حيث عُرِّفت بأنها كل الثوابت والمتغيرات الموجودة خارج المؤسسة وذات علاقة حالية أو محتملة بها. كما عُرِّفت أيضاً بأنها تلك الأحداث والمؤسسات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الإجتماعية، الإقتصادية، التكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة<sup>1</sup>.

أما مفهوم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة فيُقصد به إلقاء نظرة فاحصة للمتغير الداخلي التي تقعتحت رقابة وسيطرة المؤسسة<sup>2</sup>. لغرض تحديد نقاط القوة والضعف التي تكتسبها. فمثل هذا التحليل الداخلي عادة ما

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد والتصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص: 189.

<sup>2</sup> الطاهر لحرش، إستراتيجية تسويق الأوارق المالية وأثرها في تنشيط الإستثمار المالي: دراسة تحليلية لخصائص ومحددات سلوك المستثمر المالي الفرد الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2008، ص: 148.

## الفصل الثاني ..... الإطار النظري لإستراتيجية المؤسسة

يكون أكثر جدوى وفائدة قياساً على تحليل المنافسة نظراً لأهميته في بناء الإستراتيجية، وكثرة المعلومات التي يُقدمها والمجالات التي يُغطيها، حيث يُقدم معلومات تفصيلية عن الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة، ثقافة المؤسسة إضافة إلى مواردها.

المؤسسة كإلتزام الوظيفي والولاء التنظيمي .وعلى الإستراتيجي إستغلال نقاط القوة في ثقافة المؤسسة المتراكمة، ومحاولة إكساب المؤسسة ثقافة تُساعد على التغيير المطلوب لتنفيذ إستراتيجيتها.

حيث المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي الأكثر إبداعاً.

والمتمثلة في الموارد البشرية، المالية، الطبيعية والتكنولوجية؛ حيث يطلق على تحليل جوانب القوة والضعف للمجالات الوظيفية والموارد فيها إسم تحليل المزايا التنافسية .لذا ينبغي الإهتمام بمدى مساهمة المجالات الوظيفية من إنتاج، التسويق، المالية، والبشرية في تحقيق الإستراتيجية التنافسية في ضوء نقاط القوة والضعف لديها .فقد تبين أنّ أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من موارده .

**1.الهيكل التنظيمي:** فيستوجب د ا رسته وتحليله بمختلف أبعاده .إذ ينبغي د ا رسة وتقييم درجة المركزية ومدى فاعليتها، وطبيعة السلطة والمسؤولية، فالسلطة سواء كانت تنفيذية أو إستشارية أو وظيفية تُؤثر إلى حد كبير في إصدار الأوامر والتعليمات وإتخاذ القرارات التنظيمية مما يدعو إلى ضرورة د ا رستها بجانب درجة المسؤولية التي تقع على كل مستوى تنظيمي، كما ينبغي د ا رسة وتحليل تفويض السلطة ومدى التوسع أو التضييق فيه.<sup>1</sup>

**2.ثقافة المؤسسة:** وعلى الإستراتيجيون إستغلال نقاط القوة في ثقافة المؤسسة المتراكمة، ومحاولة إكساب المؤسسة ثقافة تُساعد على التغيير المطلوب لتنفيذ إستراتيجيتها، حيث المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي الأكثر إبداعاً. وغالباً ما تتم دراسة ثقافة المؤسسة من خلال علاقتها بكل من الرسالة والإستراتيجية.

1 عمار عماري، الهاشمي بن واضح، عبد الرحمان القري، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات ، بحث مقدم إلى الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر، 2004 ، ص:5.

## الفصل الثاني ..... الإطار النظري لإستراتيجية المؤسسة

**3. الموارد:** والمتمثلة في الموارد البشرية، المالية، الطبيعية والتكنولوجية؛ حيث يُطلق على تحليل جوانب القوة والضعف للمجالات الوظيفية والموارد فيها إسم تحليل المزايا التنافسية. لذا ينبغي الإهتمام بمدى مساهمة المجالات الوظيفية من إنتاج، التسويق، المالية، والبشرية في تحقيق الإستراتيجية التنافسية في ضوء نقاط القوة والضعف لديها. فقد تبين أنّ أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من مواردها<sup>1</sup>.

إذ من المُهم تحليل وتقييم كافة هذه العوامل الداخلية لغرض تبيان نقاط القوة والضعف التي يتّسم بها كل عامل من العوامل الداخلية والتي تُعد خطوة ضرورية في إعداد الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة.

### ثانياً : تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

تعمل المؤسسات في ظل بيئة ديناميكية، الأمر الذي يدفعها إلى القيام بتحليل بيئتها بشكل مُستمر لرصد الفرص والتحديات الكامنة فيها؛ حيث يتمثل عامل الفرص في إكتشاف حاجة غير مشبعة في سوق أو مجتمع معين، وهذه الحاجة ترتبط بمُنتج معين، وإذا ما تكاملت مع أهداف المؤسسة ستحقق عائداً كبيراً. أما التهديد فهو تحدٍ أو خطر أو مشكلة، ينشأ كنتيجة لبعض الإضطرابات أو العوامل البيئية غير المرغوب فيها؛ والذي يؤدي إلى إختلال المؤسسة وعدم توازنها وإمكانية زوالها حتى. وتضم نوعين من البيئية وهما:

### 1. تحليل البيئة الخارجية الخاصة :

وهي مجموعة المتغيرات الخارجية المباشرة والتي تقع في حدود تعاملات المؤسسة فيمكن التأثير فيها نسبياً. فنظرية PORTER أصبح لها تأثير في المجال الأكاديمي منذ أن قام معهد الإستراتيجية والتنافسية في جامعة هارفارد بعقد دورات ضمن نظام مُميز يطرح نماذج مثل سلسلة القيمة والقوى الخمسة والتي أصبحت مكوناً أساسياً من أساليب الإدارة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهوده، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة: أداء لضمان نجاعة الأداء، مقال علمي، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص:4.

رتأليف المؤسسة الإقتصادية للأكتناد، ترجمة وتوطين: بثينة محمد علي المحتسب، طالب محمد عوض، التنافسية والتنمية، منشورات الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، قسم إقتصاد الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2010، ص: 50.

المؤسسة فيمكن التأثير فيها نسبيا . والمتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- المنافسون الحاليون:** الذين ينشطون في نفس مجال مثل المؤسسة،

**2-المنافسون الجدد :** فالقاعدة أن دخول منافسين جُدد، يعتبر تهديداً للمؤسسات التي تعمل حاليا في الصناعة، وكل ما كان من السهل دخول منافسين جُدد كلما زاد التهديد على المؤسسات التي تعمل حاليا في الصناعة.

**3- تهديد منتجو المنتجات البديلة:**

فمنتجات البديلة هي التي تبدو مختلفة عن ما تقدمه المؤسسة ولكنها تُشبع نفس الحاجات وبالتالي تُشكل تهديداً على الحصة السوقية للمؤسسة . فكلما زاد تهديد هذه المُنتجات كل ما أدى ذلك لزيادة الإستثمار في البحوث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة.

**4- القوة التفاوضية للموردين :**

يُمكن لهم التأثير على المنافسة من خلال رفع الأسعار، تخفيض النوعية أو يعطي الأفضلية لزبون دون آخر.

**5- القوة التفاوضية للزبائن :**

حيث تزداد القوة التفاوضية للزبائن عندما يقومون بشراء كميات كبيرة مما يُمكنهم من طلب أسعار أفضل للوحدة أو مواجهة تكاليف تحويل قليلة.

**6- الأطراف ذات المصلحة :**

حيث يُوصى فريمان إلى إضافة القوة السادسة إلى قوى بو رتر الخمسة لتتضمن جماعات مختلفة من أصحاب المصالح في البيئة الخارجية الخاصة ببيئة المنافسين، والمتمثلة في الدولة، النقابات وغيرها من الأطراف التي لها تأثير على الصناعة.<sup>2</sup>

**2.تحليل البيئة الخارجية العامة:**

1محمد المحمدي الماضي، السياسات الإدارية، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة، مصر، 1994، ص:92.

<sup>2</sup> Contrôle de Gestion et Choix Stratégiques, Encyclopédie Delmas pour la Vie des Affaires, 6ème Edition Entièrement Refondue, Ed.Dalloz, Paris, France, 1998, P: 107.

## الفصل الثاني ..... الإطار النظري لإستراتيجية المؤسسة

هي غير مباشرة تؤثر على كافة المؤسسات، ولا تستطيع المؤسسة التأثير عليها وتشمل كافة العوامل السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية، القانونية والتكنولوجية.

### 1- العوامل الإقتصادية :

والمتمثلة في سياسات الدولة المالية والنقدية، معدلات الضرائب، الدخل الوطني وكيفية توزيعه ونصيب الفرد من الناتج الوطني، ميل الأفراد للإنفاق أو للإدخار وغيرها من المؤشرات الإقتصادية التي تمثل في الغالب فرصا أو تهديدات للمؤسسات كسياسة الدولة بالنسبة للإستثمار الأجنبي .

### 2- العوامل الإجتماعية :

والمتمثلة في العلاقات الإجتماعية، النمو السكاني، توزيع الهيكل العمري، نمط المعيشة<sup>2</sup> . فهي تفرز في النهاية خصائص التركيبية الإجتماعية للأفراد الذين يمثلون القطاعات التي يمكن أن تتعامل معها المؤسسات أو تتفاعل معها.<sup>1</sup>

### 3- العوامل السياسية :

تتمثل في نمط السلطة، الوعي السياسي، درجة الإستقرار السياسي ودرجة الديمقراطية السائدة في المجتمع، بالإضافة إلى درجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال.<sup>2</sup>

### 4- العوامل الثقافية :

لها تأثير واسع على إستراتيجية المؤسسة كونها تتحكم في إتجاهات الطلب والعرض على المُنْتِجات لكونها مصدر الأذواق والعادات والأنماط الإستهلاكية لدى المستهلك .ويُعد مستوى التعليم والوعي ومدى الإلتزام بالقيم والأخلاق الأساسية واحترامها في المجتمع من العوامل التي ينبغي رصدها باستمرار وتوقع ما يمكن أن يحدث فيها من تغير وتحديد أثرها على المؤسسة.

### 5- العوامل التكنولوجية :

1 مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص:182.

2 نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الحزنية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، علوم التجارية، 2004-2005، ص:63.

معناها الواسع هي تطبيق عملي للعلم على المُنتَج وأسلوب الإنتاج وتُدعى إبداعاً تكنولوجياً إذا كانت تتعلق بالمُستجدات الإيجابية التي تمسُّ مختلف المنتجات وأساليب الإنتاج. فنُساهم في تخفيض التكلفة، الرفع من الجودة، ورفع القدرة الإنتاجية وتحقيق أكبر مردودية<sup>1</sup>. فتسعى الدول لزيادة سرعة التحديث التكنولوجي في مؤسساتها لجعلها أكثر قدرة على المنافسة دولياً ؛ ذلك أن التطور والإبداع التكنولوجي تأثير عميق في إستراتيجية المؤسسة بالتالي تمكّنها من صنع غدٍ أفضل في ظل المنافسة الدولية.<sup>1</sup>

### 6- العوامل القانونية :

كالقوانين المُنظمة للصناعة والتجارة والعلاقات الإقتصادية الدولية والوطنية، قوانين التأمينات، قوانين الضا رئب والجمارك إلى جانب قوانين البيئة ومنع التلوث.  
ثالثاً: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات :

يتطلب على إدارة المؤسسة تحليل، د راسة ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات على مستوى المؤسسة. فلقد ظهرت عدة دراسات إهتمت بتحليل بيئة المؤسسة يُمكن ذكر مصفوفة النمو لمجموعة بوسطن الإستشارية BCG ونموذج جينيرال إلكتريك GE ومصفوفة سووت SWOOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ويتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التحليل الداخلي والخارجي .

فهذا التحليل يسمح للمؤسسة بمعرفة الوضعية التي هي فيها وتتخذ الإستراتيجية المناسبة لحالتها.

### المطلب الرابع: تحديد البدائل الإستراتيجية، التنفيذ والمراجعة

بعد دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية الخاصة منها والعامّة، وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي، وما ينبغي أن يكون عليه .يبدأ متخذي القرار في إيجاد البدائل المختلفة لحل المشكلة، وتشمل هذه الخطوة على الخطوتين التاليتين دراسة عدد من البدائل الإستراتيجية التي تساعد على سد الفجوة بين الأداء الحالي وما ينبغي أن يكون عليه، والإستفادة من العروض المحيطة ثم إختيار أحسن بديل من بين البدائل المتاحة لسد الفجوة وتحقيق الأهداف .ومن ثم الإنتقال إلى مرحلة تنفيذ الإستراتيجي ومنها إلى المرحلة الأخيرة

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق :دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2003-2004، ص:47.

التي هي مراجعة الإستراتيجية المنفذة.

### أولاً: تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة

بعد تحديد وبيان رسالة المؤسسة، ووضع الأهداف التي ستعمل المؤسسة على تحقيقها إلى جانب دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية بما يبين للمؤسسة نواحي القوة والضعف التي تنتم بها، وتوضيح الفرص والمخاطر المحيطة بها، يصبح من الممكن أن تطرح بدائل الإستراتيجيات التي يُمكنها الإختيار من بينها.

#### 1- تحديد البدائل الإستراتيجية

##### أ . إستراتيجية الإستقرار:

تعني الإبقاء على تموق ع المكاسب الحالية والنتائج المالية المرتبطة به .حيث تستخدم المؤسسات هذه الإستراتيجية في الحالات التي تستمر فيها في تحقيق نفس معدلات الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها في الماضي وذلك بزيادة معدلات الإنجاز بنفس النسب التي تحققت في السنوات السابقة .هذا الوضع يتحقق، سواء عندما تكون المؤسسة لا تتوفر على الموارد التي تسمح لها بزيادة قدرتها ومجال تدخلها في القطاع الذي تعمل به .كما قد تلجأ إلى هذا الحل عندما تكون قد بلغت مستوى عالٍ من الإنتاج، بحيث تكون ارضية عنه؛ ومن ثم لا تطمح على تحقيق توسع .وفي ظل هذه الإستراتيجية ستعمل على توجيه كل مواردها إلى مجالات عملها الحالية، قصد تأكيد مكانتها هذه وتقويتها تحسبا لأيّ طارئ.

##### ب. إستراتيجية النمو والتوسع:<sup>1</sup> بشكل عام النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمؤسسة من

أهمها:

- قدر أكبر من الأرباح.

- مكانة أقوى للمؤسسة.

- مكانة وسمعة أفضل للمديرين بالمؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص:164.

- التمتع بإقتصاديات الحجم الكبير.
- إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل.
- الاستفادة من الاختلافات بين أنماط الاستهلاك وتعدد حاجات ورغبات الزبائن.
- الاستفادة من الاختلافات الجغرافية .
- الإستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات، المصانع، المنتجات وغيرها.

### ج . إستراتيجية الإنكماش :

تعد إستراتيجية الإنكماش البديل الثالث من البدائل الإستراتيجية المتاحة، فالمؤسسات التي تعمل في ظل هذه الإستراتيجية تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة .ويمكن أن تأخذ درجة تخفيض المؤسسة لأعمالها عن معدلاتها السابقة أحد الأشكال الآتية:

إستراتيجية تخفيض حجم المبيعات؛

إستراتيجية الإستلام لمؤسسة أخرى؛

إستراتيجية التحول كلية لنشاط آخر؛

إستراتيجية التصفية وبيع الأصول؛

### ثانيا :إختيار الإستراتيجية المناسبة

يمكن تعريف الخيار الإستراتيجي بمعنى إختيار الإستراتيجية على أنها الهدف النهائي المُتفق عليه من المجموعة المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الإيديولوجية، الإدراك، الطموحات والقيم بهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات للمؤسسة<sup>1</sup>. فهناك عدداً من الإستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسة للإختيار من بينها، وقد تمثلت هذه البدائل في ثلاثة أنواع رئيسية من الإستراتيجيات، فالمؤسسة قد تسيّر على نفس النهج الحالي، وهي بذلك تتبع إستراتيجية الإستقرار وقد تتوفر للمؤسسة وتساعد على بعض الظروف فتتبع

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص: 102.

إستراتيجية النمو والتوسع، وأخيراً، ولسوء بعض الظروف والعوامل الداخلية والخارجية أو كليهما معاً، قد تتبع المؤسسة إستراتيجية الإنكماش<sup>1</sup>.

### ثالثاً : تنفيذ الإستراتيجية

يُقصد بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والإختيارات اللآزمة لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، فهي تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، الموازنات والإجراءات<sup>2</sup>.

### رابعاً : مراجعة الإستراتيجية

تُعد عملية مراجعة الإستراتيجية والرقابة عليها هامة جداً، إذ أنّها تُوضّح مدى مُسايرة عمليات التنفيذ لما تم تصوره في مرحلة الإعداد، وتُظهر مدى التطور الإيجابي أو الإنحراف السلبي في إستثمارات المؤسسة. ولهذا يمكن القول أن إعداد الإستراتيجية وتنفيذها سيصبحان بلا جدوى إذا حدثت تغييرات في العوامل الداخلية أو الخارجية أدت إلى الإنحراف عما هو متصور فيما سبق. مما يبرز ضرورة مواكبة عمليات التنفيذ بالرقابة عليها، وتقييمها وسرعة إتخاذ الإجراءات التصحيحية حتى تستمر الإستراتيجية في مسارها الصحيح.

وذلك بمتابعة تنفيذها ومقارنة النتائج الفعلية بالمتوقعة وإستخدام هذه المقارنة في وضع الخطط للمستقبل. هذا بالإضافة إلى أن الرقابة تشتمل على عمليات قياس أداء المرؤوسين والمؤسسة، وتصحيحها للتأكد من الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم<sup>3</sup>.

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 199 .

2 ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

3 شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 38.

### الخلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم إستعراض أساسيات إستراتيجية المؤسسة وخطوات إعدادها في مبحثين، حيث شمل المبحث الأول على بعض المفاهيم الأساسية حول الإستراتيجية والتي تُعد المُرشد العملي للتفكير في واقع المؤسسة ومستقبلها فهي تُمثل الخط العام الذي يرسم المسار الشامل لعمل المؤسسة، وبه تترجم أهدافها وبرامجها إلى واقع. موضحين خصائصها ، أهميتها وأهدافها بمختلف مستوياتها الثلاثة والمتمثلة في مستوى المؤسسة، مستوى وحدات الأعمال وأخيرا المستوى الوظيفي.

في حين شمل المبحث الثاني على خطوات إعداد إستراتيجية المؤسسة موضحين ضرورة صياغة رسالة المؤسسة بوضوح، وأهمية وضع الغايات والأهداف التي تمثل شكلاً من أشكال التعهد والإلتزام بتحقيق نتائج محددة والوصول إلى مستويات مرغوبة من الأداء. مع إجراء كل من التحليل الداخلي والخارجي الذي يسمح للمؤسسة بالرد على سؤال ما الذي تستطيع أن تفعله؟ فيتم فحص العوامل الداخلية بتوصيف ود راسة كل نقاط ضعف المؤسسة ومعالجتها والوقوف على نقاط القوة التي تعمل المؤسسة على تسخيرها والإستفادة منها. كما يسمح بفحص العوامل الخارجية بشكل يمكن من حصر كل التهديدات والعراقيل التي على المؤسسة تفاديها، والوقوف على كل الفرص السانحة لإستغلالها وتحقيق وضعية مريحة للمؤسسة. إضافة إلى بيان البدائل الإستراتيجية ومن ثم إختيار البديل الإستراتيجي المناسب الذي يتم إختياره من بين البدائل المتوفرة على ضوء القدرات المتاحة للمؤسسة لكونه أكثر ملائمة لأهداف المؤسسة ووضعها الحالي مما يُعزز من قدرتها التكيفية مع بيئتها، ومن ثم عرض موضوع تنفيذ الإستراتيجية .

## الفصل الثالث

### تمهيد

بعد ما تطرقنا في الفصلين الأولين في الجانب النظري إلى أهمية التشخيص الإستراتيجي وإستراتيجية المؤسسة, سنحاول في هذا الفصل الربط بين الجانب النظري والتطبيقي وقد تم اختيار مؤسسة المركب الصناعي الحضنة من خلال تشخيص البيئة الداخلية والخارجية, ومعرفة ما أهمية التشخيص الإستراتيجي بالنسبة لنجاح إستراتيجية المؤسسة .

### الفصل الثالث : دراسة حالة المركب الصناعي التجاري بالمسيلة

#### المبحث الأول : تقديم وحدة المركب الصناعي الحضنة مسيلة

#### المطلب الأول : لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات, ففي سنة 1965 وباطبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن, وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته, كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب ومشتقاتها عبر الوطن وتدرج تحت هذه المؤسسات عدة مركبات صناعية وتجارية.

ويكمن النشاط الأساسي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (السميد والدقيق وعجائن غذائية والكسكس).

#### المطلب الثاني : بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

##### 1. نشأة مركب الحضنة بالمسيلة :

تم تشغيل مطاحن الحضنة . بالمسيلة أول مرة في سنة 1981, وفي أكتوبر 1997

حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة مطاحن الحضنة (مستخلص محضر اجتماع رقم 6/مجلس الإدارة بتاريخ 97/09/27) ومبلغ المساهمة 60,000,000 دج وقد بلغ رأس مالها 479.000.000 دج.

2.المقر الاجتماعي :

تقع مؤسسة مطاحن الحضنة . المسيلة في الشمال الشرقي لولاية المسيلة ,وذلك بمحاذاة طريق برج بوعريبرج Route de B.B.A M'sila,حيث تقع في مكان إستراتيجي ,حيث أن هناك العديد من المسافرين يمرون على هذا الطريق ,هذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة ,إذ تصبح معرفة أكثر وأكثر ,وهذا ما يدعو إلى معرفة المنتجات التي تنتجها هذه المؤسسة .

3.الممتلكات :

تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين ومطحنة واحدة علما أن :

. مطحنة السميد والدقيق أنجزت من طرف الشركة السويسرية Buhler قدرتها الإنتاجية قنطار 2000قنطار يوميا (1000قنطار قمح لين ).

. تكلفة المشروع 220,915,480,55دج.

. تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1981.

. ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000قنطار يوميا سنة 1999بزيادة (500قنطار صلب 500قنطار لين (حيث تكلفة رفع القدرة بحوالي الإنتاجية كانت قدرت بحوالي :242.202.253.51دج.

. مطحنة سميد من انجاز شركة ايطالية Golfetto قدرة إنتاجها 4000 قنطار يوميا وتكلفة المشروع 563.986.101.84دج وكان تاريخ الإنتاج سنة .1993

4.قدرة الطحن :

القمح الصلب :5.500 Qx/J Blé dur

القمح اللين : 1.500 Qx/J Blétendre

5. القدرة الإنتاجية :

. السميد 3630 قنطار يوميا (سميد ممتاز بنسبة إستخراج 66%).

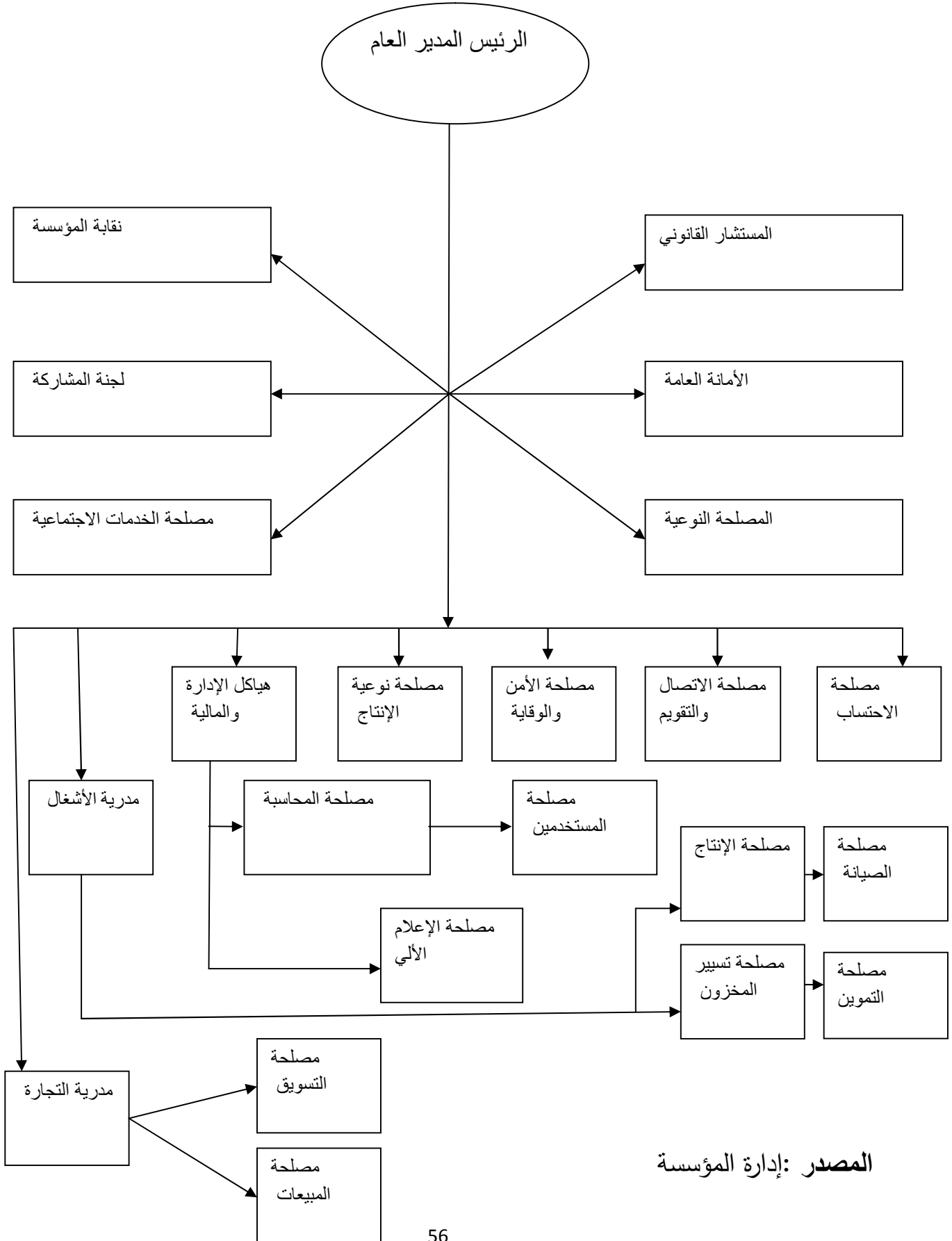
. الدقيق 1080 قنطار يوميا (دقيق المخابز بنسبة استخراج تقدر ب72%)

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي الحضنة :**

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح وفروع الشركة وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى تستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة .

**الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضنة .**

الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضنة



المصدر: إدارة المؤسسة

1- مهام مصالح المؤسسة

أ - رئيس المدير العام :

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و كذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها :

-الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .

-يعتبر الواجهة الأولى للوحدة .

-التنسيق بين الوحدة و ممثليها من نفس القطاع .

-يقوم بالربط بين جميع الدوائر .

يقوم بإعلام الرئيس المدير العام بمركب الصناعي التجاري الحضنة بالحالة اليومية للمؤسسة.

و تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما :

قسم مهمته التنظيم و التسيير الداخلي " الهيكلية " للوحدة و تتوزع مهامه إلى النواحي التالية :

أولاً : قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلية - للوحدة :

ب - الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

ج - مصلحة النوعية : مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية ، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.

د - المحاسب : يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

## الفصل الثالث ..... دراسة حالة بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

هـ - **المستشار القانوني:** يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

و - **مكتب مساعد الأمن والوقاية:** ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

ثانياً: قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

**1 - مديرية الاستغلال:** و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

**1/1- مصلحة التموين:** ومن مهامها ما يلي :

- شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

- تزويد مختلف المصالح و المديریات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج .

**2/1 - مصلحة الإنتاج :** مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها

كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة علمياً و تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما :

أ- مصنع التحويل رقم (1) : يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

ب- مصنع التحويل رقم (2) : يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فرينه على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

- كما أن هذه المصلحة تنفرع إلى ثلاث فروع:

- فرع محاسبة المواد.

- فرع الطحن والإنتاج.

- فرع الشحن والتوظيف.

- ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح.

**3/1 - مصلحة الصيانة :** و يشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا و تنفرع هذه المصلحة إلى :

فرع الإلكترونيات والكهرباء : و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.

فرع الميكانيك العام : و هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن و الشاحنات.

**4/1 - مصلحة تسيير المحزونات:** تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتنفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

- فرع استقبال وتخزين الحبوب.

- فرع تسيير مخزون الأكياس.

- فرع تسيير قطع غيار والتجهيزات.

**2 - مديرية التسويق:** وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة ،بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية .

**3 - مديرية الإدارة والمالية:** وتنقسم إلى ثلاث مصالح و هي:

**1/3 - مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح

الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تنفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية والصندوق .

- فرع المحاسبة العامة .

- فرع محاسبا المبيعات.

- فرع المحاسبات .

### 2/3 - مصلحة الموارد البشرية:

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

### 3/3 - مصلحة الوسائل العامة: و من مهامها:

متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة.

المتابعة الميدانية للاستثمارات .

مكتب الإعلام الآلي : ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته .

### المطلب الرابع: أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية و لهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها :

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.

- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته .

- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة .
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد و الفرينة .
- المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني .
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة .
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن و الحصول على ولائهم بأقل تكلفة و بجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال...الخ.
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها.

**المبحث الثاني: منهج البحث والتعريف بأدوات الدراسة:**

**المطلب الأول: منهج البحث:**

للوصول إلى دراسة ميدانية منسجمة وذات مصداقية يجب اتباع منهج علمي يساعد على فهم أوسع وإلمام أكثر للمعرفة التطبيقية للموضوع، ولذلك اعتمدنا على في دراستنا على:

**المنهج الوصفي :** يتميز المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

إعتمدنا على المنهج الوصفي من خلال وصف ظاهرة التشخيص الإستراتيجي إضافة إلى الإستراتيجية، ثم وصف لمساهمة التشخيص الاستراتيجي في بناء استراتيجية المؤسسة من خلال جمع وعرض وتحليل

## الفصل الثالث ..... دراسة حالة بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

وتفسير المعلومات والمعطيات الميدانية لمؤسسة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة بعد معالجتها إحصائياً للتوصل للنتائج المرجوة.

### المطلب الثاني : التعريف بأدوات جمع البيانات ومتغيرات الدراسة

إقتضت طبيعة وخصوصية موضوع البحث التعامل والإعتماد على الاستبيان الموجه إلى موظفي الإدارة على مستوى مؤسسة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة.

حيث يعد الاستبيان من الأدوات الهامة لجمع البيانات والمعلومات في الدراسات التشخيصية، وتعرف على أنها أسئلة مكتوبة في حدود غرض البحث تستهدف جمع الحقائق للإستفادة منها في التوجه والتشخيص والعلاج .

حيث تم توزيع إستمارات الإستبيان بطريقة مباشرة بواسطة الباحثين للإجابة عليها من طرف عينة البحث ، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يسعى الباحثين التوصل إليها من أجل تحقيق أهداف الدراسة والذي يتمثل في دراستنا في الدور الذي يلعبه التشخيص الإستراتيجي في بناء إستراتيجية المؤسسة.

### أولاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

#### 1- ثبات وصدق استبيان التشخيص الاستراتيجي:

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا الاستبيان والذي أفرز النتائج التالية:

أ/ الثبات:

#### 1-التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس

تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها لكل بعد على حدة كما هو موضح بالجدول التالي :

| الجدول رقم (03) يوضح ثبات استبيان التشخيص الاستراتيجي عن طريق ألفا كرونباخ |                    |               |
|--|--------------------|---------------|
| عدد العبارات   | معامل ألفا كرونباخ | المحاور       |
| 7  | 0.691              | المحور الأول  |
| 7  | 0.713              | المحور الثاني |
| 8  | 0.834              | المحور الثالث |
| 22   | 0.782              | الاستبيان ككل |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بالنسبة للمحور الأول " البيئة الخارجية العامة " (0.69)، وبالنسبة للمحور الثاني " البيئة الخارجية الخاصة " (0.71)، وبالنسبة للمحور الثالث " البيئة الداخلية " (0.83)، وبالنسبة للاستبيان ككل بلغ (0.83)، يمكن القول بأنها قيم تدل على أن هذا الاستبيان يتمتع بالثبات عالي، حيث نلاحظ أن كل القيم موجبة وأن هناك إنسجام وترابط بين عبارات هذا الاستبيان يتعدى (0.50) ويكاد يصل إلى الارتباط التام (1).

#### ب/ الصدق: بطريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه ثم بين درجة المحور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل، كما يلي:

#### ● الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحاور:

##### 1. الارتباط بين عبارات المحور الأول مع درجته الكلية:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الأول (البيئة الخارجية العامة) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

| الجدول رقم (04) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور البيئة الخارجية العامة مع درجته الكلية |                      |                            |                      |
|---|----------------------|----------------------------|----------------------|
| العبارات  | الدرجة الكلية للمحور | العبارات                   | الدرجة الكلية للمحور |
| العبارة 1   | 0.552*               | العبارة 5                  | 0.452*               |
| العبارة 2   | 0.775**              | العبارة 6                  | 0.572**              |
| العبارة 3   | 0.706**              | العبارة 7                  | 0.588**              |
| العبارة 4   | 0.585**              | ** الارتباط دال عند (0.01) |                      |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (5) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,77) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (2) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,57) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (6) والدرجة الكلية لمحور ككل، في حين نجد أن عبارة رقم (1، 5) جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (البيئة الخارجية العامة) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

## 2. الارتباط بين العبارات المحور الثاني مع درجته الكلية:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (البيئة الخارجية الخاصة) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

| الجدول رقم (05) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور البيئة الخارجية الخاصة مع درجته الكلية |                      |                            |                      |
|---|----------------------|----------------------------|----------------------|
| العبارات  | الدرجة الكلية للمحور | العبارات                   | الدرجة الكلية للمحور |
| العبارة 8   | 0.558*               | العبارة 12                 | 0.685**              |
| العبارة 9   | 0.549*               | العبارة 13                 | 0.546*               |
| العبارة 10  | 0.767**              | العبارة 14                 | 0.531*               |
| العبارة 11  | 0.587**              | ** الارتباط دال عند (0.01) |                      |

\* الإرتباط دال عند (0.05)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائيا فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (3) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,76) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (10) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,58) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (11) والدرجة الكلية لمحور ككل، في حين نجد أن عبارة رقم (8)، 9، 13، 14) جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وعموما يمكن القول بأن المحور الثاني (البيئة الخارجية الخاصة) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

3. الارتباط بين العبارات المحور الثالث مع درجته الكلية:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث (البيئة الداخلية) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

| الجدول رقم (06) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور البيئة الداخلية مع درجته الكلية |                      |            |                      |
|--|----------------------|------------|----------------------|
| العبارات   | الدرجة الكلية للمحور | العبارات   | الدرجة الكلية للمحور |
| العبارة 15   | 0.778**              | العبارة 19 | 0.770**              |
| العبارة 16   | 0.773**              | العبارة 20 | 0.763**              |
| العبارة 17   | 0.506*               | العبارة 21 | 0.698**              |
| العبارة 18   | 0.495*               | العبارة 22 | 0.634**              |
| ** الإرتباط دال عند (0.01)   |                      |            |                      |
| * الإرتباط دال عند (0.05)  |                      |            |                      |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (6) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,77) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (15) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,63) كأدنى ارتباط كان بين

## الفصل الثالث ..... دراسة حالة بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

العبارة (22) والدرجة الكلية لمحور ككل، في حين نجد أن عبارة رقم (17، 18) جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثالث (البيئة الداخلية) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

### • الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

| الجدول رقم (07) يوضح مصفوفة ارتباطات درجات الكلية لمحاور التشخيص الاستراتيجي مع درجته الكلية |                         |                            |                         |
|--|-------------------------|----------------------------|-------------------------|
| المحور   | الدرجة الكلية للاستبيان | المحور                     | الدرجة الكلية للاستبيان |
| المحور الاول   | 0.660**                 | المحور الثالث              | 0.684**                 |
| المحور الثاني  | 0.672**                 | ** الارتباط دال عند (0.01) |                         |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) حيث نلاحظ أن قيمة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الاول (البيئة الخارجية العامة) مع الدرجة الكلية للاستبيان بلغت (0.66)، أما الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الثاني (البيئة الخارجية الخاصة) مع الدرجة الكلية للاستبيان بلغت (0.67)، أما الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الثالث (البيئة الداخلية) مع الدرجة الكلية للاستبيان بلغت (0.68)، وعموماً يمكن القول بأن الاستبيان ككل صادق لأن كل محاوره تتسق فيما بينها وبين الاستبيان التي هي فيه.

### 2- ثبات وصدق استبيان إستراتيجية المؤسسة:

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا الاستبيان والذي أفرز النتائج التالية:

أ/ الثبات:

### 2- التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

## الفصل الثالث ..... دراسة حالة بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها لكل بعد على حدة كما هو موضح بالجدول التالي :

| الجدول رقم (08) يوضح ثبات استبيان إستراتيجية المؤسسة عن طريق ألفا كرونباخ |                    |               |
|---|--------------------|---------------|
| عدد العبارات  | معامل ألفا كرونباخ | الاستبيان ككل |
| 8   | 0.859              |               |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بالنسبة للاستبيان ككل بلغ (0.85)، يمكن القول بأنها قيمة تدل على أن هذا الاستبيان يتمتع بالثبات عالي، حيث نلاحظ أنها قيمة موجبة وأن هناك إنسجام وترابط بين عبارات هذا الاستبيان يتعدى (0.50) ويكاد يصل إلى الارتباط التام (1).

ب/ الصدق: بطريقة الاتساق الداخلي:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للاستبيان ككل بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

| الجدول رقم (09) يوضح مصفوفة ارتباطات درجات الكلية لعبارات استبيان إستراتيجية المؤسسة مع درجته الكلية |                         |           |                         |
|--|-------------------------|-----------|-------------------------|
| المحور   | الدرجة الكلية للاستبيان | المحور    | الدرجة الكلية للاستبيان |
| العبارة 1  | 0.787**                 | العبارة 5 | 0.832**                 |
| العبارة 2  | 0.796**                 | العبارة 6 | 0.623**                 |
| العبارة 3  | 0.812**                 | العبارة 7 | 0.514*                  |
| العبارة 4  | 0.663**                 | العبارة 8 | 0.649**                 |
| ** الإرتباط دال عند (0.01)   |                         |           |                         |
| * الإرتباط دال عند (0.05)  |                         |           |                         |

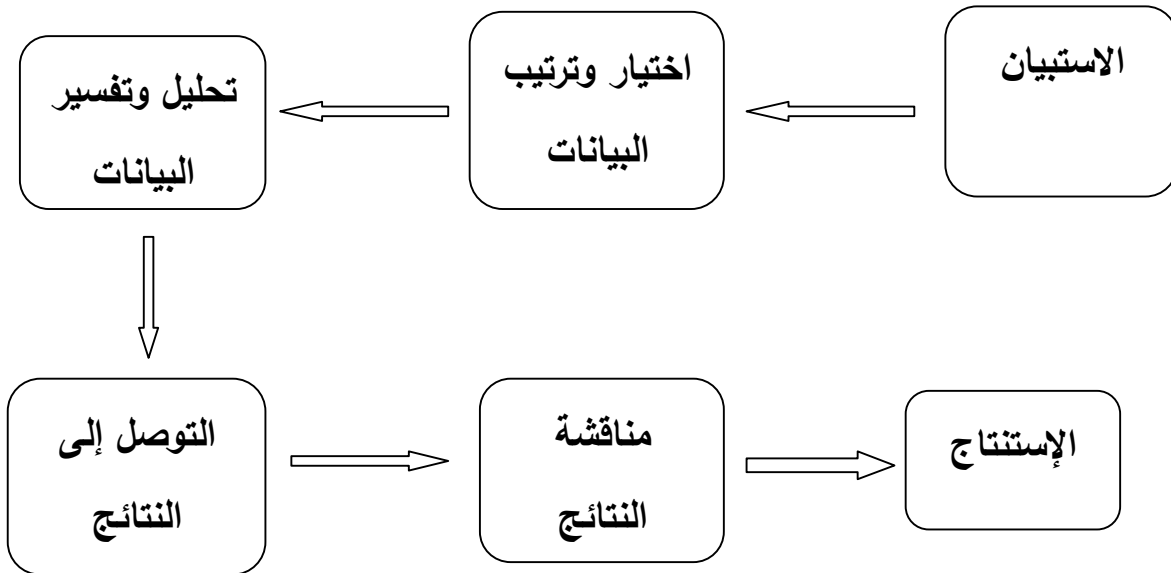
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (7) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,83) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (5) والدرجة الكلية للاستبيان ككل و(0,62) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (6) والدرجة الكلية للاستبيان ككل، في حين نجد أن عبارة رقم (7) جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وعموماً يمكن القول بأن الاستبيان ككل صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين الدرجة الكلية للاستبيان التي هي فيه.

**المطلب الثالث : خطوات الدراسة الميدانية:** من أجل الوصول إلى الهدف المسطر لدراستنا

اتبعنا مجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي:

الشكل رقم(07)خطوات الدراسة الميدانية

خطوات الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مرجعية الدراسة.

الخطوة الأولى: جمع المعلومات والبيانات، وهذا عن طريق أدوات جمع البيانات الإستبيان:

الخطوة الثانية: اختيار وترتيب البيانات من أجل الحصول على المعلومات المناسبة المفيدة لدراستنا

الخطوة الثالثة: يكون تحليل وتفسير البيانات عن طريق أدوات تحليل البيانات النوعية.

الخطوة الرابعة: بعد تحليل وتفسير البيانات نتحصل على النتائج الأولية.

الخطوة الخامسة: بعد الحصول على النتائج الأولية نقوم بمناقشة النتائج للتوصل إلى تفسير حقيقي

و ذو مصداقية لإشكالية البحث .

الخطوة السادسة: الإستنتاج والذي يمثل الإجابة على إشكالية البحث.

المطلب الرابع: التعريف بعينة الدراسة

أولا/ وصف خصائص العينة:

1- بالنسبة لمتغير الجنس:

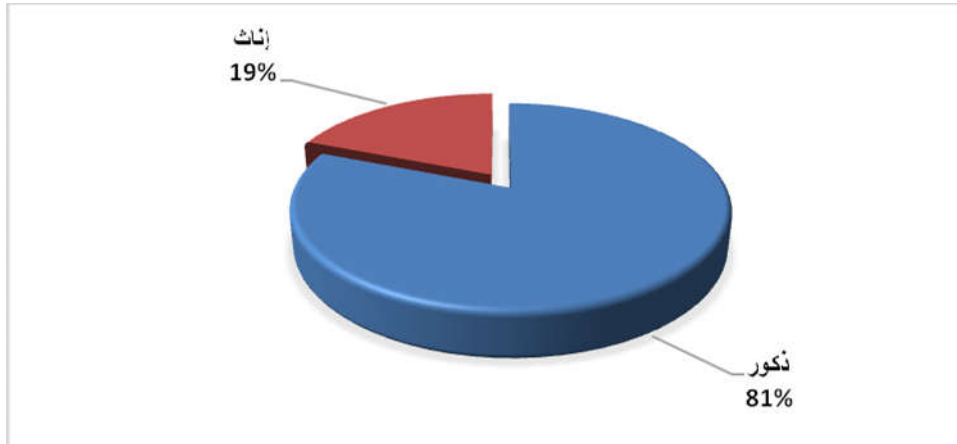
الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | التكرارات | الجنس    |
|----------------|-----------|----------|
| 81%            | 34        | ذكور     |
| 19%            | 8         | إناث     |
| 100%           | 42        | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 42 فردا،

نلاحظ أن هناك 34 ذكرا بنسبة بلغت 81%، أما الإناث فقد بلغ عددهن 8 إناث بنسبة قدرت بـ 19%، وهذا

ما هو موضح من خلال الشكل رقم (10).



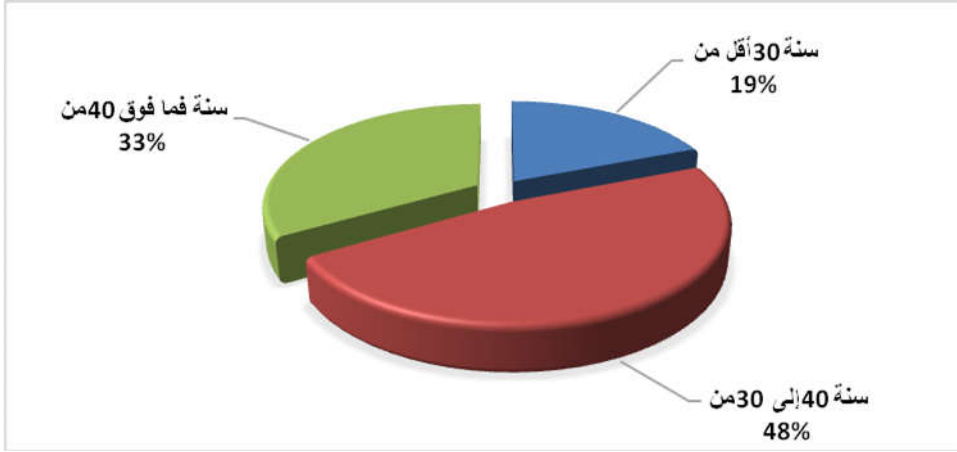
الشكل رقم (08) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

## 2- بالنسبة لمتغير السن:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

| النسبة المئوية | التكرارات | السن            |
|----------------|-----------|-----------------|
| 19%            | 8         | أقل من 30 س     |
| 48%            | 20        | من 30 إلى 40 س  |
| 33%            | 14        | من 40 س فما فوق |
| 100%           | 42        | الإجمالي        |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن هناك 8 أفراد قلت أعمارهم عن 30 سنة بنسبة بلغت 19%، أما الذين تراوحت أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة فقد بلغ عددهم 20 فرداً بنسبة قدرت بـ 48%، في حين أن الذين تجاوزت أعمارهم عن 40 سنة فقد بلغ عددهم (14) فرداً بنسبة قدرت بـ 33%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (11).



الشكل رقم (09) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

3- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرارات | المؤهل العلمي |
|----------------|-----------|---------------|
| 24%            | 10        | ليسانس        |
| 31%            | 13        | ماستر         |
| 17%            | 7         | مهندس         |
| 28%            | 12        | دراسات عليا   |
| 100%           | 42        | الإجمالي      |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 42 فرداً،

نلاحظ أن هناك (10) أفراد كان يحوزون شهادة ليسانس بنسبة بلغت 24%، أما الذين لديهم مستوى ماستر

فقد بلغ عددهم 13 فرداً بنسبة قدرت بـ 31%، أما الذين لديهم مستوى مهندس فقد بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة

قدرت بـ 17%، في حين أن الذين لديهم مستوى دراسات عليا بلغ عددهم 12 أفراد بنسبة قدرت بـ 28%، وهذا

ما هو موضح من خلال الشكل رقم (12).



الشكل رقم (10) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

4- بالنسبة لمتغير الأقدمية:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

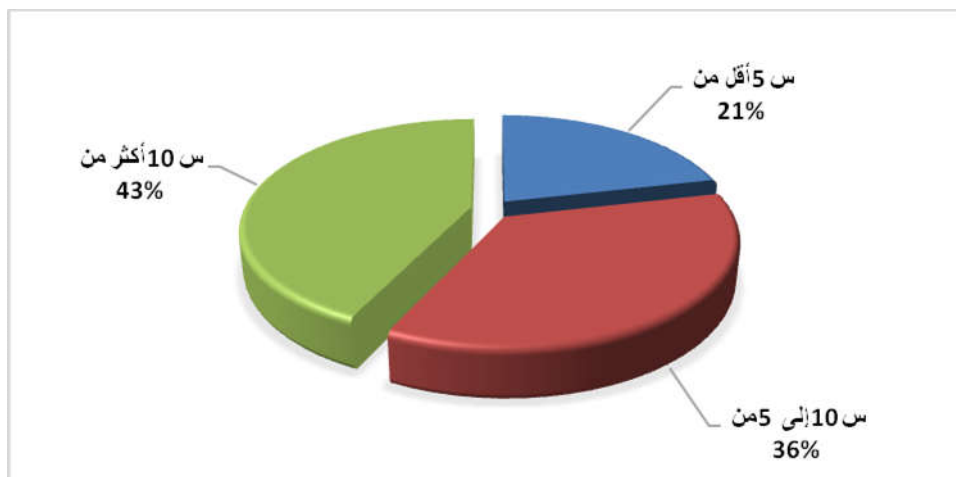
| النسبة المئوية | التكرارات | الأقدمية     |
|----------------|-----------|--------------|
| 21%            | 9         | أقل من 5 س   |
| 36%            | 15        | من 5 - 10 س  |
| 43%            | 18        | أكثر من 10 س |
| 100%           | 42        | الإجمالي     |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 42 فرداً،

نلاحظ أن هناك 9 أفراد قلت خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة بلغت 21%، أما الذين تراوحت خبرتهم بين 5 إلى

10 سنوات فقد بلغ عددهم 15 فرداً بنسبة قدرت بـ 36%، في حين أن الذين فاقت خبرتهم عن 10 سنة فقد

بلغ عددهم 18 فرداً أيضاً بنسبة قدرت بـ 43%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (13).



الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

المطلب الخامس: نتائج الدراسة

أولاً/ عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات:

1- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: "التشخيص الاستراتيجي أهمية في نجاح إستراتيجية المؤسسة"، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين درجات التشخيص الاستراتيجي ودرجات إستراتيجية المؤسسة وتقدير مربع الارتباط لتحديد حجم الأثر المتبادل بين المتغيرين، فكانت النتائج كما يلي:

| الجدول رقم (14) يوضح العلاقة بين التشخيص الاستراتيجي وإستراتيجية المؤسسة |               |                    |                 |                        |
|--|---------------|--------------------|-----------------|------------------------|
| التفسير  | مربع الارتباط | إستراتيجية المؤسسة | متغيرات الدراسة | التشخيص<br>الاستراتيجي |
| حجم الأثر كبير   | 0.469         | 0.685**            | معامل بيرسون    |                        |
|  |               | 0.000              | مستوى الدلالة   |                        |
|  |               | 42                 | حجم العينة      |                        |
| الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,01).                   |               |                    |                 |                        |

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على إستبيان التشخيص الاستراتيجي ودرجاتهم على إستبيان إستراتيجية المؤسسة بلغ (0.68) وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية طردية أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على إستبيان التشخيص الاستراتيجي تتوزع بنفس توزيع درجاتهم على إستبيان إستراتيجية المؤسسة، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط أو ما يطلق عليه بحجم التأثير فقد بلغ 0.46 وهو حجم أثر كبير لأنه يتجاوز 0.14، أي أن حجم تأثير تباين المتغير التابع (إستراتيجية المؤسسة) بتباين المتغير المستقل (التشخيص الاستراتيجي) بلغت 46% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جداً لأنها تجاوزت 20% من نسبة

## الفصل الثالث ..... دراسة حالة بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

التداخل، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة التفاعلية (تأثير وتأثر)، وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة العامة القائلة بـ **التشخيص الاستراتيجي أهمية في نجاح إستراتيجية المؤسسة**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. فالتشخيص الإستراتيجي من خلال عرضنا للجانب النظري يسمح للإستراتيجيين برصد نقاط القوة والضعف للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات خارجها وإيجاد التوليفة المناسبة التي يمكن من خلالها إعداد إستراتيجية ناجحة تحقق بها أهدافها.

### 2- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: " **البيئة الداخلية العامة لها أهمية في نجاح إستراتيجية المؤسسة**"، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ومربع الارتباط لتحديد حجم الأثر، فكانت النتائج كما يلي:

| الجدول رقم (15) يوضح العلاقة بين البيئة الخارجية العامة وإستراتيجية المؤسسة |               |                    |                 |                         |
|---|---------------|--------------------|-----------------|-------------------------|
| التفسير   | مربع الارتباط | إستراتيجية المؤسسة | متغيرات الدراسة | الأول<br>محور<br>البيئة |
| حجم الأثر كبير  | 0.506         | 0.712**            | معامل بيرسون    |                         |
|   |               | 0.000              | مستوى الدلالة   |                         |
|   |               | 42                 | حجم العينة      |                         |
| الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ ).             |               |                    |                 |                         |

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول **البيئة الخارجية العامة** ودرجاتهم على إستبيان **إستراتيجية المؤسسة** بلغ (0.71) وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية طردية أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على

## الفصل الثالث ..... دراسة حالة بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

المحور الاول البيئة الخارجية العامة تتوزع بنفس توزيع درجاتهم على إستبيان إستراتيجية المؤسسة، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط أو ما يطلق عليه بحجم التأثير والتي بلغت 0.50 وهو أيضا حجم أثر كبير لأنه يتجاوز 0.14، أي أن حجم تأثير تباين المتغير التابع (إستراتيجية المؤسسة) بتباين المحور الأول من المتغير المستقل (البيئة الخارجية العامة) بلغت 50% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جدا لأنها تجاوزت 20% من نسبة التداخل، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة التفاعلية (تأثير وتأثر)، وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الاولى القائلة بـ البيئة الخارجية العامة لها أهمية في نجاح إستراتيجية المؤسسة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. فحسب ما تم عرضه سابقا يمكن التشخيص الإستراتيجي من التعرف على المتغيرات البيئية الخارجية العامة فالعوامل الإقتصادية، والإجتماعية والسياسية والثقافية التكنولوجية والقانونية وحتى الدولية والتي تعتبر من أهم المؤثرات التي قد ترهن مستقبل المؤسسات إن لم تستطع التحكم فيها والتعايش معها ولا يكون ذلك إلا من خلال عملية التشخيص الإستراتيجي لهذه المتغيرات.

### عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: " البيئة الخارجية الخاصة لها أهمية في نجاح إستراتيجية المؤسسة"، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ومربع الارتباط لتحديد حجم الأثر، فكانت النتائج كما يلي:

## الفصل الثالث ..... دراسة حالة بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

| الجدول رقم (16) يوضح العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة وإستراتيجية المؤسسة |                    |               |                |    |
|---|--------------------|---------------|----------------|----|
| المتغيرات الدراسة   | إستراتيجية المؤسسة | مربع الارتباط | التفسير        |    |
| معامل بيرسون<br>مستوى الدلالة<br>حجم العينة                                 | 0.788**            | 0.620         | حجم الأثر كبير | ٤٢ |
|   | 0.000              |               |                |    |
|   | 42                 |               |                |    |
| الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ ).              |                    |               |                |    |

من خلال الجدول رقم (16) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني البيئة الخارجية الخاصة ودرجاتهم على إستبيان إستراتيجية المؤسسة بلغ (0.78) وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية طردية أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني البيئة الخارجية الخاصة تتوزع بنفس توزيع درجاتهم على إستبيان إستراتيجية المؤسسة، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط أو ما يطلق عليه بحجم التأثير والتي بلغت بلغ 0.62 وهو أيضا حجم أثر كبير لأنه يتجاوز 0.14، أي أن حجم تأثير تباين المتغير التابع (إستراتيجية المؤسسة) بتباين المحور الثاني من المتغير المستقل (البيئة الخارجية الخاصة) بلغت 62% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جدا لأنها تجاوزت 20% من نسبة التداخل، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة التفاعلية (تأثير وتأثر)، وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الثانية القائلة بـ البيئة الخارجية الخاصة لها أهمية في نجاح إستراتيجية المؤسسة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. تتحدد القوة الإجمالية لتلك العوامل بمعدل الربح المتوقع في الصناعة فالهدف من بناء إستراتيجية للمنافسة في مؤسسة ما هو الحصول على موقع في الصناعة تستطيع فيه المؤسسة أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوى التنافسية (المنافسين الحاليين، تهديد المنافسون الجدد، تهديد

## الفصل الثالث ..... دراسة حالة بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

منتجوا السلع البديلة) أو تستطيع من خلالها أن تؤثر في تلك القوى لصالحها(القوى التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للزبائن، أصحاب المصالح) ولا يكون ذلك إلا من خلال عملية التشخيص الإستراتيجي يسمح للمؤسسة من رصد والتحكم في هذه العوامل حسب ماتم ما تم عرضه في الدراسة نظرية .

### عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: " البيئة الداخلية لها أهمية في نجاح إستراتيجية المؤسسة"، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ومربع الارتباط لتحديد حجم الأثر، فكانت النتائج كما يلي:

| الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين البيئة الداخلية وإستراتيجية المؤسسة |               |                    |                 |       |
|--|---------------|--------------------|-----------------|-------|
| التفسير  | مربع الارتباط | إستراتيجية المؤسسة | متغيرات الدراسة |       |
| حجم الأثر كبير   | 0.469         | 0.685**            | معامل بيرسون    | تفسير |
|  |               | 0.000              | مستوى الدلالة   |       |
|  |               | 42                 | حجم العينة      |       |
| الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ ).       |               |                    |                 |       |

من خلال الجدول رقم (17) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث البيئة الداخلية ودرجاتهم على إستبيان إستراتيجية المؤسسة بلغ (0.68) وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية طردية أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث البيئة الداخلية تتوزع بنفس توزيع درجاتهم على إستبيان إستراتيجية المؤسسة، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط أو ما يطلق عليه بحجم التأثير والتي بلغت بلغ 0.46 وهو أيضا حجم أثر كبير لأنه يتجاوز 0.14، أي أن حجم تأثير تباين المتغير التابع (إستراتيجية المؤسسة) بتباين المحور الثالث من المتغير المستقل (البيئة الداخلية) بلغت 46% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جدا لأنها

## الفصل الثالث ..... دراسة حالة بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

تجاوزت 20% من نسبة التداخل، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة التفاعلية (تأثير وتأثر)، وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الثالثة القائلة بـ البيئة الداخلية لها أهمية في نجاح إستراتيجية المؤسسة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. فالتشخيص الإستراتيجي يسمح للمؤسسة من الإستثمار في إمكانيات المؤسسة ورصد نقاط قوتها وضعفها حتى تتمكن من بناء إستراتيجية ناجحة تلائم حالتها والبيئة المحيطة سواء بالنسبة للهيكل التنظيمي والموارد المادية كالبحث والتطوير والبرمجيات..... و الغير مادية كالبحث والتطوير وثقافة المنظمة وهو ماتم عرضه في الجانب النظري للدراسة.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل تقديم لمؤسسة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة ثم تناولنا الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة من منهج، أدوات الدراسة، عينة الدراسة ثم اختتمنا الفصل بعرض وتحليل للنتائج بعد معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss .

خاتمة عامة

### أولاً : تلخيص الدراسة

من خلال عرضنا للجانب النظري وعرض لهم المفاهيم المتعلقة بالتشخيص الإستراتيجي والإستراتيجية ثم إسقاط هذه الدراسة النظرية على المركب الصناعي التجاري بالمسيلة خلصنا إلى أن للإستراتيجية أهمية قصوى في إعداد إستراتيجية المؤسسة بإعتبار المؤسسات الإقتصادية اليوم تنشط في عالم تصاعدت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتجدد في جميع مجالات الحياة، وتلاشت فيه قضايا التأكد والثبات والإنفصال، ما يفرض عليها أن تنتهج إستراتيجية فعالة لأخذ مكان لها على خريطة العالم الجديد، وذلك بإجراء تغييرات للمواكبة على الصعيدين التنظيمي والوظيفي، وهو ما يستوجب على المدراء إدراك ومعرفة المخاطر التي تحول حول مؤسساتهم نتيجة هذه المتطلبات البيئية.

وفي هذا الإطار، يعتبر التشخيص الإستراتيجي والذي يسمح بكشف الإختلالات وتحديد أسبابها، أحد أهم الوسائل المتبعة ومرحلة مهمة يجب أن ينتهجها المتخصصين في سبيل إعداد إستراتيجية تتناسب مع تلك الظروف وتضمن النمو والتطور والبقاء للمؤسسة.

### ثانياً : نتائج الدراسة

اعتماداً على التحليل النظري والفكري للتشخيص الإستراتيجي وأهميتها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، والتحليل الميداني لهما لاختبار الفرضيات، يمكن استنتاج جملة من النتائج وذلك كما يلي:

1- بعد تحقق الفرضية الأولى القائلة أنه " لتشخيص البيئة الخارجية العامة دور أهمية في نجاح إستراتيجية المؤسسة".

2- بعد تحقق الفرضية الثانية القائلة انه " لتشخيص البيئة الخارجية الخاصة أهمية في نجاح إستراتيجية المؤسسة".

3- بعد تحقق الفرضية الثالثة القائلة أنه " لتشخيص البيئة الداخلية دور في نجاح إستراتيجية المؤسسة" للتشخيص الإستراتيجي أهمية في نجاح إستراتيجية المؤسسة.

تحقق الفرضية العامة والتي تنص على أنه للتشخيص الإستراتيجي أهمية في نجاح إستراتيجية المؤسسة.

### ثالثا: الاقتراحات:

- يجب على معدي الإستراتيجية في المؤسسات إعطاء عملية التشخيص أهمية كبيرة نظير أهميته في إعداد إستراتيجية ناجحة ومتكاملة تضمن للمؤسسة الوصول لإهدافها في بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة ولا إستقرار.
- إعتماد المؤسسات على مختصين في الإستراتيجية وكذا مستشارين يضمنون لها السير في الطريق السليم تقاديا للخطأ.
- دعم وتوسيع فرص التكوين في تخصص الإدارة الإستراتيجية في معاهد وجامعات الوطن خاصة أنه أدرج كتخصص جديد بما يضمن تزويد الميدان الإقتصادي بمختصين في الإستراتيجية كما وكيفا.
- تشجيع عمليات البحث العلمي في الإستراتيجية للوصول إلى ابحاث يمكن الإستفادة منها وتطبيقها فعليا بما يسهم في تطوير المؤسسات والإقتصاد.
- تغيير ذهنيات وسلوكيات ومواقف العاملين على جميع المستويات وكذا الفاعلين في المؤسسة من أجل تبني الإستراتيجية ودعمها انطلاقا من عملية التشخيص إلى التنفيذ للوصول للأهداف.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية :

أولاً: الكتب

- 1-أحمد ماهر ,تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير ),الدار الجامعية مصر, 2007.
- 2-خالد محمد بني حمدان ,وائل محمد إدريس ,الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي :منهج معاصر,اليازوري للنشر والتوزيع ,عمان الأردن ., 2009.
- 3-وائل محمد إدريس ,طاهر محسن أألأبى ,الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات ,دار وائل للنشر ,الطبعة الأولى ,عمان ., 2011.
- 4-طاهر محسن منصور أألأبى ,وائل محمد صبحي إدريس ,الإدارة الإستراتيجية :منظور منهجي متكامل ,دار وائل للنشر ,عمان ., 2007.
- 5-سعد أألأب ياسين ,الإدارة الإستراتيجية ,دار اليازوري للنشر والتوزيع ,عمان ,الأردن , 2002.
- عبد العزيز صالح بن حبتور ,الإدارة الإستراتيجية ,الطبعة الأولى ,دار المسيرة للنشر والتوزيع ,عمان ,الأردن 2004.,
- 6-عائشة يوسف الشميلي ,الإدارة الإستراتيجية الحديثة ,التخطيط الإستراتيجي ,البناء التنظيمي ,القيادة الإبداعية ,الرقابة والحكومة ,الطبعة الأولى ,دار الفجر للنشر والتوزيع ,القاهرة ,مصر 2017 .
- 7-محمد عشاوي ,الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية,منشأة المعارف للنشر ,الإسكندرية ,مصر , 2010.
- 8-حسن محمد أحمد محمد المختار ,الإدارة الإستراتيجية :المفاهيم والنماذج ,الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ,القاهرة ,مصر , 2008.
- 9-مجيد كرخي ,التخطيط الإستراتيجي :عرض نظري وتطبيقي ,دار المناهج للنشر والتوزيع ,عمان ,الأردن 2009.,

## قائمة المراجع.....

- 10-السعيد مبروك إبراهيم ,المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي ,المجموعة العربية للتدريب والنشر ,القاهرة ,مصر , الطبعة الأولى , 2012,ص.150,151
- 11-نيفيل ليك ,المرشد العملي في التخطيط الإستراتيجي ,ترجمة هدى فؤاد ,مجموعة النيل العربية القاهرة ,مصر ,الطبعة الأولى ,.2008
- 12-فريد ال فراي واخرون ,تيسير التخطيط الإستراتيجي للأعمال الصغيرة ,ترجمة دنيا عبد الإله الملاح ,مكتبة العبيكان للنشر ,الرياض ,المملكة العربية السعودية الطبعة الأولى ,.2007
- 13-احمد ماهر ,الدليل العملي للمديرين في :الإدارة الإستراتيجية ,الدار الجامعية ,الإسكندرية ,مصر ,الطبعة الرابعة , 2007.
- 14-فريد النجار ,إدارة العمليات الإستراتيجية ,الدار الجامعية ,الإسكندرية ,مصر ,.2006
- 15-نبيل جواد ,إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ,مجد للدراسات والنشر والتوزيع ,بيروت ,لبنان ,الطبعة الأولى ,2007.
- 16-نادية العارف ,الإدارة الإستراتيجية ,الدار الجامعية للنشر ,الإسكندرية ,2003./2004
- 17-عبد السلام أبو قحف ,أساسيات الإدارة الإستراتيجية ,مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ,الطبعة الأولى ,سنة 2007.
- 18-جعفر عبد الله موسى إدريس ,الإدارة الإستراتيجية ,خوارزم العلمية ,المملكة العربية السعودية ,الطبعة الأولى ,.2013
- 19-ثابت عبد الرحمان إدريس ,جمال الدين محمد المرسي ,الإدارة الإستراتيجية :مفاهيم ونماذج تطبيقية ,الدار الجامعية ,الإسكندرية مصر ،2006,ص219
- 20-فلاح حسن الحسيني ,الإدارة الإستراتيجية ,الطبعة الأولى ,دار وائل للنشر والتوزيع ,عمان ,الأردن ,.2000,

## قائمة المراجع.....

- 21- إياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2014.
- 22- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر. عمان، الأردن، 2000.
- 23- توماس وهلين ودفيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
- 24- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعية الجديدة لنشر، 2002.
- 25- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن. عمان، 2009.
- 26- نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الإستراتيجية، علام الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 27- عبد القادر محمد الاسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، 2016.
- 28- حسن رحيم، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 29- طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 30- أحمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- 31- بول جارت وآخرون، ترجمة: عبد الرحمان توفيق، التفكير الإستراتيجي: فن إدارة المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 1998.
- 32- عبد الرحمان ثابت إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

33-يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، سوريا، 1999.

34-عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004 .

35-عبد الوهاب سويسي، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد والتصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009

36-تأليف المؤسسة الافتراضية لأنكتاد، ترجمة وتوطين: بثينة محمد علي المحتسب، طالب محمد عوض، التنافسية والتنمية، منشورات الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، قسم إقتصاد الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2010 .

37-محمد المحمدي الماضي، السياسات الإدارية، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة، مصر، 1994 .

38-مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000 .

39-محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2003 .

40-شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000 .

ثانيا: الأطروحات الرسائل والمذكرات الجامعية:

1-مختاري زهرة، التشخيص المالي ودوره في تقييم الأداء في شركة التأمين، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع: مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوثيرة، بومرداس، 2005.2007 .

2-بن واضح الهاشمي ,محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ,دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية tendal الجزائرية ,مذكرة لنيل شهادة الماجستير ,تخصص:علوم تجارية ,فرع:الإستراتيجية ,جامعة محمد بوضياف ,المسيلة ,2006.

3-قوارية بالبشير ,نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة ,(دراسة حالة نموذج ماكنزي ,واسافوي ,وموران ),مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال ,جامعة أكلي محند الحاج البويرة ,كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ,2013./2014

4-سلطاني محمد رشدي ,التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ,أهمية وشروط تطبيقه ,دراسة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة ,مذكرة ماجستير ,تخصص علوم تجارية ,فرع إستراتيجية ,جامعة محمد بوضياف ,كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ,المسيلة ,2006/2005.

6-بوزيدي درين ,مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء ,رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ,قسم علوم التسيير ,جامعة الحاج لخضر باتنة 2006.

7-الهاشمي بن واضح ,تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ,(دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر),أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ,جامعة فرحات عباس سطيف ,1,الجزائر ,2014,ص65.

8-أنفال حدة خبيزة ,تأثير الهيكل التنظيمي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية ,دراسة حالة :مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بسكرة,مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ,تخصص :اقتصاد صناعي , قسم علوم التسيير ,جامعة محمد خيضر. بسكرة 2012/2011,ص ص. 58,59.

9-دارين بوزيدي, مساهمة لإعداد الإستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء, مذكرة ماجستير, تخصص تسيير المؤسسات, كلية العلوم الاقتصادية, التجارية وعلوم التسيير, جامعة الحاج لخضر, باتنة, الجزائر, 2004,2005.

10-السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012.

11-فضيلة حويو، إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إشارة إلى مسارها في الواقع العملي لمؤسسة للمبردات الصحراوية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، SONERAS التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004.

12-الطاهر لحرش، إستراتيجية تسويق الأورق المالية وأثرها في تنشيط الإستثمار المالي: دراسة تحليلية لخصائص ومحددات سلوك المستثمر المالي الفرد الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2008.

13-نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التجارية، 2004-2005.

14-إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2003-2004.

#### ثالثا: البحوث، المقالات، الملتقيات، الندوات العلمية والمحاضرات

1-عمار عماري وآخرون، أهمية التشخيص الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر، خلال الفترة 2000، 2010، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، يومي 27، 28 أبريل 2011.

2-هشام سفيان صلوانشي، يوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الإستراتيجي وتقسيم السوق، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08، 09 نوفمبر 2010.

## قائمة المراجع.....

- 3-سكا ك مراد ,التدقيق الإستراتيجي ودوره في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات ,دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف ,مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ,الجزائر ,العدد15,2015.
- 4-عبد الستار مصطفى الصباح، الرؤية الفلسفية للأهداف الإستراتيجية :التحديد والنظريات، بحث مقدم إلى الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي :الواقع وآفاق التطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، للفترة 15-16.10.2002.
- 5-عمار عماري، الهاشمي بن واضح، عبد الرحمان القري، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، بحث مقدم إلى الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة،الجزائر،2004 .
- 6-عبد المليك مزهوده، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة :أداء لضمان نجاعة الأداء، مقال علمي، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

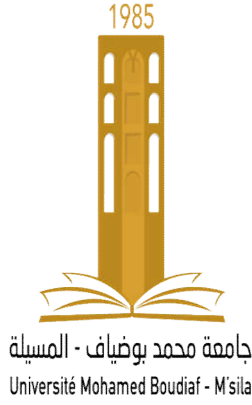
### رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Elfer Michel KALIKA, Jacques ORSONI, **Management: Stratégie** et8ème Edition, Ed.Vuibert, Paris, France, 2010.
- 2- , Ed.Dalloz :Contrôle de **Gestion et Choix Stratégiques**, Encyclopédie Delmas pour la Vie des Affaires, 6ème Entièrement Refondue, Paris, France, 1998.

الملاحق

ق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير (LMD)

تخصص إدارة إستراتيجية

استبانة الدراسة

الأخ الفاضل.....الأخت الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .....

الإستبانة موجهة إلى الإدارة العليا بكافة أطرافها زائد الإطارات خاصة رؤساء الأقسام

وهي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة بعنوان : " أهمية التشخيص

الاستراتيجي في نجاح إستراتيجية المؤسسة" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة

الماستر تخصص إدارة إستراتيجية - جامعة مسيلة - ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا

نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة ،حيث إن صحة نتائج الدراسة تعتمد

بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم لذلك نرجوا منكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم ،فمشاركتم

ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، علما بان المعلومات الواردة في هذه

الاستبانة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

من إعداد الطلبة :

. تحت إشراف :

- واضح لهلاي

.د. هبال عبد النور

- خالد بهلولي

### القسم الأول : البيانات العامة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية الوظيفية لإطارات لمؤسسة المركب الصناعي الحضنة بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد , لهذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة ( X ) أمام العبارة الصحيحة

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر: اقل من 30 سنة  من 30 إلى اقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:  دس  شهادة الدراسات العليا المتخصص   
شهادة ليسانس/ ماستر

4- عدد سنوات الخبرة: من 5 إلى اقل من 10 سنة  من 10 إلى اقل من 5   
سنة من 5 فأكثر

## القسم الثاني: التشخيص الاستراتيجي

الرجاء وضع إشارة (x) أمام كل مربع يعبر من (وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها .

| سأقوم القياس |       |       |           |                | الفقرات   |
|--------------|-------|-------|-----------|----------------|---|
| موافق بشدة   | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | أولاً: البيئة الخارجية العامة   |
|              |       |       |           |                | 1 تتوفر المؤسسة على معلومات حول مستويات الطاب الكلي للمنتج أو الخدمة  |
|              |       |       |           |                | 2 تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية لبيئتها  |
|              |       |       |           |                | 3 تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات التكنولوجية   |
|              |       |       |           |                | 4 تراعي المؤسسة علاقات البلد بالخارج وما ينجر على ذلك من قرارات يمكن إن تؤثر على حركة التجارة الدولية وحجم المبادلات الخارجية |
|              |       |       |           |                | 5 تراعي المؤسسة تغيرات المحيط الجغرافي وما قد ينجر عن ذلك من تأثير على نشاط المؤسسة   |
|              |       |       |           |                | 6 تبحث المؤسسة عن فرص لتوسيع أعمالها  |
|              |       |       |           |                | 7 تسعى المؤسسة لفرص استثمار أجنبية  |
| موافق بشدة   | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة  |
|              |       |       |           |                | 8 تقوم المؤسسة بجمع معلومات حول المستثمرين الراغبين في الدخول إلى مجال نشاط مؤسستكم   |
|              |       |       |           |                | 9 تسعى المؤسسة لمعرفة المنتجات البديلة التي يحتمل التي تنافس خط إنتاجها   |
|              |       |       |           |                | 10 تسعى المؤسسة دوماً لتلبية رغبات العملاء والحفاظ على ولائهم   |

|            |       |       |           |                |    |  |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|----|--|
|            |       |       |           |                | 11 | لدى المؤسسة مؤشرات تقيم من خلالها علاقتها مع الزبائن ودرجة ولائهم  |
|            |       |       |           |                | 12 | تعمل المؤسسة على جمع المعلومات الدقيقة حول التكاليف التي يمكن أن يتحملها الزبائن في حال تحولهم إلى منافسين آخرين |
|            |       |       |           |                | 13 | تعمل المؤسسة بشكل على جمع المعلومات حول المنافسين في القطاع والأسعار التي يقدمونها                               |
|            |       |       |           |                | 14 | لدى المؤسسة معلومات حول معدل نمو قطاع نشاطها وتأثير ذلك على حدة المنافسة   |
|            |       |       |           |                |    | <b>ثالثا: البيئة الداخلية</b>  |
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |    |  |
|            |       |       |           |                | 16 | تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدرتها التسويقية   |
|            |       |       |           |                | 17 | تتبنى المؤسسة التكنولوجيا الإنتاجية الجديدة لرفع قدرتها الإنتاجية  |
|            |       |       |           |                | 18 | تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تطوير هيكلها التنظيمي  |
|            |       |       |           |                | 19 | تعمل إدارة المؤسسة على أن يتم توزيع العاملين على الوظائف بشكل مناسب  |
|            |       |       |           |                | 20 | تهتم المؤسسة بمعتقدات الأفراد وأهدافهم والتغيرات التي يرغبون في حدوثها   |
|            |       |       |           |                | 21 | يتصف العمل بالمرونة في المؤسسة   |
|            |       |       |           |                | 22 | تهتم المؤسسة بنقاط القوة لديها, وتسعى للتغلب على نقاط الضعف  |

القسم الثالث: إستراتيجية المؤسسة

| إستراتيجية المؤسسة   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1 الأهداف الإستراتيجية لمؤسستكم قابلة للتطور                                       |                |           |       |       |            |
| 2 رسالة المؤسسة واضحة وشاملة   |                |           |       |       |            |
| 3 تركز إستراتيجية المؤسسة على البعد المالي   |                |           |       |       |            |
| 4 تتسم إستراتيجية المؤسسة بالمرونة المواكبة للتغيرات                               |                |           |       |       |            |
| 5 أهداف المؤسسة قابلة للقياس   |                |           |       |       |            |
| 6 يتوفر لدى مؤسستكم نظام إداري قادر على الاتصال بسهولة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية |                |           |       |       |            |
| 7 تقوم المؤسسة بصياغة رؤية مستقبلية فعالة  |                |           |       |       |            |
| 8 اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات الزبائن أدى إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة             |                |           |       |       |            |

الملحق رقم (2) قائمة الأساتذة المحكمين

| الجامعة       | الكلية   | اسم الأستاذ           |
|---------------|--|-----------------------|
| جامعة المسيلة | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | الدكتور مهدي نزيه     |
| جامعة المسيلة | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | الدكتور فراحتية العيد |
| جامعة المسيلة | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | الدكتور رزيق عمر      |



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

المسيلة في: / /

رقم: / /

إلى السيد: هدية وهدية المراكبي  
المناجيم الحضرية - مسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

المرفق:

| الرقم   | الاسم واللقب                  | رقم بطاقة الطالب            | رقم ب.ت.و/ر.س    | الإمضاء            |
|---|-------------------------------|-----------------------------|------------------|--------------------|
| 01  | <u>لملاكي واضح</u>            | <u>161635101184</u>         | <u>200337933</u> | <u>[Signature]</u> |
| 02  | <u>فاناد بلبلحي</u>           |                             |                  | <u>[Signature]</u> |
| عنوان المذكرة: <u>أهمية الترخيص الإستراتيغي في نجاح إستراتيجه</u>     |                               |                             |                  |                    |
| <u>المسؤولية</u>  |                               |                             |                  |                    |
| <u>دراسة حالة - وحدة المراكبي المناجيم الحضرية المسيلة - Cie HANA</u> |                               |                             |                  |                    |
| المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)                                      | هيئة الترخيص (الإمضاء والختم) | رئيس القسم (الإمضاء والختم) |                  |                    |
| <u>[Signature]</u>  | <u>[Signature]</u>            | <u>[Signature]</u>          |                  |                    |

## ملحق الثبات والصدق

أولا/ ثبات وصدق استبيان التشخيص الاستراتيجي

أ/ الثبات:

### Reliability

| Reliability Statistics |                  |            |
|------------------------|------------------|------------|
| الأبعاد                | Cronbach's Alpha | N of Items |
| البعد 1                | 0.691            | 7          |
| البعد 2                | 0.713            | 7          |
| البعد 3                | 0.834            | 8          |
| الكلية                 | 0.782            | 22         |

ب/ الصدق:

### Correlations

| Correlations |                     |         |  |                     |         |
|--------------|---------------------|---------|--|---------------------|---------|
|              |                     | دك 1    |  |                     | دك 1    |
| ب1           | Pearson Correlation | 0.552*  | ب5   | Pearson Correlation | 0.452*  |
|              | Sig. (2-tailed)     | 0.012   |  | Sig. (2-tailed)     | 0.045   |
|              | N                   | 20      |  | N                   | 20      |
| ب2           | Pearson Correlation | 0.775** | ب6   | Pearson Correlation | 0.572** |
|              | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |  | Sig. (2-tailed)     | 0.008   |
|              | N                   | 20      |  | N                   | 20      |
| ب3           | Pearson Correlation | 0.708** | ب7   | Pearson Correlation | 0.588** |
|              | Sig. (2-tailed)     | 0.001   |  | Sig. (2-tailed)     | 0.006   |
|              | N                   | 20      |  | N                   | 20      |
| ب4           | Pearson Correlation | 0.585** | *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                     |         |
|              | Sig. (2-tailed)     | 0.007   | **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |         |
|              | N                   | 20      |  |                     |         |

### Correlations

| Correlations |                     |         |  |                     |         |
|--------------|---------------------|---------|--|---------------------|---------|
|              |                     | دك 2    |  |                     | دك 2    |
| ب8           | Pearson Correlation | 0.558*  | ب12  | Pearson Correlation | 0.685** |
|              | Sig. (2-tailed)     | 0.011   |  | Sig. (2-tailed)     | 0.001   |
|              | N                   | 20      |  | N                   | 20      |
| ب9           | Pearson Correlation | 0.549*  | ب13  | Pearson Correlation | 0.546*  |
|              | Sig. (2-tailed)     | 0.012   |  | Sig. (2-tailed)     | 0.013   |
|              | N                   | 20      |  | N                   | 20      |
| ب10          | Pearson Correlation | 0.767** | ب14  | Pearson Correlation | 0.531*  |
|              | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |  | Sig. (2-tailed)     | 0.016   |
|              | N                   | 20      |  | N                   | 20      |
| ب11          | Pearson Correlation | 0.587** | *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                     |         |
|              | Sig. (2-tailed)     | 0.007   | **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |         |
|              | N                   | 20      |  |                     |         |

### Correlations

| Correlations  |                     |         |     |                     |         |
|---|---------------------|---------|-----|---------------------|---------|
|   |                     | دك3     |     |                     | دك3     |
| ب15   | Pearson Correlation | 0.778** | ب19 | Pearson Correlation | 0.770** |
|   | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |     | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |
|   | N                   | 20      |     | N                   | 20      |
| ب16   | Pearson Correlation | 0.773** | ب20 | Pearson Correlation | 0.763** |
|   | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |     | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |
|   | N                   | 20      |     | N                   | 20      |
| ب17   | Pearson Correlation | 0.506*  | ب21 | Pearson Correlation | 0.698** |
|   | Sig. (2-tailed)     | 0.023   |     | Sig. (2-tailed)     | 0.001   |
|   | N                   | 20      |     | N                   | 20      |
| ب18   | Pearson Correlation | 0.495*  | ب22 | Pearson Correlation | 0.634** |
|   | Sig. (2-tailed)     | 0.026   |     | Sig. (2-tailed)     | 0.003   |
|   | N                   | 20      |     | N                   | 20      |
| *. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |         |     |                     |         |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). |                     |         |     |                     |         |

## Correlations

| Correlations |                     |         |  |                     |         |
|--------------|---------------------|---------|--|---------------------|---------|
|              |                     | الكلي   |  |                     | الكلي   |
| دك1          | Pearson Correlation | 0.660** | دك3  | Pearson Correlation | 0.684** |
|              | Sig. (2-tailed)     | 0.002   |  | Sig. (2-tailed)     | 0.001   |
|              | N                   | 20      |  | N                   | 20      |
| دك2          | Pearson Correlation | 0.672** | **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |         |
|              | Sig. (2-tailed)     | 0.001   |  |                     |         |
|              | N                   | 20      |  |                     |         |

ثانيا/ ثبات وصدق استبيان إستراتيجية المؤسسة

أ/الثبات:

## Reliability

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| 0.859                  | 8          |

ب/ الصدق:

## Correlations

| Correlations   |                     |         |    |                     |         |
|--|---------------------|---------|----|---------------------|---------|
|  |                     | الكلي2  |    |                     | الكلي2  |
| ب1   | Pearson Correlation | 0.787** | ب5 | Pearson Correlation | 0.832** |
|  | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |    | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |
|  | N                   | 20      |    | N                   | 20      |
| ب2   | Pearson Correlation | 0.796** | ب6 | Pearson Correlation | 0.623** |
|  | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |    | Sig. (2-tailed)     | 0.003   |
|  | N                   | 20      |    | N                   | 20      |
| ب3   | Pearson Correlation | 0.812** | ب7 | Pearson Correlation | 0.514*  |
|  | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |    | Sig. (2-tailed)     | 0.020   |
|  | N                   | 20      |    | N                   | 20      |
| ب4   | Pearson Correlation | 0.663** | ب8 | Pearson Correlation | 0.649** |
|  | Sig. (2-tailed)     | 0.001   |    | Sig. (2-tailed)     | 0.002   |
|  | N                   | 20      |    | N                   | 20      |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                     |         |    |                     |         |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |         |    |                     |         |

## ملحق نتائج الدراسة

الفرضية العامة:

### Correlations

| Correlations  |                     | إستراتيجية المؤسسة |
|---|---------------------|--------------------|
| التشخيص<br>الاستراتيجي                                      | Pearson Correlation | 0.685*             |
|   | Sig. (2-tailed)     | 0.000              |
|   | N                   | 42                 |
| ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |                    |

الفرضية الاولى:

### Correlations

| Correlations  |                     | إستراتيجية المؤسسة |
|---|---------------------|--------------------|
| البنية<br>الخارجية<br>العامة                                | Pearson Correlation | 0.712*             |
|   | Sig. (2-tailed)     | 0.000              |
|   | N                   | 42                 |
| ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |                    |

الفرضية الثانية:

### Correlations

| Correlations  |                     | إستراتيجية المؤسسة |
|---|---------------------|--------------------|
| البنية<br>الخارجية<br>الخاصة                                | Pearson Correlation | 0.788*             |
|   | Sig. (2-tailed)     | 0.000              |
|   | N                   | 42                 |
| ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |                    |

الفرضية الثالثة:

### Correlations

| Correlations  |                     | إستراتيجية المؤسسة |
|---|---------------------|--------------------|
| البنية<br>الداخلية  | Pearson Correlation | 0.685*             |
|   | Sig. (2-tailed)     | 0.000              |
|   | N                   | 42                 |
| ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |                    |

**فهرس الجداول، الأشكال  
والملاحق**

| الصفحة | العنوان  | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 21     | بعض العوامل المهمة في تشخيص البيئة العامة للمؤسسة                                    | 1          |
| 43     | المؤسسة رسالة عناصر  | 2          |
| 67     | يوضح ثبات استبيان التشخيص الاستراتيجي عن طريق ألفا كرونباخ                           | 3          |
| 68     | يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور البيئة الخارجية العامة مع درجته الكلية              | 4          |
| 69     | يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور البيئة الخارجية الخاصة مع درجته الكلية              | 5          |
| 70     | يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور البيئة الداخلية مع درجته الكلية                     | 6          |
| 71     | يوضح مصفوفة ارتباطات درجات الكلية لمحاور التشخيص الاستراتيجي مع درجته الكلية         | 7          |
| 72     | يوضح مصفوفة ارتباطات درجات الكلية لعبارات استبيان إستراتيجية المؤسسة مع درجته الكلية | 8          |
| 74     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس  | 9          |
| 75     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن   | 10         |
| 76     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي                                | 11         |
| 76     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية                                     | 12         |
| 78     | يوضح العلاقة بين التشخيص الاستراتيجي وإستراتيجية المؤسسة                             | 13         |
| 79     | يوضح العلاقة بين البيئة الخارجية العامة وإستراتيجية المؤسسة                          | 14         |
| 80     | يوضح العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة وإستراتيجية المؤسسة                          | 15         |
| 81     | يوضح العلاقة بين البيئة الداخلية وإستراتيجية المؤسسة                                 | 16         |

| الصفحة | العنوان   | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 11     | أبعاد التشخيص الإستراتيجي   | 1         |
| 20     | العوامل المؤثرة على البيئة الخارجية                                     | 2         |
| 25     | للعوامل الخمسة المؤثرة في الصناعة Porter يوضح نموذج                     | 3         |
| 39     | مستويات الإستراتيجية  | 4         |
| 41     | يوضح النموذج الإستراتيجي لهارفارد Le Modèle Stratégique de Havard-LCAG- | 5         |
| 60     | الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضنة                           | 6         |
| 73     | الميدانية الدراسة خطوات   | 7         |
| 74     | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس                            | 8         |
| 75     | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن                             | 9         |
| 76     | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي                    | 10        |
| 77     | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية                         | 11        |

فهرس الملاحق:

| العنوان                                     | رقم الملحق |
|---|------------|
| الإستبيان                                   | 1          |
| قائمة الأساتذة المحكمين                     | 2          |
| طلب مساعدة الطلبة على إجراء التربص الميداني | 3          |
| ملحق الصدق والثبات                          | 4          |
| ملحق نتائج الدراسة                          | 5          |