



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمّـه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي


ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية


التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

## دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة - دراسة عينة من المؤسسات -

تحت إشراف الدكتور:

وليد مرغني 

من إعداد الطلبة:

بلقاسم حمادي 

عبد المنعم مسيني 

كمال العابد 

اللجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ محاضر - أ - بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

د. محمد البشير بن عمر

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر - أ - بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

د. وليد مرغني

مناقشا

أستاذ محاضر - أ - بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

د. خليدة عابدي

السنة الجامعية: 2020/2019م





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية


التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

## دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية


### في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة

- دراسة عينة من المؤسسات -

تحت إشراف الدكتور:

وليد مرغني 

من إعداد الطلبة:

بلقاسم حمادي 

عبد المنعم مسيني 

كمال العابد 

اللجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ محاضر - أ - بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

د. محمد البشير بن عمر

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر - أ - بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

د. وليد مرغني

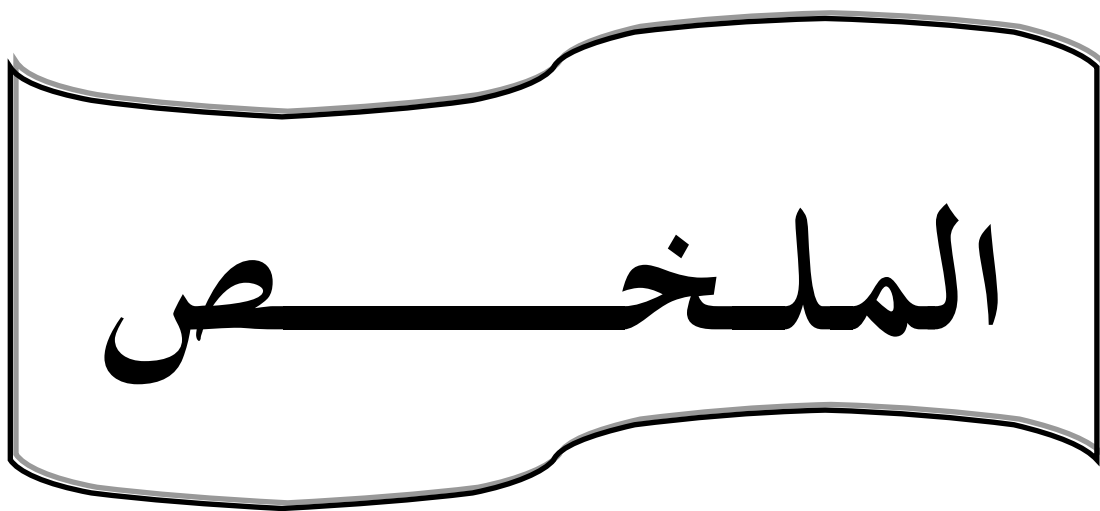
مناقشا

أستاذ محاضر - أ - بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

د. خليدة عابدي

السنة الجامعية: 2020/2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## المخلص:

تُرَكِّز هذه الدراسة على تأثير التشخيص الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية على ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية، فالبيئة الداخلية التي تتكون منها المؤسسات مختلفة وغير متشابهة، وبالتالي من الضروري على المؤسسة القيام بتشخيص بيئتها الداخلية بصورة متسمة بغية تحديد نقاط القوة التي تمتلكها ومن ثمة استغلالها وكذا تحديد نقاط الضعف التي تعاني منها ومحاولة تقليلها. وانطلاقاً مما سبق قمنا بطرح الإشكالية التالية: ما هو دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية؟

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من 57 فرد من مسيرين وغير مسيرين لمؤسسات اقتصادية بولاية الوادي في الفترة الممتدة من شهر جانفي 2020 إلى غاية شهر اوت من نفس السنة. تم التوصل من خلال الدراسة المسحية على عينة من المؤسسات بولاية الوادي التي قمنا بها إلى أن التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية يؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة من خلال توفير معلومات عن مختلف عناصر البيئة الداخلية في الوقت المناسب التي بدورها تسمح بترشيد القرارات من طرف متخذها.

**الكلمات المفتاحية:** تشخيص استراتيجي، بيئة داخلية، اتخاذ القرار.

**Abstract:**

This study focuses on the effect of the strategic diagnosis of the elements of the internal environment on rationalizing the process of administrative decision-making in the economic institution. The internal environment that consists of institutions are different and not similar, and therefore it is necessary for the institution to consistently diagnose its internal environment in order to determine the strengths it possesses and then exploit it. As well as identifying the weaknesses that suffer from and trying to reduce them. Based on the above, we have raised the following problem: What is the role of the strategic diagnosis of the internal environment in rationalizing administrative decision-making in economic institutions?

The study relied on the descriptive approach in the theoretical side, and as for the applied side, we depended on the analytical method, and the study tool was represented in the questionnaire that was distributed to a sample of 57 individuals who are managers and not run by economic institutions in the state of the valley in the period from January 2020 to The goal of the month of August of the same year.

Through the survey study on a sample of institutions in the wilayat of the valley that we conducted, it was concluded that the strategic diagnosis of the internal environment affects the administrative decision-making in the institution by providing information on the various elements of the internal environment in a timely manner, which in turn allows for rationalization of decisions by the one who makes them.

**Key words:** Strategic diagnosis, Internal environment, Decision-making.

# الفهارس

❖ فهرس المحتويات

❖ قائمة الجداول

❖ قائمة الأشكال

❖ قائمة الملاحق

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	بسملة
	إهداء
	شكر وعرافان
-	الملخص
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ - ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية
3	المطلب الأول: ماهية التشخيص الاستراتيجي
3	الفرع الأول: مفهوم التشخيص وأنواعه
4	الفرع الثاني: مفهوم التشخيص الاستراتيجي وأهميته
6	الفرع الثالث: خصائص التشخيص الاستراتيجي وأبعاده
7	المطلب الثاني: ماهية تشخيص البيئة الداخلية
7	الفرع الأول: مفهوم ومكونات البيئة الداخلية
9	الفرع الثاني: مفهوم تشخيص البيئة الداخلية وأهميته
10	المطلب الثالث: مضمون تشخيص البيئة الداخلية
10	الفرع الأول: تشخيص وظائف المؤسسة
11	الفرع الثاني: تشخيص الكفاءات
12	الفرع الثالث: التشخيص عن طريق سلسلة القيمة
14	المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية كوسيلة لترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة
14	المطلب الأول: الإطار النظري لاتخاذ القرار
14	الفرع الأول: مفهوم القرار وأنواعه
16	الفرع الثاني: مفهوم اتخاذ القرار وأهميته
17	الفرع الثالث: عناصر وخصائص اتخاذ القرار

18	المطلب الثاني: خطوات وأساليب عملية اتخاذ القرار
18	الفرع الأول: خطوات عملية اتخاذ القرار
21	الفرع الثاني: أساليب اتخاذ القرار
22	الفرع الثالث: صعوبات اتخاذ القرار
23	المطلب الثالث: أثر عناصر تشخيص البيئة الداخلية على اتخاذ القرار في المؤسسة
23	الفرع الأول: أثر الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار في المؤسسة
25	الفرع الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار في المؤسسة
28	الفرع الثالث: أثر تحليل نقاط القوة والضعف على اتخاذ القرار في المؤسسة
30	الفرع الرابع: أثر الموارد على اتخاذ القرار في المؤسسة
31	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية
34	المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت ترشيد اتخاذ القرار
38	المطلب الثالث: أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
42	خلاصة الفصل.

<b>الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية</b>	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة
45	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
45	الفرع الأول: نموذج الدراسة
46	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة
48	الفرع الثالث: تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها
48	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
48	الفرع الأول: تصميم استمارة الاستبيان
50	الفرع الثاني: تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية
52	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
52	الفرع الأول: الصدق الظاهري
52	الفرع الثاني: الصدق البنائي
54	الفرع الثالث: ثبات وصدق أداة القياس باستخدام Cronbach Alpha
55	الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

57	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
57	المطلب الأول: عرض خصائص العينة
57	الفرع الأول: توزيع أفراد العينة تبعاً للوصف الوظيفي
57	الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب نوع النشاط
58	الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب طابع الملكية
58	الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة تبعاً للمستوى التعليمي
59	الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة تبعاً لخبرة المهنة
59	المطلب الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
59	الفرع الأول: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور تقييم ممارسات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة
63	الفرع الثاني: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة
64	الفرع الثالث: أثر ممارسات التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الاقتصادية
66	الفرع الرابع: دراسة أثر الفروق في الخصائص الشخصية والوظيفية على مختلف أبعاد الدراسة
72	خلاصة الفصل.
73	الخاتمة
77	قائمة المصادر والمراجع
83	الملاحق.

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
38	أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(1-1)
46	قائمة المؤسسات مجتمع الدراسة	(1-2)
47	قائمة المؤسسات المستجوبة -مجتمع الدراسة-	(2-2)
49	توزيع درجات مقياس ليكارت الحماسي	(3-2)
50	تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	(4-2)
51	شرح أساليب الاحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة	(5-2)
52	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول المجموعة الأولى	(6-2)
53	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول المجموعة الثانية	(7-2)
53	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول المجموعة الثالثة	(8-2)
54	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	(9-2)
54	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة	(10-2)
55	اختبار التوزيع الطبيعي	(11-2)
57	توزيع العينة حسب الوصف الوظيفي	(12-2)
57	توزيع عينة دراسة حسب نوع النشاط	(13-2)
58	توزيع عينة دراسة حسب طابع الملكية	(14-2)
58	توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	(15-2)
59	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	(16-2)
60	اتجاه إجابات العينة حول بعد تشخيص وظائف المؤسسة	(17-2)
60	إجمالي اتجاه إجابات العينة حول بعد تشخيص وظائف المؤسسة	(18-2)
61	اتجاه إجابات العينة حول بعد تشخيص الكفاءات	(19-2)
61	إجمالي اتجاه إجابات العينة حول بعد تشخيص الكفاءات	(20-2)
62	اتجاه إجابات العينة حول بعد تشخيص سلسلة القيمة	(21-2)
63	إجمالي اتجاه إجابات العينة حول بعد تشخيص سلسلة القيمة	(22-2)
63	إجمالي اتجاه المحور الأول لإجابات العينة	(23-2)
63	اتجاه إجابات العينة حول محور تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية	(24-2)
64	إجمالي اتجاه إجابات العينة حول محور تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية	(25-2)
64	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	(26-2)
65	تحليل تباين لنموذج أبعاد التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة الاقتصادية	(27-2)

66	معاملات الانحدار الخطي البسيط لتقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة الاقتصادية	(28-2)
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا للوصف الوظيفي	(29-2)
67	اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة نوعية المؤسسة	(30-2)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا لنوع النشاط	(31-2)
68	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لنوع النشاط	(32-2)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا لطابع الملكية	(33-2)
69	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لنوع طابع الملكية	(34-2)
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا للمؤهل العلمي	(35-2)
70	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	(36-2)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا للخبرة المهنية	(37-2)
71	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة المهنية	(38-2)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
7	أبعاد التشخيص الاستراتيجي	(1-1)
13	سلسلة القيمة	(2-1)
18	مراحل عملية اتخاذ القرار	(3-1)
25	يوضح نظرية Chandler في الاستراتيجية	(4-1)
45	نموذج الدراسة	(1-2)
57	توزيع العينة حسب الوصف الوظيفي	(2-2)
57	توزيع عينة دراسة حسب نوع النشاط	(3-2)
58	توزيع عينة دراسة حسب طابع الملكية	(4-2)
58	توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	(5-2)
59	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	(6-2)

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
84	الاستبيان	1
87	قائمة المحكمين	2
88	الدراسة الوصفية للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	3
89	معاملات الارتباط (بيرسون) للاتساق الداخلي والقيم الاحتمالية لها	4
90	معاملات الصدق والثبات	5
91	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	6
92	المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	7
101	قيم احصائية ستودنت والقيم الاحتمالية لها لمختلف متغيرات الدراسة	8
101	دراسة الارتباط لمختلف متغيرات الدراسة	9
102	دراسة الانحدار بين مختلف متغيرات الدراسة	10
103	الدراسة الوصفية للفروق لمختلف متغيرات الدراسة	11
107	اختبار ثبات التباين (ليفيني) بين المجموعات	12
108	الدراسة الاحتمالية للفروق لمختلف متغيرات الدراسة	13

مُقَدِّمَةٌ

## مقدمة

### 1. تمهيد:

أضحت بيئة الأعمال تعرف تسارعا ونموا كبيرين، وتغيرا باستمرار وتأثرا كبيرا بالأحداث والوقائع التي تحدث في العالم خاصة مع التطور التكنولوجي الكبير والسريع الذي انعكس على نشاط وحجم وتواجد المنظمة.

وانطلاقا من كون المؤسسة نظام مفتوح فإنها تتأثر بمجموعة من المتغيرات التي تتواجد في محيطها الخارجي والداخلي، هذه المتغيرات تشكل ما يسمى ببيئة المؤسسة والتي تنقسم إلى قسمين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة.

تشكل البيئة الداخلية للمنظمة التحليل أو التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والذي يركز على تحليل نقاط القوة والضعف، بحيث تهدف المؤسسة الى استغلال نقاط القوة ومعالجة وتقوية نقاط الضعف، وكذا تحديد الوظائف وتوزيعها واختيار الهيكل التنظيمي المناسب مما يضمن لها النمو والاستمرار والتطور من أجل تحقيق أهدافها.

يؤثر التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية على جودة اتخاذ القرار ومن خلال تفاعل متغيراتها في المؤسسة بغية تجنب المخاطر وتوفير الحماية اللازمة للمؤسسة، كما أن القرار المناسب يشكل تحديا رئيسيا واستراتيجيا في ظل بيئة تتميز بالتطور وعدم الثبات.

### 2. إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق، فإننا سنحاول في بحثنا هذا التطرق إلى دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في اتخاذ القرار في المؤسسة، وعليه جاءت إشكالية بحثنا كالتالي:

❖ ما هو دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية؟

ولالإجابة على هذا التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع ممارسات التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية؟
- ما هو واقع الرشد في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية؟
- ما مدى تأثير ممارسات التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية؟
- هل هناك فروق لمتغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؟

### 3. فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة تم اعتماد الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

- يساهم التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات محل الدراسة على ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية.

- الفرضيات الفرعية:

- ممارسات التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية تتوافق بدرجة كبيرة مع متطلبات العلمية والعملية في المؤسسات الاقتصادية؛

## مقدمة

- تتميز خطوات اتخاذ القرارات الإدارية بالرشاد في المؤسسات الاقتصادية؛
- هناك تأثير ملموس ممارسات التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الاقتصادية؛
- هناك فروق لمتغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

### 4. مبررات اختيار الموضوع:

- يعتبر التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية من المواضيع المتجددة والرائدة في مجال الأعمال كونه يساهم في إعداد الاستراتيجية؛
- تدعيم البحث العلمي بالموضوعات الحديثة فيما يخص إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- عملية ترشيد اتخاذ القرارات تتطلب جودة عالية من المعلومات في البيئة الداخلية؛
- ارتباط موضوع البحث بالتخصص ارتباطا وثيقا؛
- معرفة مدى تأثير التشخيص الاستراتيجي على عملية ترشيد القرارات في المؤسسة؛
- قلة اهتمام المؤسسات الجزائرية بموضوع التشخيص الداخلي في اتخاذ قراراتها.

### 5. أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة في ضرورة تحليل المؤسسة لبيئتها الداخلية والاستفادة مما توفره هذه البيئة من معلومات ومعطيات مهمة تساعدها على اتخاذ القرار الرشيد، ومعرفة مدى تبنى المؤسسة الاقتصادية للتشخيص الاستراتيجي الداخلي في عملية رسم استراتيجيتها والتي تبرز في القرارات التي تتخذها.

### 6. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مفاهيم التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية؛
- إبراز مدى تأثير التشخيص الاستراتيجي الداخلي على نشاط المؤسسة؛
- معرفة مدى اهتمام وتطبيق المؤسسات للتشخيص الاستراتيجي لبيئتها الداخلية؛
- معرفة الدور الذي يلعبه التشخيص الداخلي في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة؛
- إبراز أهمية وحاجة المؤسسة لتطبيق التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

### 7. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: وقع الاختيار في إجراء هذه الدراسة على عينة من المؤسسات بولاية الوادي.
- الحدود الزمنية: تنحصر الدراسة الزمنية في الفترة بين شهر جانفي وأوت من سنة 2020.
- الحدود الموضوعية: لقد تمحورت هذه الدراسة على موضوع التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية ودوره في ترشيد اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

### 8. المنهج والأدوات المستخدمة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي يهتم بوصف الظاهرة المدروسة، وتحليل بياناتها وتبيان العلاقة بين مكوناتها، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي مستخدمين الاحصاء الاستدلالي.

### 9. مرجعية الدراسة:

في الجانب النظري من دراستنا اعتمدنا على المذكرات والمقالات العلمية بدرجة أولى، أما في الدراسة الميدانية فقمنا بجمع البيانات مباشرة من عينة الدراسة، وذلك باستخدام استمارة الاستبانة.

### 10. صعوبات الدراسة:

- إن أكثر صعوبة كانت عدم القدرة على الحصول على المراجع نتيجة غلق الجامعة وتوقف النقل بسبب جائحة كورونا؛
- قصر الفترة الممنوحة لإعداد المذكرة الموازية مع توقف كل المكاتب والمؤسسات؛
- الصعوبة الكبيرة في إجراء الدراسة الميدانية بسبب منع التبرعات والاحتياطات الصحية نتيجة الوباء؛
- صعوبة التواصل نتيجة الحجر الصحي وتوقف النقل.

### 11. هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية قسمنا بحثنا الى فصلين بالاعتماد على طريقة IMRAD، حيث تطرقنا في الفصل الأول منه إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لدور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة والذي قسم الى مبحثين بحيث خصص المبحث الأول للإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية من خلال التطرق إلى المفاهيم المرتبطة بالتشخيص الاستراتيجي واتخاذ القرار، أما المبحث الثاني فيشمل الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد تطرق إلى الدراسة الميدانية التي بدورها تنقسم إلى مبحثين، المبحث الأول عالج الطريقة والأدوات المستخدمة، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض النتائج المتوصل إليها ومناقشتها والتعليق عليها، ثم اختتام الموضوع بخاتمة عامة لخصت جميع النقاط التي تم التطرق إليها.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الإستراتيجي الداخلي

في ترشيد اتخاذ القرار

❖ المبحث الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية

❖ المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية كوسيلة لترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة

❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

### تمهيد:

تواجه بيئة الأعمال في العصر الحديث مجموعة من الرهانات التي تفرض على المؤسسات الاقتصادية تحديات في ظل المنافسة الشديدة في كل المستويات مما أدى ذلك إلى إعطاء أهمية متزايدة وبالغة لتقييم وضعية المؤسسة وكافة العوامل المحيطة بها ويتم ذلك عن طريق تشخيص بيئتها الداخلية بغية اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف وكذا تشخيص لبيئتها الخارجية بغرض تحديد التهديدات وتجنبها، وتحديد الفرص المتاحة ومن ثمة استغلالها.

لتحقيق الأهداف المسطرة يجب على المؤسسة اتباع استراتيجيات تمكنها من الوصول إلى قرارات فعالة ورشيدة من خلال الاعتماد على ما يسمى بالتشخيص الاستراتيجي.

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول حول الأدبيات النظرية للتشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية أما المبحث الثاني حول التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية كوسيلة لترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة أما المبحث الثالث الذي سنتناول فيه الدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع.

### المبحث الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية

البيئة الداخلية للمؤسسة هي التي يتحدد من خلالها الإمكانيات والموارد المتاحة لها، وذلك بالتركيز على نقاط القوة ونقاط الضعف مقارنة بمنافسيها، ومنه فإن دراسة وتحليل العوامل البيئية الداخلية للمؤسسة يعد عملية ضرورية ومهمة لنجاحها، وهكذا فإن التشخيص الاستراتيجي يعتبر أحد أهم المراحل في إعداد الاستراتيجيات حيث يتوقف عليه جمع المعلومات واكتشاف التهديدات والفرص، وتحديد آثارها على اتخاذ القرارات في المؤسسة.

#### المطلب الأول: ماهية التشخيص الاستراتيجي

تعتمد المؤسسة على التشخيص لأجل وضع استراتيجيات تمكنها من استغلال الفرص الخارجية وتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من تأثيرها الأمر الذي يمكنها من التعرف على نقاط قوتها وضعفها لأجل تصحيح الانحرافات واستغلال النقاط الإيجابية وهذا ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي.

#### الفرع الأول: مفهوم التشخيص وأنواعه

##### 1. مفهوم التشخيص:

امتد مفهوم التشخيص إلى مجال الإدارة والتسيير خلال سنوات السبعينات وعرف تطورا هاما مع بداية الأزمة الاقتصادية العالمية والتشخيص في المؤسسة يعطي وصفا واضحا لصحتها العامة يليه اتخاذ التدابير الكافية لضمان بقائها وتنميتها، فالمؤسسة تتشارك مع العديد من المؤسسات في بيعتها الاقتصادية والبقاء في هذه البيئة يكون فقط من خلال تطوير أعمالها، وصعودها وقدرتها على المنافسة. ومن بين تعارف التشخيص نذكر:

- التشخيص **diagnostic**: هي كلمة يونانية مشتقة من كلمة **diagnosis** وتعني المعرفة **connaissance** في أصلها تستعمل في ميدان الطب وتعني تحديد وتعيين المرض من خلال أعراضه، وبصفة عامة يمكن القول أن التشخيص هو حكم مصدر في وضعية ما خلال حالة ما، حاليا مصطلح التشخيص أصبح يستعمل في العديد من الميادين خاصة في ميدان تسيير المؤسسات.<sup>1</sup>

في الحقل الطبي نجد المعنى العام لمصطلح التشخيص موضحا في القاموس كما يلي:

- التشخيص هو عملية تحديد العلة أو المرض أو الحالة من أعراضها الظاهرة؛
- ورد تعريف التشخيص في OXFORD بأنه تحديد هوية المريض بدقة بواسطة فحص دقيق<sup>2</sup>؛
- يعرفه راتب أحمد قبيعة التشخيص على أنه معرفة طبيعة المرض واسبابه.<sup>3</sup>

أما في ميدان تسيير المؤسسات:

- يعرفه كامل حامدي: بأنه يهدف في مضمونه تحديد نقاط الضعف والقوة في المؤسسة وذلك من اجل تصحيح نقاط الضعف واستغلال أحسن لنقاط القوة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> BoudjelaL Abdelhaniid et autres, **El Manar (dictionnaire scolaire de la langue française)**, Dar El Ouloum, Annaba, 2001, p:144.

<sup>2</sup> بلقاسم كامط وآخرون، التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الإطار النظري والواقع العملي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2019/2018، ص:3.

<sup>3</sup> راتب أحمد قبيعة، الأسيل (القاموس العربي الأصيل)، دار الجامعية، لبنان، 2000، ص:167.

<sup>4</sup> Kamel Hamdi, **Comment diagnostiquer et redresser une entreprise**, Edition Esalam Alger, 1995, p:20.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

- يعرفه **c.bottin** على أنه: تلك الكيفية الخاصة التي تصل بها إلى المعرفة، والتي تحدد الوضع الحالي للمؤسسة من أجل تحديد أهدافها وسياساتها.
- ويعرفه **brown** على أنه: القيام بتحليل المؤسسة بهدف تسليط الضوء على نقاط ضعفها في مجال الصناعة. من خلال التعارف السابقة، يتبين أن التشخيص يهدف إلى كشف مواطن الضعف ومواطن القوة داخل المؤسسة، لتصحيح وتقويم الأولى، واستغلال الثانية بشكل أحسن، فالتشخيص يسمح بالوقوف على حقيقة المؤسسة ومعرفتها من مختلف جوانبها.

### 2. أنواع التشخيص:

توجد أنواع مختلفة للتشخيص، ولعل أبرزها نذكر:

- **التشخيص الشامل:** يتميز التشخيص الشامل بالعمومية، فهو يشمل المؤسسة ككل، بمعنى أنه يشمل التشخيص المالي، والاستراتيجي والتنظيمي وتشخيص الموارد البشرية، كما أنه لا يهدف لإجراء تحليل جزئي، بل أنه يسعى إلى الحصول على رؤيا شاملة لوضعية المؤسسة ككل، ويكون عادة نقطة انطلاق لتشخيصات أخرى فرعية أكثر عمقا ودقة كلما دعت الحاجة لذلك.
- **التشخيص المالي:** يحدد هذا الفحص تواجد أو غياب شيئين اثنين أساسيين، وهما التوازن المالي والمردودية، وهو من أكثر أنواع التشخيص مزاولة في المؤسسة.
- **التشخيص الوظيفي:** يقتصر هذا التشخيص على وظيفة واحدة (الموارد البشرية، الإنتاج، التسويق،...)، وعادة ما يتم بناء على طلب من الإدارة عند ملاحظة قصور في الوظيفة، أو ضعف في الأداء بعد عملية تدقيق ومراجعة الوظائف، وبالتالي فهو ينطوي على إعادة تصحيح مسار الأعمال وتنظيمها بشكل دائم.
- **تشخيص الهوية:** يحاول هذا التشخيص إبراز عناصر التسيير، مثل نوع السلطة، التنظيم، المعلومة، الاتصال والثقافة.
- **التشخيص الاستراتيجي:** يمكن من تحليل قدرات المؤسسة لمواجهة المنافسة في البيئة الخارجية، ويسمح بتقييم أنشطة المؤسسة ووضعتها، كما يسمح بإرساء استراتيجية مستقبلية للمؤسسة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مفهوم التشخيص الاستراتيجي وأهميته

يُعدّ التشخيص الاستراتيجي أساس تفسير السلوك الاستراتيجي المتجسد بالاختيار الاستراتيجي وما يتبعه من تنفيذ ورقابة استراتيجية، وهو موضوع يتسم بالسعة والشمول، فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية للتسيير الاستراتيجي، وذلك لتخصّصه بتقييم وتحديد العناصر الاستراتيجية في المحيط من فرص متاحة وتهديدات تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف الداخلية بها.

#### 1. مفهوم التشخيص الاستراتيجي:

- هو وسيلة لإنشاء قاعدة للمعلومات، معلومات تاريخية، حالية ومستقبلية التي تسمح بتعريف مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، الأساسية والمتكاملة، وهو مرحلة هامة في عملية حل المشاكل بعد الكشف عن أسبابها، حيث أنه يتكون من بعدين هما التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي وهما بعدين متكاملين ومتراپطين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أمال يوب، إدارة واقتصاد المؤسسات، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الإمارات، 2019، ص: 172-173.

<sup>2</sup> قوراية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة البويرة، 2013/2014، ص: 102.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

- ويقصد به أيضا تحليل كل من البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات وكذلك معرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الاستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>
- كما يُعرف بأنه الدراسة التحليلية لوضعية المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة ومعرفة فرص ومخاطر المحيط من جهة أخرى، وبهذا فالتشخيص الاستراتيجي يهدف إلى الكشف على القدرات الاستراتيجية للمؤسسة تمكنها من التكيف مع المحيط وتغييراته.<sup>2</sup>
- ويُعرف التشخيص الاستراتيجي بأنه عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها، وكشف نقاط القوة والضعف فيها، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص والاتجاهات وتقييم الفرص والتهديدات فيها، وتستخدمه الإدارة كأداة التحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات.<sup>3</sup>
- كما يُعرف على أنه مرحلة شديدة الأهمية في صياغة الاستراتيجية، يقوم بتحديد الخيار الاستراتيجي الممكن التنفيذ من خلال تقييم قدرات المؤسسة ومميزات المحيط للتكيف معها وفق الإمكانيات المتاحة والمحددة.<sup>4</sup>
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التشخيص الاستراتيجي هو تشخيص لنقاط القوة والضعف الداخلية، وكذا الفرص والتهديدات الخارجية ومحاولة الموافقة بينهما.

### 2. أهمية التشخيص الاستراتيجي:

- اهتم مختلف الباحثين والمهتمين بعالم إدارة الأعمال، بالإدارة الاستراتيجية بصفة عامة وبالتشخيص الاستراتيجي بصفة خاصة وذلك نظرا لأهمية هذا الأخير في اتخاذ القرار، وتبرز أهميته من خلال ما يلي:
- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة؛
- يساعد التشخيص الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف؛
- يعد التشخيص الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء؛
- معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التشخيص يبني على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها؛

<sup>1</sup> حياة حمازية، أهمية التشخيص الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، 2013/2014، ص: 15.

<sup>2</sup> حنان جودي، استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، تخصص علوم التسويق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص: 58.

<sup>3</sup> صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة مقدمة لطلبة سنة أولى ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص: 55.

<sup>4</sup> سعدي نجاح، تأثير التشخيص الاستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص: 3.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما؛
- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل ايجابي على هذه البيئة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: خصائص التشخيص الاستراتيجي وأبعاده

#### 1. خصائص التشخيص الاستراتيجي:

- لكي يتسم التشخيص الاستراتيجي بالفعالية والملائمة يجب توفره على مجموعة من الخصائص التي نذكر منها:
  - ملائمة للأسس النظرية؛
  - صارمة لكن مرنة للتمكن من الإطاحة بكل الوضعيات الممكنة، وتتماشى مع التطورات في المحيط؛
  - استكشافية لكي تقود للكشف عن العوامل المفتاح، دون حصر التشخيص في إطار ضيق، وهذا ما يعني التركيز على مهنة المؤسسة؛
  - مفتوحة، تشجع الحوار وتوافق بين المعلومات بحث عن الحقيقة الاستراتيجية بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها والتي تمتلك تأثير سلبي أو ايجابي على سير ونمو المؤسسة؛
  - منهجية، وتقنية بالنظر إلى التحليل الذي يبني عليه هذا النسق، والوقت المتاح والموارد المتوفرة لذا فهو يكتسي طابع *modulable et modulaire* مرونة، وحدات فيمكن اضافة المتغيرات موضوع البحث أو تزويد هذا الأخير بدراسات يكون لها تأثير على نتائج التشخيص.<sup>2</sup>

#### 2. أبعاد التشخيص الاستراتيجي:

- ويركز التشخيص الاستراتيجي على بعدين مكملين، بعد داخلي (التشخيص الداخلي) للمؤسسة، وبعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المؤسسة، وذلك باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط كما يوضح الشكل الموالي:<sup>3</sup>

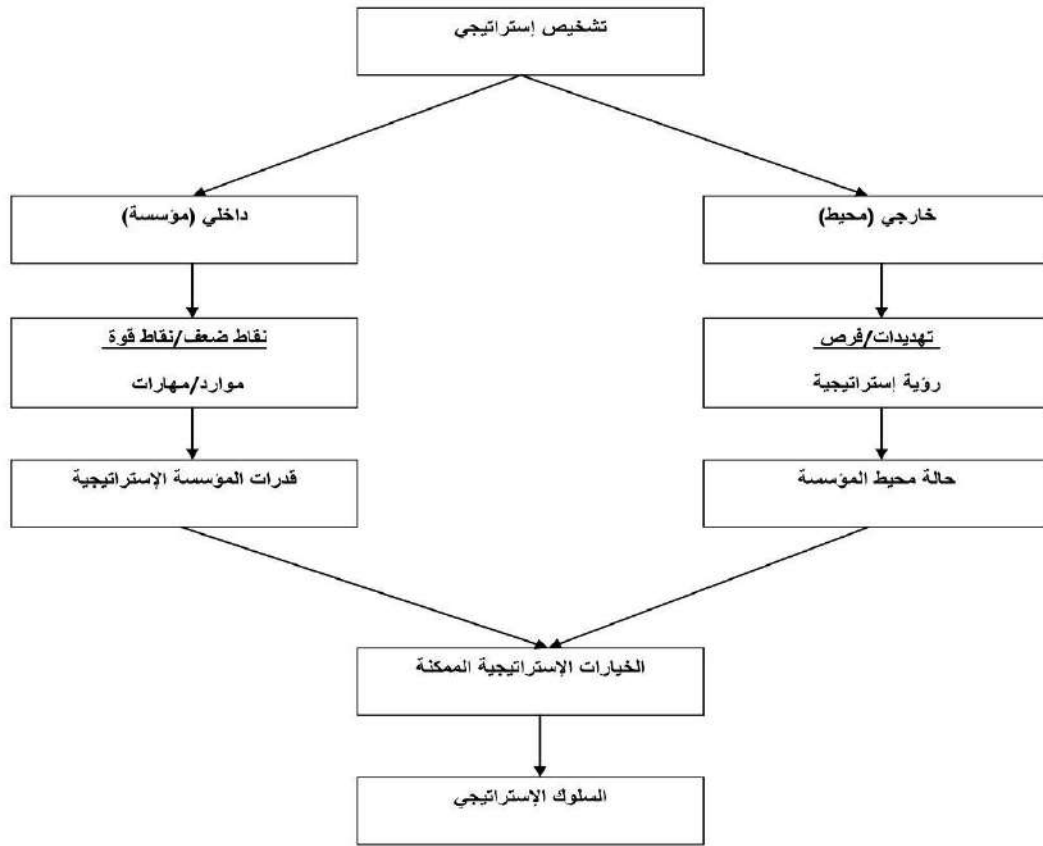
<sup>1</sup> حياة حمازية، أهمية التشخيص الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 15-16.

<sup>2</sup> بلقاسم كامط وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 9-10.

<sup>3</sup> سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2006/2005، ص: 18.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

شكل رقم (1-1): أبعاد التشخيص الاستراتيجي



Source : Helffer J-P et autres Management Stratégie et Organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Vuibert, France, 2000, P: 55.

### المطلب الثاني: ماهية تشخيص البيئة الداخلية

لا يمكن أن تنتج استراتيجيات المؤسسة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة ولذلك ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة حتى تضع المؤسسة استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية. إن معرفة المؤسسات لنقاط قوتها ونقاط ضعفها يأتي من تحليلها إلى ما يسمى البيئة الداخلية لها.

### الفرع الأول: مفهوم ومكونات البيئة الداخلية

#### 1. مفهوم البيئة الداخلية:

- البيئة الداخلية: هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق<sup>1</sup>.
- كما تعرف البيئة الداخلية بأنها مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية وتعرف بأنها تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات التنظيمية لمؤسسة الأعمال، ولذلك فإن اختلاف البيئات الداخلية للمؤسسات الأعمال يتجسد باختلاف قدرات هذه المؤسسة

<sup>1</sup> علي بشار بكر أغوان، التحليل الاستراتيجي للبيئة والعوامل المؤثرة على صنع القرار، ورقة بحثية، جامعة النهرين، كلية العلوم السياسية، قسم الاستراتيجية، 2011/07/30، ص:2.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والزمن الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة.<sup>1</sup>

- ويقصد بها أيضا مجموعة العوامل والموارد الموجودة داخل المؤسسة ذاتها، وتؤثر تأثيرا مباشرا على أدائها، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها.<sup>2</sup>

### 2. مكونات البيئة الداخلية:

تتكون البيئة الداخلية من أربعة عناصر مهمة نوجزها فيما يلي:

#### أ - الهيكل التنظيمي:

يُقصد بالهيكل التنظيمي بكونه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة الآزمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية في المؤسسة، وهناك تقسيمات مختلفة للهيكل التنظيمية، فهناك من يقسمها على أساس النماذج الهيكلية البسيطة والوظيفية والقطاعية، وهناك من يقسمها على أساس المنتج المصنوفي والمختلطة والأفقي وغيرها.

#### ب - الموارد:

إن المؤسسة في صياغتها لاستراتيجيتها وتثبيت رسالتها ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل على مواردها وتشمل هذه الموارد: الموارد المالية، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، والقدرات التكنولوجية، وهذه الموارد لا بد من توفرها كي تساهم في تفعيل وتنشيط طاقات المؤسسة، إمكانية نجاحها واستمرار بقائها في السوق.

#### ج - الثقافة التنظيمية:

تشمل الثقافة التنظيمية مجموعة المعتقدات والقيم والتقاليد والعادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، وتؤدي إلى تكييف العضو الجديد، ويتم نقلها عبر الأجيال المختلفة، وتعتبر الثقافة التنظيمية مهمة وضرورية لأنها تحقق عدة أهداف منها: وحدة الرؤية والالتزام بمصالح المؤسسة وغيرها من الأهداف.<sup>3</sup>

- قيم وثقافة المؤسسة: هي دستور المؤسسة وهي المنهج الذي يهتدي به العاملون في تسيير مؤسستهم في اتجاه المستقبل لتحقيق الغاية والغرض من إنشائها والغاية والغرض من استمرارها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010، ص: 21.

<sup>2</sup> أحمد محمود الزنفلي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة الزقازيق مصر، الطبعة الثالثة، بدون سنة نشر، ص: 2.

<sup>3</sup> آسيا دراجي، دور تحليل البيئة الداخلية في تفعيل الأداء المالي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، جامعة 08 ماي 1945، قلعة، 2016/2015، ص: 32.

<sup>4</sup> الهادي المشعل، التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية، دار الكنف العلمية، 2009، ص: 88.

### د- تحليل نقاط القوة والضعف:

- **القوة:** إن مجال القوة هو مورد أو أي ميزة أخرى تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها، وهي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، وتمثل مجالات القوة في: الموارد المالية، القيادة التسويقية، العلاقات بالموردين والعملاء، الصورة الذهنية وغيرها.

- **الضعف:** إن مجال الضعف هو قيد أو قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي يحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر، ومن أمثلة مجالات الضعف الموارد المالية والتكنولوجية والتسهيلات والقدرات الإدارية والتسويقية والصورة الذهنية لمنتجات المؤسسة وغيرها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مفهوم تشخيص البيئة الداخلية وأهميته

#### 1. مفهوم تشخيص البيئة الداخلية:

- تشخيص البيئة الداخلية: هي تحليل الميزة الاستراتيجية للمؤسسة، والميزة الاستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.<sup>2</sup>

- ويعني تشخيص البيئة الداخلية إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، ويقدم التشخيص الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإنتاج، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة.<sup>3</sup>

- تشخيص البيئة الداخلية هي معرفة العوامل الداخلية والتي تقع ضمن سيطرة المنظمة والمتمثلة بنقاط القوة والتي تؤثر إيجابيا على نشاطات وأهداف المنظمة كإمكانيات المنظمة المادية والبشرية، ونقاط الضعف التي تؤثر سلبا على نشاطات المنظمة وأهدافها كضعف الموارد المادية وبطء عمليات المنظمة.<sup>4</sup>

**تعريف شامل:** يقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذا مهنة المؤسسة والكفاءات التي تتوفر عليها، ونظام المعلومات فيها، فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدة، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي، وفق الشروط التنافسية للمحيط.<sup>5</sup>

#### 2. أهمية تشخيص البيئة الداخلية:

تهتم المؤسسات بتحليل قدراتها وإمكانياتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمرا لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية:

<sup>1</sup> أمال بوب، إدارة واقتصاد المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص: 180.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1998، ص: 10.

<sup>3</sup> حياة حماني، أهمية التشخيص الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

<sup>4</sup> اسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، ص: 16.

<sup>5</sup> سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مرجع سابق، ص: 25.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

- التعرف على القدرات المادية والبشرية للمنظمة ومستوى أدائها؛
- تحديد نقاط القوة لدى المنظمة وسبل توظيفها في تطوير المنظمة؛
- الوقوف على موقع المنظمة مقارنة بالمنظمات الشبيهة بما يتيح لها فرصة وضع الخطط العملية للمفوض بأنشطتها ورسم طرقها التنافسي والتكاملي بين هذه المنظمات؛
- تحديد نقاط الضعف بالمنظمة الأمر الذي يكفل لها وضع الإجراءات اللازمة لتجنبها أو إيجاد حلول لها؛
- عقد مقارنة بين نقاط القوة ونقاط الضعف بما يعطي للمنظمة القدرة على معرفة إمكانياتها الحقيقية فتبني عليها تقديرات واقعية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مضمون تشخيص البيئة الداخلية

إن مضمون تشخيص البيئة الداخلية يختلف باختلاف وجهات نظر الكتاب والمفكرين الاقتصاديين، وقد ارتأينا أن المضمون المناسب ينقسم كما يلي إلى تشخيص الوظائف، تشخيص الكفاءات، تشخيص سلسلة القيمة.

### الفرع الأول: تشخيص وظائف المؤسسة

حيث يتم تشخيص وظائف المؤسسة: التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، المالية، الموارد البشرية، وذلك من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في كل وظيفة، وإلى جانب تشخيص وظائف المؤسسة، يجب أن لا نهمّل الأنشطة العرضية التي تؤثر على أداء المؤسسة والمتمثلة في عمليات التنظيم، الرقابة، المعلومات،...

#### 1. تشخيص الوظيفة التسويقية:

يتم الكشف عن نقاط القوة والضعف في وظيفة التسويق، من خلال قيام المؤسسة بتقسيم حجم مبيعاتها ومعرفة الوسائل التي تمتلكها، وقدرتها على التحكم في سعر المنتجات، وتحليل السوق الذي تغطيه، ومعرفة لربائتها ونوع العلاقة التي تربطها بهم، وسياسة التوزيع بها، وكذا قوة البيع الخاصة بها.

#### 2. تشخيص وظيفة الإنتاج:

للقيام بتشخيص وظيفة الإنتاج، وجب تحديد العوامل الإنتاجية من خلال معرفة مزايا وعيوب أنظمة التصنيع، والتقنيات المستعملة، وفعالية أنظمة الرقابة على المخزون، والمعطيات الناتجة عن أنظمة تحليل القيمة وهندسة القيمة، وعناصر القوة والموجودة في برامج الصيانة، والأمن والسلامة الصناعية.<sup>2</sup>

#### 3. تشخيص الموارد البشرية:

في هذا الإطار يعمل الخبير على البحث على لكشف المخاطر الاجتماعية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، وذلك من خلال معرفة الصراعات الموجودة بالمؤسسة السابقة والحالية، تقييم وظيفة كل عامل بالمؤسسة تحليل المناصب ومدى توافقه معها وتقييم مدى تأهيله، والوقوف على هرم الأعمار للعمال ليتسنى له تقدير المخاطر المرتبطة بذلك بداية التقاعد وغيرها،

<sup>1</sup> مخلص ابتسام، التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات التأمين، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2015/2014، ص: 43.

<sup>2</sup> سلطاني محمد راشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 25-26.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

تقييم سياسة التشغيل، تقييم سياسة الحوافز، القيام بمقارنات مع شركات عاملة في نفس القطاع فيما يرتبط بسياسة الأجور والتعويضات، مستوى التأهيل، معدل التغيب وغيرها.<sup>1</sup>

### 4. تشخيص وظيفة البحث والتطوير:

يقصد بها كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صور أساليب أو طرق إنتاج مادية، استهلاكية أو استثمارية، تباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو في مراكز البحث والتطبيقي أو في المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.<sup>2</sup>

### 5. تشخيص وظيفة المالية والمحاسبة:

الحالة المالية تهتم دائما بقياس الوضع التنافسي للمؤسسة وجذب المستثمرين، سيولة المؤسسة، رأس مال العامل، أثر الرافعة، الربحية، والتدفقات النقدية، كلها عوامل يمكنها المساعدة في تحديد البدائل الاستراتيجية الملائمة، الوظيفة المالية تشمل ثلاثة عناصر: قرارات الاستثمار، القرارات التمويلية- القروض-، القرارات المتعلقة بربحية الأسهم، التحليل وفق النسب المالية هو الطريقة الأكثر استعمالا لتحديد نقاط القوة والضعف في الاستثمار أو القرض أو السهم.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: تشخيص الكفاءات

تعرف الكفاءات على أنها مزيج للمعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة، والتي يتم ملاحظتها والاعتراف بها من خلال الوضعية المهنية، وتعبير آخر هي مجموعة المعارف والمعارف العملية التي تتوفر عليها المؤسسة، والتي تعمل على تقييمها وتطويرها، وتم عملية تعبئة الكفاءات من خلال القيام بتعبئة الوسائل التشغيلية التي تحقق الفعالية، وذلك عن طرق تجميع الموارد ووضعها تحت السيطرة، وفحص برامج التدريب وجعلها تحت وصاية المؤسسة.

ويشير كل من هامل hamel وبراهاك prahalad إلى الكفاءات الأساسية، والتي تمثل المعرفة الجماعية للتنظيم، حيث تسمح للمؤسسة بنشر مجموع التكنولوجيات والمعارف العملية من أجل تكييف الأنشطة وبسرعة مع السوق، وتميز هذه الكفاءات بثلاث خصائص هي:

- كونها تمثل قيمة قوية في عيون الزبائن، وهي ميزة مهمة للمؤسسة؛

- هي متماثلة في السوق، وواضحة للمؤسسة مقارنة بالمنافسين؛

- هي مرنة، أي أنها بارعة في تقديم المنتجات الجديدة.

وللقيام بتشخيص الكفاءات ومن ثم تطبيقها، يجب تنظيم الكفاءات الأساسية بالمؤسسة وفق الخطوات التالية:

- ملاحظة الأفراد في العمل، لتحديد الكفاءات المهنية كمجموع من المعارف والمعارف التطبيقية الموجودة لدى الأفراد، وذلك قصد حصول المؤسسة على خريطة تفصيلية للكفاءات المتواجدة بها؛

<sup>1</sup> أمال يوب، إدارة واقتصاد المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص: 183.

<sup>2</sup> آسيا دراجي، بدعة عباسي، دور تحليل البيئة الداخلية في تفعيل الأداء المالي، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

<sup>3</sup> بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014، ص: 35-36.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

- تجميع وترتيب الكفاءات المهنية المتطابقة والمتكاملة في شكل أقطاب للكفاءات التنظيمية التي تغذي مختلف أنشطة المؤسسة؛
- الاندماج الناجح للكفاءات الفردية، لتكوين كفاءات أساسية؛
- تطوير كفاءات أساسية جديدة انطلاقاً من الكفاءات القائمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: التشخيص عن طريق سلسلة القيمة

مدخل سلسلة القيمة value chain approach طور هذا الأسلوب من قبل الباحث porter، والذي بموجبه تعتبر المنظمة مجموع كبيرة من الأنشطة الرئيسية والثانوية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزات تنافسية للمنظمة.

#### 1. الأنشطة الأولية أو الأساسية primary activités:

وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة، وتتضمن:

- **الإمدادات الداخلية inbound:** أو ما تعرف بالأنشطة اللوجستية والمتعلق بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.

- **العمليات opération:** وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات سلع وخدمات.<sup>2</sup>

- **الإمدادات اللوجستية الخارجية bound logistics out:** وتتضمن كل الأنشطة المتعلقة بجمع وخزن وتوزيع منتجات الشركة على المستهلكين، وكل الأنشطة المتعلقة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها، أما إذا كانت منتجات غير ملموسة مثل الخدمات والاستشارات، فإن هذه الإمدادات تتعلق بالترتيبات اللازمة التي تقوم بها الشركة لجلب المستهلكين إلى الخدمة إذا كانت هذه الخدمة مرتبطة بالمكان ولا يمكن نقلها إلى المستهلك مثل ذلك النشاطات والأحداث الرياضية.<sup>3</sup>

- **التسويق والمبيعات marketing and sales:** وهي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من سعر تسعير وترويج وبيع وغير ذلك.

- **الخدمة services:** وهي تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.

#### 2. الأنشطة الساندة support activités:

وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمنظمة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، وتشمل هذه الأنشطة على كل من:

<sup>1</sup> سلطاني محمد راشد، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مرجع سبق ذكره، ص: 27-28.

<sup>2</sup> وائل خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 87.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية نظريات -مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص: 197.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

- البنى الأساسية التحتية **infrastructure**: والتي تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة، وغيرها من الأنشطة الداعمة الأخرى.
- إدارة الموارد البشرية **human resource management**: وتتضمن الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة كالتعيين والتدريب والتحفيز وغيره من الأنشطة.
- التطور التكنولوجي **technology development**: وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه، وكذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.
- التجهيزات **procurement**: وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المنظمة والشكل التالي يوضح مدخل سلسلة القيمة.<sup>1</sup>

شكل رقم (1-2): سلسلة القيمة



المصدر: فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية نظريات -مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص:196.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، مرجع سبق ذكره، ص: 87-89.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

### المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية كوسيلة لترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة

إن التشخيص الاستراتيجي يعبر عن إجراءات فحص للمؤسسة، وذلك بالدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم دلالتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج مما يساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وكذا الفرص والتهديدات خارجها، كما تتجلى أهمية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في كونها من أهم وأصعب الحالات التي تواجه الأفراد والجماعات والمؤسسات على حد سواء.

#### المطلب الأول: الإطار النظري لاتخاذ القرار

إن اتخاذ القرار يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة، وهذا إلى جانب كونه عملية إدارية هامة في حد ذاته، إذ أن نجاح أو فشل الإداري ينسب إليه، حيث أن المدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة، بينما يعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في أداء مهامه.<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: مفهوم القرار وأنواعه

تعتبر القرارات فعل إرادي من خلاله يمكننا أن نفصل وان نتخذ موقفا بعد دراسة مشكلة مطروحة. وبالنظر لأهمية القرارات في المؤسسة في علم التسيير بصفة خاصة، يجعل القرارات تمثل علم بحد ذاتها وتسمى بعلم الاختيار وتعرف القرارات على أنها "سلوك الفرد للاختيار في ظل حالة محدودية المعلومات" ويتساءل المتخصصون في التسيير، مثلهم مثل الاقتصاديين، ومنذ زمن بعيد حول العقلانية.

#### - عقلانية القرارات:

فالقرارات متعددة وتطبق على مشاكل مختلفة جدا فهي تتضمن خليطا من العناصر الكمية والعناصر الكيفية. كما يؤكد h.mintzberg على اعتبار القرارات سيرورة مستمرة أمام حالة الاختيار.<sup>2</sup>

#### أولا: مفهوم القرار

يعتبر القرار وسيلة من الوسائل التي تحقق أهداف متخذ القرار والذي بدوره يبلور التوجهات الاستراتيجية للمشروع إلى خطوات عملية.

القرار مفهوم لغوي حديث من حيث المعنى لا من حيث اللفظ<sup>3</sup>، وهو يعني أفضل بديل لحل المشكلة<sup>4</sup>، واختيار بديل معين من بين البدائل<sup>5</sup> الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف وحل مشكل ما او انتهاز فرصة معينة، والاختيار يكون من بين مجموعة البدائل المتاحة في وقت وموقف معين، لمواجهة المشكلة واختيار البديل الأكثر كفاءة وفاعلية من بين تلك البدائل المتاحة. وعلى هذا الأساس نستنتج أن القرار يقوم على عملية المفاضلة وبشكل واعى ومدرك بين مجموعة بدائل او حلول متاحة لمتخذ القرار، لاختيار واحد منها باعتباره انسب وسيلة لتحقيق الهدف الذي تسعى إدارة البنك أو المنشأة إلى تحقيقه.

<sup>1</sup> منير نوري، التسيير العملي والاتصالات الادارية، المفاهيم والتطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2015، ص:71.

<sup>2</sup> مداح عرابي الحاج، ادارة الاعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2015، ص:72.

<sup>3</sup> عبد الله بن محمد بيجت وإيمان بنت عبد الله الكردي، القرار طريقك الى المثالية، دار الزمان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2008، ص:13.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008/2007، ص:21.

<sup>5</sup> مؤيد عبد الحسن الفضل، الابداع في اتخاذ القرارات الادارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص:49.

### ثانيا: أنواع القرارات

تختلف القرارات باختلاف المركز الإداري الذي يشغله متخذ القرار ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمنها، وأيضا وفق المعايير التي يمكن اتخاذها أساسا لتصنيف أنواع القرارات وهي:

#### 1. وفقا للوظائف الأساسية في إدارة الأعمال:

وهذا التصنيف قائم على أساس الوظائف الأساسية للمؤسسة، من قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية، قرارات تتعلق بالإنتاج، قرارات تتعلق بالتسويق، قرارات تتعلق بالتمويل، الاستثمار وقرارات تتعلق بشؤون العاملين (بشرية).

#### 2. وفقا لأهمية القرارات:

حسب هذا المعيار نميز بين ثلاثة أنواع من القرارات وهي:

- القرارات الاستراتيجية: والتي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها.
- قرارات تكتيكية: والتي تتعلق بتسيير الموارد من اكتساب، تنظيم وتطوير الموارد المادية، البشرية، المالية والتكنولوجية.
- قرارات تنفيذية (تشغيلية): وهي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المنظمة.

#### 3. وفقا لإمكانية برمجةها:

ونميز بين نوعين أساسيين وهما:

- القرارات المبرمجة: وهي القرارات متكررة وإجراءات اتخاذها محددة بشكل واضح مسبقا.
- القرارات الغير المبرمجة: وهي قرارات جديدة ولا توجد طريقة واضحة لمعالجتها لأنه لم يسبق مصادفتها من قبل وحلها في حاجة إلى وضع حل خاص ومفصل.

#### 4. وفقا لظروف اتخاذها:

إن بعض القرارات تنطوي على بيانات وحقائق متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة (القرارات تحت ظروف التأكد)، والبعض الآخر يكون توافر البيانات غير كافي، والنتائج المتوقعة غير مؤكدة (القرارات تحت ظروف عدم التأكد)، وأحيانا أخرى تؤخذ القرارات في إطار من المخاطرة (القرارات تحت ظروف المخاطرة).

#### 5. وفقا للنمط القيادي لمتخذ القرار:

يمكن تصنيف القرارات من حيث القائمين باتخاذها إلى قرارات فردية وتسمى بالقرارات الشخصية والتي ينفرد متخذ القرار باتخاذها دون مشاركة من المعني بالقرار، بالاعتماد على الخبرات السابقة والاحكام الشخصية للفرد متخذ القرار، وقرارات جماعية، والتي لا ينفرد متخذ القرار لوحده باتخاذها، وإنما يشاركه في ذلك من يعينهم أمرهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن ابراهيم الغالي، اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك الإسلامية من أجل معامل خصم في ظل الضوابط الشرعية، رسالة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013، ص ص: 69-70.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

الفرع الثاني: مفهوم اتخاذ القرار وأهميته

### 1. مفهوم اتخاذ القرار:

رغم ثراء وتنوع الحقول المعرفية في تناولها لموضوع عملية اتخاذ القرار، إلا أنه لم يعرف اتفاقاً حول ماهية هذه العملية، رغم أنها في الأساس تتضمن فكرة اختيار وتفضيل بديل معين من بين العديد من البدائل الممكنة والخيارات المتاحة، بغرض تحقيق هدف محدد أو لحل مشكلة قائمة. وفي هذا السياق فقد عرفت عملية اتخاذ القرار بأنها:

- "عملية اتخاذ بديل من البدائل الكثيرة الممكنة، للوصول إلى هدف محدد، أو حل مشكلة معينة، أو حتى انتهاز فرصة سانحة؛"
- "عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، واثراً في تحقيق الاهداف المطلوبة"<sup>1</sup>؛
- "عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على اساس بعض المعايير، ويتأثر اختيار البديل الافضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة"<sup>2</sup>؛

- "يحدد barnard مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أو توماتيكية أو ردود أفعال مباشرة"<sup>3</sup>.

- وقد اعتبر Simon بأن عملية اتخاذ القرار تمثل جوهر العمل الذي يقوم به المسير، وأنها تعد من بين اهم المفاهيم النظرية المستمدة من منطلق سيكولوجية الاختيار الإنساني العقلاني.

- وهي أيضا "عملية الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، او عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة ما، واختيار الحل الأمثل لها"<sup>4</sup>.

- اتخاذ القرار يتطلب استخدام الكثير من مهارات التفكير العليا مثل التقويم والاستقراء والاستنباط.<sup>5</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن اتخاذ القرار هو عملية مبنية على أسس ومعايير، للاختيار أو المفاضلة بين عدة بدائل متاحة قصد تحقيق هدف معين في ظل تعدد الإمكانيات، وهي تعتمد على مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل.

### 2. أهمية اتخاذ القرار:

تكتسي عملية اتخاذ القرار أهمية بالغة في أي منشأة إذ تحتل مكانة هامة في هيكلها التنظيمي وهذا نظراً لما تلعبه من دور في تحديد مصير المؤسسة، لأنها هي المفتاح لضمان نمو واستمرار المنشأة، وتكمن أهمية اتخاذ القرار فيما يلي:

- تعتبر اتخاذ القرارات من أهم المهام الجوهرية للمدير بحيث ان قدرة المدير على اتخاذ القرار هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري؛

- تعدد وتعقد الأهداف التي تشهدها التنظيمات الإدارية الحديثة ووجود التعارض بينهما أحياناً مما زاد من المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية، وهذا يتطلب اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل؛

<sup>1</sup> حاسم محمد الذهبي، ونجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة، منظور استراتيجي شامل، مكتبة الجزيرة للطباعة، بغداد، 2005، ص: 101.

<sup>2</sup> بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان-الأردن، 1998، ص: 148.

<sup>3</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 83.

<sup>4</sup> خليل محمد العزاوي، اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 21.

<sup>5</sup> سميرة ركز، فهيمه ذيب، الأسس المعرفية لعملية حل المشكلات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2017، ص: 38.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

- بدون عملية اتخاذ القرارات تتوقف العملية الإدارية، بل ويتوقف العمل كله (ماهية اتخاذ القرارات)<sup>1</sup>؛
- السؤال عن ما يجب فعله، وتشخيص المشكلة، وتحديد كيفية استخدام الموارد المتاحة؛
- تحليل البيانات، والاستفسار عن التكاليف والنفقات، والعائدات من القرار، وما هو البديل الذي يحقق أفضل وضع ممكن؛
- التركيز على فهم المشكلة لاقتراح أفضل الحلول أو البدائل، والتعامل مع الأسباب المؤدية للمشكلة لا التعامل مع النتائج أو المظاهر، وذلك للقضاء على المشكلات من جذورها؛
- مراعاة العوامل السلوكية ومستوى الرضا من عدمه، وأثر ذلك على نتائج القرار؛
- ضرورة تقدير القرار في ظروف التأكد من عدم التأكد من ظروف المخاطرة؛
- استعمال الطرق العلمية، والمدخل الكمية والكيفية في اختيار البديل المناسب.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: عناصر وخصائص اتخاذ القرار

#### 1. عناصر اتخاذ القرار:

- تتحكم في عملية اتخاذ القرار عدة عناصر رئيسية، وهي تعتبر بمثابة الهيكل القاعدي لإتمام عملية القرار وحتى نجاحها، وإضافة صبغة الموضوعية والعلمية عليها، وتمثل هذه العناصر فيما يلي:
- الاختيار بين البدائل المقترحة؛
  - توافر البديل، الذي هو شرط ضروري لعملية اتخاذ القرار؛
  - الوقت اللازم لاتخاذ القرار؛
  - الأهداف التي يتم اتخاذ القرار لأجلها؛
  - الموارد المالية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة؛
  - البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة.<sup>3</sup>

#### 2. خصائص عملية اتخاذ القرار:

- تتميز عملية اتخاذ القرار بمجموعة من الخصائص، والتي تختلف باختلاف متخذها، وبصفة عامة فإنها تتميز بما يلي:
- اتخاذ القرارات عملية ديناميكية مستمرة طيلة مدة حياة المؤسسة؛
  - هي وظيفة إدارية وعملية وتنظيمية؛
  - هي عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة؛
  - أنها عملية مقيدة بمجموعة مراحل وليست مطلقة، معقدة وتتسم بالبطء أحيانا؛
  - أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية واقتصادية.

<sup>1</sup> عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، مداخلة بعنوان: ماهية اتخاذ القرار والطرق الكمية المساعدة في صنعه بالمؤسسة الاقتصادية، 2010، ص: 04.

<sup>2</sup> سرير عبد الله راجح، عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة) في العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية والإعلام، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006، ص: 68.

<sup>3</sup> محمد فريد صحن إسماعيل السيد وإبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 128-129.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

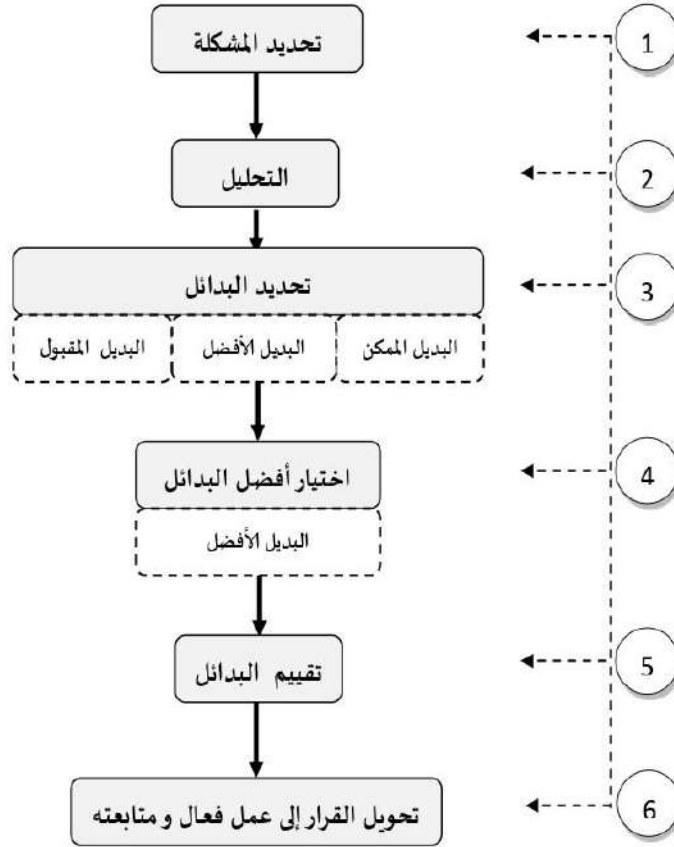
### المطلب الثاني: خطوات وأساليب عملية اتخاذ القرار

من أجل فهم القرار داخل المؤسسة من الضروري تحليل العمليات وذلك بتحديد الخطوات والأساليب التي تؤدي إلى اختيار سلوكيات الأفراد والتأثيرات والسلطات الناتجة عن ممارسة عملية اتخاذ القرار.

### الفرع الأول: خطوات عملية اتخاذ القرار

يوجد اختلاف كبير في تحديد عدد خطوات أو مراحل عملية اتخاذ القرار، ولكن بصفة عامة لكي تكتمل عملية اتخاذ القرار يجب أن تمر بثلاثة خطوات أساسية، تبدأ بتحديد المشكلة وتحليلها، ثم تحديد البدائل وتقييم كل بديل لاختيار أفضلها، وتنتهي بتحويل القرار إلى عمل فعال ومتابعته، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (1-3): مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: بن ابراهيم الغالي، اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك الإسلامية من أجل معامل خصم في ظل الضوابط الشرعية، رسالة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012، ص73.

أولاً: تحديد المشكلة وتحليلها

### 1. تحديد المشكلة:

تُعرف المشكلة في مجال اتخاذ القرار بأنه الانحراف في الأداء عن الهدف المحدد مسبقاً وبالتالي فإن إدراك المشكلة يبدأ عند اكتشاف انحرافات نتيجة عدم اتفاق الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي.<sup>1</sup> إن تحديد المشكلة هي عبارة عن الحالة المستقبلية التي يرمي صانع القرار الاستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها وتصنيفها لتشكل الإطار العام للقرار،<sup>2</sup> تتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة ما، ويتم إدراك المشكلة من معايشة الفرد أو متخذ القرار لواقع الحالة، وعليه الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل هناك اختلاف فعلي بين ما هو كائن وما يجب أن يكون؟
  - هل أن هذا الاختلاف ذو شأن بالنسبة لمتخذ القرار؟
  - هل أن متخذ القرار مهتم بهذا الاختلاف والعمل بشأن معالجته؟
  - هل أن لمتخذ القرار القدرات والموارد اللازمة لحل هذا الاختلاف؟
- وعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توهي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية.

### 2. تحليل المشكلة:

يتم في هذه المرحلة وضع المشكل في طريق الاختبار الموضوعي من خلال معرفة طاقاتها وقدرتها على الاستجابة والتحوّل والتأثير على البدائل، وتكلفت وتقييم كل بديل منها داخل وحدة واتخاذ القرار للبحث على الحلول الممكنة،<sup>3</sup> بعد التعرف على طبيعة المشكلة وتحديدها، فالمهمة التالية هي القيام بتحليلها، من خلال تصنيف المشكلة وجمع البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بها، ويستبعد غيرها من المعلومات الغير ضرورية، والتأكد من صحتها، وليس من الضروري الحصول على كافة المعلومات لاتخاذ قرار سليم، ولكن من الضروري معرفة نوعية ودرجة المخاطرة التي يتضمنها القرار.

ثانياً: تحديد البدائل وتقييمها واختيار أفضلها

### 1. تحديد البدائل:

ويقصد بها إعداد قائمة بالبدائل المتاحة التي يتم الاختيار بينها، وذلك من أجل اتخاذ القرار المطلوب، حيث تتم عملية الاختيار على أساس ترتيب البدائل حسب أوزان المعايير المحددة لكل بديل، ويفوز البديل الذي يسجل أعلى وزناً من بين المعايير الأخرى. وعملية التحديد تمكن من الإفصاح عن الحلول الممكنة، وبالتالي يجب أن يقوم متخذ القرار بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ قدر الإمكان واختيار البديل المناسب، الذي يفي بمجموعة من الشروط والمتطلبات.

<sup>1</sup> سعدي نجاح، تأثير التشخيص الاستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار، مأكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص:38.

<sup>2</sup> سلوى العشراوي، الاتجاهات الحديثة في تحليل السياسات العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2000، ص:12.

<sup>3</sup> إبراهيم محمد حسن، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي، رسالة دكتوراه مقدّمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية، غير منشورة، 2007، ص:135.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

### 2. تقييم البدائل:

تعد هذه المرحلة من المراحل التي تتطلب جهداً فكرياً شاقاً، من خلال تحديد ما يتمتع به كل بديل من مزايا وما يتصف به من عيوب، ومدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة محل الدراسة. وعملية التقييم تعتمد على استخدام مجموعة من المعايير للحكم على مدى جودة أو رداءة البدائل المتاحة، أو الحكم على كفاءتها من عدمها، ومدى إمكانية تطبيقها.

وعند القيام بعملية التقييم يجب مراعاة عدة معايير، وهي:

- أ. معيار التكلفة: والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب المتوقع والخسائر التي حالة حدوثها؛
- ب. معيار الوقت: ويقصد به الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل؛
- ج. معيار الجدوى: ويقصد بها إمكانية تنفيذ البديل من عدمها؛
- د. معيار القبول: مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل؛
- هـ. معيار العائد: ويقصد بها مدى تحقيق البديل للعوائد المتوقعة.

### 3. اختيار أفضل البدائل:

وتسمى أيضاً هذه المرحلة أيضاً بمرحلة الحسم أو مرحلة الاستقرار النهائي على بديل بالذات، حيث يتم الاختيار لهذا البديل من بين البدائل المتوفرة، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من ترجيحات لترشيح البديل الأفضل بالشكل الذي يؤمن تفوقه على بقية البدائل، وبالتالي يمهد لعملية اتخاذ القرار الأمثل.

وعملية الاختيار لا تتم بصفة عشوائية، وإنما هي طريقة عقلانية موضوعية، تعتمد في مجمله على مجموعة معايير نلخصها في النقاط التالية:

- درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل؛
- اختيار البديل الذي يضمن أقل جهد ممكن؛
- اختيار البديل الذي يضمن تحقيق السرعة المطلوبة؛
- اختيار البديل الذي يتفق مع وجود الإمكانيات والموارد المادية والبشرية اللازمة؛
- اختيار البديل الذي ينسجم مع أهداف المنظمة وسياساتها وفلسفتها؛
- مدى احتمال عدم تحقيق النتائج المحددة.

### ثالثاً: تحويل القرار إلى عمل فعال ومتابعته

تركز هذه المرحلة على وضع القرار موضع التنفيذ وتحويله إلى عمل فعال، والعمل على متابعة ومراقبة التنفيذ، والتي تساعد متخذ القرار على عدم التأكد من سلامة قراراته والقدرة على تحقيق الأهداف، فالمتابعة المستمرة تمكن متخذ القرار من التعرف على النقائص والعراقيل التي قد تنشأ أثناء التنفيذ، وبالتالي تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن ابراهيم الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 74-76.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

### الفرع الثاني: أساليب اتخاذ القرار

تعددت الأساليب المساعدة على اتخاذ القرار من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة، وتعد الحقائق والحكم الشخصي، الخبرة، إجراء التجارب والآراء إزاء حل معين لمشكلة قائمة أسهل أساليب اتخاذ القرار وتدرج هذه الأساليب في الصعوبة لتصل إلى استخدام الأساليب العلمية والرياضية المعقدة.

#### أولاً: الأساليب التقليدية الغير الكمية (الأساليب الكيفية)

تمثل الأساليب الكيفية لعملية اتخاذ القرار في:

**1. أسلوب الحكم الشخصي والبديهية:** متخذ القرار في هذه الحالة يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة وسرعة بديته في فهم وتبيان العناصر المؤلفة للمواقف التي يتعرض لها، وقدرته على التقييم والتحليل، وإصدار الأحكام بربط هذه العناصر بسرعة وبالتالي اتخاذ القرار المناسب.<sup>1</sup>

**2. الحقائق:** تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات فحين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.

**3. التجربة:** تمثل التجارب السابقة مصدراً مهماً يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات إذ مما لا شك فيه أن هناك كثيراً من المواقف المشابهة للموقف الحالي قد اتخذت فيها قرارات معينة، فإذا كانت تلك القرارات قد أدت إلى نتائج جيدة فإن من المفيد الاستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ قرارات حالية.<sup>2</sup>

**4. الخبرة:** لا تقتصر الخبرة على خبرة متخذ القرار فقط، لكن يمكنه التعلم والاستفادة من خبرات زملائه وتجاربهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات الصائبة نحوها.

**5. الآراء:** يعني اعتماد متخذ القرار على البحث دراسة الآراء والمقترحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل، وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصائيات لاستخراج المناسب منها.<sup>3</sup>

### ثانياً: الأساليب الكمية

يمكن تعريف الأساليب الكمية بأنها مجموعة من الأدوات والطرق الرياضية والإحصائية وتقنيات الحاسوب، التي تعتمد الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات بعيداً عن العشوائية وأساليب التجربة والخطأ.

ويتمثل محور اهتمام الأساليب الكمية بتمكين متخذ القرار وصانعه بالتعامل مع أحداث القرار وبدائله رقمياً أو كميًا.<sup>4</sup>

**1. نظرية الاحتمالات:** تمثل نظرية الاحتمالات إحدى الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار، وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي ستتحقق عند استخدام بديل معين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> صالح بن ناصر شعرد القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2007، ص: 71.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2005، ص: 74-75.

<sup>3</sup> سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص: 57.

<sup>4</sup> حسين طيار، واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة ميدانية بقطب الخروقات في ولاية سكيكدة، الجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 1، 2012، ص: 152.

<sup>5</sup> صالح بن ناصر شعرد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

2. بحوث العمليات: هي عبارة عن دراسة المشكلات العلمية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للأهداف المحددة.<sup>1</sup>

إن أهمية بحوث العمليات تكمن في قدرتها على نمذجة المشاكل والمواقف الحقيقية في المجالات المختلفة واستخدام أساليب خوارزميات علمية ورياضية في تحليل ودراسة تلك النماذج، استخلاص الحلول المثلى التي تساهم بشكل فعال في اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

3. نظرية المباريات: يقوم مفهومها على افتراضيات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر ممكن من الخسارة، وأنه يتصرف بحكمه، وأن منافسه يكون بنفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه.

وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة، حيث أثبتت جدواها كأسلوب علمي في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة.<sup>3</sup>

4. البرمجة الخطية: حيث يكون هدف الإدارة هو اختيار أفضل بديل من عدة بدائل، وبحيث يمكن استخدام الموارد المتاحة على هذا البديل لكي يعظم العوائد أو يخفض التكاليف، فإن البرمجة الخطية توفر الطريقة الملائمة لتخصيص الموارد على الاستخدامات المتاحة بحيث يمكن تعظيم العوائد أو تخفيض التكاليف.<sup>4</sup>

5. التماثل (المحاكاة): هي تقنية تستخدم للتعامل مع المسائل المعقدة لتخصيص الموارد التي لا يمكن حلها بدقة بالتحليل الرياضي، وتشمل هذه التقنية على إنشاء تاريخ حياة نموذجي لنظام يمثل المسألة الفعلية وقواعدها التشغيلية، ويتيح هذا التنفيذ المتكرر لتقليد المواقف مع تغيير قواعد التشغيل في كل مرة من أجل اكتشاف طرق تحسين أداء النظام.<sup>5</sup>

### الفرع الثالث: صعوبات اتخاذ القرار

من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف والمؤثرات الموجودة، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرض للكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب ويمكن إجمال هذه العوائق في:<sup>6</sup>

### أولا: عدم إدراك المشكلة وتحديدها

يلقي متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها مما يتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرته على تحديدها وتعريفها.

<sup>1</sup> بشير العلاق، مرجع سابق، ص: 172.

<sup>2</sup> عادل بوجمان، دور التحليل المالي في اتخاذ القرار - دراسة حالة مركب تكرير الملح الوطنية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004/2003، ص: 172.

<sup>3</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 197.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق سابق، ص: 405.

<sup>5</sup> عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار البازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2011، ص: 156.

<sup>6</sup> سي صابر تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرار الإداري، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص: 327-328.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

ثانيا: عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار

إن القرارات تسعى دائما لتحقيق مجموعة من الأهداف، فهذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام أيضا، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار، والتمييز بين اقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

ثالثا: شخصية متخذ القرار

قد يكون متخذ القرار واقفا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقره السلطة وما ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها.

رابعا: نقص المعلومات

يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته والقيود. وبما أن صحة القرار تبنى على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذها، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها، والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرار.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: أثر عناصر تشخيص البيئة الداخلية على اتخاذ القرار في المؤسسة

إن المؤسسة ومن خلال تفاعلها مع بيئتها الداخلية فإنها تواجه مجموعة من المتغيرات والتحديات التي تستدعي مواجهتها بطرق أكثر فعالية، ومن بين تلك الطرق عملية صنع القرار داخل المؤسسة، لذلك وجب أن تتسم قراراتها بالجودة والفعالية من أجل صنع قرارات ذات فاعلية وجودة عالية غير أن القرار يتأثر بعوامل عديدة تؤثر على جودته خاصة ما تعلق بالعوامل الناجمة عن بيئته الداخلية والمتمثلة في هيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية ونقاط قوتها وضعفها وكذا مواردها المتاحة.

الفرع الأول: أثر الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار في المؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم المتغيرات التي تتحمل عبئ الاستجابة للمؤسسة بهدف البقاء والنمو من أجل تحقيق أهدافها التي ودت من أجلها.

حيث أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ولأن الاستراتيجيات المنظمة مشتقة من أهدافها فمن المنطق أن يكون هناك نوع من الترابط و التوافق بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي مما ينطبق على مقولة Chandler "الهيكل يتبع الاستراتيجية".<sup>2</sup>

بحيث نجد أن هيكل المنظمة يتغير نتيجة تغيرات في الاستراتيجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعدي نجاح، مرجع سبق ذكره، ص: 44-43.

<sup>2</sup> Roberte. J, **Organisation de l'entreprise : performance et croissance**, Economica, Paris, 2008, p:112

<sup>3</sup> Besanko, Dranove, Shanley, Schaefer, **Principes économiques de stratégie**, 1ere édition Deboeck, Paris, 2011, p:183.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

حيث حدد كل من Mintzberg و Child و Chandler الاستراتيجية كوسيلة لإنشاء الغرض التنظيمي، من حيث أهدافها طويلة الأجل، برامج العمل، وتخصيص الموارد، حيث عرف Chandler الاستراتيجية على أنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل وغايات المؤسسة، واعتماد المقررات من الاجراءات وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف.<sup>1</sup> ومن جانب آخر نجد أن من أهم المتغيرات التنظيمية التي تتوافق مع استراتيجية المنظمة هو الهيكل التنظيمي، وهذا من خلال ما أبرزه تعريف P.Drucker على أنه "مجموعة من الموارد لتحقيق أهداف وغايات المنظمة".<sup>2</sup> الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لا بد أن ينطلق من أهداف واستراتيجية المنظمة (الأهداف طويلة المدى للمنظمة). فالتغيير في استراتيجية المنظمة يلازمها تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة. ومن خلال الدراسة التي قام بها Chandler فقد استنتج "أن تغيير الاستراتيجية والتغيير التنظيمي مترابطان".<sup>3</sup> وقد استنتج أن التغيرات في استراتيجية الشركة تتقدم وتقوم التغيرات في هيكل المنظمة. والسبب كما يقول "شاندر" هو أن الاستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد أو على الأقل يتم تحديثه إذا أرادت المنظمة العمل بكفاءة. وما لم يتبع الهيكل الاستراتيجية، ستنشأ لدينا حالة عدم الكفاءة. وبالنسبة لشاندر فإن التغيرات الهيكلية تتدخل في الوقت الذي تغير فيه المؤسسات استراتيجياتها.

كما يرى Chandler بأن حالة البيئة وموارد المؤسسة يتحكمان في الاستراتيجية المختارة، وأن هذه الاستراتيجية تتحكم في اختيار الهيكل المناسبة للمؤسسة، ومع تطور البيئة و/أو نمو موارد المؤسسة تنتهج المؤسسة استراتيجية جديدة ويتبعها تغيير في هيكل المؤسسة استجابة لمتطلبات الاستراتيجية الجديدة، وهذا ما عبر عنه Chandler في مؤلفه حين قال: "أن استراتيجيات النمو ولدت من وعي بالفرص وبالاحتياجات التي ولدت بدورها من النمو الديموغرافي، وتطور المداخل والتكنولوجيا.... ولكي تستعمل الموارد المتاحة والنامية في المؤسسة بطريقة أكثر مردودية يجب إعادة هيكل المؤسسة". نستنتج أن الهيكل حسب Chandler هي دالة تابعة للمتغير استراتيجية، وأن الهيكل الأكثر تعقيدا ناتجة عن استراتيجيات أكثر نمواً وتوسعا، مما يسمح بتلخيص أفكاره في العبارة التالية: "الهيكل تتبع الاستراتيجية".<sup>4</sup> في حين حدد Bowman & Asch العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية على وفق المدخل الموقفي، إذ أكد وجود مجموعة معينة من المتغيرات الموقفية تشير إلى أن بعض الأشكال التنظيمية أكثر ملائمة من أشكال أخرى، وتلخصت وجهة نظرهم العلمية من أن الاستراتيجية هي التي تقود إلى التغيرات الهيكلية بفعل العوامل الموقفية ذات العلاقة مثل (دينامية البيئة، تعقد المهمات، تنوع المنتجات والأسواق).

وقد أكد Chandler في دراسته التي قام بها سنة 1962 طبيعة العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية في مائة شركة صناعية كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، متتبعاً تطورها خلال خمسين سنة، منذ 1909 ولغاية (1959) وحاول تشخيص الأحداث الرئيسة التي مرت بها كل شركة وقد استنتج أن التغيرات في استراتيجية الشركة تتقدم وتقوم التغيرات في هيكل المنظمة، والسبب كما يقول هو أن الاستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد أو على الأقل تحديثه إذا أرادت

<sup>1</sup> Chandler, Alfred.D, *Stratgy and structure : Chapters in the history of the industrial Enterprise*, Cambridge , mass: Mit press, 1962, p:74.

<sup>2</sup> Soutenain J. & P. Farcet, *Organisation et Gestion de L'entreprise*, Berti Edition, Alger, 2007, p:121.

<sup>3</sup> Soutenain J. & P. Farcet, op cit, p:122.

<sup>4</sup> Chandler, Alfred.D, op cit.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

المنظمة العمل بكفاءة، وما لم يتبع الهيكل الاستراتيجي. سننشأ لدينا حالة عدم الكفاءة، وقد وجد أن هذه الشركات كانت مركزية في هياكلها التنظيمية في البداية عندما لم يكن لديها أكثر من خط إنتاجي واحد، ولكن مع تطورها ونموها ازدادت خطوط الإنتاج الأمر الذي أدى إلى ضرورة تطوير هياكلها التنظيمية لأنها لم تعد قادرة على التعامل بكفاءة مع هذا التعقيد البنائي المتزايد، وهكذا تتحول المنظمات من الهيكل التنظيمي البسيط (حيث الرسمية منخفضة والمركزية عالية والتعقيد قليل) إلى الهيكل التنظيمي الأكثر تعقيداً، لتكون لدينا لامركزية عالية وتعقيداً عالٍ ورسمية عالية، وغاية هذا التحول هو أن تكون المنظمة أكثر كفاءة في تحقيق أهدافها.

شكل رقم (1-4): يوضح نظرية Chandler في الاستراتيجية

الوقت	الفترة الأولى	الفترة الثانية	الفترة الثالثة
استراتيجية تنوع المنتجات	قليل		عال ←
هيكل المنظمة	بسيط	وظيفي	أقسام متخصصة

المصدر: السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة والهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2008، ص80.

وخلاصة ما سبق نستنتج ما يأتي:

- لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يصلح لاستراتيجية معينة، كما أنه لا يوجد خيار استراتيجي محدد يصلح لهيكل تنظيمي محدد.
- يجب أن تكون الاستراتيجية أو القرارات الاستراتيجية مرنة قادرة على احتواء هذه المتغيرات ومتفاعلة معها.
- أجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية (جزئية أو شاملة) لتكون هذه الهياكل أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.
- ضرورة وجود علاقة تفاعلية تبادلية وتكاملية بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي، بحيث يتمكن الخيار من الاستجابة لمتطلبات الهيكل التنظيمي والتغيرات الحاصلة فيه، وبالمقابل يكون الهيكل مرناً وقادراً على التكيف مع الاستراتيجية ومنسجم معها، المهم هو قدرة هذين المتغيرين في التكيف والاستجابة للمتغيرات المختلفة (الخارجية أو الداخلية) لتنفيذ الاستراتيجية المختارة وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار في المؤسسة

إن عملية صنع القرار هي عملية مركبة تتضمن العديد من المراحل لكل منها معاييرها الخاصة، والتي يجب مراعاتها من قبل صناع القرار، كما أنها عملية ديناميكية تتضمن العديد من الخيارات، يستلزم تقييمها عمليات عقلية متعددة، فهي تحتاج في ذلك إلى جهود الأفراد في شكل جماعات، انطلاقاً من تأثير القرار بآراء وأفكار المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها، تعبر عنها الثقافة التنظيمية في تجربة عمل جماعية طورها أفرادها، من خلال إيجاد حل للمشاكل اليومية التي تعيق اندماجهم الداخلي وتكيفهم الخارجي، تنعكس تلك التجربة كإطار مرجعي لتوجيه السلوك التنظيمي، وتوجيه طريقة العمل والممارسات الإدارية، إضافة أنها إلى أنها السبيل للإدراك والتفكير في مواجهة المشاكل، واتخاذ القرارات في المؤسسة.

<sup>1</sup> SAAD Ali, Rehan Almohamadi, **The Relation between Strategic Choice and Organisational Structure and Their Impact on Organisational Effectiveness**, To St Clements International University as part of the Requirements for the PH.D Degree in Business, Administration, 2011, p:67.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

فإنه بالضرورة تنعكس ثقافة المنظمة المتميزة بدرجة ما من: (روح الإبداع، المشاركة، العمل المؤسسي، الابتكار، المخاطرة، جماعية العمل، المنافسة والتميز، المبادرة، احترام الفرد) بوضوح كموجه لعملية صنع القرار في جميع مراحلها (مرحلة تقديم المقترحات الجديدة والفحص المبدئي، مرحلة تحليل وترتيب البدائل، مرحلة اختيار البديل الأم...).

كما أن تعريف مصطفى محمود بكر للثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من القيم والعادات والمعايير، والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرار، وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات، والاستفادة منها لتحقيق ميز تنافسية للمنظمة، بتأثير على سلوك أعضائها وتحديد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض، ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالهم"<sup>1</sup>، يتضح أن الثقافة التنظيمية بمكوناتها تفيد في توجيه السلوك في حل المشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة في نظام اتصالي يوظف المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية.

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن الثقافة التنظيمية تحكم طريقة اتخاذ القرار في المنظمة وذلك من خلال التأثير على أعضائها ومتخذي القرار بصفة خاصة وهنا يبرز طبيعة صنع القرارات وأسلوب اتخاذ القرار، بالمشاركة أو بطريقة فردية رئاسية كأحد محددات الثقافة التنظيمية وعليه فان الثقافة التنظيمية تأثر في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار.

### مراحل صنع قرار والثقافة التنظيمية:

يمكن تحديد مراحل صنع القرار في:

1. تقديم المقترحات الجديدة والفحص المبدئي؛
2. تحليل وترتيب البدائل؛
3. اختيار محفظة الاستثمارات؛
4. المتابعة والتقييم.

حيث يلزم في كل مرحلة الوقوف على بعض الجوانب وذلك على النحو التالي:

### المرحلة الأولى: تقديم المقترحات الجديدة والفحص المبدئي

ويتم فيها الوقوف على:

- مدى القدرة على جمع أكبر عدد ممكن من المقترحات؛
- مدى الاعتماد على المصادر الداخلية عند تقديم المقترحات؛
- مدى الاعتماد على المصادر الخارجية عند تقديم المقترحات؛
- مدى وضوح علاقة المقترح برسالة المنظمة وأهدافها؛
- مدى مراعاة أن المقترح يتوافق مع منظومة التكنولوجيا السائدة؛
- مدى إتاحة الفرصة للابتكار والإبداع من داخل المنظمة؛
- مدى مراعاة أن يسهم المقترح في تحسين الأداء ويخلق ميزة تنافسية؛

<sup>1</sup> مصطفى محمود بكر، التنظيم الإداري في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:401.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

- مدى مراعاة حصول المقترح على دعم الإدارة العليا؛
- مدى وجود معايير للفحص المبدئي لمقترحات الاستثمار؛
- مدى خضوع كل المقترحات بغض النظر عن حجمها أو تكلفتها لعملية الفحص المبدئي؛
- مدى مراعاة المنافسة عند التصفية المبدئية للمقترحات.

### المرحلة الثانية: تحليل وترتيب البدائل

ويتم فيها الوقوف على:

- مدى وجود سياسة للتحليل والترتيب؛
- مدى الالتزام بمرور المقترح على المستوى الإداري المناسب للفحص؛
- مدى احترام آراء المشاركين في تحليل وترتيب البدائل؛
- مدى مراعاة توافر الموارد لتنفيذ المقترح المقبول؛
- مدى وضوح معايير المفاضلة للمشاركين في صنع القرار؛
- مدى الاعتماد على مكاتب خارجية للمفاضلة بين المقترحات وترتيبها.

### المرحلة الثالثة: اختيار المحفظة

ويتم فيها الوقوف على:

- مدى اعتماد قرار المفاضلة على حساب التكلفة/العائد؛
- مدى وجود حدود دنيا لقبول المقترح؛
- مدى الالتزام بمعيار مخاطر الاستثمار المقترح؛
- مدى مراعاة أثر البديل المختار على محفظة الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات.

### المرحلة الرابعة: المتابعة والتقييم

ويتم فيها الوقوف على:

- مدى وجود خطة واضحة للتنفيذ؛
- مدى الاعتماد على روح الفريق عند المتابعة والتقييم؛
- مدى وجود خطة زمنية للمتابعة؛
- مدى توافر أساليب للتحقق من أن المقترح يوفى بالمنافع المخططة وفي الوقت المناسب؛
- مدى قدرة أسلوب المتابعة لكشف المشاكل في حينها؛
- مدى وجود نظام معلومات قادر على توفير ما يلزم عند الضرورة؛
- مدى توافر نظام حوافز لحل المشكلات في حينها؛
- مدى الالتزام بتوثيق نتائج المراجعة؛
- مدى الاستفادة من التغذية العكسية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

حيث تقابل هذه المراحل مجموعة من الخصائص للثقافة التنظيمية التي تدعم كفاءة كل مرحلة من مراحل بناء القرار في درجة تواجدها في المؤسسة:

- الابتكار: بمعنى أنه يجب على المنظمة أن تدرك أهمية الابتكار، وتشجع التفكير الابتكاري لا سيما في مجال تحديد المشكلات والبحث عن حلول غير مألوفة.

- احترام الفرد: بمعنى أنه يجب على المنظمة إدراك أهمية المعاملة الحسنة للأفراد من قبل رؤسائهم، واحترام النظم وعدالتها، وإشعار الأفراد بأن لهم أهمية.

- الاهتمام بمراحل العمل (تفصيل/نتائج): بمعنى ضرورة اهتمام المنظمة والبحث بلا هوادة عن أفضل طرق لأداء العمل، والتأكد من أن هذه الأعمال تؤدي بإتقان، وتعود بالنتائج المرتقبة.

- جماعية العمل: بمعنى أن تدرك المنظمة أهمية العمل معاً بانسجام، وتجنّي الفوائد من فرق العمل الفعالة، وذلك بتكريس معني العمل الجماعي، وأشعار الأفراد من خلاله بأنهم ينتمون إلى بعضهم البعض.

- المنافسة: بمعنى إدراك المنظمة أن البقاء للأفضل، وأن المنافسة هي الطريقة الوحيدة للبقاء، واستخدام السبيل الذي يمكنها من المنافسة واقتناص الفرص المتاحة قبل أن يقتنصها المنافسون.<sup>1</sup>

تعتبر الثقافة التنظيمية "كمدخل لزيادة فعالية القرارات بكل أنواعها"، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق بناء ثقافة تنظيمية قوية تركز على سمات مميزة، وتأخذ المؤسسة الاقتصادية محل التطبيق وفي ذلك ما يلي:

تحليل الثقافة الحالية، تحديد التغيير المطلوب ثم تقييم برنامج التغيير وتنفيذه ثم تقييمه، مع ضرورة استثمار عناصر القوة في الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الاقتصادية كسمة المنافسة الموضوعية بما يدعم كفاءة قرارات، دعم خاصية "الابتكار" وكذا خاصية "العمل الجماعي"، ودعم وترويج ثقافة المعرفة التنظيمية، وأساليب توفيرها للاستفادة منها بما ينعكس على أداء المؤسسة الاقتصادية، والتأكيد على ضرورة إتباع المنهج العلمي عند صناعة قرار وخاصة فيما يتعلق بـ:

وجود سياسة واضحة ومفهومة بكيفية فحص بدائل القرار، ووضع معايير واضحة يجب الالتزام بها بما يتعلق بإنجاز مرحلة الاختبار بين البدائل، ووضع سياسة واضحة للمتابعة وتقييم قرارات المتخذة، الاستفادة من التغذية المرتدة خاصة من جانب العملاء لإدخالها ضمن تعديلات القرار، التأكيد على ضرورة توافر بعض السمات الثقافية مثل: الابتكار، جماعية العمل، المشاركة، إبداء الرأي، المنافسة، المخاطرة...<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: أثر تحليل نقاط القوة والضعف على اتخاذ القرار في المؤسسة

يعد تحليل SWOT من أشهر أدوات التحليل في التخطيط الاستراتيجي ومن مصطلحات الجودة المتعارف عليها ويطلق عليها التحليل الرباعي الاستراتيجي. وتساعد في تقييم الوضع الحالي للمنظومة وأيضا يمكن استخدامها للأقسام والوحدات وكذلك للأفراد كفرد. وكلمة SWOT هي اختصار لكلمات الأربعة التالية باللغة الإنجليزية، ويطلق على نقاط القوة والضعف العوامل الداخلية في حين يطلق على الفرص والتهديدات العوامل الخارجية لأنها مرتبطة بالبيئة من حولنا.

<sup>1</sup> يوسف جعلولي، أثر الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، الجزائر، ص: 127.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 128.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

1. نقاط القوة: يقصد بها التعرف على ما تمتلكه (المنظومة/الفرد) من قدرات كامنة تساعد على تحقيق الأهداف المرسومة والمرجوة وبالتالي المحافظة على هذه القدرات وتطويرها وزيادتها إن أمكن.
  2. نقاط الضعف: تعني المعوقات أو الأمور السلبية التي لا تساعد على الوصول إلى الأهداف المرجوة. وبالتالي يجب التخلص منها وعلاجها بحيث تتحول إلى نقاط قوة.
  3. الفرص: يقصد بها معرفة الفرص المتاحة من حولنا واستغلالها للوصول إلى الأهداف المرجوة.
  4. التهديدات: والمخاطر ويقصد بها معرفة الجوانب والأمور التي تسبب الضرر والخطر وبالتالي تجنبها واخذ الحيطة والحذر منها.
- عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية، هناك الكثير من العوامل التي يجب مراعاتها، من السهل أن تصاب بالظروف والخيارات والبيانات ذات الصلة، تحليل SWOT أو مصفوفة SWOT، هو إطار لاتخاذ القرارات للتركيز على العناصر المهمة استراتيجياً في هذه الخليط. حيث تصف هذه الفئات الأربع ما إذا كان جانب من القرار سلبياً أم إيجابياً، وما إذا كان خارجياً أو داخلياً للمنظمة. يمكن أن يكون تحليل SWOT الشامل العمود الفقري للتخطيط الاستراتيجي السليم.

### ☒ نقاط القوة (إيجابي، داخلي):

- ما هي الأصول الملموسة (الائتمان، رأس المال، وما إلى ذلك) التي يمكن الاستفادة منها في هذه الحالة؟
- ما هي الأصول غير الملموسة (المعرفة، الشبكات، السمعة، إلخ) التي ستساعدنا؟
- ماذا عن منظمنا التي ستجعل هذه الخطة تعمل؟
- ما نحن جيد في؟
- كيف نحن أفضل من المنافسة؟

### ☒ نقاط الضعف (سلبى، داخلي):

- ما هي المسؤوليات (الديون، وضعف الموقع، عدم التنظيم، وما إلى ذلك) التي قد تعرقل هذا الجهد؟
- ما هي الأصول المفقودة (الخبرة، الوصول إلى التكنولوجيا، المهارات، إلخ) لإنجاح هذا؟
- إذا تسبب شيء ما داخل المنظمة في فشل ذلك، فماذا سيكون ذلك؟
- أين تحتاج المنظمة إلى التحسين؟
- كيف هي المنافسة متفوقة؟

إن الإجابة على مختلف الأسئلة يمكن متخذ القرار من اختيار القرار المناسب الذي يسمح باستغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في تحليل SWAT في إدارة نقاط القوة، الضعف، التهديدات والفرص المحتملة لرائد الأعمال. أي يساعد هذا التحليل على فهم عملية اتخاذ القرار في أي مناخ كان، حيث يقدم نظرة واسعة للسيناريو القائم، عن الوضع أو حتى عن المنافسين.

الفكرة من هذه الأداة هي اكتشاف ما يمكنك تعزيره، والعوامل التي يجب عليك مراقبتها والتحكم فيها، كي لا تؤثر سلباً على أعمالك التجارية. وهذا يمكن أن يساهم في تقديم معرفة مفصلة جيداً تجعل شركتك تتمكن حتى من استباق المفاجآت، التي لم يتم التخطيط لها من الناحية العملية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

إذا كان لديك تساؤل حول الطريق الذي يجب السير فيه، يجب أن تختار استخدام هذا التحليل، باعتبار أن هذا التحليل صائب كثيراً للهدف، فضلاً عن سهولة تطبيقه. هذه السهولة والإصابة للهدف جعلت من هذه الاستراتيجية استراتيجية شائعة، أصبح من الممكن استخدامها اليوم من قبل شركات من مختلف القطاعات والاختصاصات المختلفة.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: أثر الموارد على اتخاذ القرار في المؤسسة

إن الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة تعتبر أحد القيود التي يجب جعل عملية اتخاذ القرار تحت مظلتها أو يتدخل هذا القيد بالضبط في مرحلة تقييم البدائل إذ يجب اختيار البديل الذي يكون في حدود الإمكانيات المتاحة، ويعتبر القيد المالي قيد لكل القرارات في كل المستويات الإدارية في المؤسسة.<sup>2</sup>

إن البحث عن التضافر للقيام بالاستغلال الأمثل للموارد الموجودة، سيقوم بتقييد الاستراتيجية، حيث أنه من الجلي ان مركز القرار سيعطي الأولوية للاستغلال أكبر قدر من المنشآت التقنية الموجودة، ورفع المردودية الجماعية لمختلف مكوناتها، مثل: استعمال نفس الشبكة التجارية لمنتجات مختلفة، لكن هذا التصرف سيدفع إلى تركيز جزء كبير من عمل الإدارة (من النادر حدوث هذه الظاهرة) على ما تملكه المؤسسة، حيث سيقوم بخلق حصة إضافية من الموارد المتاحة إضافة على ما هو موجود نتيجة لقرارات سابقة...

نلاحظ أنه يوجد حصة كبيرة يجب تخصيصها للحفاظ، وتحسين التراث الحالي للمؤسسة، داخل كتلة الموارد التي تكتسبها المؤسسة مع مرور الزمن من أجل تحقيق تكيف على المدى الطويل، وهنا نجد أول وأحد أهم القيود التي يسببها الهيكل التنظيمي لصياغة الاستراتيجية عن طريق اتخاذ القرار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> <https://blog.hotmart.com/ar/>, 01/03/2020, 17:28.

<sup>2</sup> صاطوري الجودي، بوالرحمان فاروق، مداخلة بعنوان البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية، 2010، ص:03.

<sup>3</sup> حيازة علاء الدين، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، أطروحة دكتوراه طور ثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس-1، سطيف، 2018/2017، ص:173.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية

1- دراسة بن سديرة عمر 2013، رسالة دكتوراه بعنوان: التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء وتطوير مزاياها التنافسية، بالتطبيق على 53 مؤسسة بولاية سطيف، وترتكز هذه الدراسة على الإشكالية التالية: ما مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على التحليل الاستراتيجي في بناء وتطوير مزاياها التنافسية؟ وكما تم الاعتماد المنهج الوصفي والتحليلي؛ كونها أكثر ملائمة لطبيعة هذا النوع من البحوث؛ من حيث تحديد المشكلة ودراستها، بناء على مجموعة من الأسئلة والفرضيات التي أعدت بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، كما تم الاعتماد على أسلوبين لجمع البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة الميدانية، وهما:

- الاستمارة (الاستبيان): حيث تم تطوير استمارة متكاملة استندت محاورها إلى الفرضيات الموضوعية والأهداف المرجوة من البحث، ومختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بالموضوع.

- المقابلات الشخصية: حيث اجريت عدة مقابلات مع مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بولاية سطيف، بهدف استقصاء آرائهم واتجاههم بخصوص موضوع البحث. وفيما يخص تحليل النتائج واختبار الفرضيات فقد استخدمت مجموعة من الأدوات الإحصائية التي يوفرها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد خلصت الدراسة إلى تبيين ضعف الممارسة الميدانية لهذا المدخل كأساس لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات التي شملتها الدراسة؛ حيث تم تفسير ذلك بتأثر مجموعة من العوامل المؤسسية والعوامل الشخصية إلى جانب تأثير مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية، وهذا ما يؤكد على ضرورة إيجاد السبل اللازمة للحد من أثر هذه المحددات والتركيز على مقومات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

2- دراسة حياة حمایزة 2014، مذكرة ماستر بعنوان أهمية التشخيص الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية، دراسة حالة مؤسسة baticim.

وتهدف هذه الدراسة إلى ايضاح مفهوم التشخيص الاستراتيجي، أهميته، أدواته، ودواعي تطبيقه في المؤسسات، أي هناك ممارسة فعلية له في الواقع وتبيان أهميته في دخول الأسواق الدولية، وترتكز هذه الدراسة على الإشكالية التالية: ما مدى أهمية التشخيص الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة من أجل الدخول للأسواق الدولية؟

وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في الحديث عن التشخيص الاستراتيجي وابرز أهميته في دخول الأسواق الدولية من خلال جمع البيانات وتحليلها وتنظيمها، وذلك من خلال أداة المقابلة المباشرة في الحصول على المعلومات مع مسؤولي مؤسسة باتيسيم والقيام بتشخيص البيئة الخارجية العامة والمتمثلة في المتغيرات الاقتصادية والإدارية والمتغيرات الاجتماعية

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

والثقافية والمتغيرات السياسية والقانونية والمتغيرات التكنولوجية والمتغيرات الدولية وكذلك تشخيص متغيرات البيئة الخارجية الخاصة من خلال القوى الخمسة التي حددها بورتر في نموذجة وكذلك تشخيص البيئة الداخلية لمؤسسة باتيسيم، و من بعض النتائج التي خلصت إليها نذكر:

- يتطلب نجاح استراتيجية المؤسسة القيام بمسح شامل لبيئتها الخارجية والداخلية مدعومة باستخدام تقنيات التحليل الاستراتيجي في سبيل الوصول إلى اختيار استراتيجية تتوافق وأهداف المؤسسة.

- إن صياغة الاستراتيجية يتطلب على المؤسسة تحديد اتجاهها الاستراتيجي من رؤية ورسالة المؤسسة ولا يتم ذلك إلا بعد تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

تؤكد هذه النتائج على أن التشخيص الاستراتيجي هو أهم مرحلة أثناء صياغة الاستراتيجية فتحديد رسالة المؤسسة أو الأهداف والغايات يتطلب أولاً تحديد الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية، كما أن تحديد البدائل واختيار البديل المناسب لا يتم إلا بعد دراسة البيئة وفهمها وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- ان اتباع الخطوات الرئيسية للتشخيص الاستراتيجي يسمح للمؤسسة الراغبة في الدخول على الأسواق الدولية إلى انتهاج سياسات صحيحة ودقيقة لبلوغ ذلك.

- عمليات تقييم واختيار الأسواق الدولية تعتبر أهم خطوة من خطوات الدخول للأسواق الدولية لذلك على المؤسسة أن تولي اهتماماً زائداً وتركيزاً إضافياً لهذه العملية التي تؤثر على جميع القرارات اللاحقة كأسلوب الدخول إلى الأسواق الدولية.

- من أجل الدخول للأسواق الدولية يجب تحليل وتشخيص تلك الأسواق ومن أجل ذلك تعتمد كل أدوات التشخيص المعروفة الخاصة بالأسواق الدولية.

- تختلف أدوات التشخيص في السوق الدولية عنها في السوق المحلية حيث أن هذه الأخيرة لا تتضمن مختلف الاعتبارات مثل: تكاليف الدخول إلى مختلف الأسواق، الأخطار الموجودة في العمليات التجارية الدولية. تؤكد هذه النتائج أن أدوات التشخيص الاستراتيجي تختلف من سوق لآخر وذلك حسب المتغيرات في تلك الأسواق مما يؤدي إلى اختلاف نتائج التشخيص وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

**3- دراسة قوراية بلبشير 2014، رسالة ماجستير بعنوان نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة، دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية- نפטال.**

تهدف الدراسة إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف فهو يحاول استقراء بعمق علمي وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل الاستراتيجية والتشخيص التنظيمي والتعرف على مختلف نماذجها التي تعتمد عليها المؤسسات ومحاولة توعية المؤسسات بأهمية ودور التشخيص التنظيمي عند إعداد استراتيجيتها، كما يهدف إلى الوقوف على مدى توظيف نماذج التشخيص التنظيمي عند اعداد الاستراتيجية على مستوى مؤسسة نפטال، تركز الإشكالية الرئيسية البحث على طرح التساؤل التالي:

- ما دور نماذج التشخيص التنظيمي في اعداد استراتيجية مؤسسة نפטال؟

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

وقد تم الاعتماد على المنهج الموجي من خلال دراسة آثار نماذج التشخيص التنظيمي إلى إعداد استراتيجية مؤسسة نفعال، وقد خلصت الدراسة إلى أن لنماذج التشخيص التنظيمي دور وأهمية تكمن أساسا في تمكين المسؤولين من اعداد الاستراتيجية، حيث تعتبر وسيلة فعالة داخل المؤسسة تتيح للمسؤولين بصفة خاصة والعمال بصفة عامة ترجمة البيانات المتحصل عليها إلى معلومات هامة تساهم في وإعداد استراتيجية ناجحة للمؤسسة تضمن لها النمو والتطور.

### 4- دراسة سلطاني محمد رشدي 2006، رسالة ماجستير بعنوان: التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه: حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى ارساء الممارسة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات المحيط وكذا معرفة الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعريف بأهمية التسيير الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المتغيرات الدولية التي أوجدتها العولمة والتحديات التي تواجه المسيرين، وترتكز الدراسة على الإشكالية التالية:

ما أهمية وشروط تطبيق التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتماشى مع طبيعة هذا الموضوع ، وذلك باستخدام أدوات: الاستمارة- المقابلة - الملاحظة - الإحصائيات الرسمية والتقارير، والعينة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة مقدمة من طرف مديرية الصناعة والمناجم، أما عن النتائج التي خلصت إليها الدراسة فهي أن: غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقوم بتحليل عواملها الاقتصادية والتنظيمية بصفة فعالة، إضافة إلى عدم مسيرتها لتغيرات المحيط الذي تنشط فيه، وافتقارها لنظام معلومات استراتيجي فعال، يسمح لها باستشعار متغيرات المحيط المختلفة ومتابعتها وتقييمها، كل هذا جعل هذا النوع من المؤسسات في وضعية لا تسمح لها بمواجهة المنافسة، مما يعني أنها لا تتوفر على شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي.

### 5- دراسة فيلالبي عبد الرحمان 2014، أطروحة دكتوراه علوم بعنوان:

### (La Décision Stratégique Dans L'entreprise: Impact sur L'organisation De L'entreprise Economique)

جاءت هذه الدراسة التي تتكلم على القرار الاستراتيجي وتأثيراته على المؤسسة ككل وعلى التنظيم خاصة، وذلك للتعرف على القرار وخاصة القرار الاستراتيجي الذي له أهمية خاصة، وذلك لتعقيده ودرجة عدم التأكد من تحقيقه في ظل البيئة الخارجية. إن التغيرات المستمرة والمفاجأة للبيئة الخارجية أدت إلى إحداث تغيرات في تسيير المؤسسات. فالمؤسسة وخاصة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لزم عليها الأخذ بالتدابير المعاصرة في التسيير لضمان صيرورتها وبقائها. في هذا الأمر يجب على متخذ القرار (أو المدير) أن يعرف بأن أخذ أي قرار استراتيجي يمر حسب خطة منهجية سميت بالإستراتيجية، بالإعانة بأدوات ونماذج التحليل الاستراتيجي ، مع ضرورة إضافة المعرفة والإبداع وخاصة في ظل اقتصاد السوق. حيث كانت إشكالية البحث هي:

Quels est l'impact de la prise de Décision stratégique sur l'organisation de L'entreprise (économique)?

ما هو تأثير اتخاذ القرار الاستراتيجي على تنظيم الشركة (الاقتصادية)؟

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي باستخدام الأدوات التالية:

- أسئلة وأجوبة أرسلت من قبل الباحث إلى الشركتين؛

- مقابلة مباشرة مع المديرين والأشخاص المعنيين؛

- طلب التوثيق قدر الإمكان؛

- تحليل وتوليف المعلومات.

حيث أجريت الدراسة على شركتين هما:

- الشركة الاقتصادية العمومية لصناعة وتسويق المواد الكاشطة (ABRAS) - سعيدة؛

- الشركة الخاصة لإنتاج وتسويق المياه المعدنية SFID-SAIDA (AEMBG) - سعيدة.

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- قيام الشركة بإنشاء هيكل وظيفي ملائم مع إبلاء المزيد من الاهتمام للتخصص والمهنة؛

- تطوير ثقافة مؤسسية متوائمة؛

- تنمية المهارات المهنية؛

- إنشاء وحدة أبحاث السوق.

أتاح تطبيق نموذج SWOT واستخدام مصفوفة TOWS تحديد (04) خيارات استراتيجية تمكن صانعي القرار من

الحصول على المعلومات وتسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

**المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت ترشيد اتخاذ القرار**

**1- دراسة آمنة مسغوني وسهيلة شوية 2015، مذكرة ماستر بعنوان: آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - وسط- الوادي.**

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي،

وترتكز هذه الدراسة على الإشكالية التالية:

ما علاقة آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم بمستوى الرضا على الأداء الوظيفي بصفة عامة ولدى المشرفين بمؤسسة

سونلغاز بصفة خاصة؟

وكما تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة كونه يتلاءم مع الموضوع، وعينة الدراسة مكونة من 35 مشرفا

ومختارة بطريقة عشوائية بسيطة، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان، وقد خلصت الدراسة على النتائج التالية:

- توجد علاقة بين آليات اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بمؤسسة سونلغاز؛

- توجد علاقة بين توفر المعلومات لاتخاذ القرارات ورضا متخذي القرار؛

- لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار ورضا متخذي القرار؛

- توجد فروق بين الإداريين والتقنيين في مستوى الرضا على الأداء الوظيفي حيث تبين أن التقنيين أكثر رضا من الإداريين.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

2- دراسة حسان بوبعاية 2014، أطروحة دكتوراه بعنوان: فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. وترتكز هذه الدراسة على الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟  
تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي مع استعمال أسلوب دراسة الحالة فالمنهج الوصفي يساعد على تكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع بالإضافة إلى تحليل واقع نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في إطار دراسة الحالة أما بخصوص الأدوات المستعملة في هذا البحث فهي:  
- المسح المكتبي: وذلك من أجل تكوين القاعدة النظرية للموضوع.

أما عن أدوات الدراسة الميدانية فهي تتمثل في الملاحظة والمقابلة وكذا الاستمارة واستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن خصائص المعلومات الاستراتيجية تلي احتياجات الإدارات، كما أنها تساهم في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى استخدامها في خلق وتعزيز المزايا التنافسية لهذه المؤسسات.

3- دراسة سهيلة عباسي، ليلة معلول، سيف الدين ترشة، 2015، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار -دراسة حالة لوكالات السياحة والأسفار بولايات الوادي، بسكرة، وورقلة-

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، بوكالات السياحة والأسفار بولاية الوادي بالاعتماد على مكونات الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في (الذكاء الاقتصادي اليقظة الاستراتيجية، أمن وحماية المعلومات والتأثير) وإدارة المعرفة، وأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية والشراكة) كمتغير وسيط وعملية اتخاذ القرار كمتغير مستقل.

ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي الاستدلالي في الجانب التطبيقي منه بالاعتماد على أسلوب المسح الاجتماعي، وتم استخدام أداة الاستبيان لمعرفة آراء عينة الدراسة، المكونة من 35 متخذ قرار بهذه الوكالات، وتم تحليل النتائج بالاعتماد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و SPSS Amos في نسختيهما 25، بالإضافة إلى برنامج Minitab في نسخته 17 وتم اختبار نتائج الدراسة باستعمال أساليب إحصائية متعددة.

مثل: اختبار تحليل التباين الأحادي، اختبار t لعينتين مستقلتين، والاختبارات البعدية في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وأظهرت الدراسة بأن توفر مكونات الذكاء الاستراتيجي وأبعاده يساهم في عملية اتخاذ القرار، وأثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مكونات الذكاء الاستراتيجي تعزى لبعض البيانات الشخصية والوظيفية وكذلك بالنسبة لأبعاده، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع مكونات الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

الدراسة تعزى للمتغيرات الاسمية (اليقظة الاستراتيجية، أمن وحماية المعلومات، التأثير، إدارة المعرفة) وتم التوصل إلى نفس النتائج فيما يتعلق بأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية والشراكة). ومن خلال النتائج المتحصل عليها أوصى الطلبة بضرورة تفعيل بعد الشراكة، استخدام أبعاد الذكاء الاستراتيجي لترسيخ السمات القيادية، المحافظة على مكونات الذكاء الاستراتيجي المتوفرة في المؤسسات محل الدراسة وتفعيلها لتحقيق سبق على المنافسين، الحرص على المشاركة في الدورات التكوينية لصالح متخذي القرارات الذي ينشطون فيه، إنشاء نظام للذكاء الاستراتيجي داخل هذا النوع من المؤسسات يسهر على تطويرها.

### 4- دراسة صفية سميرة 2019، دور التشخيص المالي في ترشيد اتخاذ القرارات المالية - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وبيان دور التشخيص المالي في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على جمع المعلومات المتعلقة بالقرارات المالية والتشخيص المالي الذي يعتبر من الوسائل البالغة الأهمية في حياة المؤسسة حيث يقود المسيرين إلى وضع أيديهم على الأسباب الحقيقية للمشاكل التي تواجهها وتحليلها وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات قصد حماية نشاطها، تحقيق التوازن، تحقيق المردودية وكذا التقليل من المخاطر، ومن ثم العمل على الاختيار الأمثل لمختلف القرارات المتعلقة بالاستثمار، التمويل وتوزيع الأرباح بطريقة تخدم الهدف الرئيسي والجوهرى للمؤسسة والمتمثل في تعظيم القيمة السوقية، وبعد أن قامت بدراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تعتبر القرارات المالية من أهم القرارات التي تساعد في نجاح المؤسسة ونموها.

### 5- دراسة حروز ليندة 2012، رسالة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات بعنوان:

### (Essai d'analyse de stratégies de redressement d'entreprises en difficulté : Cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM))

تناولت هذه الدراسة تحليل استراتيجيات الإنعاش للمؤسسات التي تعاني من صعوبات مع محاولة تحديد منشأ الصعوبات، والعلاجات المختلفة الممكنة وتأثيرها المحتمل مع تطبيق المعارف في هذا المجال على مؤسسة وطنية، وهذا من خلال تحليل كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتحديات التي تواجهها.

حيث كانت إشكالية البحث هي:

### Quel est l'impact de la mise en œuvre de ces stratégies de redressement sur la situation de ces entreprises?

حيث استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك بالاعتماد على:

- بحث ببيوغرافي ودراسة وثائقية مكنت من تحديد جميع المؤلفات المتعلقة بالشركة التي تواجه صعوبة واستراتيجيات التعافي.
- دراسة حالة عملية في الشركة الجزائرية العمومية ENIEM. على هذا النحو، يتم إجراء مسح على أساس:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

استبيان تم توزيعه على مديري الشركة متبوعاً بمقابلات واستخدام المستندات الداخلية، من أجل جمع البيانات وتحليل النتائج وتفسيرها.

وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة:

- التحقق من تناسق الخطط والميزانيات ، وتنسيق العمل لضمان تكاملها والتحكم في الربحية وضمان الاستخدام السليم للموارد؛
- تعزيز الوظيفة المالية التي يكون دورها استراتيجياً باستخدام التقارير الوظيفية ولوحات المعلومات التشغيلية لإبلاغ الإدارة بجميع مخاطر الإدارة؛
- تنفيذ استراتيجيات مالية مرتبطة بشكل وثيق بالاستراتيجيات الصناعية وإظهار براعة مالية كبيرة لاستعادة الاختلالات؛
- إعادة تحديد أسلوب عمل مجلس الإدارة، الذي يجب أن يشارك بشكل أكبر في تطوير القرارات الاستراتيجية، من خلال إدخال جرعة جيدة من المهنية في تشغيله، من أجل السماح بإدارة أفضل؛
- تكييف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وهو أمر ضروري بقدر ما يسمح بديناميكية أفضل لإدماج الرجال والتزامهم، خاصة في أوقات التغيير أو الأزمات؛
- المراجعة المستمرة للقدرات الإدارية من خلال التدريب والتطوير؛
- إنشاء وحدة مراقبة بيئية ضرورية لجمع ومعالجة المعلومات المتعلقة بالتغيرات البيئية من أجل تنسيق اتساق الإجراءات الاستراتيجية للشركة مع تطور البيئة؛
- تحديد استراتيجية جودة جديدة حقيقة أن الجودة هي مصدر للتنافسية والربحية التي هي ضمان لنجاح واستدامة أي عمل.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

المطلب الثالث: أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

ستتطرق في هذا المطلب إلى أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية التي هي موضوع بحثنا وبين الدراسات العشرة التي كانت موضوع بحوث طلبة آخرين، حيث كانت مقسمة لجزئين، الدراسات التي تناولت موضوع التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والدراسات التي تناولت موضوع ترشيد اتخاذ القرار، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (1-1): أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الرقم	عنوان الدراسة السابقة	أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
01	التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تناولت كلا الدراستين التحليل الاستراتيجي وتأثيره على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة؛</li> <li>الاعتماد على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراستين، الوصفي في الجانب النظري والتحليلي في الجانب التطبيقي؛</li> <li>فيما يخص تحليل النتائج واختبار الفرضيات فقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الاحصائية لكلا الدراستين التي يوفرها برنامج الحزمة الاحصائية SPSS وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاعتماد على أسلوبين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية هما الاستبيان والمقابلات الشخصية في هاته الدراسة أما الاعتماد على أسلوب الاستبيان فقط بالنسبة للدراسة الحالية؛</li> <li>خلصت الدراسة إلى تبين ضعف الممارسة الميدانية لهذا المدخل كأساس لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات التي كانت عينة الدراسة، أما الدراسة الحالية فخلصت إلى أن التشخيص الاستراتيجي الداخلي يؤثر على اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة.</li> </ul>
02	أهمية التشخيص الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية	<ul style="list-style-type: none"> <li>ركزت الدراستين على تأثير التشخيص الاستراتيجي على اتخاذ القرار من خلال انعكاس التحليل البيئي على القرار المتخذ؛</li> <li>الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراستين من خلال جمع البيانات وتحليلها وتنظيمها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاعتماد على أداة المقابلة المباشرة في الحصول على المعلومات مع مسؤولي المؤسسة، أما بالنسبة للدراسة الحالية فالاستبانة هي أداة الحصول على المعلومات هذا في الجانب التطبيقي؛</li> <li>خلصت الدراسة إلى أن التشخيص الاستراتيجي هو أهم مرحلة أثناء صياغة الاستراتيجية أما الدراسة الحالية فخلصت إلى أن التشخيص الاستراتيجي الداخلي يؤثر على اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة، ومنه تطرق الدراسة الحالية للتشخيص الداخلي فقط، عكس هاته الدراسة تطرقت للتشخيص الداخلي والخارجي.</li> </ul>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

<p>– الاعتماد على المنهج النموذجي أما المنهج الوصفي التحليلي هو المستخدم في الدراسة الحالية؛ وكما – تم إسقاط الجانب النظري للبحث على المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية – نفضال، أما الدراسة الحالية فتمثل الجانب التطبيقي منه بدراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي؛</p> <p>– تم الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات على مجموعة من الأدوات والوسائل وهي المسح المكتبي، المسح الإلكتروني، المقابلة الموجهة والملاحظة، أما أداة الاستبيان هي المستعملة للحصول على المعلومات والبيانات بالنسبة للدراسة الحالية.</p>	<p>– تطرقت كلا الدراستين أهمية التحليل البيئي وخاصة البيئة الداخلية في اتخاذ القرار الذي يحدد مستقبل المؤسسة.</p>	<p>نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة</p>	<p>03</p>
<p>– تم استخدام أدوات: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، الإحصائيات الرسمية والتقارير للحصول على المعلومات في هاته الدراسة، أما استخدام أداة الاستبانة فقط في الدراسة الحالية؛</p> <p>– غالبية عينة المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بتحليل عواملها الاقتصادية والتنظيمية بصفة فعالة بالنسبة لهاته الدراسة، أما بالنسبة لموضوع بحثنا فإن غالبية عينة المؤسسات من خلال الاجابة على الاسئلة فإنها تتبنى تشخيص البيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ قراراتها الإدارية.</p>	<p>– الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراستين من خلال جمع البيانات وتحليلها وتنظيمها؛</p> <p>– في مضمون التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية المقسم إلى تشخيص الوظائف وتشخيص الكفاءات وتشخيص سلسلة القيمة.</p> <p>– نستنتج نفس المضمون لكلا الدراستين.</p>	<p>التسليم الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: واقع، أهميته وشروط تطبيقه</p>	<p>04</p>
<p>– أجريت الدراسة على شركتين فقط بولاية سعيدة، أما الدراسة الحالية فقد شملت عينة من المؤسسات بولاية الوادي.</p>	<p>– تطرقت كلا الدراستين الى اتخاذ القرار في المؤسسة وتأثيراته على المؤسسة؛</p> <p>– استخدمت كلتا الدراستين المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>La décision stratégique dans l'entreprise: impact sur l'organisation de l'entreprise économique</p>	<p>05</p>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

<p>عينة الدراسة تتكون من 35 مشرفا مختارة بطريقة عشوائية بسيطة بشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط الوادي، أما عينة الدراسة الحالية تتكون من 57 مستحوب من مؤسسات مختلفة من أفراد مسيرين وغير مسيرين بولاية الوادي.</p>	<p>كلا الدراستين تناولتا عملية اتخاذ القرار وخطواته وانعكاس ذلك على المؤسسة؛ تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراستين، الوصفي في الجانب النظري والتحليلي في الجانب التطبيقي؛ استخدام أداة الاستبيان في الحصول على المعلومات والبيانات للجانب التطبيقي لكلا الدراستين؛ تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss لكلا الدراستين، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة.</p>	<p>آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي</p>	<p>06</p>
<p>الأدوات الميدانية المستعملة لهاته الدراسة هي الملاحظة والمقابلة والاستمارة ومجموعة من الأدوات الاحصائية، أما بالنسبة للدراسة موضوع بحثنا فالاستمارة فقط هي الأداة المستعملة.</p>	<p>تطرت كلا الدراستين الى ترشيد القرارات في المؤسسة وأهمية ذلك بالنسبة لها؛ تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراستين؛ تمت الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات لكلا الدراستين بولاية المسيلة بالنسبة للدراسة السابقة وولاية الوادي بالنسبة للدراسة الحالية.</p>	<p>فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد اتخاذ القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية</p>	<p>07</p>
<p>الجانب التطبيقي للدراسة تم بدراسة حالة على مجموعة من وكالات السياحة والأسفار بولايات الوادي، بسكرة وورقلة، العينة مكونة من 35 متخذ مقررا بهاته الوكالات، أما بالنسبة للدراسة الحالية فقد تمت على 57 مؤسسة اقتصادية (مستحوب) مسير وغير مسير من عينة من المؤسسات بولاية الوادي.</p>	<p>تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراستين؛ تم استخدام أداة الاستبيان للحصول على المعلومات لكلا الدراستين؛ فيما يخص تحليل النتائج واختبار الفرضيات فقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الاحصائية لكلا الدراستين التي يوفرها برنامج الحزمة الاحصائية spss؛ تطرت كلا الدراستين الى العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار في المنظمة.</p>	<p>أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار</p>	<p>08</p>
<p>الجانب التطبيقي للدراسة تم بدراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بولاية بسكرة، أما الدراسة الحالية فتمت بدراسة عينة من المؤسسات 57 بولاية الوادي؛ ركزت الدراسة على دور التشخيص المالي في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة فقط، أي اهتمت بالموارد المالي وأهمت الجوانب الأخرى، أما الدراسة الحالية فركزت على دور التشخيص الداخلي في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة، أي أنها شملت مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة.</p>	<p>مزجت كلا الدراستين بين المنهج الوصفي التحليلي؛ انطلقت كلا الدراستين من عملية تحليل بيئة المؤسسة من خلال التشخيص الاستراتيجي ومن ثم اثبات دور التشخيص في ترشيد اتخاذ القرار.</p>	<p>دور التشخيص المالي في ترشيد اتخاذ القرارات المالية</p>	<p>09</p>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

<p>- تم استخدام أداة الاستبيان بالإضافة إلى المقابلات واستخدام المستندات الداخلية في الحصول على المعلومات، أما الدراسة الحالية فقد تم استخدام أداة الاستبيان فقط للحصول على المعلومات؛</p> <p>- لجانب التطبيقي للدراسة تم بدراسة حالة مؤسسة الشركة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية، على عكس الدراسة الحالية فتمت على عينة من المؤسسات.</p>	<p>- تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي لكلا الدراستين؛</p> <p>- قامت كلا الدراستين بالتركيز على مفاهيم التشخيص الاستراتيجي وانطلقت من التحليل البيئي للمؤسسة.</p>	<p><b>Essai d'analyse de stratégies de redressement D'entreprises en difficulté</b></p>	<p><b>10</b></p>
---	--	---	------------------

المصدر: من إعداد الطلبة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في ترشيد اتخاذ القرار

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا للفصل الأول نستنتج ما يلي:

- التشخيص الاستراتيجي يعرف بأنه عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها، وكشف نقاط القوة والضعف فيها، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص والاتجاهات وتقييم الفرص والتهديدات فيها.
- يساعد التشخيص الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- من خصائص التشخيص الاستراتيجي الاستكشافية وتعني الكشف عن العوامل المفتاح، وهذا ما يعني التركيز على مهنة المؤسسة.
- أبعاد التشخيص الاستراتيجي هما: التشخيص الاستراتيجي الداخلي والتشخيص الاستراتيجي الخارجي.
- البيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية.
- تتكون البيئة الداخلية من عناصر وهي: الهيكل التنظيمي، الوظائف، الثقافة التنظيمية، تحديد نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف.
- يقصد بالتشخيص الاستراتيجي الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذا مهنة المؤسسة والكفاءات التي تتوفر عليها.
- اتخاذ القرار هو عملية مبنية على أسس ومعايير، للاختيار أو المفاضلة بين عدة بدائل متاحة قصد تحقيق هدف معين في ظل تعدد الإمكانيات، وهي تعتمد على مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل.
- إن تشخيص عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة يعود بتعزيز مركزها التنافسي بين منافسيها في نفس القطاع.

# الفصل الثاني

## الأدبيات التطبيقية

- ❖ المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة
- ❖ المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

### تمهيد:

بعد التطرق للدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمتمثل في دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة دراسة عينة من المؤسسات، وسيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط العناصر النظرية على أرض الواقع من خلال مجموعة المؤسسات بولاية الوادي، نموذجاً للدراسة، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وسنحاول التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين حيث تضمن المبحث الأول الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة، أما المبحث الثاني استخلصنا فيه عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

### المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

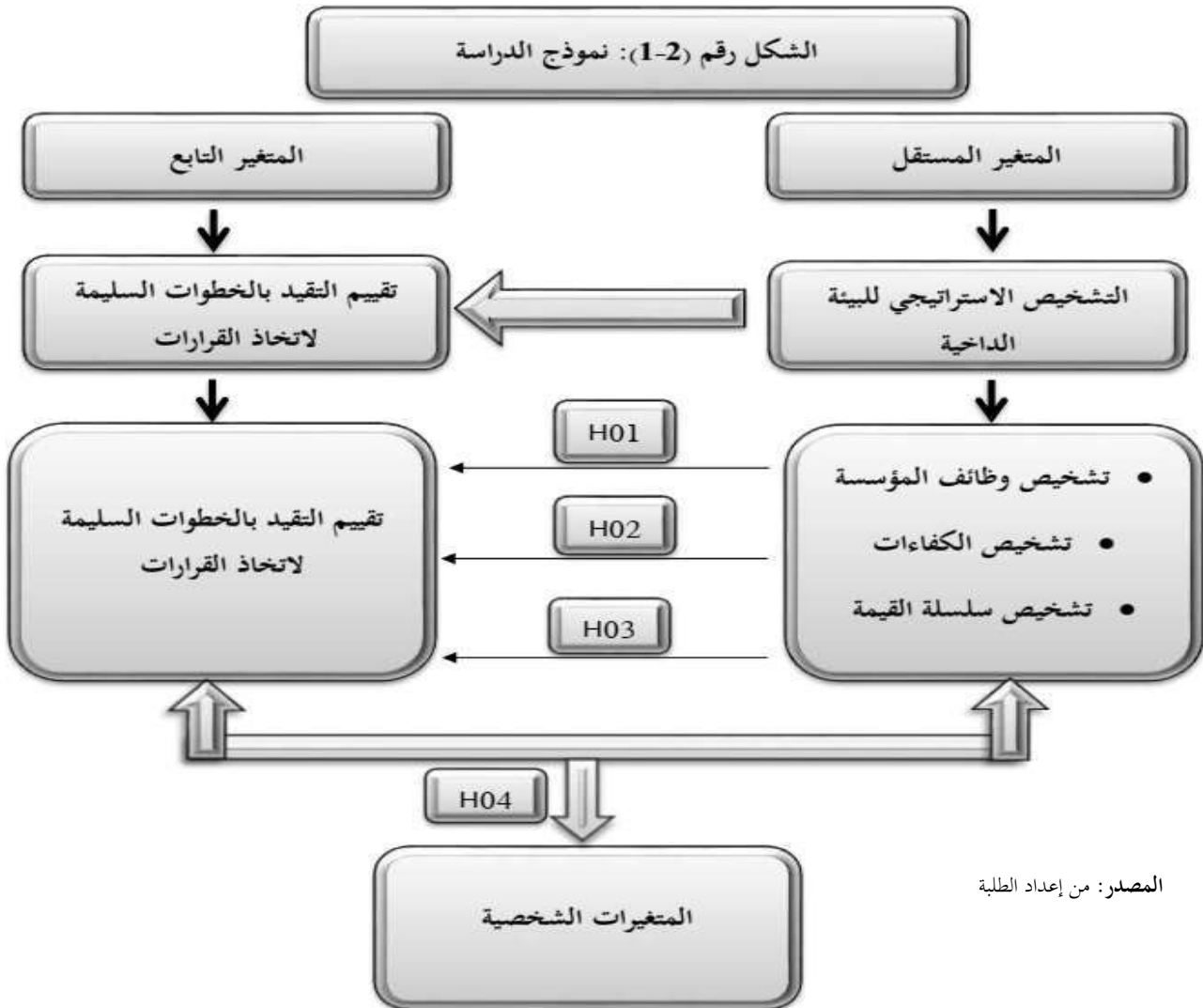
تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على معرفة دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة دراسة عينة من المؤسسات ولاية الوادي من وجهة نظر الموظفين والعاملين، حيث اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

#### المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره وتهدف الدراسة في هذا الجزء إلى معرفة دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة دراسة عينة من المؤسسات ولاية الوادي.

#### الفرع الأول: نموذج الدراسة

يوضح الشكل الموالي نموذج الدراسة، الذي يتم من خلال الاعتماد على متغير مستقل الذي يتمثل في التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية، ومتغير تابع ويتمثل في تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات.



المصدر: من إعداد الطلبة

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة

1. مجتمع الدراسة: كون الظاهرة المدروسة تتعلق بمدى معرفة دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة دراسة عينة من المؤسسات ولاية الوادي، ويتمثل مجتمع الدراسة في 26 مؤسسة صناعية تعمل في ولاية الوادي والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (1-2): يوضح قائمة المؤسسات مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	الرقم	اسم المؤسسة
01	شركة الورود	14	شركة التمور
02	شركة الوليد	15	شركة كوسيدار
03	شركة البطانيات	16	شركة سوف للدقيق
04	مطاحن الجزائر الخضراء	17	شركة GKA للإسمنت
05	ملبنة بي ام	18	شركة شعباني للرخام
06	مجمع بغداد	19	شركة شعباني لبيع العتاد الفلاحي
07	الشركة الكبرى لتحويل الحديد	20	مؤسسة صوفيا للدقيق
08	شركة توزيع الأدوية	21	مؤسسة فطومة للأعلاف
09	شركة الزهرة للدهن	22	مؤسسة عيشوش لتحويل البلاستيك
10	شركة سوف ميتال	23	مؤسسة عبادي لصناعة الصهاريج
11	شركة الزجاج وادي سوف	24	مؤسسة طيبة لصناعة خزانات المياه
12	شركة باباهم لمواد البناء	25	مطحنة عومر للأعلاف
13	مطاحن الزهراء	26	شركة البقول الجافة

المصدر: من إعداد الطلبة

2. عينة الدراسة: بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول معرفة دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة، وجهتنا مجموعة من الصعوبات والتي نذكر منها:

✗ وجود أغلب عمال الإدارات في عطلة، بسبب جائحة كورونا وكذلك العطل السنوية.

✗ لم نتلقى تقبل وترحيب من بعض أصحاب المؤسسات.

✗ وجود بعض المؤسسات في حالة توقف عن النشاط منذ عدة أشهر مثل مؤسسة البطانيات بكونين وإدارة مؤسسة سوف ميتال بكونين.

✗ اعتبار بعض العمال وأصحاب المؤسسات أن الاستبيان يمس من أسرار المؤسسة.

✗ رغم هذه الصعوبات لكن هناك عدة مؤسسات أبدت استعدادها لمساعدتنا في إتمام هذا البحث.

وقد تم توزيع 120 استمارة اسئلة على عمال المؤسسة ولكن الاستمارات المعتمدة كانت 57 استمارة فقط نظرا لإلغاء بعض الاستمارات والبعض الآخر لم يسترجع والجدول التالي يوضح قائمة باسم المؤسسات التي قمنا بزيارتها وعدد الاستمارات المسلمة والمسترجعة.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

جدول رقم (2-2): يوضح قائمة المؤسسات المستجوبة -مجتمع الدراسة-

الرقم	اسم المؤسسة	منطقة النشاط	الاستثمارات المقدمة	الاستثمارات المسترجعة	ملاحظة
01	شركة الورود	كوينين	05	03	
02	شركة الوليد		05	03	
03	شركة البطانيات		05	00	متوقفة عن العمل من 25 فيفري
04	مطاحن الجزائر الخضراء		05	03	
05	ملبنة بي ام		05	04	
06	مجمع بغداد		15	05	يتكون من 3 مؤسسات
07	الشركة الكبرى لتحويل الحديد		05	02	
08	شركة توزيع توزيع الأدوية		05	04	
09	شركة الزهرة للدهن		05	00	
10	شركة سوف ميتال		05	00	
11	شركة الزجاج وادي سوف		00	00	الإدارة متوقفة عن العمل
12	شركة باباهم لمواد البناء		05	03	
13	مطاحن الزهراء		05	03	
14	شركة التمور		05	03	
15	شركة كوسيدار	الوادي	05	02	
16	شركة سوف للدقيق		05	02	
17	شركة GKA للإسمنت		05	04	
18	شركة شعباني للرخام	البياضة	05	03	
19	شركة شعباني لبيع العتاد الفلاحي		05	02	
20	مؤسسة صوفيا للدقيق		00	00	لم يتم استقبال
21	مؤسسة فطومة للأعلاف		00	00	لم يتم استقبال
22	مؤسسة عيشوش لتحويل البلاستيك		05	00	
23	مؤسسة عبادي لصناعة الصهاريج		00	00	لم يتم استقبال
24	مؤسسة طيبة لصناعة خزانات المياه		00	00	لم يتم استقبال
25	مطحنة عويمر للأعلاف		الرقبية	05	04
26	شركة البقول الجافة	05		04	
	المجموع		120	57	

المصدر: من إعداد الطلبة

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

### الفرع الثالث: تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

1. **المصادر الثانوية:** تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا.
2. **المصادر الأولية:** تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان وتم توزيعه إلكترونياً، بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها احصائياً بالاستعانة ببرنامج spss.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

نسعى من خلال هذا المطلب إلى توضيح أداة الاستبيان المستخدم في الدراسة وآلية تصميم الاستبيان وهيكل الاستبيان وهدف من استخدامه:

### الفرع الأول: تصميم استمارة الاستبيان

يعتبر الاستبيان: "الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية والانسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال ارسالها الى المستجوبين عبر البريد وغيرها"<sup>1</sup>.

من خلال هذه المرحلة قمنا بتصميم أسئلة الاستبيان بصفة بسيطة، بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين، بحيث تسمح لنا هذه الاسئلة بالإجابة على فرضيات البحث.

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء وجهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

■ ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل:

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، وانطلاقاً من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

◀ استعمال لغة سليمة؛

◀ صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛

◀ ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي:

<sup>1</sup> طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي" - ، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير -جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط: <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327> : ص 28.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

**القسم الأول:** وهو عبارة عن السمات الشخصية والوظيفية عن المستجيب (الوصف الوظيفي، نوع النشاط، طابع الملكية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 32 فقرة موزعة على محورين كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة)

**المحور الأول:** تقييم ممارسات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة وينقسم إلى ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: تشخيص وظائف المؤسسة، ويتكون من (9) فقرات.
- البعد الثاني: تشخيص الكفاءات، ويتكون من (7) فقرات.
- البعد الثالث: تشخيص سلسلة القيمة، ويتكون من (8) فقرات.

**المحور الثاني:** تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة ويتكون من (9) فقرات.

كما وضحنا سابقا فإنه روعي في صياغة عبارات الاستبيان طريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح ووفقا للدراسات السابقة فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكرت\* (LikertScale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقميا (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي:

جدول رقم (2-3): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان<sup>1</sup>، فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى ويساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس)  $(5-1) = 4$  (وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة  $0.8 = (4/5)$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا  $1+0.8=1.80$  : فنحصل على مجال  $[1-1.80]$  وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

\* مقياس ليكرت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث Resis Likert وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم المبحوثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكرت بأنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية أو الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس... وفي الغالب يكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها". نقلا عن المرجع مصطفى طويطي، وعيل ميلود: المرجع السابق، ص 51.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

جدول رقم (2-4): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

الاتجاه (التقييم)	درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة عالية	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة عالية جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية، موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية- منظور إحصائي"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير-جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط: <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>، ص 110-111.

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

الفرع الثاني: تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية

### 1. تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان:

بعد جمع بيانات المستجوبين وترميزها وإدخالها في برنامج spss فإنه قبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين على مضمون متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار (Shapiro-Wilk) وبالاستعانة ببرنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معًا لكل من اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار (Shapiro-Wilk) في جدول واحد، و-بأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ و هنا سنعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة أقل من 50.<sup>1</sup>

### 2. تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS: V21) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:

<sup>1</sup> أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

جدول رقم (2-5): يبين شرح أساليب الاحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسية

الأداة الاحصائية	وصفها
التكرار والنسبة % والرسوم البيانية	لوصف أفراد عينة الدراسة
معامل ألفا كرونباخ	اختبار ثبات الاستبيان
معامل ارتباط بيرسون	لاختبار صدق الاستبيان
المتوسط الحسابي	وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
الانحراف المعياري	وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.
اختبار T (oneSample t-test)	لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة و المتوسط الفرضي ( $x=03$ )
مستوى الدلالة 0.05	يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة الفاتساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعايينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.
مستوى المعنوية (Sig)، أو احتمال الخطأ (P-value):	يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة ويتصرف بالاعتماد على المرجع التالي:

طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية

العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة، 2014/06/30. : <http://dspace.univ-ouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

### المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

وهنا اعتمدنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية كما يلي:

#### الفرع الأول: الصدق الظاهري

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (07) أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

#### الفرع الثاني: الصدق البنائي

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي ووفقاً لمعامل الارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و(1+)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم فحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية\* (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة\*: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه.

#### 1. صدق الاتساق الداخلي: للمحور الأول: والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-6): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول للمجموعة الأولى

المحور 1 المجموعة 1 الاسئلة من: 1 الى 9									العبارات
س 9	س 8	س 7	س 6	س 5	س 4	س 3	س 2	س 1	
0,575	0,643	0,432	0,687	0,402	0,498	0,536	0,661	0,499	معامل الارتباط (r)
0,000	0,000	0,001	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى المعنوية (sig)
57									مجموع العينة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21.

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الأول للمجموعة الأولى تمتاز بالاتساق الداخلي مع مجموعتها (تشخيص الوظائف) حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمجموعة وعباراتها دالة إحصائية،

\* القيمة الاحتمالية (Sig): أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية نقلاً عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويًا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المجموعة هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع مجموعتها بلغ قيمة  $r = 0.499$  وهو دال إحصائيا حيث قيمة  $\text{sig} = 0.000$  أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المجموعة الأولى صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (2-7): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول للمجموعة الثانية

المحور 1 المجموعة 2 الاسئلة من: 10 إلى: 16							العبارات
س 16	س 15	س 14	س 13	س 12	س 11	س 10	
0,688	0,732	0,764	0,595	0,521	0,619	0,672	معامل الارتباط (r)
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى المعنوية (sig)
57							مجموع العينة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21 .

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الاول المجموعة الثانية تمتاز بالاتساق الداخلي مع مجموعتها (تشخيص الكفاءات) حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمجموعة وعباراتها دالة إحصائيا، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المجموعة هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 10 مع مجموعتها بلغ قيمة  $r = 0,672$  وهو دال إحصائيا حيث قيمة  $\text{sig} = 0.000$  أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المجموعة الأولى صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (2-8): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول للمجموعة الثالثة

المحور 1 المجموعة 3 الأسئلة من: 17 إلى: 24								العبارات
س 24	س 23	س 22	س 21	س 20	س 19	س 18	س 17	
0,648	0,609	0,465	0,590	0,643	0,698	0,526	0,693	معامل الارتباط (r)
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى المعنوية (sig)
57								مجموع العينة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21 .

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الاول المجموعة الثالثة تمتاز بالاتساق الداخلي مع مجموعتها (تشخيص سلسلة القيمة) حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمجموعة وعباراتها دالة إحصائيا، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

عبارة من عبارات المجموعة هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 17 مع مجموعتها بلغ قيمة  $r = 0,693$  وهو دال إحصائيا حيث قيمة  $\text{sig} = 0.000$  أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المجموعة الأولى صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

2. صدق الاتساق الداخلي: للمحور الثاني: والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-9): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

المحور 2 الأسئلة من: 1 إلى: 8								العبارات
س 8	س 7	س 6	س 5	س 4	س 3	س 2	س 1	
0,667	0,752	0,697	0,664	0,786	0,696	0,568	0,577	معامل الارتباط (r)
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى المعنوية (sig)
57								مجموع العينة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21 .

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها (تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة) حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته دالة إحصائيا، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة  $r = 0,577$  وهو دال إحصائيا حيث قيمة  $\text{sig} = 0.000$  أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور الأولى صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

### الفرع الثالث: ثبات وصدق أداة القياس باستخدام Cronbach Alpha

من أجل البرهنة على أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، والثبت من صدقها قمنا باستخدام أسلوب كرونباخ الفا الذي يعتمد على اتساق اداء الفرد من فقرة إلى اخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، اضافة إلى ان معامل كرونباخ الفا يزودنا بتقدير جيد للثبات، والجدول التالي يبين قيمة معامل والثبات والصدق كما يلي:

جدول رقم (2-10): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة

المحاور والأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
تشخيص الوظائف	09	0.705	0.839
تشخيص الكفاءات	07	0.775	0.880
تشخيص سلسلة قيمة	08	0.775	0.880
إجمالي محور تقييم ممارسات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة	24	0.882	0.906
إجمالي محور تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة	08	0.828	0.909
الإجمالي	32	0.879	0.937

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

تدل معاملات الثبات على ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لأن معامل الثبات عال ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات فيما يتعلق بال محور الثاني (تشخيص الكفاءات) هو (0.775)، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر بـ (0.705) ويتعلق بال محور الثالث (تشخيص الوظائف)، بينما كان معامل الثبات لإجمالي المحاور عال جد حيث بلغ (0.879). مما يدل على ثبات استمارة، وان الاستبيان يقيس ما استخدم لأجله.

أما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ ان معامل الصدق لكل الأبعاد والمحاور في الدراسة تعدى 0.839 وصولا إلى 0.937 مما يعني صدق المحتوى لكل الأبعاد والمحاور.

### الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا اولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05:

$H_0$ : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

$H_1$ : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا محورين اساسيين وينقسم المحور الأول إلى ثلاث أبعاد، وبعد ادخال البيانات للبرنامج الإحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (2-11): اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار شابيرو		اختبار كولمغوروف سيمنروف		المحاور والأبعاد
مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	
0.505	0.981	0.200	0.077	بعد تشخيص وظائف المؤسسة
0.269	0.974	0.200	0.092	بعد تشخيص الكفاءات
0.021	0.951	0.200	0.100	بعد تشخيص سلسلة القيمة
0.435	0.979	0.200	0.065	المحور الأول تقييم ممارسات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة
0.208	0.972	0.010	0.136	المحور الثاني تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss أنظر الملحق 03

من نتائج الجدول نلاحظ ان قيم المعنوية لإحصائية سيمنروف لأبعاد المحور الاول الثلاثة كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 أي أنه تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار سيمنروف، كذلك إجمالي المحور الاول كانت معنويته أكبر من 0.05 أي انه يتبع توزيعا طبيعيا، أما المحور الثاني فحسب اختبار سيمنروف فهو لا يتبع توزيعا طبيعيا لأن قيمة المعنوية كانت 0.010 وهي أقل من 0.05 أي نقبل الفرض البديل ونقول ان المحور الثاني لا يتبع توزيعا طبيعيا، وبنفس الطريقة وحسب

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

معنوية قيم إحصائية شايبرو فكانت أبعاد المحور الأول معنويتها أكبر من 0.05 عدا البعد الثالث كانت معنويته 0.021 وهي أقل من 0.05 ونقول ان كل البيانات للبعدين الأول والثاني تتبع توزيعا طبيعيا بينما البعد الثالث لا يتبع توزيعا طبيعيا، وكذلك اجمالي المحور الأول وجمالي المحور الثاني حسب اختبار شايبرو كانت معنويتها أكبر من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري القائل ان البيانات تتبع توزيعا طبيعيا.

وبعد اختبار الطبيعة وامام هذه الحالة وبما ان العينة أكبر من 30 وحسب اختبار شايبرو لإجمالي المحاور نقول أن البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وهنا وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفرغها في البرنامج الاحصائي SPSS v.21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة ثم معرفة اتجاهات اجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الاخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

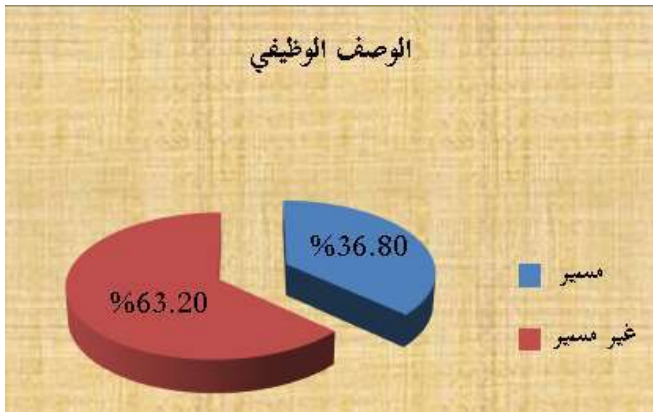
المطلب الأول: عرض خصائص العينة

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة تبعا للوصف الوظيفي

وهي كما يوضحها الجدول التالي:

شكل رقم (2-2): يبين توزيع العينة حسب الوصف الوظيفي

جدول رقم (2-12): يبين توزيع العينة حسب الوصف الوظيفي



الفئة	التكرار	النسبة
مسير	21	36.80%
غير مسير	36	63.20%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج SPSS

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج Excel

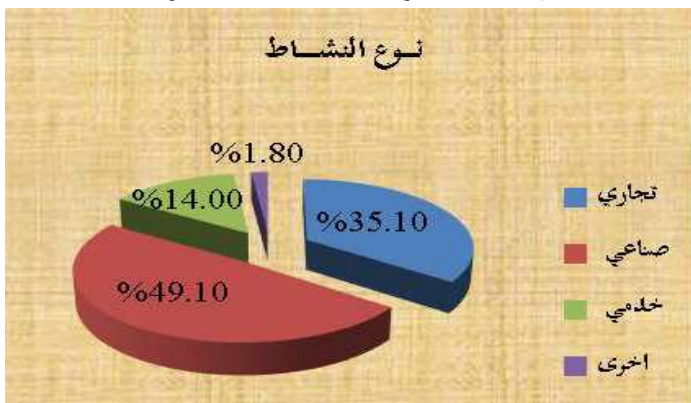
من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع أفراد العينة حسب الوصف الوظيفي بنسب متفاوتة، حيث أن غير المسيرين أكبر نسبة بـ 63.20%، أما المسيرين يمثلون نسبة 36.80%.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب نوع النشاط

وهي كما يوضحها الجدول التالي:

شكل رقم (2-3): توزيع عينة دراسة حسب نوع النشاط

جدول رقم (2-13): توزيع عينة دراسة حسب نوع النشاط



البيان	التكرار	النسبة
تجاري	20	35.10%
صناعي	28	49.10%
خدمي	08	14.00%
أخرى	01	1.80%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج SPSS

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المؤسسات الصناعية بلغت 49.10%، في حين بلغت نسبة المؤسسات التجارية 35.10%، تم تليها نسبة المؤسسات الخدمية 14.00%، وفي الاخير نسبة المؤسسات الأخرى 1.80% في عينة الدراسة.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب طابع الملكية

وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-14): توزيع عينة دراسة حسب طابع الملكية

شكل رقم (2-4): توزيع عينة دراسة حسب طابع الملكية



النسبة	التكرار	البيان
21.1%	12	عمومية
77.2%	44	خاصة
1.8%	01	مختلطة
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج Excel

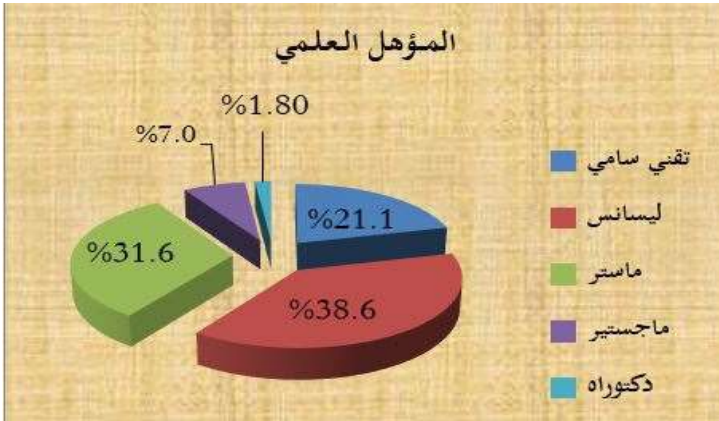
من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من المؤسسات في عينة الدراسة كانت ذات الملكية الخاصة حيث بلغت نسبتها 77.2%، وتليها المؤسسات ذات الملكية العمومية بنسبة 21.1%، وفي الأخير المؤسسات ذات الملكية المختلطة بنسبة 1.8%.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة تبعاً للمستوى التعليمي

وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-15): توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي

شكل رقم (2-5): توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي



النسبة	التكرار	البيان
21.1%	12	تقني سامي
38.6%	22	ليسانس
31.6%	18	ماستر
7.0%	04	ماجستير
1.8%	01	دكتوراه
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل (المستوى التعليمي)، أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادة الليسانس حيث بلغ عددهم (22) فرد بنسبة مئوية 38.6% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة الماستر 31.6% ونسبة حاملي شهادة تقني سامي 21.1%، تم تليها نسبة حاملي شهادة الماجستير بلغت نسبة 7%، وآخر نسبة هي لحاملي شهادة الدكتوراه 1.8%، أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث والنتائج المتوصل إليها.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة تبعا الخبرة المهنية

وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-16): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية

شكل رقم (2-6): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج Excel

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	25	43.9%
بين 5 و 10 سنوات	23	40.4%
بين 11 و 15 سنة	04	7.0%
أكثر من 15 سنة	05	8.8%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

يمثل الجدول والشكل السابقين توزيع العينة حسب متغير الخبرة، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل لا تتجاوز 5 سنوات حيث قدرت بـ 43.9%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة بين 5 و 15 سنة بنسبة مئوية 40.4%، تليها الأفراد الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة مئوية تقدر بـ 8.8%، ثم أولئك الذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة بنسبة مئوية قدرت بـ 7%. أي أن معظم أفراد العينة خبرتهم لا تتعدى العشر سنوات.

### المطلب الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

سنتطرق إلى عرض وتحليل نتائج هاته الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي والذي سبق ذكره في المبحث الاول، وحتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جدول وبوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، وتم حساب من النسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر المستجوبين اعتمادا على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.

الفرع الأول: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور تقييم ممارسات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة لدينا في محور تقييم ممارسات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة ثلاثة أبعاد وسوف نفضل في كل بعد على حدى لمعرفة اتجاهات الاجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

### 1. النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعد تشخيص وظائف المؤسسة:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعد تشخيص وظائف المؤسسة كما يلي:

جدول رقم (2-17): اتجاه إجابات العينة حول بعد تشخيص وظائف المؤسسة

رقم العبارة	تشخيص وظائف المؤسسة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	تقوم مؤسسة بتطبيق المفهوم التسويقي	4.157	0.861	5	موافق
2	تستعمل المؤسسة الوسائل الإعلانية والترويجية للوصول للجمهور المستهدف	3.894	1.080	8	موافق
3	تعد جودة المنتجات هدف تسعى اليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها	4.386	0.725	1	موافق بشدة
4	تستحوذ منتجات المؤسسة على درجة عالية في إرضاء الزبائن	4.175	0.782	4	موافق
5	تعمل المؤسسة على استثمار في رأسها البشري من خلال عدة أساليب كالتدريب والتعليم	3.912	0.808	7	موافق
6	تعمل وحدة البحث والتطوير في المؤسسة على توليد معرفة عامة وأخرى خاصة تتعلق بحل مشاكل المنتج	3.807	0.833	9	موافق
7	تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي بما يسمح لها في اخذ مكانة بين المنافسين	4.350	0.582	2	موافق بشدة
8	تمتلك المؤسسة الإمكانيات اللازمة لتقييم الوضع المالي والمحاسبي	4.210	0.619	3	موافق بشدة
9	يقدم التشخيص المالي والمحاسبي صورة واضحة وحقيقية بقيمة اصول المؤسسة بدقة	4.105	0.748	6	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه قيمة الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمختلف عبارات المجموعة الأولى من المحور الأول (تشخيص وظائف المؤسسة)، حيث احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر (0.725) ومتوسط حسابي قدره (4.386) حيث اقرو أنه تعد جودة المنتجات هدف تسعى اليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها، بينما احتلت الفقرة السابعة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.582) حيث تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي بما يسمح لها في اخذ مكانة بين المنافسين، واحتلت الفقرة السادسة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.833).

جدول رقم (2-18): اجمالي اتجاه إجابات العينة حول بعد تشخيص وظائف المؤسسة

الاتجاه	القيمة المعنوية لاختبار ستودنت	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تشخيص وظائف المؤسسة
موافق	0.000	0.433	4.111	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن بعد تشخيص وظائف المؤسسة كل إجاباتهم كانت تتجه نحو موافق وموافق بشدة، حيث كان متوسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (4.111) والانحراف المعياري قدره (0.433)، وهذه تقع في المجال

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

(4.19-3.40)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (5)، كما جاءت نتيجة اختبار ستودنت  $t = 19.356$  وهو دال إحصائياً حيث قيمة  $0.000 = \text{sig}$  أقل من  $0.05$ .

وبالتالي يمكن إثبات الفرضية أي أن ممارسات التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية تتوافق بدرجة كبيرة مع متطلبات العلمية والعملية في المؤسسات الاقتصادية.

عموماً يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى في البحث القائلة: ممارسات التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية تتوافق بدرجة كبيرة مع متطلبات العلمية والعملية في المؤسسات الاقتصادية.

### 2. النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعث تشخيص الكفاءات:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعث تشخيص الكفاءات كما يلي:

جدول رقم (2-19): اتجاه إجابات العينة حول بعث تشخيص الكفاءات

رقم العبارة	تشخيص الكفاءات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	تمتلك مؤسستكم أفراد ذوي كفاءات عالية	4.175	0.804	2	موافق
2	يتم التوظيف في مؤسستكم على أساس اختيار الكفاءات	3.947	0.788	3	موافق
3	تهتم مؤسستكم بالحفاظ على كفاءاتها	4.210	0.749	1	موافق بشدة
4	يعتبر التكوين والتدريب من الأساليب المعتمدة عليها في تقييم الكفاءات في مؤسستكم	3.894	0.859	4	موافق
5	تتاح الفرصة لكافة الأفراد للتكوين قصد تطوير الأداء	3.736	1.026	6	موافق
6	يتم تقييم الكفاءات خلال فترات معينة وبانتظام	3.561	1.149	7	موافق
7	تخطى عملية تقييم الكفاءات بالشفافية، والموضوعية والعدالة	3.877	0.708	5	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه قيمة الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمختلف عبارات المجموعة الثانية من المحور الأول (تشخيص الكفاءات)، لقد احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ(0.749)، وتشير إلى ان المؤسسة تهتم بالحفاظ على كفاءاتها، بينما احتلت الفقرة الأولى المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.804)، حيث تمتلك مؤسسة أفراد ذوي كفاءات عالية، واحتلت الفقرة السادسة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (1.149).

جدول رقم (2-20): إجمالي اتجاه إجابات العينة حول بعث تشخيص الكفاءات

الاتجاه	القيمة المعنوية لاختبار ستودنت	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تشخيص الكفاءات
موافق	0.000	0.575	3.914	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

توضح البيانات السابقة أن بعد تشخيص الكفاءات كانت كل إجاباتهم نحو الموافقة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.914) ويقدر الانحراف المعياري (0.575) وهذه تقع في المجال (3.40 – 4.19)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (5)، كما جاءت نتيجة اختبار ستودنت  $t = 11.995$  وهو دال إحصائياً حيث قيمة  $\text{sig} = 0.000$  أقل من 0.05.

عموماً وافق أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تشخيص الكفاءات، وحققت العبارة القائلة أن المؤسسة تهتم بالحفاظ على كفاءتها الرتبة الأولى.

### 3. النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعث تشخيص سلسلة القيمة

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعث تشخيص سلسلة القيمة كما يلي:

جدول رقم (2-21): اتجاه إجابات العينة حول بعث تشخيص سلسلة القيمة

رقم العبارة	تشخيص سلسلة القيمة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	تطبيق أسلوب تشخيص سلسلة القيمة يمكن الإدارة من الاهتمام بالأنشطة التي تضيف قيمة المنتج واستبعاد تلك التي لا تضيف قيمة للمنتج للوصول لأقل تكلفة ممكنة	3.947	0.765	3	موافق
2	يعمل أسلوب تشخيص سلسلة القيمة على معالجة عيوب الطرق التقليدية	3.807	0.811	7	موافق
3	يعمل استخدام أسلوب تشخيص سلسلة القيمة على تفعيل الميزة التنافسية من خلال تخفيض تكاليف المنتج	4.035	0.822	1	موافق
4	استخدام أسلوب التحليل سلسلة القيمة يوفر معلومات عن الأنشطة المختلفة بالمنشأة مما يساعد الإدارة في تخفيض تكاليف المنتجات	3.982	0.612	2	موافق
5	وجود نظام موحد للتكاليف في الشركات الصناعية يؤدي إلى سهولة تطبيق أسلوب تشخيص سلسلة القيمة	3.789	0.700	8	موافق
6	يعمل أسلوب تشخيص سلسلة القيمة على المحاولة الجادة لربط التكلفة بالإنتاجية دون المساس بتخفيض الجودة والتنوع	3.877	0.733	4	موافق
7	أسلوب تشخيص سلسلة القيمة عبارة عن وسيلة تحدد بعض الوظائف والتي تحقق ما يطلبه العملاء بأقل تكلفة	3.877	0.846	5	موافق
8	يقوم أسلوب تشخيص سلسلة القيمة بفحص منظم للعوامل التي تؤثر على تكلفة المنتج ومحاولة التأثير فيها بالتخفيض	3.877	0.757	6	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه قيمة الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمختلف عبارات المجموعة الثالثة من المحور الأول (تشخيص سلسلة القيمة)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (5)، ولقد احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ (0.822)، وتشير إلى يعمل استخدام أسلوب تشخيص سلسلة القيمة على تفعيل الميزة

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

التنافسية من خلال تخفيض تكاليف المنتج؛ بينما احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.612) حيث يتم استخدام أسلوب التحليل لسلسلة القيمة يوفر معلومات عن الأنشطة المختلفة بالمنشأة مما يساعد الإدارة في تخفيض تكاليف المنتجات، واحتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.700).

جدول رقم (2-22): إجمالي اتجاه إجابات العينة حول بعد تشخيص سلسلة القيمة

الاتجاه	القيمة المعنوية لاختبار ستودنت	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تشخيص سلسلة القيمة
موافق	0.000	0.460	3.899	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

توضح البيانات السابقة أن بعد تشخيص سلسلة القيمة كانت كل إجاباتهم نحو الموافقة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.899) ويقدر الانحراف المعياري (0.460) وهذه تقع في المجال (3.40–4.19).

عموماً اتجهت الإجابات على هذا البعد إلى الموافقة على أن المؤسسات تقوم بتشخيص سلسلة القيمة، وأن أهم عبارة كانت على أن المؤسسات تعمل على استخدام أسلوب تشخيص سلسلة القيمة على تفعيل الميزة التنافسية من خلال تخفيض تكاليف المنتج.

جدول رقم (2-23): إجمالي اتجاه المحور الأول لإجابات العينة

الاتجاه	القيمة المعنوية لاختبار ستودنت	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	أبعاد التشخيص الاستراتيجي
موافق	0.000	0.363	3,975	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

تشير البيانات السابقة بأن أبعاد التشخيص الاستراتيجي لكل أفراد العينة قد أعطوا الموافقة وموافقة بشدة، حيث قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.975) وقدر الانحراف المعياري (0.363).  
أخيراً نستنتج أن أفراد العينة وافقوا على أن المؤسسات تقوم بالتشخيص الاستراتيجي لأبعاده الثلاثة.

الفرع الثاني: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة كما يلي:

جدول رقم (2-24): اتجاه إجابات العينة حول محور تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	عبارات المحور الثاني
موافق بشدة	1	0.590	4.386	تقوم مؤسستكم بتحديد المشكلة كأول خطوات مع عملية اتخاذ القرار
موافق بشدة	2	0.589	4.210	تقوم مؤسستكم بجمع وتحليل البيانات في عملية اتخاذ القرار الصائب
موافق	4	0.673	4.105	تطرح مؤسستكم مجموعة من الحلول المقترحة للوصول للبدائل المناسبة التي تلي كافة متطلبات حل المشكلة

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

موافق	7	0.748	3.894	يتم في مؤسستكم وضع معايير للتقييم الموضوعي لعواقب البدائل المتاحة
موافق	8	0.846	3.017	يملك القادة دقة في تقييم البدائل المتاحة
موافق	5	0.667	4.017	تقوم مؤسستكم باختيار البدائل المناسبة بعد وضع قائمة أولويات للبدائل المتاحة
موافق	6	0.597	4.000	يتم تحديد وترتيب حساسية وصلاحيه البدائل بناء على التأثير الذي تحدثه
موافق	3	0.610	4.193	تقوم مؤسستكم بعملية التطبيق والمتابعة للقرارات كخطوة أخيرة لضمان نتائج حسنة

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

هذه المؤشرات تدل على أن المؤسسة تتقيد بتقييم الخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية. يوضح الجدول أعلاه قيمة الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمختلف العبارات المتعلقة بالمحور الثاني (تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية)، ولقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ (0.590)، التي تشير إلى أن المؤسسة تقوم بتحديد المشكلة كأول خطوات مع عملية اتخاذ القرار، بينما احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.589)، وتشير إلى ان المؤسسة تقوم بجمع وتحليل البيانات في عملية اتخاذ القرار الصائب، واحتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.846.0).

جدول رقم (2-25): اجمالي اتجاه إجابات العينة حول محور تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية

المحور الثاني	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	القيمة المعنوية لاختبار ستيودنت	الاتجاه
الإجمالي	4.085	0.452	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

تشير البيانات السابقة بأن تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة كل آراء أفراد العينة قد أعطوا الموافقة وموافقة بشدة، حيث قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (4.085) وقدر الانحراف المعياري (0.452). أخيرا نستنتج أن أفراد العينة وافقوا على أن المؤسسات تقوم بتقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية.

الفرع الثالث: أثر ممارسات التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الاقتصادية

### 1- تحليل علاقات الارتباط:

جدول رقم (2-26): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحور الثاني		أبعاد المحور الاول
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.471	بعد تشخيص وظائف المؤسسة
0.000	0.558	بعد تشخيص الكفاءات
0.000	0.491	بعد تشخيص سلسلة القيمة
0.000	0.684	اجمالي المحور الأول

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (أنظر الجدول 02 الملحق 03)

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

يوضح الجدول السابق مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط الأعلى بين مجموعة المتغيرات هو بعد تشخيص الكفاءات وتقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة الاقتصادية حيث بلغ معامل الارتباط: 0.558، كما احتل معامل ارتباط بعد تشخيص سلسلة القيمة وتقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية المرتبة الثانية ب: 0.491، في حين احتل معامل ارتباط بعد تشخيص وظائف المؤسسة وتقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية المرتبة الأخيرة ب: 0.471. كنتيجة نهائية نقول أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تقييم ممارسات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة وإجمالي محور تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة الاقتصادية عند مستوى دلالة 0.05.

### 2- تحليل الأثر:

يوجد دور ذو دلالة احصائية لأبعاد التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة الاقتصادية. الجدول الموالي يوضح تحليل التباين لنموذج أبعاد التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة الاقتصادية. جدول رقم (2-27): تحليل تباين لنموذج أبعاد التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة الاقتصادية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	F	مستوى الدلالة sig
الانحدار	5.451	3	0.690	0.476	16.073	0.000
البواقي	5.991	53				
الاجمالي	11.442	56				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (2-27) أن معامل ارتباط أبعاد التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة الاقتصادية هو: 0,690 وهذا يدل على وجود ارتباط بين المتغيرين، أي أن هناك علاقة بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية وتقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة الاقتصادية، كما نلاحظ معامل التحديد هو: 0,476 وهذا يعني أن 47,6% من التغيرات الحاصلة في تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة الاقتصادية راجعة إلى التغيرات الحاصلة في أبعاد التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية، إذ بلغت قيمة F المحوسبة ما قيمته 16.073 وهي تعد قيمة متوسطة عند مستوى معنوية 0,05. ولتعرف على ما إذا كان لأبعاد التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة الاقتصادية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

تم اعتماد أسلوب الانحدار البسيط وبعد إختبار التباين أن قيمة مستوى دلالة الإختبار هو: 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة {sig=0.05} فهناك دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة الاقتصادية وهو ليس دور عائد للصدفة بثقة قدرها 95%.

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لإختبار t للمحور ترشيد اتخاذ القرارات بلغت 7,042 وهي أكبر من t الجدولية والتي تقدر بـ: 1,411 وهذا ما يدل على أن محور ترشيد اتخاذ القرارات دال إحصائيا عند مستوى الدلالة {05.0} كما بلغت قيمة b:0,856 مما يدل على أن التغيير في قيمة أبعاد التشخيص الاستراتيجي بوحدة واحدة يقابله تغير مقداره 0,856 في المتغير ترشيد اتخاذ القرارات.

جدول رقم (2-28): معاملات الانحدار الخطي البسيط لأبعاد التشخيص الاستراتيجي لتقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة الاقتصادية

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	T المحسوبة	المعاملات	النموذج
			B	
0,000	0,690	1,411	0,684	الثابت
		7,042	0,856	أبعاد التشخيص الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

الفرع الرابع: دراسة أثر الفروق في الخصائص الشخصية والوظيفية على مختلف أبعاد الدراسة أولاً: تأثير اختلاف الوصف الوظيفي على دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (2-29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا للوصف الوظيفي

غير مسير		مسير		الوصف الوظيفي
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاحصائية
0,38279	4,0178	0,32430	3,9017	متوسط المحور الأول
0,44836	4,0799	0,46922	4,0952	متوسط المحور الثاني
<b>0.41557</b>	<b>4.0488</b>	<b>0.39676</b>	<b>3.9984</b>	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (2-29) نلاحظ أن متوسط اجابات مختلف فئات افراد العينة باختلاف الوصف الوظيفي لهم حول تأثير اختلاف الوصف الوظيفي على دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة، وكانت النتائج متقاربة بين 3.9984 و 4.0488 على التوالي، وهذا ما يوحي على عدم وجود فروق بين مختلف الفئات تبعا للوصف الوظيفي حول التشخيص الاستراتيجي، سواء على مختلف المحورين في المؤسسات محل الدراسة.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

ومن أجل التعرف على المعنوية الاحصائية لتلك الفروقات قمنا بإجراء اختبار t وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (2-30): اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة نوعية المؤسسة

المحاور	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
المحور الأول: تقييم ممارسات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة	2,885	0.095	1.166-	0.249
المحور الثاني: تقييم التقييد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة	0.002	0.965	0.123	0.903

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول  $F=2,885$  وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لأن قيمة المعنوية أكبر من 0.05 أي أن التباين متساو ونقبل الفرض الصفري القائل ان التباين متساوي أي ان العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الاول في جدول اختبار t للاستقلالية (أنظر الملحق 03)، وكذلك بالنسبة للمحور الثاني كانت قيمة اختبار التجانس  $F=0.002$  الذي نقبل فيه الفرض الصفري لأن قيمة المعنوية لقيمة F أكبر من 0.05 ومنه نقول ان التباين متساوي ونختار السطر الاول كذلك من جدول اختبار ت للاستقلالية. وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (1.166- ، 0.123) وكلها بمستويات معنوية كالاتي وعلى الترتيب (0.249، 0.903)، مما يعني قبول الفرضية الجزئية الأولى القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحور الأول ترجع للوصف الوظيفي، وكذلك قبول الفرضية الجزئية الثانية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحور الثاني ترجع للوصف الوظيفي.

ثانيا: تأثير اختلاف نوع النشاط على دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (2-31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا لنوع النشاط

المحور الثاني		المحور الأول		نوع النشاط
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاحصائية
0,41054	3,8813	0,24260	3,8090	اتجاري
0,40118	4,1027	0,38765	4,0307	صناعي
0,43782	4,5469	0,38894	4,1188	خدمي
-	4,0000	-	4,5853	أخرى
<b>0,41651</b>	<b>4,1327</b>	<b>0,33973</b>	<b>4,1359</b>	الاجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

من خلال الجدول رقم (2-31) نلاحظ أن متوسط اجابات مختلف فئات افراد العينة باختلاف الوصف الوظيفي لهم حول تأثير اختلاف الوصف الوظيفي على دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة، وكانت النتائج متقاربة بين 4.1359 و4.1327 على التوالي، وهذا ما يوحي على عدم وجود فروق بين مختلف الفئات تبعا لنوع النشاط حول التشخيص الاستراتيجي، سواء على المحورين في المؤسسات محل الدراسة.

ومن أجل التعرف على المعنوية الاحصائية لتلك الفروقات قمنا بإجراء اختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (2-32): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لنوع النشاط

ANOVA						
Sig	F احصائية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	نوع النشاط	
					بين المجموعات	المحور الأول
0,026	3,332	0,392	3	1,176	بين المجموعات	المحور الأول
		0,118	53	6,235	داخل المجموعات	
		-	56	7,411	الإجمالي	
0.04	5.073	0,851	3	2,553	بين المجموعات	المحور الثاني
		0,168	53	8,890	داخل المجموعات	
		-	56	11,442	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 04)

من خلال الجدول رقم (2-32) والذي يبين تحليل التباين الأحادي لمتوسطات المحورين تبعا لنوع نشاط المؤسسات الذي كان بين تجاري وصناعي وخدمي ونشاطات أخرى، ويمكن التفصيل المحورين كالتالي:

- المحور الأول: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0,026 وهي أقل من 0,05، هذا يدل على وجود فروق لهذا المحور تعود لنوع نشاط المؤسسات؛

- المحور الثاني: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.04 وهي أقل من 0,05، هذا يدل على وجود فروق لهذا المحور تعود لنوع نشاط المؤسسات.

ثالثا: تأثير اختلاف طابع الملكية على دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (2-33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا طابع الملكية

المحور الثاني		المحور الأول		طابع الملكية
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاحصائية
0,58982	4,3021	0,38840	4,1303	عمومية
0,39582	4,0369	0,35353	3,9359	خاصة
-	3,6855	-	3,8333	مختلطة
<b>0,49282</b>	<b>4,0081</b>	<b>0,37096</b>	<b>3,9665</b>	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

من خلال الجدول أعلاه رقم (2-33) نلاحظ أن متوسط اجابات مختلف فئات افراد العينة باختلاف طابع الملكية لهم حول تأثير اختلاف طابع الملكية على دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة، وكانت النتائج متقاربة بين 3,9665 و 4,0081 على التوالي، وهذا ما يوحي على عدم وجود فروق بين مختلف الفئات تباعا لطابع الملكية حول التشخيص الاستراتيجي، سواء على المحورين في المؤسسات محل الدراسة.

ومن أجل التعرف على المعنوية الاحصائية لتلك الفروقات قمنا بإجراء اختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (2-34): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لنوع طابع الملكية

ANOVA						
Sig	F	احصائية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	طابع الملكية
0,244	1,446		0,188	2	0,377	بين المجموعات
			0,130	54	7,034	داخل المجموعات
			-	56	7,411	الإجمالي
0,116	2,246		0,439	2	0,879	بين المجموعات
			0,196	54	10,564	داخل المجموعات
			-	56	11,442	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 04)

من خلال الجدول رقم (2-34) والذي يبين تحليل التباين الاحادي لمتوسطات مختلف الأبعاد تبعا لطابع الملكية التي كانت بين عمومية وخاصة ومختلطة، ويمكن التفصيل المحورين كالتالي:

- المحور الأول: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0,244 وهي أكبر من 0,05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لطابع الملكية؛

- المحور الثاني: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0,116 وهي أكبر من 0,05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لطابع الملكية.

رابعا: تأثير اختلاف المؤهل العلمي على دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (2-35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي		المحور الأول		المحور الثاني	
الاحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
تقني سامي	3,9631	0,39591	4,1667	0,53389	
ليسانس	3,9744	0,39992	3,9830	0,41957	
ماستر	3,9486	0,33619	4,1181	0,48597	
ماجستير	4,1030	0,32257	4,1875	0,21651	
دكتوراه	4,0952	-	4,3750	-	
الاجمالي	4,0168	0,36364	4,1660	0,41398	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

من خلال الجدول رقم (2-35) نلاحظ أن متوسط اجابات مختلف فئات افراد العينة باختلاف طابع الملكية لهم حول تأثير اختلاف طابع الملكية على دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة، وكانت النتائج متقاربة بين 4,0168 و 4,1660 على التوالي، وهذا ما يوحي على عدم وجود فروق بين مختلف الفئات تباعا لطابع الملكية حول التشخيص الاستراتيجي، سواء على المحورين في المؤسسات محل الدراسة. ومن أجل التعرف على المعنوية الاحصائية لتلك الفروقات قمنا بإجراء اختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (2-36): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

ANOVA						
Sig	F إحصائية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المؤهل العلمي	
0,954	0,167	0,024	4	0,094	بين المجموعات	المحور الأول
		0,141	52	7,316	داخل المجموعات	
		-	56	7,411	الإجمالي	
0,708	0,538	0,114	4	0,455	بين المجموعات	المحور الثاني
		0,211	52	10,988	داخل المجموعات	
		-	56	11,442	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 04)

من خلال الجدول رقم (2-36) والذي يبين تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مختلف الأبعاد تبعا للمؤهل العلمي التي كانت بين تقني سامي وليسانس وماستر وماجستير ودكتوراه، ويمكن التفصيل المحورين كالتالي:

- المحور الأول: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0,954 وهي أكبر من 0,05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود للمؤهل العلمي؛

- المحور الثاني: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0,708 وهي أكبر من 0,05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود للمؤهل العلمي.

خامسا: تأثير اختلاف الخبرة المهنية على دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (2-37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا للخبرة المهنية

المحور الثاني		المحور الأول		الخبرة المهنية
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاحصائية
0,47396	4,0900	0,36841	3,9498	أقل من 5 سنوات
0,50314	4,0924	0,40160	3,9960	من 5 الى 10 سنوات
0,33850	4,1250	0,38777	3,9570	من 11 الى 10 سنة
0,15309	4,0000	0,17083	4,0190	أكثر من 15 سنة
0,36717	4,0768	0,33215	3,9804	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

من خلال الجدول رقم (2-37) نلاحظ أن متوسط اجابات مختلف فئات افراد العينة باختلاف الخبرة المهنية لهم حول تأثير اختلاف الخبرة المهنية على دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة، وكانت النتائج متقاربة بين 3,9804 و 4,0768 على التوالي، وهذا ما يوحي على عدم وجود فروق بين مختلف الفئات تباعا لطابع الملكية حول التشخيص الاستراتيجي، سواء على المحورين في المؤسسات محل الدراسة.

ومن أجل التعرف على المعنوية الاحصائية لتلك الفروقات قمنا بإجراء اختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (2-38): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة المهنية

ANOVA						
Sig	F احصائية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	طابع الملكية	
0,966	0,089	0,012	3	0,037	بين المجموعات	المحور الاول
		0,139	53	7,374	داخل المجموعات	
		-	56	7,411	الاجمالي	
0,976	0,069	0,015	3	0,044	بين المجموعات	المحور الثاني
		0,215	53	11,398	داخل المجموعات	
		-	56	11,442	الاجمالي	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 04)

من خلال الجدول رقم (2-38) والذي يبين تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مختلف الأبعاد تبعا للمؤهل العلمي التي كانت بين تقني سامي وليسانس وماستر وماجستير ودكتوراه، ويمكن التفصيل المحورين كالتالي:

- المحور الأول: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0,966 وهي أكبر من 0,05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود الخبرة المهنية؛

- المحور الثاني: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0,976 وهي أكبر من 0,05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود الخبرة المهنية.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

### خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة، حيث تم القيام بجمع معطيات الدراسة من خلال أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على 120 مستجوب مسير وغير مسير في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي، وتم إرجاع منها 57 استمارة تم الاجابة عليها واعتمادها في الدراسة، في حين 63 استمارة لم يتم استرجاعها، وبعد ذلك القيام بتفريغ هذه الاستمارات بالاعتماد على الأساليب الاحصائية التي تستخدم في تحليل النتائج ومناقشتها، والاجابة على الاشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، وفي الأخير تم التوصل إلى وجود تأثير لأبعاد التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والمتمثلة في تشخيص وظائف المؤسسة، تشخيص الكفاءات، تشخيص سلسلة القيمة في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وهذا التأثير يظهر من خلال النتائج الاحصائية للجدول المشار إليها سابقا، كمثال على ذلك الجدول رقم (2-24)، الذي يبين أن معامل ارتباط أبعاد التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة الاقتصادية هو: 0,690 وهذا يدل على وجود ارتباط بين المتغيرين، أي أن هناك علاقة بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية وتقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية، كما نلاحظ معامل التحديد هو: 0,476 وهذا يعني أن 47,6% من التغيرات الحاصلة في تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة الاقتصادية راجعة إلى التغيرات الحاصلة في أبعاد التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

وفي الأخير يمكن القول أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تقييم ممارسات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وإجمالي محور تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الادارية في تلك المؤسسات عند مستوى دلالة 0.05، وأن التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات محل الدراسة يساهم على ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية بها.

الخاتمة

## الخاتمة

تطرت هذه الدراسة للإشكالية المتمثلة في " ما هو دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية؟" وذلك من خلال عرض فصلين الفصل الأول ويتعلق بالجانب النظري، أما الفصل الثاني فيخصص الجانب التطبيقي وقد كانت الدراسة تتمثل في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي، التي كان معظمها بالمؤسسات الواقعة بالمنطقة الصناعية ببلدية كوينين وكذا بلدية البيضاة، حيث تمت عملية توزيع الاستبانة على مسيري عمال الادارة الغير مسيرين بالمؤسسات، مع العلم أن هذه العملية ركزت على القطاع الخاص بأنواعه (صناعي، تجاري، خدمي، أخرى).

من خلال الفصل النظري والميداني في دراستنا التي تناولناها، الذي أردنا اسقاطه على الواقع العملي للتعرف على مدى ارتباط المعارف النظرية بالتطبيقية والتي تمكننا من الوصول إلى النتائج والتوصيات المتعلقة بهما ونذكرها فيما يلي:

### النتائج النظرية:

- ✓ التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي؛
- ✓ التعرف على أهمية وخصائص التشخيص الاستراتيجي؛
- ✓ هناك بعدين للتشخيص الاستراتيجي هما: التشخيص الداخلي المتعلق بالمؤسسة داخليا، التشخيص الخارجي المتعلق بمحيط المؤسسة خارجيا؛
- ✓ التعرف على مفهوم وأهمية البيئة الداخلية للمؤسسة؛
- ✓ العناصر المكونة للبيئة الداخلية هي: الهيكل التنظيمي، الوظائف، الثقافة التنظيمية، نقاط القوة ونقاط الضعف؛
- ✓ يقصد بالتشخيص الداخلي: عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بأنشطة ووظائف المؤسسة، وكذا مهنة المؤسسة والكفاءات التي تتوفر عليها، ونظام المعلومات فيها؛
- ✓ إن اتخاذ القرار هو عملية تبنى على اسس ومعايير، للاختيار أو المفاضلة بين عدة بدائل متاحة قصد تحقيق هدف معين، في ظل الامكانيات المتاحة للمؤسسة؛
- ✓ تبنى عملية اتخاذ القرار على ثلاثة خطوات أساسية وهي: تحديد المشكلة وتحليلها، تحديد البدائل وتقييمها واختيار أفضلها، تحويل القرار إلى عمل فعال ومتابعته؛
- ✓ تؤثر عناصر البيئة الداخلية عند القيام بتشخيصها أي تحديدها وتحليلها على عملية ترشيد اتخاذ القرارات الادارية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بالحصول على قرارات صائبة تتجسد بتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.

### النتائج التطبيقية:

- ✓ لكل مؤسسة هيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية خاصة بها، تختلف باختلاف حجمها ونشاطها؛
- ✓ تعتمد أغلب المؤسسات عينة الدراسة على العمال ذوي الشهادات؛
- ✓ المستوى العلمي لعمال المؤسسات ينعكس على كفاءتها وعلى اتخاذ القرارات الإدارية؛
- ✓ مجال نشاط المؤسسة يؤثر على استخدامها لأدوات التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية خاصة سلسلة القيمة؛

## الخاتمة

- ✓ تعمل المؤسسات على الاحتفاظ بكفاءاتها؛
- ✓ التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسات المدروسة اثبت ارتباطه الكبير بخطوات اتخاذ القرارات الإدارية؛
- ✓ تسعى المؤسسات الى زيادة تنافسيتها من خلال وضع جودة المنتج كهدف رئيسي أثناء نشاطها؛
- ✓ تسمح مواكبة التطور التكنولوجي للمؤسسة بأخذ مركز تنافسي في السوق الذي تنشط فيه.

### توصيات الدراسة:

- على المؤسسات توعية جميع العمال في مختلف المستويات التنظيمية بضرورة تطبيق مفهوم التشخيص الاستراتيجي في الواقع؛
- ضرورة إدراك المديرون لأهمية التشخيص الاستراتيجي داخليا وخارجيا؛
- الاهتمام بجميع العوامل الداخلية والخارجية المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي ودراسة أثره على الجوانب الأساسية في المؤسسة؛
- ضرورة التركيز على تشخيص عناصر البيئة الداخلية بكل دقة وشمولية وذلك بغية التعرف على نقاط القوة من أجل استغلالها وزيادتها، والتعرف على نقاط الضعف من أجل تدنيتهما والقضاء عليهما؛
- تعامل المؤسسات مع المعلومات كمورد استراتيجي يسمح لها بمواجهة المنافسة الشرسة والاستمرارية في النشاط.

### نتائج اختبار الفرضيات:

- في هذا العرض سنحاول الاجابة على صحة أو نفي فرضيات الدراسة الأربعة وهذا بالاعتماد على نتائج الاستبانة:
- الفرضية الأولى:** ممارسات التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية تتوافق بدرجة كبيرة مع متطلبات العلمية والعملية في المؤسسات الاقتصادية.
- وقد أثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى وفق الجدول الأول: تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الأول.
- الفرضية الثانية:** تتميز خطوات اتخاذ القرارات الإدارية بالرشاد في المؤسسات الاقتصادية.
- وقد أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثانية وفقا للجدول الثاني: تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الثاني.
- الفرضية الثالثة:** هناك تأثير ملموس لممارسات التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الاقتصادية.
- وقد أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثالثة وفقا للجدول الثالث: تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الثالث.
- الفرضية الرابعة:** هناك فروق لمتغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.
- وقد أثبتت الدراسة صحة الفرضية الرابعة وفقا للجدول الرابع، أي أن الفروق الظاهرة بين متغيرات الدراسة والمتحصل عليها في النتائج، تعود للخصائص الشخصية والوظيفية المتباينة بين عمال المؤسسات من مسيرين وغير مسيرين.

## الخاتمة

### آفاق الدراسة:

- من خلال دراستنا لموضوع دور التشخيص الاستراتيجية للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة، نقترح على الطلبة الباحثين البعض من المواضيع التي يمكن أن تكون دراسات مستقبلية:
- كيفية تطبيق التشخيص الاستراتيجي الداخلي من طرف جميع المستويات التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - علاقة التشخيص الاستراتيجي الداخلي بالتشخيص الاستراتيجي الخارجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - التشخيص الاستراتيجي لإعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - التشخيص الاستراتيجي كأداة للتحليل الداخلي والخارجي لمحيط المؤسسة.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

1. أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
2. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008/2007.
3. اسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية.
4. أمال يوب، إدارة واقتصاد المؤسسات، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الإمارات، 2019.
5. أمجد محمود الزنفلي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة الرقازيق مصر، الطبعة الثالثة، بدون سنة نشر.
6. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان-الأردن، 1998.
7. جاسم محمد الذهبي، ونجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة، منظور استراتيجي شامل، مكتبة الجزيرة للطباعة، بغداد، 2005.
8. جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2005.
9. خليل محمد العزاوي، اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
10. راتب احمد قبيعة، الأسيل (القاموس العربي الأصيل)، دار الجامعية، لبنان، 2000.
11. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1998.
12. سلوى العشرراوي، الاتجاهات الحديثة في تحليل السياسات العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2000.
13. سميرة ركزه، فهمه ذيب، الأسس المعرفية لعملية حل المشكلات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2017.
14. سي صابر تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرار الإداري، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
15. عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
16. عبد الله بن محمد بھجت وإيمان بنت عبد الله الكردي، القرار طريقتك الى المثالية، دار الزمان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2008.
17. عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2011.
18. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية نظريات -مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
19. محمد فريد صحن إسماعيل السيد وإبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
20. مداح عرايبي الحاج، ادارة الاعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2015.
21. مصطفى محمود بكر، التنظيم الاداري في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
22. منير نوري، التسيير العملي والاتصالات الادارية، المفاهيم والتطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2015.
23. مؤيد عبد الحسن الفضل، الابداع في اتخاذ القرارات الادارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
24. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

## قائمة المصادر والمراجع

25. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
26. الهادي المشعال، التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية، دار الكنف العلمية، 2009.
27. وائل خالد محمد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
28. يوسف جغلولي، أثر الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، الجزائر.
- II. الرسائل والأطروحات الجامعية:**
29. إبراهيم محمد حسن، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي، رسالة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية، غير منشورة، 2007.
30. آسيا دراجي، دور تحليل البيئة الداخلية في تفعيل الأداء المالي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2016/2015.
31. بلقاسم كامط وآخرون، التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الإطار النظري والواقع العملي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمّ لخضر، الوادي، 2019/2018.
32. بن ابراهيم الغالي، اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك الإسلامية من أجل معامل خصم في ظل الضوابط الشرعية، رسالة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.
33. بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014.
34. حنان جودي، استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016.
35. حياة حماني، أهمية التشخيص الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية، مذكرة مكملّة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، 2014/2013.
36. خبابة علاء الدين، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، أطروحة دكتوراه طور ثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس-1، سطيف، 2018/2017.

## قائمة المصادر والمراجع

37. سرير عبد الله رابح، عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة) في العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية والإعلام، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006.
38. سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
39. سعدي نجاح، تأثير التشخيص الاستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
40. سعدي نجاح، تأثير التشخيص الاستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
41. سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2006/2005.
42. صالح بن ناصر شعورود القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2007.
43. صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة مقدمة لطلبة سنة أولى ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016.
44. عادل بوجمان، دور التحليل المالي في اتخاذ القرار - دراسة حالة مركب تكرير الملح الوطاية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004/2003.
45. علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.
46. قوراية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة البويرة، 2014/2013.
47. مخناش ابتسام، التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات التأمين، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2015/2014.

## قائمة المصادر والمراجع

### III. المجالات والمقالات العلمية:

48. حسين طيار، واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة ميدانية بقطب المحروقات في ولاية سكيكدة، الجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 1، 2012.

### IV. الملتقيات والمداخلات العلمية:

49. صاطوري الجودي، بولريجان فاروق، مداخلات بعنوان البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية، 2010.

50. عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، مداخلات بعنوان: ماهية اتخاذ القرار والطرق الكمية المساعدة في صنعه بالمؤسسة الاقتصادية، 2010.

51. علي بشار بكر أغوان، التحليل الاستراتيجي للبيئة والعوامل المؤثرة على صنع القرار، ورقة بحثية، جامعة النهرين، كلية العلوم السياسية، قسم الاستراتيجية، 2011/07/30.

### V. مطبوعات جامعية:

52. طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014.

### VI. المواقع الإلكترونية:

53. <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>

54. <https://blog.hotmart.com/ar/>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

**I. Livres:**

55. Besanko, Dranove, Shanley, Schaefer, Principes économiques de stratégie, 1ere édition Deboeck, Paris, 2011.
56. BoudjelaL Abdelhaniid et autres, El Manar (dictionnaire scolaire de la langue française), Dar El Ouloum, Annaba, 2001.
57. Chandler, Alfred.D, Stratgy and structure : Chapters in the history of the industrial Enterprise, Cambridge , mass: Mit press, 1962.
58. Kamel Hamdi, Comment diagnostiquer et redresser une entreprise, Edition Esalam Alger, 1995.
59. Roberte. J, Organisation de l'entreprise : performance et croissance, Economica, Paris, 2008.
60. Soutenain J. & P. Farcet, Organisation et Gestion de L'entreprise, Berti Edition, Alger, 2007.

**II. Thèses:**

61. SAAD Ali, Rehan Almohamadi, The Relation between Strategic Choice and Organisational Structure and Their Impact on Organisational Effectiveness, To St Clements International University as part of the Requirements for the PH.D Degree in Business, Administration, 2011.

الملاحق



ملحق رقم (1): الاستبيان

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية

استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بوصفها جزءاً من متطلبات مذكرة ماستر شعبة علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات والموسومة بـ: "دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة دراسة عينة من المؤسسات"، وقد وقع الاختيار عليكم ميدانا للدراسة لمساهمتكم في تنمية الواقع التجاري والاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة، على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة، كي تكتمل الصورة لذا يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية:

1. إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.
2. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.
3. يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب إلى ذلك.

تحت إشراف:

د. وليد مرغني

من إعداد الطلبة:

- كمال العابد
- بلقاسم حمادي
- عبد المنعم ميسيبي

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا... ومن الله التوفيق

## الملاحق

### القسم الأول: البيانات العامة

الرجاء وضع إشارة ( ✓ ) في البديل المناسب في عبارة من العبارات التالية:

❖ الوصف الوظيفي:  مسير  غير مسير

❖ نوع نشاط المؤسسة:  تجاري  صناعي  خدمي  أخرى

❖ طابع الملكية للمؤسسة:  عمومية  خاصة  مختلطة

❖ المؤهل العلمي:  تقني سامي  ليسانس  ماستر  ماجستير  دكتور

❖ الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10  من 10 إلى 15

أكثر من 15

### القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: تقييم ممارسات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
<b>تشخيص وظائف المؤسسة</b>						
01	تقوم مؤسسة بتطبيق المفهوم التسويقي					
02	تستعمل المؤسسة الوسائل الاعلانية والترويجية للوصول للجمهور المستهدف					
03	تعد جودة المنتجات هدفا تسعى اليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها					
04	تستحوذ منتجات المؤسسة على درجة عالية في إرضاء الزبائن					
05	تعمل المؤسسة على استثمار في رأسمالها البشري من خلال عدة أساليب كالتدريب والتعليم					
06	تعمل وحدة البحث والتطوير في المؤسسة على توليد معرفة عامة وأخرى خاصة تتعلق بحل مشاكل المنتج					
07	تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي بما يسمح لها في اخذ مكانة بين المنافسين					
08	تمتلك المؤسسة الإمكانيات اللازمة لتقييم الوضع المالي والمحاسبي					
09	يقدم التشخيص المالي والمحاسبي صورة واضحة وحقيقية بقيمة اصول المؤسسة بدقة					

## الملاحق

تشخيص الكفاءات						
					01	تمتلك مؤسستكم افراد ذوي كفاءات عالية
					02	يتم التوظيف في مؤسستكم على اساس اختيار الكفاءات
					03	تتم مؤسستكم بالحفاظ على كفاءاتها
					04	يعتبر التكوين والتدريب من الاساليب المعتمدة عليها في تقييم الكفاءات في مؤسستكم
					05	تتاح الفرصة لكافة الافراد للتكوين قصد تطوير الاداء
					06	يتم تقييم الكفاءات خلال فترات معينة و بانتظام
					07	تغطي عملية تقييم الكفاءات بالشفافية، والموضوعية والعدالة
<p><b>تشخيص سلسلة القيمة:</b> يعتبر التشخيص عن طريق سلسلة القيمة كأداة للتحليل، تحدد تشخيص وتقييم امكانيات المؤسسة في الحصول على الميزة التنافسية في عيون الزبائن.</p>						
					01	تطبيق اسلوب تشخيص سلسلة القيمة يمكن الادارة من الاهتمام بالأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج واستبعاد تلك التي لا تضيف قيمة للمنتج للوصول لأقل تكلفة ممكنة
					02	يعمل اسلوب تشخيص سلسلة القيمة على معالجة عيوب الطرق التقليدية
					03	يعمل استخدام اسلوب تشخيص سلسلة القيمة على تفعيل الميزة التنافسية من خلال تخفيض تكاليف المنتج
					04	استخدام اسلوب التحليل سلسلة القيمة يوفر معلومات عن الانشطة المختلفة بالمنشأة مما يساعد الادارة في تخفيض تكاليف المنتجات
					05	وجود نظام موحد للتكاليف في الشركات الصناعية يؤدي الى سهولة تطبيق اسلوب تشخيص سلسلة القيمة
					06	يعمل اسلوب تشخيص سلسلة القيمة على المحاولة الجادة لربط التكلفة بالإنتاجية دون المساس بتخفيض الجودة والنوعية
					07	اسلوب تشخيص سلسلة القيمة عبارة عن وسيلة تحدد بعض الوظائف والتي تحقق ما يطلبه العملاء باقل تكلفة
					08	يقوم اسلوب تشخيص سلسلة القيمة بفحص منظم للعوامل التي تؤثر على تكلفة المنتج ومحاولة التأثير فيها بالتخفيض

### المحور الثاني: تقييم التقيد بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	تقوم مؤسستكم بتحديد المشكلة كأول خطوات مع عملية اتخاذ القرار					
02	تقوم مؤسستكم بجمع وتحليل البيانات في عملية اتخاذ القرار الصائب					
03	تطرح مؤسستكم مجموعة من الحلول المقترحة للوصول للبدائل المناسبة التي تلبي كافة متطلبات حل المشكلة					
04	يتم في مؤسستكم وضع معايير للتقييم الموضوعي لعواقب البدائل المتاحة.					
05	يملك القادة دقة في تقييم البدائل المتاحة					
06	تقوم مؤسستكم باختيار البدائل المناسبة بعد وضع قائمة أولويات للبدائل المتاحة					
07	يتم تحديد وترتيب حساسية وصلاحيه البدائل بناء على التأثير الذي تحدثه					
08	تقوم مؤسستكم بعملية التطبيق والمتابعة للقرارات كخطوة أخيرة لضمان نتائج حسنة					

## الملاحق

### ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الرتبة	الجامعة	المُحكّم	الرقم
أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمّـة لخضر - الوادي	د. وليد مرغني	01
أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمّـة لخضر - الوادي	د. إبراهيم قعيد	02
أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمّـة لخضر - الوادي	د. عقبة ريمي	03
أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمّـة لخضر - الوادي	د. سامي بن خيرة	04
أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمّـة لخضر - الوادي	د. علي بلموشي	05
أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمّـة لخضر - الوادي	د. أحمد تي	06
أستاذ محاضر	جامعة الجزائر 3	د. علي عبابة	07

## الملاحق

ملحق رقم (3): الدراسة الوصفية للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الوصف الوظيفي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
36.8	36.8	36.8	21	مسير مالك
100.0	63.2	63.2	36	مسير غير مالك
	100.0	100.0	57	Total

نوع نشاط المؤسسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
35.1	35.1	35.1	20	تجاري
84.2	49.1	49.1	28	صناعي
98.2	14.0	14.0	8	خدمي
100.0	1.8	1.8	1	أخرى
	100.0	100.0	57	Total

طابع ملكية المؤسسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
21.1	21.1	21.1	12	عمومية
98.2	77.2	77.2	44	خاصة
100.0	1.8	1.8	1	مختلطة
	100.0	100.0	57	Total

المؤهل العلمي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
21.1	21.1	21.1	12	تقني سامي
59.6	38.6	38.6	22	ليسانس
91.2	31.6	31.6	18	ماستر
98.2	7.0	7.0	4	ماجستير
100.0	1.8	1.8	1	دكتوراه
	100.0	100.0	57	Total

## الملاحق

### الخبرة المهنية

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
43.9	43.9	43.9	25	أقل من 5 سنوات
84.2	40.4	40.4	23	من 5 الى 9 سنوات
91.2	7.0	7.0	4	من 10 الى 14 سنة
100.0	8.8	8.8	5	15 سنة أكثر
	100.0	100.0	57	Total

### ملحق رقم (4): معاملات الارتباط (بيرسون) للاتساق الداخلي والقيم الاحتمالية لها

محور 1- مجموعة 1 س-9	محور 1- مجموعة 1- س8	محور 1- مجموعة س-1 7	محور 1- مجموعة س-1 6	محور 1- مجموعة س-1 5	محور 1- مجموعة 1 س-4	محور 1- مجموعة س-1 3	محور 1- مجموعة 1- س2	محور 1- مجموعة 1 س-1	
.575**	.643**	.432**	.687**	.402**	.498**	.536**	.661**	.499**	Pearson Correlation
.000	.000	.001	.000	.002	.000	.000	.000	.000	Sig. (2- tailed)
57	57	57	57	57	57	57	57	57	N

محور 1- مجموعة 2- س7	محور 1- مجموعة 2- س6	محور 1- مجموعة 2- س5	محور 1- مجموعة 2- س4	محور 1- مجموعة 2- س3	محور 1- مجموعة 2- س2	محور 1- مجموعة 2- س1	
.668**	.732**	.764**	.595**	.521**	.619**	.672**	Pearson Correlation
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2- tailed)
57	57	57	57	57	57	57	N

محور 1- مجموعة س-3 8	محور 1- مجموعة 3 س-7	محور 1- مجموعة 3 س-6	محور 1- مجموعة 3 س-5	محور 1- مجموعة 3 س-4	محور 1- مجموعة 3 س-3	محور 1- مجموعة 3 س-2	محور 1- مجموعة 3- س1	
.648**	.609**	.465**	.590**	.643**	.698**	.526**	.693**	Pearson Correlation
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2- tailed)
57	57	57	57	57	57	57	57	N

## الملاحق

### Correlations

محور 2- س 8	محور 2- س 7	محور 2- س 6	محور 2- س 5	محور 2- س 4	محور 2- س 3	محور 2- س 2	محور 2- س 1	
.667**	.752**	.697**	.664**	.786**	.696**	.568**	.577**	Pearson متوسط_مح 2 Correlation
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2- tailed)
57	57	57	57	57	57	57	57	N

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### ملحق رقم (5): معاملات الصدق والثبات

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.755	8

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.775	7

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.705	9

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.828	8

## الملاحق

ملحق رقم (6): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
م1_1مح_متوسط	.077	57	.200*	.981	57	.505
م2_1مح_متوسط	.092	57	.200*	.974	57	.269
م3_1مح_متوسط	.100	57	.200*	.951	57	.021
م1_1مح_متوسط	.065	57	.200*	.979	57	.435
م2_1مح_متوسط	.136	57	.010	.972	57	.208

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

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (7): المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

محور -1مجموعة-1س1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3.5	3.5	3.5
غير موافق	1	1.8	1.8	5.3
محايد	2	3.5	3.5	8.8
موافق	33	57.9	57.9	66.7
موافق بشدة	19	33.3	33.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور -1مجموعة-2س1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3.5	3.5	3.5
غير موافق	7	12.3	12.3	15.8
محايد	3	5.3	5.3	21.1
موافق	28	49.1	49.1	70.2
موافق بشدة	17	29.8	29.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

## الملاحق

محور -1مجموعة-1س3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	3.5	3.5	3.5
محايد	2	3.5	3.5	7.0
Valid موافق	25	43.9	43.9	50.9
موافق بشدة	28	49.1	49.1	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور -1مجموعة-1س4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	3.5	3.5	3.5
محايد	7	12.3	12.3	15.8
موافق	27	47.4	47.4	63.2
موافق بشدة	21	36.8	36.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور -1مجموعة-1س5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	5.3	5.3	5.3
محايد	12	21.1	21.1	26.3
Valid موافق	29	50.9	50.9	77.2
موافق بشدة	13	22.8	22.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور -1مجموعة-1س6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	7.0	7.0	7.0
محايد	14	24.6	24.6	31.6
موافق	28	49.1	49.1	80.7
موافق بشدة	11	19.3	19.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

## الملاحق

محور -1مجموعة-1س7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	3	5.3	5.3	5.3
موافق	31	54.4	54.4	59.6
موافق بشدة	23	40.4	40.4	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور -1مجموعة-1س8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	6	10.5	10.5	10.5
موافق	33	57.9	57.9	68.4
موافق بشدة	18	31.6	31.6	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور -1مجموعة-1س9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	3.5	3.5	3.5
محايد	7	12.3	12.3	15.8
موافق	31	54.4	54.4	70.2
موافق بشدة	17	29.8	29.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور -1مجموعة-2س1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	5.3	5.3	5.3
محايد	5	8.8	8.8	14.0
موافق	28	49.1	49.1	63.2
موافق بشدة	21	36.8	36.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

## الملاحق

محور -1مجموعة-2س2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
غير موافق	1	1.8	1.8	3.5
محايد	10	17.5	17.5	21.1
موافق	33	57.9	57.9	78.9
موافق بشدة	12	21.1	21.1	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور -1مجموعة-2س3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	1.8	1.8	1.8
محايد	8	14.0	14.0	15.8
موافق	26	45.6	45.6	61.4
موافق بشدة	22	38.6	38.6	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور -1مجموعة-2س4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	7.0	7.0	7.0
محايد	12	21.1	21.1	28.1
موافق	27	47.4	47.4	75.4
موافق بشدة	14	24.6	24.6	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور -1مجموعة-2س5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
غير موافق	5	8.8	8.8	10.5
محايد	18	31.6	31.6	42.1
موافق	17	29.8	29.8	71.9
موافق بشدة	16	28.1	28.1	100.0

## الملاحق

Total	57	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

محور -1مجموعة-2س6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	8.8	8.8	8.8
غير موافق	4	7.0	7.0	15.8
محايد	13	22.8	22.8	38.6
موافق	24	42.1	42.1	80.7
موافق بشدة	11	19.3	19.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور -1مجموعة-2س7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	3.5	3.5	3.5
محايد	12	21.1	21.1	24.6
موافق	34	59.6	59.6	84.2
موافق بشدة	9	15.8	15.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور -1مجموعة-3س1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	1.8	1.8	1.8
محايد	15	26.3	26.3	28.1
موافق	27	47.4	47.4	75.4
موافق بشدة	14	24.6	24.6	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور -1مجموعة-3س2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
غير موافق	3	5.3	5.3	7.0
محايد	10	17.5	17.5	24.6
موافق	35	61.4	61.4	86.0

## الملاحق

موافق بشدة	8	14.0	14.0	100.0
Total	57	100.0	100.0	

### محور -1مجموعة-3س3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
غير موافق	2	3.5	3.5	5.3
محايد	6	10.5	10.5	15.8
موافق	33	57.9	57.9	73.7
موافق بشدة	15	26.3	26.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

### محور -1مجموعة-3س4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	11	19.3	19.3	19.3
موافق	36	63.2	63.2	82.5
موافق بشدة	10	17.5	17.5	100.0
Total	57	100.0	100.0	

### محور -1مجموعة-3س5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	1.8	1.8	1.8
محايد	18	31.6	31.6	33.3
موافق	30	52.6	52.6	86.0
موافق بشدة	8	14.0	14.0	100.0
Total	57	100.0	100.0	

### محور -1مجموعة-3س6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	1.8	1.8	1.8
محايد	16	28.1	28.1	29.8
موافق	29	50.9	50.9	80.7

## الملاحق

موافق بشدة	11	19.3	19.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور -1مجموعة-3س7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
غير موافق	2	3.5	3.5	5.3
محايد	12	21.1	21.1	26.3
موافق	30	52.6	52.6	78.9
موافق بشدة	12	21.1	21.1	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور -1مجموعة-3س8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
غير موافق	1	1.8	1.8	3.5
محايد	11	19.3	19.3	22.8
موافق	35	61.4	61.4	84.2
موافق بشدة	9	15.8	15.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور-2س1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	3	5.3	5.3	5.3
موافق	29	50.9	50.9	56.1
موافق بشدة	25	43.9	43.9	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور-2س2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	5	8.8	8.8	8.8
موافق	35	61.4	61.4	70.2
موافق بشدة	17	29.8	29.8	100.0

## الملاحق

Total	57	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

محور-2س3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	1.8	1.8	1.8
محاييد	7	12.3	12.3	14.0
موافق	34	59.6	59.6	73.7
موافق بشدة	15	26.3	26.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور-2س4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	3.5	3.5	3.5
محاييد	13	22.8	22.8	26.3
موافق	31	54.4	54.4	80.7
موافق بشدة	11	19.3	19.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور-2س5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
غير موافق	2	3.5	3.5	5.3
محاييد	12	21.1	21.1	26.3
موافق	30	52.6	52.6	78.9
موافق بشدة	12	21.1	21.1	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور-2س6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	1.8	1.8	1.8
محاييد	9	15.8	15.8	17.5
موافق	35	61.4	61.4	78.9

## الملاحق

موافق بشدة	12	21.1	21.1	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور-2س7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	10	17.5	17.5	17.5
موافق	37	64.9	64.9	82.5
موافق بشدة	10	17.5	17.5	100.0
Total	57	100.0	100.0	

محور-2س8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	6	10.5	10.5	10.5
موافق	34	59.6	59.6	70.2
موافق بشدة	17	29.8	29.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
محور -1مجموعة-1س1	57	4.1579	.86167
محور -1مجموعة-1س2	57	3.8947	1.08041
محور -1مجموعة-1س3	57	4.3860	.72591
محور -1مجموعة-1س4	57	4.1754	.78200
محور -1مجموعة-1س5	57	3.9123	.80801
محور -1مجموعة-1س6	57	3.8070	.83321
محور -1مجموعة-1س7	57	4.3509	.58221
محور -1مجموعة-1س8	57	4.2105	.61924
محور -1مجموعة-1س9	57	4.1053	.74843
محور -1مجموعة-2س1	57	4.1754	.80451
محور -1مجموعة-2س2	57	3.9474	.78878
محور -1مجموعة-2س3	57	4.2105	.74969
محور -1مجموعة-2س4	57	3.8947	.85949
محور -1مجموعة-2س5	57	3.7368	1.02689

## الملاحق

محور -1مجموعه-2س6	57	3.5614	1.14981
محور -1مجموعه-2س7	57	3.8772	.70888
محور -1مجموعه-3س1	57	3.9474	.76581
محور -1مجموعه-3س2	57	3.8070	.81149
محور -1مجموعه-3س3	57	4.0351	.82299
محور -1مجموعه-3س4	57	3.9825	.61212
محور -1مجموعه-3س5	57	3.7895	.70043
محور -1مجموعه-3س6	57	3.8772	.73364
محور -1مجموعه-3س7	57	3.8772	.84664
محور -1مجموعه-3س8	57	3.8772	.75758
محور-2س1	57	4.3860	.59023
محور-2س2	57	4.2105	.58970
محور-2س3	57	4.1053	.67306
محور-2س4	57	3.8947	.74843
محور-2س5	57	3.8772	.84664
محور-2س6	57	4.0175	.66792
محور-2س7	57	4.0000	.59761
محور-2س8	57	4.1930	.61058
متوسط_مح_1م1	57	4.1111	.43339
متوسط_مح_1م2	57	3.9148	.57579
متوسط_مح_1م3	57	3.8991	.46076
متوسط_مح_1	57	3.9750	.36377
متوسط_مح_2	57	4.0855	.45203
Valid N (listwise)	57		

## الملاحق

ملحق رقم (8): قيم احصائية ستودنت والقيم الاحتمالية لها لمختلف متغيرات الدراسة

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط_مح_1م1	19.356	56	.000	1.11111	.9961	1.2261
متوسط_مح_1م2	11.995	56	.000	.91479	.7620	1.0676
متوسط_مح_1م3	14.733	56	.000	.89912	.7769	1.0214
متوسط_مح_1	20.235	56	.000	.97501	.8785	1.0715
متوسط_مح_2	18.131	56	.000	1.08553	.9656	1.2055

ملحق رقم (9): دراسة الارتباط لمختلف متغيرات الدراسة

### Correlations

متوسط_مح_2	متوسط_مح_1	متوسط_مح_1م3	متوسط_مح_1م2	متوسط_مح_1م1	
.689**	1	.721**	.772**	.726**	Pearson Correlation متوسط_مح_1
.000		.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
57	57	57	57	57	N
1	.689**	.491**	.558**	.471**	Pearson Correlation متوسط_مح_2
	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
57	57	57	57	57	N

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

## الملاحق

ملحق رقم (10): دراسة الانحدار بين لمختلف متغيرات الدراسة

▪ جدول معامل التحديد لقياس القدرة التفسيرية للنموذج

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.33622	.447	.476	.690 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), متوسط\_مح\_1م\_1, متوسط\_مح\_1م\_3, متوسط\_مح\_1م\_2

▪ جدول معاملات الانحدار لمختلف مجموعات المتغير المستقل على المتغير التابع

Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.150	1.461		.508	.743	(Constant) 1
.041	2.099	.232	.115	.242	متوسط_مح_1م_1
.000	3.780	.403	.084	.316	متوسط_مح_1م_2
.011	2.651	.290	.107	.284	متوسط_مح_1م_3

a. Dependent Variable: متوسط\_مح\_2

▪ جدول معاملات الانحدار لمجموعات المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع

Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.164	1.411		.485	.684	(Constant) 1
.000	7.042	.689	.122	.856	متوسط_مح_1

a. Dependent Variable: متوسط\_مح\_2

▪ جدول تحليل التباين لتحديد جودة نموذج الانحدار

ANOVA<sup>a</sup>

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 <sup>b</sup>	16.073	1.817	3	5.451	Regression 1
		.113	53	5.991	Residual
			56	11.442	Total

a. Dependent Variable: متوسط\_مح\_2

b. Predictors: (Constant), متوسط\_مح\_1م\_1, متوسط\_مح\_1م\_3, متوسط\_مح\_1م\_2

## الملاحق

ملحق رقم (11): الدراسة الوصفية للفروق لمختلف متغيرات الدراسة

### Descriptives

Std. Deviation	Mean	N	
.43163	4.0265	21	مسير مالك
.43274	4.1605	36	متوسط_مح_1م_1 مسير غير مالك
.43339	4.1111	57	Total
.64576	3.9524	21	مسير مالك
.53927	3.8929	36	متوسط_مح_1م_2 مسير غير مالك
.57579	3.9148	57	Total
.46371	3.7262	21	مسير مالك
.43404	4.0000	36	متوسط_مح_1م_3 مسير غير مالك
.46076	3.8991	57	Total
.32430	3.9017	21	مسير مالك
.38279	4.0178	36	متوسط_مح_1 مسير غير مالك
.36377	3.9750	57	Total
.46922	4.0952	21	مسير مالك
.44836	4.0799	36	متوسط_مح_2 مسير غير مالك
.45203	4.0855	57	Total

### Descriptives

Std. Deviation	Mean	N	
.33094	3.9056	20	تجاري
.41464	4.2222	28	صناعي
.56966	4.1667	8	متوسط_مح_1م_1 خدمي
	4.6667	1	أخرى
.43339	4.1111	57	Total
.62511	3.8714	20	تجاري
.55734	3.8520	28	صناعي
.47072	4.1429	8	متوسط_مح_1م_2 خدمي
	4.7143	1	أخرى

## الملاحق

.57579	3.9148	57	Total
.39236	3.6500	20	تجاري
.46237	4.0179	28	صناعي
.40608	4.0469	8	خدمي
	4.3750	1	أخرى
.46076	3.8991	57	Total
.24260	3.8090	20	تجاري
.38765	4.0307	28	صناعي
.38894	4.1188	8	خدمي
	4.5853	1	أخرى
.36377	3.9750	57	Total
.41054	3.8813	20	تجاري
.40118	4.1027	28	صناعي
.43782	4.5469	8	خدمي
	4.0000	1	أخرى
.45203	4.0855	57	Total

### Descriptives

Std. Deviation	Mean	N	
.51247	4.1111	12	عمومية
.42088	4.1136	44	خاصة
	4.0000	1	مختلطة
.43339	4.1111	57	Total
.56858	4.3214	12	عمومية
.53825	3.8019	44	خاصة
	4.0000	1	مختلطة
.57579	3.9148	57	Total
.48363	3.9583	12	عمومية
.46034	3.8920	44	خاصة
	3.5000	1	مختلطة
.46076	3.8991	57	Total
.38840	4.1303	12	عمومية
.35353	3.9359	44	خاصة

## الملاحق

	3.8333	1	مختلطة	
.36377	3.9750	57	Total	
.58982	4.3021	12	عمومية	متوسط_مح2
.39582	4.0369	44	خاصة	
	3.6250	1	مختلطة	
.45203	4.0855	57	Total	

### Descriptives

Std. Deviation	Mean	N		
.34963	4.0648	12	تقني سامس	متوسط_مح1_م1
.49380	4.1869	22	ليسانس	
.45134	4.0185	18	ماسنر	
.23130	4.2778	4	ماجستير	
	4.0000	1	دكتوراه	
.43339	4.1111	57	Total	
.53220	4.0952	12	تقني سامس	متوسط_مح1_م2
.67535	3.7987	22	ليسانس	
.49923	3.8968	18	ماسنر	
.50843	4.0000	4	ماجستير	
	4.2857	1	دكتوراه	
.57579	3.9148	57	Total	
.47921	3.7292	12	تقني سامس	متوسط_مح1_م3
.45766	3.9375	22	ليسانس	
.47786	3.9306	18	ماسنر	
.44925	4.0313	4	ماجستير	
	4.0000	1	دكتوراه	
.46076	3.8991	57	Total	
.39591	3.9631	12	تقني سامس	متوسط_مح1
.39992	3.9744	22	ليسانس	
.33619	3.9486	18	ماسنر	
.32257	4.1030	4	ماجستير	
	4.0952	1	دكتوراه	

## الملاحق

.36377	3.9750	57	Total	
.53389	4.1667	12	تقني سامس	
.41957	3.9830	22	ليسانس	متوسط_مح2
.48597	4.1181	18	ماسنر	
.21651	4.1875	4	ماجستير	
	4.3750	1	دكتوراه	
.45203	4.0855	57	Total	

### Descriptives

Std. Deviation	Mean	N		
.35792	4.0800	25	أقل من 5 سنوات	متوسط_مح1م1
.51128	4.1208	23	من 5 الى 9 سنوات	
.48326	4.1389	4	من 10 الى 14 سنة	
.48048	4.2000	5	15 سنة أكثر	
.43339	4.1111	57	Total	
.60990	3.9543	25	أقل من 5 سنوات	متوسط_مح1م2
.63132	3.9379	23	من 5 الى 9 سنوات	
.35714	3.6071	4	من 10 الى 14 سنة	
.10102	3.8571	5	15 سنة أكثر	
.57579	3.9148	57	Total	
.50662	3.8150	25	أقل من 5 سنوات	متوسط_مح1م3
.46439	3.9293	23	من 5 الى 9 سنوات	
.39528	4.1250	4	من 10 الى 14 سنة	
.12500	4.0000	5	15 سنة أكثر	
.46076	3.8991	57	Total	
.36841	3.9498	25	أقل من 5 سنوات	متوسط_مح1
.40160	3.9960	23	من 5 الى 9 سنوات	
.38777	3.9570	4	من 10 الى 14 سنة	
.17083	4.0190	5	15 سنة أكثر	
.36377	3.9750	57	Total	
.47396	4.0900	25	أقل من 5 سنوات	متوسط_مح2
.50314	4.0924	23	من 5 الى 9 سنوات	

## الملاحق

.33850	4.1250	4	من 10 الى 14 سنة
.15309	4.0000	5	15 سنة أكثر
.45203	4.0855	57	Total

**ملحق رقم (12): اختبار ثبات التباين (ليفيني) بين المجموعات**

### Test of Homogeneity of Variances

الوصف الوظيفي	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1م_1م_متوسط	.020	1	55	.888
2م_1م_متوسط	.971	1	55	.329
3م_1م_متوسط	.677	1	55	.414
1م_متوسط	2.885	1	55	.095
2م_متوسط	.002	1	55	.965

### Test of Homogeneity of Variances

نوع النشاط	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1م_1م_متوسط	2.029 <sup>a</sup>	2	53	.141
2م_1م_متوسط	.797 <sup>b</sup>	2	53	.456
3م_1م_متوسط	.164 <sup>c</sup>	2	53	.849
1م_متوسط	3.366 <sup>d</sup>	2	53	.042
2م_متوسط	.287 <sup>e</sup>	2	53	.752

### Test of Homogeneity of Variances

طابع الملكية	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1م_1م_متوسط	1.223 <sup>a</sup>	1	54	.274
2م_1م_متوسط	.006 <sup>b</sup>	1	54	.939
3م_1م_متوسط	.778 <sup>c</sup>	1	54	.382
1م_متوسط	.131 <sup>d</sup>	1	54	.719
2م_متوسط	5.881 <sup>e</sup>	1	54	.019

### Test of Homogeneity of Variances

المؤهل العلمي	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1م_1م_متوسط	1.665 <sup>a</sup>	3	52	.186
2م_1م_متوسط	.950 <sup>b</sup>	3	52	.423
3م_1م_متوسط	.112 <sup>c</sup>	3	52	.952
1م_متوسط	.311 <sup>d</sup>	3	52	.817

## الملاحق

2_م_متوسط	1.455 <sup>e</sup>	3	52	.238
-----------	--------------------	---	----	------

### Test of Homogeneity of Variances

الخبرة المهنية	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1_م_1_متوسط	1.159	3	53	.334
2_م_1_متوسط	3.274	3	53	.028
3_م_1_متوسط	2.986	3	53	.039
1_م_متوسط	1.366	3	53	.263
2_م_متوسط	2.029	3	53	.121

ملحق رقم (13): الدراسة الاحتمالية للفروق لمختلف متغيرات الدراسة

### Independent Samples Test

t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F	
Upper	Lower								
.10387	-.37194	.11871	-.13404	.264	55	-1.129	.888	.020	متوسط_م_1_1 Equal variances assumed
.10536	-.37343	.11863	-.13404	.265	42.066	-1.130			Equal variances not assumed
.37883	-.25978	.15933	.05952	.710	55	.374	.329	.971	متوسط_م_2_1 Equal variances assumed
.39845	-.27940	.16714	.05952	.724	36.162	.356			Equal variances not assumed
-.02890	-.51872	.12221	-.27381	.029	55	-2.241	.414	.677	متوسط_م_3_1 Equal variances assumed
-.02236	-.52526	.12439	-.27381	.034	39.736	-2.201			Equal variances not assumed
.08343	-.31565	.09957	-.11611	.249	55	-1.166	.095	2.885	متوسط_م_1 Equal variances assumed
.07549	-.30771	.09528	-.11611	.229	47.711	-1.219			Equal variances not assumed

## الملاحق

									assumed
.26634	-.23558	.12523	.01538	.903	55	.123	.965	.002	متوسط_مح 2 Equal variances assumed
.27148	-.24073	.12676	.01538	.904	40.426	.121			Equal variances not assumed

### ANOVA

تابع الملكية	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.013	2	.006	.032	.968
متوسط_مح_1م1 Within Groups	10.506	54	.195		
Total	10.519	56			
Between Groups	2.552	2	1.276	4.302	.018
متوسط_مح_2م1 Within Groups	16.014	54	.297		
Total	18.566	56			
Between Groups	.204	2	.102	.470	.627
متوسط_مح_3م1 Within Groups	11.685	54	.216		
Total	11.889	56			
Between Groups	.377	2	.188	1.446	.244
متوسط_مح_1 Within Groups	7.034	54	.130		
Total	7.411	56			
Between Groups	.879	2	.439	2.246	.116
متوسط_مح_2 Within Groups	10.564	54	.196		
Total	11.442	56			

### ANOVA

المؤهل العلمي	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.430	4	.107	.554	.697
متوسط_مح_1م1 Within Groups	10.089	52	.194		
Total	10.519	56			
Between Groups	.860	4	.215	.631	.642
متوسط_مح_2م1 Within Groups	17.706	52	.341		

## الملاحق

	Total	18.566	56			
	Between Groups	.477	4	.119	.543	.705
متوسط_مح_1م3	Within Groups	11.412	52	.219		
	Total	11.889	56			
	Between Groups	.094	4	.024	.167	.954
متوسط_مح_1	Within Groups	7.316	52	.141		
	Total	7.411	56			
	Between Groups	.455	4	.114	.538	.708
متوسط_مح_2	Within Groups	10.988	52	.211		
	Total	11.442	56			

### ANOVA

الخبرة المهنية		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	.069	3	.023	.117	.950
متوسط_مح_1م1	Within Groups	10.450	53	.197		
	Total	10.519	56			
	Between Groups	.446	3	.149	.435	.729
متوسط_مح_1م2	Within Groups	18.119	53	.342		
	Total	18.566	56			
	Between Groups	.453	3	.151	.700	.556
متوسط_مح_1م3	Within Groups	11.436	53	.216		
	Total	11.889	56			
	Between Groups	.037	3	.012	.089	.966
متوسط_مح_1	Within Groups	7.374	53	.139		
	Total	7.411	56			
	Between Groups	.044	3	.015	.069	.976
متوسط_مح_2	Within Groups	11.398	53	.215		
	Total	11.442	56			

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ