الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم اقتصادية

التخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي

-دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية الوادي-

إعداد الطلبة:

- **بلقاسم كامط**
- **حسين شتحونة**
- **محمد الطاهر بوليفة**

إشراف الدكتور:

– وليد مرغني

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
– مرزوقي مرزوقي	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيساً
– وليد مرغني	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفاً ومقرراً
–خليدة عابي	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشاً

السنة الجامعية: 2019/2018

إهداء

بعد أن منّ الله علينا ويسّر لنا أسباب النجاح لإنجاز هذا العمل، والمتمثل في اتمام مذكرة التخرج الخاصة بنا،

بمناسبة تخرجي أتفضل بإهدائه الى:

أمي

أمي التي تدعو لي دائما بالنجاح والتوفيق في حياتي العلمية والعملية وتتمنى لي السعادة في الدنيا والآخرة، أهديها بالدرجة الأولى هذا العمل مع أنه لا يقارن بالإهداءات التي قامت بإهدائي اياها طيلة حياتي أهمها : السهر على جعلي أنجح في دراستي وأن أتقدم دائما إلى الامام بفضل الله أطال الله في عمرها وحفضك الله لنا يا أمي كما أهدي ، هذا العمل إلى روح أبي العزيز، الحنون الغالي على قلبي، الذي تمنيت لو أنه على قيد الحياة، ليشهد تخرج أبنه المصون (بلقاسم)

رحمك الله يا أبي وأسكنك فسيح جنانه

إخوتي

أهدي هذا العمل الى اخوتي "فيصل"، "رشيدة"، "علي"

زوجتي وأبنائي

أهدي هذا العمل الى زوجتي الغالية وأبنائي قرة عيني "أحمد أمين"، "أبرار" راجيا أن يسعدهم الله في حياتهم

بلقاسم

إهداء

اهديها إلى أمي وأبي قرة عيني أطال الله في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي كبيرهم وصغيرهم

إلى زوجة أخي وابنها (آدم)

الى زوجتي المستقبلية

إلى أصدقائي كل واحد بإسمه

إلى كل من ساندني من قريب أو بعيد في انجاز هذه المذكرة

حسين

إهداء

الى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها

الى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضلهما

الى الوالدين العزيزين أدام الله في عمرهما

ألى افراد أسرتي وسندي في الدنيا

الى كل أصدقائي . . . . .

محمد الطاهر

شكر وعرفان

الحمد الله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب

ووفقنا إلى انجاز هذا العمل .

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

على انجاز هذا العمل وتسهيل ما واجهنا من الصعوبات،

ونخص بالذكر الأستاذ **وليد مرغني** الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة

التي كانت لنا عونا في إتمام هذا الدراسة

ولا يفوتنا بالذكر أن نشكر كل الأساتذة قعيد إبراهيم، مرزوقي مرزوقي،

وخزان عبد الحفيظ والزملاء

الذين كانوا سندا ودعما لنا لإكمال هذه المذكرة

راجينا من الله لهم دوام الصحة والعافية .

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى اسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي للتشخيص الاستراتيجي في المؤسسات التي تتطلب تشخيص للبيئة الداخلية والخارجية ،ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتوزيع 42 استمارة جمع البيانات على مسيري المؤسسات.

وبعد الاجابة على هذه الاسئلة، تم تفريغها في البرنامج المكتبي ثم ادخالها الى برنامج الحزم الاحصائية وهذا قصد تحليل المخرجات التي من خلالها يتم الوصول الى دلالات ذات قيمة للمؤشرات التي تدعم موضوع الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التشخيص الاستراتيجي، البيئة الخارجية العامة، البيئة الخارجية الخاصة ، البيئة الداخلية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Résumé

Le but de cette étude était de réduire l’aspect théorique de la réalité scientifique du diagnostic stratégique dans les institutions nécessitant un diagnostic de l’environnement interne et externe.

Après avoir répondu à ces questions, elles ont été intégrées au programme de travail, puis intégrées au programme de progiciels statistiques, dans le but d’analyser les produits permettant d’atteindre les indicateurs pertinents des indicateurs à l’appui du sujet de l’étude.

Mots clés: diagnostic stratégique, environnement public externe, environnement externe privé, environnement interne, petites et moyennes entreprises.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الإهداء	I
الشكر	VI
الملخص	V
فهرس المحتويات	VI
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VII
قائمة الملاحق	VIII
مقدمة	أ
الفصل الاول: مراجعة الأدبيات النظرية للتشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي	
تمـهيــد	02
المبحث الاول: الإطار النظري التشخيص الاستراتيجي	03
المطلب الاول: الاطار المفاهيمي للتشخيص	03
الفرع الاول: تعريف التشخيص	03
الفرع الثاني: أنواع التشخيصLe Typés de Diagnostics	05
الفرع الثالث :الخطوات الاساسية للتشخيص في المؤسسة	06
المطلب الثاني: ماهية التشخيص الاستراتيجي	07

الفرع الاول: تعريف ومراحل التشخيص الاستراتيجي	07
الفرع الثاني: خصائص التشخيص الاستراتيجي	09
الفرع الثالث: أهمية التشخيص الاستراتيجي:	09
الفرع الرابع: مستويات التشخيص الاستراتيجي:	10
الفرع الخامس: طرق التشخيص الاستراتيجي	12
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	18
المطلب الاول: عرض الدراسات السابقة	18
الفرع الاول: الدراسات المحلية	18
الفرع الثاني: الدراسات العربية	21
الفرع لثالث: الدراسات الاجنبية.	24
المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	25
الفرع الأول :خصائص الدراسات السابقة	25
الفرع الثاني: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	26
خلاصة الفصل الأول	27
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
تمـهيــد	29
المبحث الاول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في إجراء الدراسة الميدانية	30
المطلب الاول: الطريقة المعتمدة في إجراء الدراسة الميدانية	30

الفرع الاول: نموذج الدراسة	30
الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات	32
المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية	32
الفرع الأول: إعداد الاستبيان	32
المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها	38
المطلب الأول: عرض نتائج والصدق والثبات الدارسة الميدانية	38
الفرع الأول: عرض نتائج الدارسة الميدانية	38
الفرع الثاني: الصدق والثبات والاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان	42
المطلب الثاني :عرض نتائج مختلف محاور الاستبيان وتحليها	47
الفرع الأول: مناقشة نتائج المحور الأول من الاستبيان	47
الفرع الثاني: مناقشة نتائج المحور الثاني من الاستبيان	51
الفرع الثالث: مناقشة نتائج المحور الثالث من الاستبيان	58
الفرع الرابع: دراسة أثر الفروق في الخصائص الشخصية والوظيفية على مختلف محاور الدراسة	62
الفرع الخامس: التحليل والمناقشة	72
خلاصة الفصل	77
الخاتمــة	78
قائمة المصادر والمراجع	83
الملاحق	87

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(2-1)	الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان.	31
(2-2)	ترميز أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	34
(2-3)	ترميز توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية	34
(2-4)	ترميز توزيع أفراد العينة حسب متوسط سنوات الخبرة	34
(2-5)	ترميز أفراد العينة حسب نوع نشاط المؤسسة	34
(2-6)	ترميز أفراد العينة حسب الطابع القانوني للملكية	35
(2-7)	ترميز أفراد عينة الدراسة حسب حجم المؤسسة	35
(2-8)	ترميز المحاور	35
(2-9)	مقياس ليكارت الخماسي	37
(2-10)	ميزان التقديري وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي	37
(2-11)	:يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	38
(2-12)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية	39
(2-13)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متوسط سنوات الخبرة	40
(2-14)	يوضح أفراد العينة حسب نوع نشاط المؤسسة	40
(2-15)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الطابع القانوني	41
(2-16)	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب حجم المؤسسة	41
(2-17)	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة معاملات الصدق وألفا كرونباخ.	43
(2-18)	معاملات الارتباط (سيبرمان) للاتساق الداخلي بين العبارات محور الأول "البيئة الخارجية العامة	44

(19-2)	معاملات الارتباط (سيبرمان) للاتساق الداخلي بين العبارات محور الثاني "البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة) (بيئة الصناعية)".	44
(20-2)	معاملات الارتباط (سيبرمان) للاتساق الداخلي بين العبارات محور الثالث "البيئة الداخلية".	45
(21-2)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمختلف محاور الدراسة .	46
(22-2)	تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الاول	47
(23-2)	تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الثاني	51
(24-2)	تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الثالث	58
(25-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة تبعا للمسمى الوظيفي	62
(26-2)	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات	63
(27-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة تبعا ل المؤهلات العلمية	64
(28-2)	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات	65
(29-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة تبعا متوسط سنوات الخبرة	66
(30-2)	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات	66
(31-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة تبعا لنوع نشاط المؤسسة	67
(32-2)	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات	68
(33-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة تبعا لنوع الطابع القانوني للملكية	69
(34-2)	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات	70
(35-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة تبعا ل	71
(36-2)	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات	71

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(2-1)	نموذج الدراسة	30
(2-2)	الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان.	31
(2-3)	التمثيل البياني لتوزيع معامل الصدق والثبات الفا كرونباخ.	43

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان	88
02	استبيان الدراسة بعد التحكيم	89
03	نتائج الدراسة ببرنامج spss v22 v22	95

المقدمة

تمهيد:

تشهد المؤسسات الاقتصادية في القرن الواحد والعشرين عدة تحولات عميقة وتطورات متسارعة، يشكل لها رهان وتحديات في مجال ادارة الاعمال .

ومن أجل ضمان البقاء والاستمرارية، استوجب عليها الاهتمام والتحكم في مواردها والاستخدام الأمثل، في خضمّ هذه التحولات والتغيرات البيئية المحيطة بها والتي تستهدفها، والتي تمتاز بعدم الثبات والاستقرار وعدم التأكد، كان لزاما على المؤسسات أنّ تقوم بعملية التشخيص الاستراتيجي والرمي بكل ثقلها للبحث عن الوسائل والطرق والاساليب والاستراتيجيات ذات الفعالية، والتي تتضمن تشخيص البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ومعرفة الفرص والتهديدات، حتى تتمكن المؤسسات الاقتصادية من اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة .

2.اشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق، سنحاول أن نسلط الضوء في بحثنا هذا على مفهوم التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي من خلالها تمحورت إشكالية بحثنا حول:

ما هو واقع قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام التشخيص الاستراتيجي في لولاية الوادي ؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى قيام المؤسسات محلّ الدراسة باستخدام التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية العامة ؟

- ما مدى قيام المؤسسات محلّ الدراسة باستخدام التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة ؟

- ما مدى قيام المؤسسات محلّ الدراسة باستخدام التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية؟

3.فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة تم اعتماد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- المؤسسات محلّ الدراسة تقوم باستخدام التشخيص الاستراتيجي بدرجة كبيرة.

الفرضيات الفرعية:

- المؤسسات محلّ الدراسة تقوم بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية العامة.

- المؤسسات محلّ الدراسة تقوم بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة.

-المؤسسات محلّ الدراسة تقوم بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

4.مبررات اختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للأسباب الموضحة في العناصر الآتية:

- اثراء وتدعيم المكتبة الجامعية بمواضيع جديدة.

-الميول الشخصي للبحث في المواضيع ذات الطابع الاستراتيجي.

- الرغبة في التعمق أكثر في دراسة التشخيص الاستراتيجي.

- ارتباط الموضوع بتخصصنا العلمي اقتصاد وتسير المؤسسات.

- نظرا لعدم اهتمام والتزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعملية التشخيص الاستراتيجي.

- معرفة مدى واقع تطبيق التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

5.أهمية الدراسة :

تتجلّى أهمية الدراسة في ما يلي:

– تكمن أهمية البحث في الحاجة الماسة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمثل هاته الدراسات التي لها أهمية كبيرة في التقليل من مشاكل التسيير الذي تعتمدها، وذلك بتحقيق أهداف المؤسسة بصورة واسعة وعملية للوصول لنتائج جيدة في المؤسسات الاقتصادية.

– مدى وعي مسؤولي المؤسسات الصغيرة بأهمية الدور الذي يلعبه التشخيص الاستراتيجي.

– إرساء مختلف الآفاق النظرية والتطبيقية التي تستمد كيانها من دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسة.

– يحظى موضوع التشخيص الاستراتيجي باهتمام كبير في مجال ادارة الاعمال.

– كونه يخص مجالا اقتصاديا ساد الاعتقاد بأهميته البالغة، وذلك بالنسبة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

– الرغبة في التعرف عن واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

– تكمن أهمية التشخيص الاستراتيجي بالمعلومات المستقاة من البيئة الخارجية للمؤسسة.

6.أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث للوصول إلى عدد من الأهداف التي يمكن توضيحها من خلال ما يلي :

– محاولة التعرف والالمام بالمفاهيم الاساسية المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي.

– نشر ثقافة التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

– محاولة إبراز عملية تطبيق التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية.

– تحديد العلاقة بين الاطار النظري والواقع العملي بعملية التشخيص الاستراتيجي.

– تقديم صورة شاملة على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

– معرفة مدى تطبيق التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية.

– إبراز مساهمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ممارسة عملية التشخيص الاستراتيجي.

–حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتشخيص الاستراتيجي.

7.حدود الدراسة:

– الحدود المكانية: وقع الاختيار في إجراء هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالوادي ولاية الوادي.

– الحدود الزمانية: تنحصر دراسة هدا البحث في الفترة الممتدة بين جانفي وماي2019.

– الحدود الموضوعية :لقد تمحورت الدراسة الحالية على موضوع التشخيص الاستراتيجي بين الاطار النظري والواقع العملي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

8.المنهج والأدوات المستخدمة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، الذي يهتم بوصف الظاهرة المدروسة، وتحليل بيانتها وتبيان العلاقة بين مكوناتها، أما في الجانب التطبيقي فإننا استخدمنا الأسلوب الاحصائي الاستدلالي والأخذ بآراء العيّنة المدروسة.

9.مرجعية الدراسة:

في الجانب النظري من دراستنا ركّزنا على المذكرات والمقالات العلمية، بدرجة أولى، أما في الجانب الميداني فقمنا بجمع البيانات مباشرة من عيّنة الدراسة وذلك باستخدام استمارة الاستبيان.

9.صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء دارستنا ما يلي:

- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

- قصر القترة الممنوح لإعداد المذكرة .

-صعوبة اقتناء الكتب والمذكرات من المكتبة.

10.هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية قسمنا موضوع دراسنا إلى فصلين بالاعتماد على طريقة، IMRAD، تطرقنا في الفصل الاول منه لأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الاستراتيجي بين الاطار النظري والواقع العملي في المؤسسات، الذي ينقسم إلى مبحثين حيث خصص المبحث الاول للاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي، أما المبحث الثاني من الدراسة فيشمل الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فقد تطرق الى الدراسة الميدانية التي بدورها تنقسم الى مبحثين، المبحث الاول عالج الطريقة والادوات المستخدمة، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لعرض النتائج المتوصل ومناقشتها والتعليق عنها ثم ختمنا الموضوع بخاتمة عامة لخّصت جميع النقاط التي تطرقنا لها في الدراسة

الفصل الاول

مراجعة الأدبيات النظرية للتشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي

تمـــهيـــــد

تواجه بيئة الاعمال في العصر الحديث مجموعة من الرهانات التي تفرض على المؤسسات الاقتصادية تحديات كبيرة، خاصة في ظل المنافسة الشديدة في كل المستويات، مما ادى ذلك الى اعطاء اهمية متزايدة وبالغة لتقييم وضعية المؤسسة وكافة العوامل المحيطة بها عن طريق تشخيص بيئتها الداخلية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف وكذا تشخيص لبيئتها الخارجية من اجل تحديد التهديدات الفرص المتاحة .

لتحقيق الاهداف المسطرة كان لازما على المؤسسة اتباع استراتيجيات التي تمكنهم للوصول الى اتخاذ قرارات فعالة من خلال الاعتماد على ما يسمي بالتشخيص الاستراتيجي.

حيث تطرقنا في هذا الفصل الى مبحثين المبحث الاول حول الادبيات النظرية للتشخيص الاستراتيجي، اما المبحث الثاني سنتناول الدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع.

المبحث الاول: الإطار النظري التشخيص الاستراتيجي

حضي مفهوم التشخيص في العصر الحديث بجملة من المفاهيم المتعلقة بتعريفه بشكل عام او ضمن السياق التنظيمي للمؤسسات.

المطلب الاول: الاطار المفاهيمي للتشخيص

لقد اختلف الباحثون والمتخصصون والكتاب في ضبط تعريف محدد التشخيص بشكل عام.

الفرع الاول: تعريف التشخيص

اولا: التشخيص عموما

DIAGNODTIC وهي كلمة يونانية مشتقة من كلمة**DIAGNOSIS** وتعني المعرفةCONNAISSANCE وهي في اصلها تستعمل في ميدان الطب، وتأخذ العديد من التعاريف:

في الحقل الطبي نجد المعنى العام لمصطلح موضحا في القاموس كما يلي: التشخيص هو عملية تحديد للعلة او المرض، او الحالة، من اعراضها الظاهرة "1.

ورد التعريف التشخيص في **OXFORD** بانه : تحديد هوية المريض بدقة بواسطة فحص دقيق"2

اما راتب احمد قبيعة فيعرف التشخيص على انه معرفة طبيعة المرض واسبابه"3

ثانيا: تعريف التشخيص ضمن السياق التنظيمي المؤسسات

تم إدخال مصطلح التشخيص في العديد من التخصصات والمجالات ومن بينها مجال المؤسسات الاقتصادية، ومن ضمن هذه التعاريف اخترنا ما يلي :

أما **PH.LORINO** : فيعرف التشخيص على انه ''القدرة على التحليل وفهم اداء'' وكذلك

[1] BoudjelaL Abdelhamid et autres, El Manar (dictionnaire scolaire de la langue française), Dar El Ouloum, Annaba, 2001, p 144.

[2]H Martin Manser, Oxford (learner's pocket dictionary), 2end Edition, Oxford university press, 1991, p 115

[3] **ا رتب أحمد قبيعة، الأسيل** (القاموس العربي الأصيل)، دار الراتب الجامعية، لبنان، 2000، ص 167

''التشخيص، هو ربط للأسباب '' كما انه تحديد لركائز الاداء الاكثر فعالية"[1].

اذ عرفه كامل حمدي: بانه يهدف في مضمونه تحديد نقاط الضعف والقوة في المؤسسة وذلك من احل تصحيح نقاط الضعف واستغلال احسن لنقاط القوة"[2].

حيث عرفه **pierre conson**: على انه اداة مهمة في اتصال المؤسسة مع محيطها وليست فقط ماليا ولكن صناعيا وتجاريا، فهي تهدف الى تشخيص او فحص الوضعية المالية للمؤسسة لخدمة ودعم التقرير المستقبلي"[3].

وقد عرفه كذلك **BETER DRUKER**: فان التشخيص يتمثل في معرفة قوة وضعف اربع موارد اساسية في المؤسسة تتمثل في الموارد البشرية والتقنية والتجارية، والموارد المالية مهما كان هدف التشخيص"[4].

حاليا اصبح مصطلح التشخيص يستعمل في العديد من الميادين خاصة في ميدان تسيير المنظمات، والذي يقصد به: [5]

- تحديد مشاكل المؤسسة.
- تعريف مواطن الضعف بالمؤسسة.
- تحديد التهديدات التي تواجه المؤسسة.
- تحديد الفجوات الموجودة في اداء المؤسسة .
- تحديد عدم التوازن بالمؤسسة.

من حلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف للتشخيص في مجال تسير المنظمات:

التشخيص هو اجراء فحص للمؤسسة، وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات وفهم مدلولها،

[1]Alain Marion, le diagnostic d'entreprise méthode et processus, Edition ECONOMICA , Paris, France, 1999; p:10,11
[2]Kamel Hamdi, comment diagnostiquer et redresser une entreprise, Édition Esalam Alger, 1995, p20.
[3]4 Pierre Corson, La gestion financier de l'entreprise, 7eme Edition dunor, paris, 1985, p15
[4] Godet Michel, respective et planification strategique, Economica dinos, paris, 1985, p 189
[5] **احمد ماهر** ،تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الاداري وادارة التغير)،الدار الجامعية، مصر، ،2007،ص222.

ومحاولة تفسير الاسباب والنتائج "[1].

الفرع الثاني: أنواع التشخيص Le Typés de Diagnostics [2]

يُعتبر التشخيص منهجية متطلبة للكشف على أسباب الاختلالات أو الوضعية الحقيقية للمؤسسة وقد يتنوع هذا التشخيص حسب المنهجية المتبعة والزاوية التي يُنظر من خلالها المشخص للمؤسسة لذا تتواجد أنواع متعددة من التشخيص:

أولا: التشخيص الاستراتيجي Le Stratégique Diagnostic

يُعد التشخيص الاستراتيجي من المهام الضرورية في الإدارة فهو يُعتبر المرجع الأساسي في استراتيجية المؤسسة، حيث يسمح للمؤسسة بمعرفة ما تريد وما يُمكن القيام به بمواردها وبمزاياها التنافسية حتى تضمن تموقعاً إيجابياً في أسواقها. كما عرق بأنّه أداة تساعد على اتخاذ القرارات، إذ يعتبر خطوة حاسمة عند إعداد الاستراتيجية.

ثانيا :التشخيص الوظيفي:–le Fonctionnel Diagnostic

هو العمل على فحص وتوصيف وظيفة أو وظائف معينة للمؤسسة بهدف إستخلاص الإختلالات الوظيفية المتوقعة وتحديد نقاط ضُعفها وقوتها التي تساعد في إتخاذ إجراءات تصحيحية والحلول الممكنة وذلك ببناء أهداف مستقبلية. فيُمَكِن التشخيص الوظيفي من الحصول على خمسة أجزاء التي تتكون منها المؤسسة وفق منظور **MINTZBERG** والمتمثلة في القمة الاستراتيجية، المركز العملي، الخط الهرمي، **MINTZBERG** الاختصاصيون الفنيون ووظائف الدعم اللوجيستي.

ثالثا: التشخيص الإداري Le Diagnostic Administratif

تقوم الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات ورؤساء الوظائف بالمشاركة في وضع تصور المؤسسة، والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في تعزيز نقاط القوة والحد من نقاط الضعف.

ربعا: تشخيص الهوية le Diagnostic d'Identité

[1] 10H30 اطلع عليه يوم2019/03/17على الساعة www.feedo.net.op.cit.

[2] **–قوراية بلبشير**، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة، (دراسة حالة نموذجي ماكنزي س 7 ، و آ سافوي ، و موران) ، مذكرة ماجستير تخصص ادارة أعمال ، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة ،كلية العوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2014/2013، ص ص 111-113.

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

خامسا: التشخيص التكنولوجي Diagnostic Technologique

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

سادسا: التشخيص السريع le diagnostic Rapide

هو تشخيص تستخدمه المؤسسة كلّما أحست بمضايقات وذلك في آجال جد قصيرة بجمع المعلومات اللازمة وتحليلها وإعطاء نتائج، عندئذ يتم أخذ الإجراءات اللازمة العاجلة.

سابعا: التشخيص الشامل Diagnostic Global

التشخيص الشامل هو تشخيص يجمع مختلف أنواع التشخيص (تشخيص استراتيجي، تنظيمي، ...) ويمثل رؤية كلية للمؤسسة من أجل تنميتها وتطويرها. فالملاحظ أنّ أنواع التشخيص بصفة عامة تتحدد بإضافة الصفة الدالة عليه، فيتغير المعنى ولكن الهدف منه يبقى نفسه وهو اكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة والعمل على استغلال هذه النتائج في صالح المؤسسة مهما كان نوعه.

الفرع الثالث :الخطوات الاساسية للتشخيص في المؤسسة

يتطلب التشخيص المرور بمجموعة من الخطوات الضرورية التالية:[1]

- تحديد المشكلة الاساسية في شكل واضح ومكتوب.

- معرفة اسباب المشكلة والمقدمات التي ادت الى ظهورها بالإضافة الى اعراضها.

-تحديد الاعراض المتعلقة بالمشكل والنتائج المرتبطة بعدم حل تلك المشاكل.

[1] **أحمد ماهر**، مرجع سبق ذكره، ص223.

- التعرف على حدود المشكلة وصعوباتها ومدى تكرارها واستمراريتها.

- حصر مجال المشكلة (المؤسسة ككل او الاقسام والجماعات ام الافراد)

- تتبع ارتباط المشكلة بمشاكل جانبية اخرى موجودة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: ماهية التشخيص الاستراتيجي

باعتبار أن التشخيص الاستراتيجي هو عبارة عن تشخيص للبيئة الداخلية والخارجية فهو يساعد على تحديد استراتيجية المؤسسة.

الفرع الاول: تعريف ومراحل التشخيص الاستراتيجي

تعددت المفاهيم والتعاريف التي تتناول التشخيص الاستراتيجي من قبل الباحثين، ومازال هذا المفهوم يكتنفه الكثير من الغموض والالتباس. وعادة ما يشير التشخيص في سياقه الاستراتيجي، إلى نشاط ظرفي يرتكز على العمل، ويتبع الطرق الاستدلالية للوصول إلى القناعات المختلفة التي تتعلق بتسيير المؤسسة.

اولا: تعريف التشخيص الاستراتيجي

وقد عرف خالد ووائل التشخيص الاستراتيجي على انه الالية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الاوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الاجابة على السؤال: ''اين نحن الان''"[1].

- كما عرفه **A.C.MARTINET**: التشخيص الاستراتيجي هو عرض مؤقت مقبول ظرفيا، للقائمين عليه، ناتج عن عملية تحليلهم ودراستهم للمؤسسة، بهدف تصوريهم لبيئتها ومن ثم تقييمهم لمختلف انشطتها السابقة والحالية"[2].

[1] **خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس** ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر ، اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن،2009،ص72 .

[2]Christian MARMUSE, Le diagnostic; Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N4, Université de Lille, France, décembre 1999, p 80, 81.

– اما **CHRISTIAN PAQUAY** :فيحدد مفهوم التشخيص الاستراتيجي، عبر الإجابة على الاسئلة المحورية التالية: "[1].

– ما الانظمة التي تضلع فيها المؤسسة

– ماهي طموحات المؤسسة

– ماهي متطلبات السوق والمنافسة القائمة

يشير جارفيس **gervais M**:الى ان التشخيص الاستراتيجي يعتبر من المتغيرات المفتاحية للمؤسسة وبيئتها، يساعد في التوفيق بينهما لاستخلاص النتائج والخلاصات في المنهجية الشخصية، وهي التحديد الجيد للمشكل"[2].

وقد عرفه **OLIVIER MEIR**:انه عبارة عن مرحلة ضرورية في تعريف وصياغة الاستراتيجية ويعمل على سيرورة القرار يعالج العمل لأجل النظر في الموارد والمزايا التنافسية ووضعية القبول في هذا السوق"[3].

وعرفه **JOHSON ET SCHOLES**: بانه مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الادارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية او الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها التنظيمية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الادارة العليا على تحديد اهدافها ومركزها الاستراتيجي"[4].

THOMSON: على انه فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد افضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق افضل الاداء"[5].

من خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريف شامل للتشخيص الاستراتيجي :على انه استنباط مجموعة من المعلومات المهمة تستخدم في تحديد استراتيجية المؤسسة من خلال تشخيص بيئتها الداخلية والخارجية التوازن بينهما لتحقيق اهدافها المسطرة.

---

[1] Christian Paquay, PME & Stratégie, Edition PRO, Belgique, 2005, p 25

[2] **عامر أحمد عامر، جمليه أحسن**، التسيير الاستراتيجي كصياغة الاستراتيجيات التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف،08-09نوفمبر2010،ص11

[3] Olivier Mier, diagnostic stratégique, dunor, paris,2005 ,p 37.

[4] **طاهر محسن منصور الغالبي**، وائل محمد صبحي ادريس ،الادارة الاستراتيجية :منظور منهجي متكامل،دار وائل للنشر،عمان،2007،ص253.

[5] نفس المرجع،ص253.

ثانيا: مراحل التشخيص الاستراتيجي

تمر عملية التشخيص الاستراتيجي بعدة مراحل وتتمثل هذه مراحل فيما يلي:"[1]

- تحديد فهم طبيعة المحيط؛

- تحديد اثار المحيط؛

- تحليل قوى المنافسة (المحيط التنافسي)؛

- تحديد الموقع التنافسي؛

- تحديد الفرص والمخاطر

الفرع الثاني: خصائص التشخيص الاستراتيجي

من الضروري ان يتوفر التشخيص الاستراتيجي الفعال والملائم على مجموعة من الخصائص :" [2]

- ملائمة للأسس النظرية؛

- صارمة لكن مرنة للتمكن من الاطاحة بكل الوضعيات الممكنة، وتتماشى مع التطورات في المحيط؛

-استكشافية لكي تقود للكشف عن العوامل المفتاح، دون حصر التشخيص في اطار 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 او ايجابي على سير ونمو المؤسسة؛

[1] **سلطاني محمد رشدي** ، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعه ، أهميته وشروط تطبيقه، حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة ، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم تجارية ، فرع استراتيجية ، جامعة محمد بوضياف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة،2006/2005، ص 19.

[2] **بوزيدي درين ،مساهمة لإعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء** ،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة)،قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 2006،ص ص84 -83.

– منهجية، وتقنية بالنظر الى التحليل الذي يبنى عليه هذا النسق، والوقت المتاح والموارد المتوفرة لذا فهو يكتسي طابع **MODULABLE ET MODULAIRE** (مرونة، وحدات)، فيمكن اضافة المتغيرات موضوع البحث او تزويد هذا الاخير بدراسات يكون لها تأثير على نتائج التشخيص.

الفرع الثالث: 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 ب: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القد ا رت 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 يبنى على دارسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها.

– يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دارستها 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 إيجابي على هذه البيئة؛

– سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المؤسسة العالمية للتجارة، وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة"[1].

الفرع الرابع: مستويات التشخيص الاستراتيجي:

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على مدخلين متكاملين هما: التشخيص الداخلي للمؤسسة والتشخيص الخارجي لمحيطها، ويرجع هذا التحليل لتصور المؤسسة بأنها نظام مفتوح على المحيط. وهذا لا يعني أن التشخيصين مستقلين، بل يقودنا إلى التفكير بأنهما طرفين مرتبطين جدا من الناحية الاستراتيجية، فالتشخيص الداخلي للمؤسسة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة، كما لا نستطيع القيام بتشخيص خارجي لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها"[2].

أولا: التشخيص الداخلي

يقصد بالتشخيص الداخلي القيام البيئة الداخلية للمؤسسة لإبراز نقاط القوة نقاط الضعف الموجودة داخل المؤسسة "[3].

1.نقاط القوة: تعرف على انها مهارة او ميزة تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسين او اشباع الاحتياجات ورغبات الاسواق التي تقوم بخدمتها او تعزم عن خدمتها"[4].

كما تعرف على انها امكانيات داخلية موجودة فعلا في المؤسسة تساعد على استغلال الفرص المتاحة والنقاط الممكنة وعلى مكافحة التهديدات[5]".

---

[1] **عمار عماري وآخرون**، أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة2000-2010، جامعة أحمد بوقره بومرداس، يومي 27 و28 أفريل 2011، ص 02.

[2] – **سامر زهرة**، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل- بسكرة، تحت جوهرة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكره،2013،ص20.

[3] **عطا الله ياسين**، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر)،رسالة ماجستير ،تخصص تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيا الاعلام والاتصال ، جامعة بسكرة ،الجزائر،2009،ص66.

[4] **جمال الدين المرسي واخرون**، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية :منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر،2008،ص239.

[5] **هشام العريزي** ،ادارة البقاء مدخل استراتيجي، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن، 1998،ص11.

2.نقاط الضعف: هي توفر القدرات داخلية معينة، ومواقف تؤدي الى الفشل وتحقيق اهدافها لذلك لابد من معالجتها"[1].

ثانيا: التشخيص الخارجي

يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية والاجتماعية، والثقافية، وقوة المنافسة، وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو إجراءات فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأقلم فيما بينها من جهة، وبينها وبين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى"[2].

وخلاصة القول ان دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية تركز على التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم استراتيجية المنظمة وهما [3]".

1 الفرص: هي الأحداث الظاهرة في بيئة المؤسسة التي إذا ما تم اغتنامها ستؤدي إلى أداء اقتصادي طبيعي. وهي مواقف في البيئة التي قد تساعد المؤسسة لبلوغ أهدافها أو تفوقها.

2 التهديدات: وهي الاحداث او الظواهر في بيئة المؤسسة التي تمثل صعوبة لتحقيق مستوى اداء اقتصادي حسن، او على الاقل المحافظة عليه، وهي معطيات البيئة الخارجية التي تسبب صعوبة امام المؤسسة للوصول الى اهدافها.

الفرع الخامس: طرق التشخيص الاستراتيجي

هناك مجموعة من الطرق التي تستخدم في عملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة ويمكن التركيز على الطريقة الاكثر استعمالا وهي:

أولا: البيئة الخارجية العامة(غير مباشرة): تتمثل في ست مجموعات من المتغيرات البيئية وهي:[4]

[1] **بن واضح الهاشمي،** محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء استراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،(دراسة حالة مؤسسة الاقمشة الصناعية الجزائرية TINDAL)،مذكرة ماجستير ، تخصص علوم تجارية ،فرع استراتيجية ،جامعة محمد بوضياف ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية مسيلة،2006,2005،ص62.

[2] **محمد رشدي سلطاني** ، الادارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ،ط1،دار جليس الرمان للنشر، الاردن، 2014،ص40.

[3] **نعمة عباس خضير الخفاجي،** الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن، عمان، 2010،ص156 ،166 .

[4] **عبدالسلام ابو قحف،** اساسيات الادارة الاستراتيجية، مكتبة الاشعاع للطباعة وللنشر والتوزيع ، الاسكندرية ،1997ص115

- المتغيرات الاجتماعية والحضارية.

- المتغيرات المالية والمصرفية.

- المتغيرات الفنية والتكنولوجية.

- المتغيرات السياسية والقانونية.

- المتغيرات الاقتصادية.

- المتغيرات الدولية.

ثانيا: البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعية)نموذج بورتر الخماسي: وقد حدد مايكل بورتر **M.Porter**خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في مجال الصناعة كالتالي[1]:

1. **التنافس بين المنافسون الحاليون**: تتباين وجهات المسيرين حول المنافسة القائمة بين المؤسسات، واعتمادا على تقييمهم للتهديدات والفرص المتاحة، والاستراتيجيات المعتمدة من قبل كل منهم وردود المنافسين حيالها، وإجمالاً هناك عاملان يؤثران على حدة المنافسة في الصناعة الواحدة، هما عدد المؤسسات العاملة في ذلك القطاع، ومعدل نمو هذه المؤسسات.

2. **تهديد المنافسين الجدد**: وقد حدد**M, Porter** سبعة 07 عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي:

- اقتصاديات الإنتاج الكبير: على المنافس الجديد أن ينفق الكثير للدخول بكمية كبيرة، أو القبول بتكاليف مرتفعة للقطعة الواحدة.

- متطلبات رأس المال: كلما كانت المؤسسة بحاجة للأموال كلما زادت عقبات دخول الأسواق.

- تميز المنتج: للمؤسسات القائمة أسماء تجارية معروفة، أما المنافس الجديد، فيجب أن يبذل الكثير من الأموال لمواجهة اسم مثل كوكاكولا واختراق قاعدتها العريضة من العملاء.

[1] – **محمد السائح الزغودي**، دور آليات التشخيص الداخلي والخارجي في صياغة استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، "مجلة أداء المؤسسات الجزائرية" ع 13-2018، ص 53.

– تكاليف التحويل: التكاليف التي ينفقها العملاء مرتفعة عند التحويل من مورد إلى آخر.

– اختراق قنوات التوزيع: يمثل عائقا كبيرا أميام الداخلين الجدد يجب مواجهته من خلال الاتفاق على الإعلانيات.

– مزايا الشركات القائمة مسبقا: مزايا سابقة فيما يخص التكاليف التكنولوجيا، سهولة الحصول على المواد الخام،...).

– سياسة الحكومة: حيث يمكن أن تضع حدا، أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص.

3.قدرة الموردون على المساومة[1]: يرى بورتر أن الموردين تكون لهم القدرة على المساومة إذا توفر ما يلي:

– وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة، وارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى أخر، وان يضع الموردون هديدا جادا وهو أنه بإمكانهم أن يصبحوا منافسين عن طريق استخدام الموارد، أو المنتجات التي تباع للمشتري لإنتاج نفس المنتجات التي تقدم للمشتري، ولدى المورد علامة تجارية قوية.

4. قدرة المستهلكون على المساومة[2]: إن القدرة التفاوضية للزبائن تتعزز عندما يكون:

– ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغير في أسعار السلع/ الخدمات.

– وجود بعض المؤسسات تبيع للمستهلك مباشرة مما يجعل هذا الأخير يفرض شروطه على هذه المؤسسات.

– معرفة المشترين للسلعة/الخدمة.

– عندما يكون المشترون بمثابة تهديد لأي محاولة لتكامل الرئيسي الخلفي، وكبر حجم مشتريات هؤلاء العملاء ووجود بدائل للسلع/الخدمات.

5. تهديد المنتجات البديلة[3]: نتيجة توفر حرية الاختيار أمام للمستهلك، أو تزايد حدة تأثير وجود البدائل للسلعة المعينة في حال تعود المستهلك على شراء سلع بديلة، أو عدم ولائه لعلامة معينة.

ثالثا: البيئة الداخلية

[1] **مُحَّد حسين العيساوي وآخرون**، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2012، ص 350 .

[2] **نايف الجابري**، الإدارة الاستراتيجية في المنشاءان الصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، سنة 2013، ص 173 .

[3] **عبد السلام أبو قحف**، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، سنة 2007، ص 124 .

تتكون من ثلاثة محاور اساسية هي التالي:

1.الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي أحد الركائز الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية ويعرف على انه الهيكل التنظيمي بانه الاطار او البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الاعمال والانشطة الازمة لتحقيق اهداف المنشأة كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين اقسامها وخطوط الصلاحيات والمسئوليات فضلا عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الادارية في المنظمة، ولذلك يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة اساسية وفعالة لتنفيذ الاستراتيجية، وعليه فلا يوجد هيكل تنظيمي يتصف الثبات الدائم طيلة عمر التنظيمي للمنظمة، فعندما تتغير المواقف وتتغير درجة تأثير عوامل معينة لم تؤخذ سابقا بنظر الاعتبار هيكل أخر فانه على المنظمة ان تنتقل الى هيكل أخرو ذلك بهدف تحقيق التغير الفعال للاستراتيجية المعتمدة[1].

2–الثقافة التنظيمية:

من جل الالمام بهذا العنصر سوف نستعرض القاط التالية:

تعريف الثقافة التنظيمية:

ا–الثقافة التنظيمية هي عبارة عن" منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضا ء التنظيم، حيث ان لكل منظمة أعمال وثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها"[2]

وكذلك عرفت "بانها مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتقاسمها اعضاء المنشأة تنتقل من جيل الى أخر من العاملين، وتؤدي هذه الثقافة الى معايير (قواعد سلوك) تحدد سلوك الاشخاص المقبول من الادارة العليا خت الفرد العامل

والثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل اعضاء التنظيم، حيث أن لكل اعمال ثقافة خاصة بها تعبر عن شخصيتها، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وانما تظهر اولا في

[1] **فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية،** hالطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص88.

[2] **سعد غالب ياسين،** الادارة الاستراتيجية، دار اليازوزي، عمان، 2002.ص 83.

افراد التنظيم، لان الافراد هم بالدرجة الاولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي التي تتواجد فيه المنظمة، لذلك فان هؤلاء يجعلون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم بالتأثير في الثقافة المنظمة، كما تؤثر في الطرق التي يعمل بموجبها هؤلاء الافراد الاشياء يرونها ويستعملونها ويحكمون على الاشياء غيرها، لذلك فان الثقافة التنظيمية كجزء أصيل وحيوي من البيئة الداخلية تخضع بصورة دائمة لعملية مستمرة[1].

3-الموارد التاحة:

ان المسلمات الاساسية في الادارة الناجحة ان ينصب الاهتمام المركز على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الامكانيات المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط الامكانيات المتاحة في المؤسسة تمثل ذلك المزيج من الامكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والانظمة الادارية المختلفة ونظم المعلومات الادارية ونظم التسويق الفعالة والامكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير.

ومن اهم عوامل نجاح التسيير توفير الامكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلي المحدد في الخطط الاستراتيجية[2].

وعموما يمكن عرض تلك الموارد كما يلي:

ا-الموارد التسويقية: ففي مجال الامكانيات، تعتبر الوظيفة الاكثر اهمية للنشاط التسويقي في المؤسسة تنظم مستويات الطلب على منتجاتها بطريقة تساعد على تحقيق الاهداف المحددة، ويتم ذلك من خلال درجة الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المؤسسة بأوضاع أسواقها ومزجيها التسويقي والامكانيات البشرية والتكنولوجية المرصودة لزيادة فعالية وظيفة التسويق[3].

ب-الموارد المالية: اما في مجال الموارد المالية فان الوظيفة الاساسية للدائرة المالية هي ادارة مصادر واستخدامات الاموال، وهذا يتضمن وضع اسس السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة واستخدامها والرقابة عليها، وتتطلب الادارة ان تكون هنالك نظام محكم يوازن بدقة بين الامكانيات المالية المتاحة وحجم الاستراتيجية الموضوعة، في

[1] – **توماس و هلين وديفيد هنجر** ، الادارة الاستراتيجية . ترجمة مُحَّد عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ ، معهد الادارة العامة ، الرياض، 1990 ص 183.

[2] – **سعد غالب ياسين**، مرجع سبق ذكره، ص 86.

[3] - **أحمد عطاالله العطامين**، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان . الاردن، 1990، ص 81.

الوظائف الاساسية للدائرة المالية هي توفير مزيج من الوسائل تولد الاموال سواء كانت خارجية عن طريق الاقتراض والتسهيلات المصرفية او الداخلية عن طريق طرح اسهم جديدة للاكتتاب العام، ويجب ان يراعي كافة عناصر ادارة العمليات المالية للمؤسسة والالتزام بالأهداف المؤسسة وخططها وسياستها.

ج–موارد البحث والتطوير: أما في مجال البحث والتطوير فان الموارد في هذا الجانب تعتبر بالغة الاهمية خاصة في المؤسسات التي تعتمد على استخدام التكنولوجية المتطورة في نشاطاتها الانتاجية، فالمؤسسة التي لا تستطيع مجاره التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج اطار التنافس ويتدنى ادائها بصورة سريعة.

ان دائرة البحث والتطوير تكون عادة مركز للنشاط الابتكاري في المؤسسة وهي مسئولة عن صياغة وتنفيذ السياسة التكنولوجية والتي يعرف بما يسمى بنقطة الكفاءة التكنولوجية بانها نتائج نشاطات العلماء والباحثين بالتطوير التكنولوجي والمسئولين عن تحقيق الكفاءة في ادارة العملية التكنولوجية في المؤسسة.

باختصار فلن الوظائف الاساسية تقوم بها دائرة البحث والتطوير في المؤسسة:

–اختبار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجية لاستخدامها في تطوير العمليات الانتاجية على مختلف الخطوط.

–تطوير وتنمية الامكانات الذاتية من تنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة بنجاح.

د–الموارد البشرية :تعد الوظيفة الاولى واكثر اهمية لدائرة القوى البشرية في المؤسسة تحسين درجة المواءمة بين الافراد والوظائف، وتؤثر نوعية توازن بين الافراد والوظائف التي يؤدونها تأثير هائلا على الاداء ودرجة الرضا الوظيفي وعلى كافة المتغيرات الاخرى ذات العلاقة بإدارة القوى البشرية، وتركز ادارة القوى البشرية في المؤسسة على اختبار وتدريب العاملين الجدد، بالإضافة الى مهمة تقييم وخلق المناخ الملائم للإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية ويمكن تصور وظيفة الموارد البشرية على انها مصدر لستة قوائم من الممارسات التي يمكن للمنظمات الاختبار من بينها تلك التي تتناسب مع تنفيذ الفعال للاستراتيجية، وتشير كل واحة من القوائم الى مجال وظيفي محدد من المجالات ادارة الموارد البشرية وهي تحليل وتصميم الوظائف، استقطاب واختبار العاملين، التدريب والتنمية، ادارة الاداء، هيكل الاجور، والحوافز وعلاقات العمل والعاملين.

هـ–نظم المعلومات الادارية: برزت الحاجة الى نشاطات هذه الدائرة بسبب التعقيد المتواصل والتداخل بين الوظائف الذي رافق التطورات الادارية المعاصرة، فمع التوسع الكبير في حجم المؤسسات وازدياد الحاجة الى ابداع

احدث الاساليب العلمية في ادارتها لتقل المعلومات وتحلياها وتو فيرها في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات على المستويات الادارية المختلفة، كما تتناسب أهمية توفير انظمة معلومات ادارية متطورة ومدروسة مع تنامي استخدام التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاعمال وتحقيق انظمة المعلومات الادارية مجموعة من الاغراض ذات الابعاد الهامة لإدارة المؤسسة استراتيجيا[1].

[1] – **جمال الدين محمد مرسي** ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 108.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

ستتطرق في هذا المبحث إلى بعض ما توصل باحثون سابقون في مجال هذه الدراسات، سواء كانت محلية او عربية او اجنبية، وهي عبارة عن مجموعة من الأطروحات، المذكرات والمقالات، التي تطرقت الى مغيرات دراستها ثم تحديد ما يميز دراستنا عن هذه الدراسات

المطلب الاول: عرض الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المطلب الى العديد من الدراسات التي توصل اليها باحثون سابقون في مجال هذه الدراسات وهي عبارة عن مجموعة من الاطروحات، مذكرات، والمقالات، ومن اهم هذه الدراسات ما يلي:

الفرع الاول: الدراسات المحلية

أولا: سامر زهرة، بعنوان: دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة–دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُحَّد خضير بسكرة، لجزائر 2014.

هدفت هذه الدراسة: الى تحديد العلاقة بين التشخيص الاستراتيجي بعملية تنافسية المؤسسة، وتقييم كل من تشخيص الاستراتيجي بعملية تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة صناعة الوابل enicab بسكرة، بالإضافة تحديد علاقة تشخيص الموارد والثقافة والتنظيمية بعملية تحسين تنافسية المؤسسة، وكذلك علاقة تشخيص القوى التنافسية بعملية تحسين تنافسية المؤسسة.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

–يعتبر التشخيص الاستراتيجي عملية تقييم للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة؛

–يلعب التشخيص الاستراتيجي دور في تحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة خاصة تشخيص الموارد والتشخيص الصناعي؛

– التشخيص الداخل الى تحديد الموارد الاستراتيجية التي تتوفر عليها المؤسسة؛

-يقصد بالتشخيص الخارجي دراسة وتحليل اتجاهات المحيطة ويهدف الى الكشف عن الوضعيات الحالية والمستقبلية وعن الاحتمالات الملائمة وغير الملائمة. أي معرفة الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط في اعداد استراتيجية محكمة.

ثانيا: أميرة العقبي، بعنوان :دور نظام المعلومات في تشخيص الاستراتيجي-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، وحدة بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسات قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُحَّد خضير، بسكرة الجزائر2016.

هدفت هذه الدراسة الى : التعرف على نظام المعلومات، وعلى اهمية نظام المعلومات في تشخيص الاستراتيجي.

ومن اهم النتائج التي توصلنا اليها في هذه الدراسة ككل من الجانب النظرية والتطبيقي يمكن ايجازها فيما يلي:

- نظام المعلومات هو نظام يدعم اتجاه الادارة لتدعيم وظائف الادارة وتنظيم العمليات عن طريق تحويل الدخلات الى مخرجات، لتحقيق اهداف المؤسسة ونجاحها.

- يسمح التشخيص الاستراتيجي ببقاء المؤسسة متيقظة اتجاه المحيط مما يمكنها من استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

- يلعب نظام المعلومات دورا في عملية التشخيص الاستراتيجي، من خلال مساهمته في توفير المعلومات الاستراتيجية.

- عدم اعطاء اهمية بالغة لعملية التشخيص الخارجي نظرا لاحتكارها للقطاع.

- تبي نظام معلومات لا يلعب دورا كبيرا في التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

- تستخدم المؤسسة نظام المعلومات لتسهيل عماليتها وانشطتها الادارية اليومية.

ثالثا: طالب احمد، بعنوان: مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش، بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي

للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خضير بسكرة، الجزائر، 2014.

هدفت هذه الدراسة الى: محاولة الالمام بالمفاهيم الاساسية المتعلقة بالكفاءات البشرية، مع ابراز اهميتها في المؤسسة، والوقوف على اهم المفاهيم المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي، والقاء الضوء على العلاقة القائمة التي تربط الكفاءات البشرية بهذه العملية، واضافة الى الوقوف على اهم اليات عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة، وابراز مساهمة الموارد البشري، في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، والخروج بتوصيات تعمل على تطويرها وتحسين نتائجها في المؤسسة محل الدراسة.

ومن اهم النتائج التي توصلنا لها من خلال هذه الدراسة:

– المؤسسة تمتلك كفاءات بشرية ذات المعرفة النسبية العالية، بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم، الخبرة، القدرة على الابتكار والابداع وتوظيفهم للتقنيات من اجل حل مشكلات العمل وتحديثه؛

– مساهمة الكفاءات بشكل كبير سواء من الاداريين او المهندسين في تشخيص البيئة الداخلية او الخارجة، مع العلم ان هذه العملية تخضع للعمال اكثر خبرة، بدل الاعتماد على الاساليب الحديثة في التشخيص، خاصة في المنتج والمنافسين والزبائن؛

– تنشط المؤسسة في قطاع شديد المنافسة بين المتعاملين يحتم عليها الاهتمام بالجانب الاستراتيجي وكذا الاهتمام بالمورد البشري الذي يمنحها ميزة تنافسية؛

رابعا: بلحبل جمعة، بعنوان: استخدام تحليل swot في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، اوماش بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خضير بسكرة، الجزائر2014.

هدفت الدراسة الى: ابراز مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالتشخيص الاستراتيجي، وتعريف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأداة التحليل الاستراتيجي swot، لكونها من الاساليب الفعالة التي تبرز نقاط القوه ونقاط الضعف والقرص والتهديدات التي تعترض المؤسسات.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- الصفة الثابتة في المحيط انه متغير باستمرار، لذا يجب على المؤسسة دراسة وتحليل تجاهه؛

- يؤثر المحيط على خيارات الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الفرص التي تتاح لها والتهديدات التي توجهها؛

- يسمح التشخيص الاستراتيجي ببقاء المؤسسة متيقظة استراتيجيا اتجاه تغيرات المحيط.

- يتكون المحيط التنافسي من مجموعة من القوى ذات العلاقة المباشرة بالمنظمة التي جمعها بورتر في نموجهه ذو القوى الخمسة؛

- مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لا تقوم بتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف لديها؛

- مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لا تقوم بتشخيص نقاط الفرص المتاحة لها؛

- مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لا تقوم بتشخيص التهديدات التي يمكن ان تواجهها؛

الفرع الثاني: الدراسات العربية

أولا: أ.م.د. شذى أحمد علوان المهندس علي عبد الحسين نعيم، بعنوان :تشخيص واقع المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية باستخدام تحليلSWOT – دراسة حالة في محافظة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مجلة الدنانير، العدد 13، 2018 .

هدفت الدراسة الى: توظيف الأساليب العلمية في تشخيص واقع المركز قيد الدارسة بتوظيف تحليل SWOT لمعرفة نقاط القوة والضعف الداخلية ومقابلتها مع الفرص والتهديدات الخارجية، ولاهتمام بالطاقات الشبابية من خلال تركيز الجهود على توفير كافة العوامل التي تساعدهم في التعلم والعمل والمشاركة للتعبير عن المهارات الرياضية وتوظيفها في الجوانب الصحيحة، بالإضافة توجيه اهتمام الإدارات العليا في البحث والتعمق في قضية المواهب الرياضية باعتبار الشباب طاقة بشرية قادرة على التفكير والتغير والابداع إلا احسن استخدامها.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

- محدودية الوعي الرياضي لدى الشباب، وغياب التخطيط الاستراتيجي وقلة المستلزمات المالية؛

- ضعف التشريعات والقوانين والكوادر البشرية المؤهلة والاتصال مع المجتمع؛

ثانيا: م. مجيد محسن الغالي، بعنوان :تشخيص الاستراتيجية التنافسية لمصرف بغداد التجاري في اطار نموذج بورتو لتوزيع الاستراتيجيات العامة حسب الحصة السوقية والعائد على الاستثمار – دارسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية للفترة من 2005 –2007، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد1، 2012.

وهدفت الدراسة: الى تشخيص الاستراتيجية التنافسية لمصرف بغداد في ضوء أداء اسمه في سوق العراق للأوراق المالية وذلك اعتماد على مؤشري الحصة السوقية والعائد على الاستثمار ومن ثم معرفة مدى قدرته في المحافظة على موقفه التنافسي وتطويره باعتباره توجه استراتيجي، وتحليل القوة التنافسية للمصرف باعتبارها تعكس موقفه مقارنه مع اكبر المنافسين، وكذلك التوصل الى مدى قابلية مقياس القوة التنافسية مجردا في إعطاء نتائج حقيقية عن موقف المصرف.

ومن اهم النتائج التي توصلنا اليها :

– ان أداء اسهم مصرف بغداد سوق الأوراق المالية لم يعبر عن استراتيجية تنافسية مستقرة رغم النمو المضطرب في التداول.

– ان الطلب على اسهم المصرف يتسم بالمرونة مما يعني أي تغير في أسعار اسهم المصرف يؤدي الى تغير كلفة حجم التداول وهذا يمنح الفرصة لان يتجه نحو استراتيجية الكلفة الشاملة.

– أظهرت النتائج العلاقة بين الحصة السوقية والعائد على الاستثمار تعد وسيلة مناسبة لمعرفة اقوى المنافسين الى جانب كونها أداة تقييم للتوجه الاستراتيجي مما يمكن المصرف من مرجعة أسهمه وفقا لنموذج بورتو.

– ان مقياس القوة التنافسية لا يعبر بدقة عن موقف التنافسي وذلك في ضوء أداء سهم مصرف بغداد مقارنة بنموذج بورتو للحصة السوقية والعائد على الاستثمار.

ثالثا: انتصار فتحي مُحَمَّد أبو شعبان، بعنوان: تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي –دارسة على مدارس القدس، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص بناء مؤسسات وموارد بشرية من معهد التنمية المستدامة كلية الدارسات العليا، بكالوريوس إدارة أعمال جامعة القدس، فلسطين2016.

هدفت الدارسة الى: في تشخيص ابعاد المنظمة المتعلمة التي وضعها سنيجي للمنظمة المتعلمة (التمكن الشخصي، والنماذج العقلية والذهبية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق التفكير النظم) وتطبيقها على المعلمين والاداريين، والخروج بنموذج مقترح لتمكين المدرسة الفلسطينية من الابداع الفردي والنظمي في مدارس القدس، بالإضافة تقديم مجموعة من التوصيات المقترحات للقيادات الادارية في المدارس لزيادة قدرة المعلمين فيها على استخدام ضوابط المنظمة المتعلمة وتحسين مستوى.

توصل البحث الى جملة من نتائج وهي كالاتي:

– يحاولون تجاوز المحن التي تواجههم في التعليم في القدس من خلال اتباع استراتيجيات التعلم التنظيمي قدر الامكان مثل الحوارات ا مختلفة والمناقشات الفعالة والقيام بعمل بمؤتمرات خارج نطاق المدارس خوفا من ملاحقة الاحتلال يظهر مدى حاجة مدارس القدس لتطبيق نموذج سينجي في مدراسها وبشكل دائم لكي تكون قادرة تعزيز قدرتها على التغير والتكييف مع الواقع التعليمي في القدس.

– يشعرون بالرضا على ذاتهم وانهم يبذلون قصارى جددهم لتحقيق كل مهو افضل وهذا يمكن تحقيقه في حال تطبيق نموذج سينجي في انشاء بيئة تنظيمية لمنظمة متعلمة.

– يستطيعون مواجهة التحديات التي تحاصرهم بشكل يومي، من خلال تطبيق النماذج العقلية من قبل المعلمين والذي يساعدهم على سهولة اتخاذ القرارات المناسبة في الاوقات المناسبة تماشيا مع الواقع الذي يعيشونه يوميا، وهذا بدوره يبين مدى اهمية تطبيق نموذج سينجي في مدارس القدس للاتباع سياسات تعلمية لا افتراضات وتعميمات قد تخطيئ وقد تصيب.

– قد تبين ان نموذج سينجي مناسبا تماما لتكوين منظمات متعلمة في القدس تقوم رؤيته على انشاء علاقات بيئية بين تربط بين اجزاء المنظمة المتعلمة الواحدة وهذا يظهر مدى حاجة المدارس الى مثل هذا النظام، فيكون النظام التعليمي بذلك مترابط ومتكامل قادر على تجاوز المحن التي يواجهها النظام التعليمي في القدس لينهض من العجر الذي يعتريه الى طاقة حيوية يمكن من خلالها تشجيع الطاقم الاداري والهيئة التدريسية على الالتزام بعملية التعليم.

رابعا: دراسة محمود علي الروسان، بعنوان: العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة تطبيقية في قطاع المصرفي الاردني، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون،عمان،2007.

هدفت الدراسة الى: ابراز وتشخيص العلاقة بين الميزة التنافسية بمختلف ابعادها والتحليل البيئي الداخلي والخارجي لبنوك القطاع المصرفي الاردني في عمان واريد والزرقاء.

واهم ما توصلت اليه الدراسة :

ان القطاع البنكي مازال يطبق طريقة بدائية في عملية التحليل الاستراتيجي، ورغم ادراك البنوك للعلاقة التي تربط التشخيص الناجح بتحقيق ميزة تنافسية، الا ان هذه البنوك مازالت عاجزة عن استغلال الامثل لأدوات التحليل من اجل الوصول الى تحقيق تلك ميزة تنافسية.

الفرع لثالث: الدراسات الاجنبية.

1.A Study of, Strnad Gabriela, Strategic diagnostic for SME working in the field of automotive business, Procedia Economics and Finance, Vol. 152, Mures County Romania,2012.

تناول هذا البحث تشخيص البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة تجارة السيارات في شمال رومانيا، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتعرف على الوضع التنافسي للمؤسسة داخل القطاع، وقد توصل الباحث بأن التشخيص الاستراتيجي المتبع يتضمن ثلاث خطوات:

– التشخيص الداخلي يتضمن تحليل البيئة الداخلية الموارد الملموسة وغير الملموسة.

– التشخيص الخارجي نموذج بورتو القوي الخمس يتضمن تحليل تهديدات الموردين، والعملاء، والمنافسين، والداخلين الجدد، والمنتجات البديلة ...الخ.

– الخطوة الأخيرة وهي التحليل على أساس التركيز على واقع التشخيص الداخلي والخارجي.

2. A Study DEAC, of. Vasile Florin Alexandru DUNĂ, DIAGNOSIS OF TH INTERNAL STRATEGIC CONTEXT OF THE COMPANY STRATEGIC, ANALYSIS, Business Excellence and Management Volume 2 Issue June 2012

هدفت هذه الدراسة الى تشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك تشخيص للبيئة الخارجية التي تعكس الفرص للمنظمة التي ينغي استثمارها، والتهديدات التي ينبغي تفاديها، والعلاقة مع المنافسين الرئيسيين للشركة، بناء على المتطلبات التي تقرضها البيئة، وان الكفاءات الاساسية المميزة تعتبر احد عوامل النجاح التي تبنى على اسس استراتيجية .

3.A Study of,pecassioh venance ouattara diagnostic financier et perfarnance d'une entreprise encote d'Ivoire école supérieur de gestion de paris – mba France d'entreprise france2007.

حيث استخدم الباحث الاستبيان والوثائق المحاسبية لمؤسسة SIGES الخدمية والتي تعمل في مجال الحراسة والأمن ومقرها ساحل العاج، حيث يهدف بشكل أساسي من هذه الدراسة إلى توضيح الروابط بين التشخيص المالي والأداء في مؤسسات الحراسة أي إثبات أثر

التشخيص المالي على الأداء المالي، الاقتصادي، التنظيمي، الإداري، الاستراتيجي، الاجتماعي، الإنساني لهذه المؤسسة، استخراج دعائم الحكم الراشد في هذا النوع من المؤسسات من خلال العمليات، الهياكل، والسلوكات.

أما نتائج هذه الدراسة فأكدت أن التشخيص المالي هو عنصر ضروري ومؤثر على أداء المؤسسة، كذلك فإن الإدارة المالية المطبقة في مؤسسة SIGES ليست فعالة لأن وضعية الخزينة سالبة، هذه المؤسسة لا تملك وسيلة

سهلة للوصول إلى سوق المال لأنه ليس لديها ضمانات كافية لتكون مؤهلة لإدراجها في هذا السوق، كذلك الشركات الأمنية في ساحل العاج لا تستخدم معدات وتجهيزات متطورة الأمر الذي أثر على أدائها فهي لا تستجيب تماما لاهتمامات العملاء.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد عرضنا لأهم الدراسات السابقة، سنتطرف في هذا المطلب الى خصائص الد راسات السابقة وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

الفرع الأول :خصائص الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة يتضح ما يلي :

- اغلبية الدراسات السابقة التي تطرق اليها موضوع بحثنا تعتبر حديثة نسبيا.

- ضرورية التزام الادارة العليا بتبني وتطبيق التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- من خلال تطرقنا الى الدراسات السابقة المحلية نلاحظ ان عملية التشخيص تخضع للعاملين الاكثر خبرة بدلا من الطرق الحديثة .

الفرع الثاني: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- اثراء الاطار النظري للدراسة الحالية؛
- الاستفادة في صياغة النتائج والتوصيات في بناء اداة لدراسة الحالية؛
- الكشف على النتائج الدراسات السابقة والتعقيب عن الدراسة الحالية؛
-الاستفادة من الاطروحات والمقالات والمذكرات التي تطرقت اليها الدراسات السابقة؛
- الاستفادة في اختيار منهجية الدراسة؛
- بناء استبانة التي تناسب مع اسئلة الدراسة وأهدافها؛
- اختيار الاساليب الاحصائية المناسبة؛
- الحصول على المراجع المناسبة؛

خلاصة الفصل:

خلال دراستنا من للاطار النظري في موضوع بحثنا نكون قد سلطنا الضوء على المفاهيم الاساسية المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي، والذي يرتكز على تشخيص البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك من اجل اعداد استراتيجية ملائمة تساعدها على الاستمرار وفهم المتغيرات السريعة المحيطة بها لتحديد أفضل سبل وتحقيق أفضل أداء ممكن واتخاذ قرارات سليمة وصائبة وفعالة.

أما في المبحث الثاني من خلال دراستنا قد تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة، التي لها صلة مباشرة بالموضوع دراستنا، قمنا بمعالجتها ومناقشتها والوقوف على اوجه التشابه والاختلاف بينها، وما يميز دراستنا عن سابقاتها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمـهيـــد:

بعد استعراض أهم المفاهيم الاساسية المتعلقة للتشخيص الاستراتيجي، سنتطرق في هذا الفصل الى اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الواقع العملي، وذلك من خلال اجراء دراسة ميدانية قد تم اختيار مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية الوادي، لهدف معرفة ما مدى تطبيق الجانب النظري على الواقع العملي للتشخيص الاستراتيجي في المؤسسات.

لذلك سنتطرق هذا الفصل الى مبحثين أساسين، يتعلق الاول بالطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة، والثاني يتعلق بعرض النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في إجراء الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، من خلال مطلبين رئيسيين ففي المطلب الأول سوف نتناول الطريقة المعتمدة في إعداد هذا البحث، أما المطلب الثاني فيتضمن الأدوات التي استخدمت في الدراسة الميدانية.

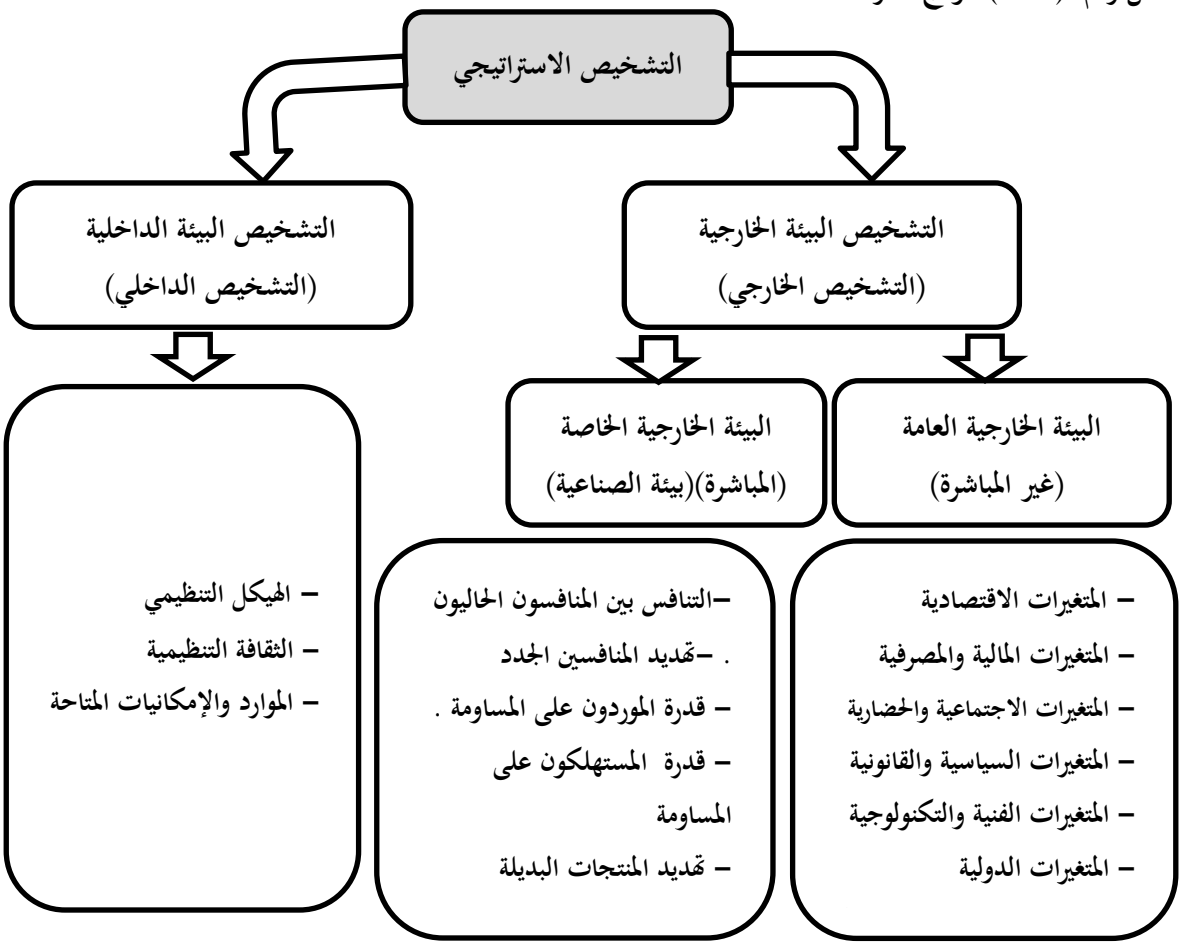
المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في إجراء الدراسة الميدانية

سوف نتطرق في هذا المطلب الى التعريف بالطريقة المستخدمة في الدراسة وذلك من خلال شرح الطريقة المعتمدة على النحو التالي:

الفرع الأول: نموذج الدراسة

يوضح الشكل الموالي نموذج الدراسة، الذي يتم من خلاله الاعتماد على متغير مستقل الذي يتمثل في التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

الشكل رقم (2–1) نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة.

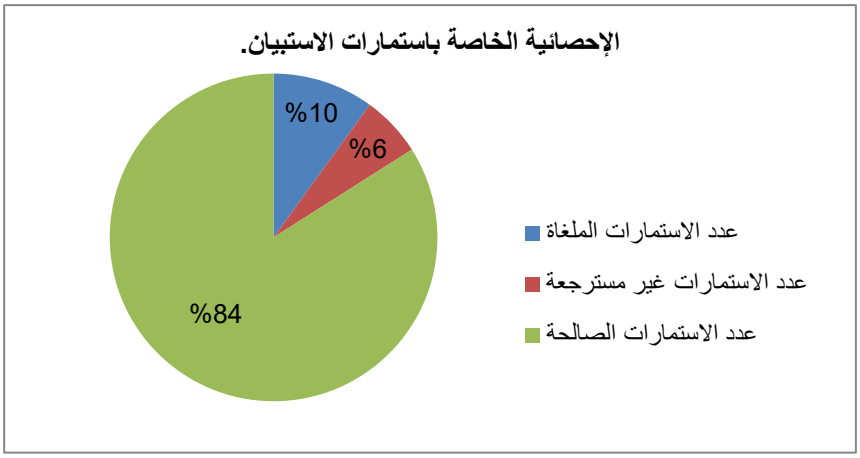
يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي، حيث تم أخذ عينة تتكون من 42مؤسسة.لقد قمنا بتوزيع 50استبيان ورقيا على العينة المذكورة وتم الاسترجاع منها 47 استبان أي قرابة نسبة 94%، ثم انتقاء منها 42صالحةأي بنسبة تقدر بـ: 84%و5منها ملغية وذلك لعدم اكتمال الاجابات على العبارات الواردة في الاستبيانو3منها غير مسترجعة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1):الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان.

البيان	الاستبيان	
	العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	50	%100
عدد الاستمارات الملغاة	5	%10
عدد الاستمارات غير مسترجعة	3	%06
عدد الاستمارات الصالحة	42	%84

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على ما تم التوصل اليه من عدد الاستبيانات.

الشكل رقم (2-2): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان.



المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا الجدول السابق.

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين في تجميع البيانات والمعلومات دراستنا الميدانية:

والمصادر الأولية: تم الاعتماد على أداة الاستبيان لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، بجمع البيانات الأولية من خلال الأداة الرئيسية للدراسة (توزيع الاستبيان)، بحيث يعد الاستبيان: "أحد الأدوات لجمع البيانات ذات الصلة بالمشكلة المدروسة، وذلك للتعرف على جانب أو أكثر من سلك الفرد بناءا على الإجابات الكتابية لعدد من الأسئلة المدونة في النموذج المعد لذلك"[1]، منه يتم تفريغ هذه البيانات في برنامج المكتبي: Excel 10 ثم يتم ادخالها إلى البرنامج الإحصائي(Statistical Package for Social Science (SPSS V22، وهذا قصد تحليل المخرجات التي من خلال يتم الوصل إلى دلالات ذات قيمة مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

المصادر الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية سوى داخل جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي أو الجامعات الاخرى وكذا التقارير المتعلقة بموضوع الدراسة سواء كان مباشرة أو غير مباشرة، والتي تساعدنا في جميع مراحل الدراسة.

إن استخدام المصادر الثانوية ساعدنا على التعرف على الأسس والطرق السليمة لإعداد البحث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية

سوف نتطرف في هذا المطلب للأدوات المستعملة التي اعتمدنا عليها لإنجاز هذا البحث والمتمثلة أساسا في اداة الاستبيان بالإضافة الى الادوات والاساليب الاحصائية

الفرع الأول: إعداد الاستبيان

حتى تتحقق اهداف الدراسة اعتمدنا على الاستبانة من نوع ليكارت الخماسي بغية الاجابة على أسئلة الدراسة التي تتكون من خمسة اتجاهات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) حيث تمثلت خطوات بنائه ومحتوياته كما يلي:

[1] بوعزيز لبنى، **أثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة**، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير بتخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، (غير منشورة)، 2015/2014، ص: 63.

أولا: خطوات بناء الاستبيان

لبناء الاستبانة تم اتباع الخطوات التالية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة الفقرات؛

- تحديد المحاور الرئيسية التي تشملها الاستبانة وتحديد الفقرات التي تندرج تحت كل محور؛

- اعداد استبانة أولية لغرض استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛

- عرض الاستبانة علي الاستاذ المشرف نت اجل تحديد مدى ملائمتها مع محاور الدراسة؛

- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛

- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في الاختصاص الذين قاموا بدورهم في تقديم النصح والارشاد واعطاء ملاحظات لتعديل وحذف ما يلزم؛

- تصميم الاستبانة واخراجها في صورتها النهائية؛

- توزيع الاستبانة على افراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة بغية الحصول على اجابتهم.

1.محتويات الاستبيان:

يتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين:

الجزء الاول: يشمل البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في(المسمى الوظيفي، لمؤهلات العلمية، متوسط سنوات الخبرة، نوع نشاط المؤسسة، الطابع القانوني للملكية، حجم المؤسسة)

الجزء الثاني: يشتمل على ثلاث محاور أساسية حيث تم تمثل الفرضيات التي تم صياغتها لتقدير دور التشخيص الاستراتيجي بين الإطار النظري والواقع العملي التي تحتوي على 45 عبارة، كما يلي:

المحور الأول: يشتمل على المغير المستقل(البيئة الخارجية العامة(غير مباشرة)) والتي تتكون من (11) عبارة، والتي يتم الاجابة عيها من خلال الفرضية.

المحور الثاني: يشتمل على المغير المستقل(البيئة الخارجية الخاصة)(البيئة الصناعية)تتكون من (20)عبارة موزعة على (5) فقرات.

المحور الثالث: يشتمل على المغير المستقل(البيئة الداخلية) والتي تتكون من (14)عبارة موزعة على (3)فقرات.

2- الترميز (التشفير) معطيات الاستبيان:

يتم ترميز معطيات الاستبيان إلى الجداول التالية:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

الجدول رقم (2-2): ترميز أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

العبارة	المسمى الوظيفي	مسير المالك	مسير غير المالك
الترميز	X1	**1**	**2**

المصدر : من اعداد الطلبة، باعتماد على ملئ استمارة البيانات.

الجدول رقم (2-3): ترميز توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية

العبارة	المؤهلات العلمية	تقني سامي	ليسانس	ماستر	ماجستير	دكتوراه	أخرى
الترميز	X2	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

المصدر : من اعداد الطلبة، باعتماد على ملئ استمارة البيانات.

الجدول رقم (2-4): ترميز توزيع أفراد العينة حسب متوسط سنوات الخبرة

العبارة	سنوات الخبرة	**5** سنوات فأقل	بين **6-10**سنوات	بين **11 -15**سنة	اكثر **من15**سنة
الترميز	X3	**1**	**2**	**3**	**4**

المصدر : من اعداد الطلبة، باعتماد على ملئ استمارة البيانات.

الجدول رقم (2-5): ترميز أفراد العينة حسب نوع نشاط المؤسسة

العبارة	نشاط المؤسسة	تجاري	صناعي	خدمي	مختلطة	أخرى
الترميز	X4	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

المصدر : من اعداد الطلبة، باعتماد على ملئ استمارة البيانات.

الجدول رقم (2–6): ترميز أفراد العينة حسب الطابع القانوني للملكية

العبارة	الطابع القانوني للملكية	عمومية	خاصة	مختلطة
الترميز	X5	**1**	**2**	**3**

المصدر : من اعداد الطلبة، باعتماد على ملئ استمارة البيانات.

الجدول رقم (2–7): ترميز أفراد عينة الدراسة حسب حجم المؤسسة

العبارة	**حجم المؤسسة**	مصغرة	صغيرة	متوسطة
الترميز	X6	**1**	**2**	**3**

المصدر : من اعداد الطلبة، باعتماد على ملئ استمارة البيانات.

الجزء الثاني: المعلومات محاور الدراسة

الجدول رقم (2–8): ترميز المحاور

الرقم	المحاور	الترميز
01	البيئة الخارجية العامة (غير المباشرة)	**مح1**
02	البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة)(بيئة الصناعية)	**مح2**
03	البيئة الداخلية	**مح3**

المصدر: من اعداد الطلبة، باعتماد على ملئ استمارة البيانات.

ويتم تشفير رقم كل عبارة من الجزء الثاني كما يلي:

المحور الأول: يرقم بدءاً من العبارة الأول مح1س1 إلى غاية العبارة الأخيرة مح1س11؛

المحور الثاني: يرقم بدءاً من العبارة الأول مح2س1 إلى غاية العبارة الأخيرة مح2س20؛

المحور الثالث: يرقم بدءاً من العبارة الأول مح3س1 إلى غاية العبارة الأخيرة مح3س14.

المقابلة:

لقد تم توزيع الاستمارة، بغرض الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة، بحيث فضلنا استعمال أسلوب المقابلة الشخصية مع مسيري المؤسسات، وتعد المقابلة من أكثر وأحسن الوسائل لجمع البيانات الميدانية استخداماً وأكثرها فعالية؛ فالمقابلة تكشف آراء واتجاهات ومشاعر ودوافع الأشخاص نحو الموضوع، بحيث تعرف المقابلة بأنها عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات، آراء شخص آخر أو أشخاص آخرين، للحصول على بعض البيانات الموضوعية[1].

تم التوجه إلى مسيري المؤسسات، من أجل طرح المحاور الأساسية المعدة في الاستمارة الموجهة لعينة المؤسسات محل الدراسة، بغية تفسير نتائج الدراسة.

ثانيا: البرامج الاحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية بشقيها: الإحصاء الوصفي والاستدلالي، كما تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية(**SPSS**) للحصول على النتائج بغرض إجراء التحليل الوصفي، وكذلك الاعتماد على البيانات المتحصل عليها من خلال برنامج (**2010Excel**)الذي استخدام من أجل أدخال معلومات الاستبيان والتي قمنا بتشفيرها (ترميزها، كما ذكر سابقاً في الجداول).

ثالثا: الأدوات الإحصائية المستعملة:

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى دراسة التشخيص الاستراتيجي بين الاطار النظري والواقع العملي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد اعتمدنا على استخدام مقياس**ScaleLikert** ليكارت الخماسي المكون من خمسة درجات، وهذا قصد تحويل اجابات المبحوثين إلى بيانات كمية؛ وهذا لأن مقياس ليكارت الخماسي يعطي مجالات أوسع للإجابة، كما يوضح في الجدول التالي:

[1] – **سلطاني محمد رشدي**، مرجع سبق ذكره، ص 115.

جدول رقم (2-9): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ترميز البيانات	01	02	03	04	05

المصدر: سهى عيسى، وآخرون، الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية: تطبيقات لنظرية ليكرت الرباعية، ورقة بحثية مقدمة إلى **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)**، نابلس، فلسطين، مجلد 26 (01)، 2012، ص : 07.

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: لوصف خصائص الدراسة؛

2- معدل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة؛

3- اختبار التوزيع الطبيعي وهذا قصد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛

4- الأهمية النسبية والذي تم تحديده وفق المقياس الآتي:

طول الفئة= (الحد الاعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل)/عدد المستويات.

طول الفئة = (5-1)/5= 0.8 بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا تصبح الأهمية النسبية كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-10): ميزان التقديري وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي

درجات المقياس المستخدمة في الدراسة	الوزن التقديري	المتوسط المرجح		الأهمية النسبية لدرجات المقياس
		من:	إلى:	
غير موافق بشدة	1	1.00	1.79	درجة ضعيفة جدا
غير موافق	2	1.80	2.59	درجة ضعيفة
محايد	3	2.60	3.39	درجة متوسطة
موافق	4	3.40	4.19	درجة كبيرة
موافق بشدة	5	4.20	5.00	درجة كبيرة جدا

المصدر : من اعداد الطلبة، باعتماد على ملئ استمارة البيانات.

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

سنحاول في هذا المبحث أننعرض مختلف النتائج التي تم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة، حيث يتم قراءة وتحليل نتائجها ومناقشتها، وكذلك تم تقسيمة الى مطلبين رئيسيين، المطلب الاول عرض نتائج والصدق والثبات الدارسة الميدانية، أما المطلب الثاني مناقشة محاور الاستبيان واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرص نتائج والصدق والثبات الدارسة الميدانية

الفرع الأول: عرص نتائج الدارسة الميدانية

سوف نتطرق في هذا الطلب الى عرض النتائج التي تم التوصل اليها المتمثلة في المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة المتواجدة في الجزء الاول من الاستبيان وهي مرتبة كما يلي(المسمى الوظيفي، المؤهلات العلمية، متوسط سنوات الخبرة، نوع نشاط المؤسسة، الطابع القانوني للملكية، حجم المؤسسة)، التي سيتم دراستها لاحقا:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

تتكون العينة المدروسة من42مؤسسة موزعة على فئتين مسير مالك ومسير غير مالك، حيث نجد أن مسير غير مالك يمثلون24مؤسسة من عينة الدراسة وهي تمثل 57.1، في حين ان عدد مسير غير مالك يمثل 18مؤسسة بنسبة تقدر ب42.9،كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-11):يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
مسير مالك	18	42.9
مسير غير مالك	24	57.1
المجموع	42	**100**

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامجSPSS v22.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية:

قسمت أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي المتحصل عليه الى ستة مستويات، حيث يتضح لنا أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي متمثل في شهادة ليسانس بنسبة تمثل 34.7وهي تحتل المرتبة الاولى، تليها في المرتبة الثانية حاملي شهادة الماستر بنسبة تقدرب21.4،ثم تأتي في المرتبة الثالثة مناصفة بين حاملي شهادة تقني سامي ومستويات أخرى بنسبة تقدر ب14.3، أما في المرتبة الخامسة لإصحاب شهادة ماجستير، في حين تأتي الرتبة السادسة والاخيرة لحاملي شهادة الدكتوراه، مثلما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-12):يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية

المؤهلات العلمية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
تقني سامي	**06**	**14.3**
ليسانس	**15**	**35.7**
ماستر	**09**	**21.4**
ماجستير	**04**	**09.5**
دكتوراه	**02**	**04.8**
أخرى	**06**	**14.3**
المجموع	**42**	**100**

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامجSPSS v22.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب متوسط سنوات الخبرة

تم توزيع أفراد العينة المدروسة حسب متوسط سنوات الخبرة الى أربع فئات، حيث حازت الفئة التي تمتلك متوسط سنوات خبرة بين: 6الى10سنوات المرتبة الاولى بنسبة تقدر بـ:38.1، ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة الت تتراوح سنوات متوسط خبر أكثر من 15سنة، أما في المريبة الثالثة الفئه التي تمتلك متوسط خبرة من 11الى15سنة،في حين تأتي في المرتبة الرابعة الفئة التي تمثل نسبتها المقدرة16.7،كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-13):يوضح توزيع أفراد العينة حسب متوسط سنوات الخبرة

متوسط سنوات الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
5 سنوات فأقل	**07**	**16.7**
بين 6-10سنوات	**16**	**38.1**
بين 11 -15ستة	**09**	**21.4**
اكثر من15سنة	**10**	**23.8**
المجموع	**42**	**100**

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامجSPSS v22.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب نوع نشاط المؤسسة

تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع نشاط المؤسسة والتي تنقسم الى خمسة فئات، حيث ن جد أن في المرتبة الاولى الفئة التي تزاول النشاط الصناعي بنسبة تقدر بـ: 33.3، ثم الفئة التجارية11فردا،ثم تليها في المرتبة الثالثة19.0، أما في المرتبة الرابعة الفئة التي نسبتها14.3،أما في الاخير تأتي الفئة التي يبلغ عدد هم 3 أفراد بنسبة تقدر بـ:7.1 .كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-14):يوضح أفراد العينة حسب نوع نشاط المؤسسة

نوع نشاط المؤسسة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
تجاري	**11**	**26.2**
صناعي	**14**	**33.3**
خدمي	**08**	**19.0**
مختلطة	**06**	**14.3**
أخرى	**03**	**07.1**
المجموع	**42**	**100**

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامجSPSS v22.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب الطابع القانوني للملكية

وزعت أفراد عينة الدراسة حسب الطابع القانوني للملكية الى ثلاث فئات، حيث أن المؤسسات ذات الطابع الخاص احتلت المرتبة الاولى بنسبة تقدر ب83.3بما يعادل 35تكرار،ثم تليها المؤسسات ذات الطابع المختلط بنسبة 11.9، أما المرتبة الفئة التي يعادل2 افردا بنسبة تقدر ب4.8.

كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2–15):يوضح توزيع أفراد العينة حسب الطابع القانوني

الطابع القانوني للملكية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
عمومية	**02**	**04.8**
خاصة	**35**	**83.3**
مختلطة	**05**	**11.9**
المجموع	**42**	**100**

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامجSPSS v22.

سادساً: توزيع عينة الدراسة حسب حجم

بناءا على حجم المؤسسة تم توزيع أفراد عينة الدراسة الى ثلاث فئات، حيث أتت في المرتبة الاولى المؤسسات ذات الحجم المصغر بنسبة تقدر بـ: 54.2،ثم تأتي بعدها مباشرة المؤسسات التي عدد عمالها يتراوح بين: 10 إلى49عامل، في حين أحتلت المؤسسات ذات الحجم المتوسطة المرتبة الثالثة التي تشغل عدد من العمال الذي يتراوح ما بين (50 الى 499عامل) بنسبة تقدر بـ: 4.8.

كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2–16):يوضح توزيع عينة الدراسة حسب حجم المؤسسة

حجم المؤسسة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
مصغرة(1–9عامل)	**22**	**52.4**
صغيرة(10–49عامل)	**18**	**42.9**
متوسطة(50–499عامل)	**02**	**04.8**
المجموع	**42**	**100**

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامجSPSS v22.

الفرع الثاني: الصدق والثبات والاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

أولاً: صدق وثبات الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة (الاستمارة) هو مدى استطاعة اداة القياس لقياس مهو مطلوب قياسه، وقدتم التأكد من صدق أداة الدراسة بطرقتين:

1- الصدق الظاهري:

لقد تم التأكد من صدق المحتوى الاداة القياس (الاستبيان) والمستخدمة في هذه الدراسة، حيث تم عرضها بعد تطوير الشكل الأولي لها على ثلاثة من نخبة المحكمين من اعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حمه لخضر بالوادي وللتأكد من تغطيتها لجوانب الموضع الأساسية، ومن وضوحها وسلامة صياغاتها.

عدلت الاداة بناء على ملاحظاتهم حيث تم حذف بعض العبارات، وتعديل واضافة عبارات اخرى، واعادة بعض الفقرات، لتصبح اكثر وضوحا وفهما، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية.

2-ثبات الاداة:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج مقاربة لو تكرر ت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الاداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس أداة باستخدام معامل الثبات ألفاكرونباخ مستوى، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى0.60 فأكثر.

3-صدق المقياس:

قمنا بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفاكرونباخ وذلك للتأكد من صدق المقياس، بحيث وجدنا أن معامل الصدق الكلي للأداة الدراسة بلغ(0.938)وهو معامل مرتفع جدا ومناسب، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق للمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف الدراسة. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

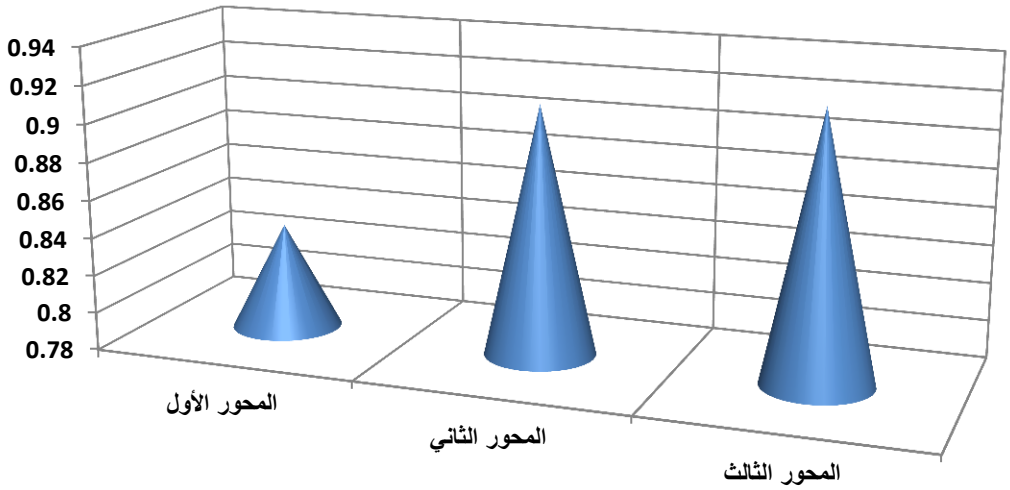
الجدول رقم(2-17): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة معاملات الصدق وألفا كرونباخ.

محاور الاستبيان	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفاكرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول	البيئة الخارجية العامة (غير المباشرة)	11	0.700	**0.836**
المحور الثاني	البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة)(بيئة الصناعية)	20	0.832	**0.912**
المحور الثالث	البيئة الداخلية	14	0.849	**0.921**
مجموع المحاور		**45**	**0.880**	**0.938**

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامجSPSS v22.

وسنقوم بتمثيلها بيانيا في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3):التمثيل البياني لتوزيع معامل الصدق والثبات الفا كرونباخ.



	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
الصدق والثبات	0.836	0.912	0.921

المصدر: من اعداد الطلبة، باعتماد على جدول أعلاه واستعمال البرنامج Excel.

ثانيا: معامل الارتباط (سيبرمان) للاتساق الداخلي والقيم الاحصائية لها

I. المحور الأول: معاملات الارتباط سيبرمان للاتساق الداخلي "البيئة الخارجية العامة (غير المباشرة)".

لتوضيح معاملات الارتباط سيبرمان للمحور الأول سيتم عرضه في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-18):معاملات الارتباط (سيبرمان) للاتساق الداخلي بين العبارات محور الأول "البيئة الخارجية العامة (غير المباشرة)".

العبارات	المحور1 الأسئلة من: 1 إلى: 11										
	مح1س1	مح1س2	مح1س3	مح1س4	مح1س5	مح1س6	مح1س7	مح1س8	مح1س9	مح1س10	مح1س11
معامل الارتباط سيبرمان (r)	0.444	0.426	0.742	0.431	0.457	0.384	0.620	0.653	0.219	0.625	0.514
مستوى المعنوية (ð)	0.003	0.005	0.00	0.004	0.002	0.012	0.00	0.00	0.163	0.00	0.00
مجموع العينة	42										

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامجSPSS v22.

يوضح الجدول رقم (2-18) أن قيمة معامل الارتباط في المحور الأول للبيئة الخارجية العامة (غير المباشرة) مع مختلف العبارات المكونة له وكذا مختلف الردود للعينة بعض العبارات قيمة قوية وذلك في مجال معاملات الارتباط التي تراوحت بين 0.742 و0.625، إضافة الى ذلك وجود عبارات ضعيفة تتراوح مجال معامل ارتباطهم ما بين 0.219 و0.457، كما يتضح لنا ان جميع العبارات ذات معنوية إحصائية كون ان القيمة الاحتمالية كانت في جميع العبارات اقل من مستوى المعنوية المعمول به $ð \leq 0.05$، ومن هنا يمكن القول ان هناك اتساق داخلي بين عبارات هذا المحور.

المحور الثاني: معاملات الارتباط سيبرمان للاتساق الداخلي "البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة) (بيئة الصناعية)".

لتوضيح معاملات الارتباط سيبرمان للمحور الثاني سيتم عرضه في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-19):معاملات الارتباط (سيبرمان) للاتساق الداخلي بين العبارات محور الثاني "البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة) (بيئة الصناعية)".

العبارات	المحور2 الأسئلة من: 1 إلى:20									
	مح2س1	مح2س2	مح2س3	مح2س4	مح2س5	مح2س6	مح2س7	مح2س8	مح2س9	مح2س10
معامل الارتباط سيبرمان (r)	0.228	0.550	0.514	0.389	0.555	0.512	0.760	0.596	0.384	0.426
مستوى المعنوية (ð)	0.147	0.00	0.00	0.011	0.00	0.001	0.00	0.00	0.012	0.005
العبارات	مح2س11	مح2س12	مح2س13	مح2س14	مح2س15	مح2س16	مح2س17	مح2س18	مح2س19	مح2س20
معامل الارتباط سيبرمان (r)	0.536	0.654	0.445	0.397	0.439	0.524	0.649	0.394	0.623	0.282
مستوى المعنوية (ð)	0.00	0.00	0.003	0.009	0.004	0.00	0.00	0.010	0.00	0.070
مجموع العينة	42									

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامجSPSS v22.

يوضح الجدول رقم (2-19) أعلاه ان مختلف معاملات الارتباط والاتساق الداخلي لمختلف عبارات الاستبيان للمحور الثاني للبيئة الخارجية العامة الخاصة (المباشرة) (بيئة الصناعية)"مع مختلف العبارات المكونة له وكذا مختلف الردود للعينة فهنا كبعض العبارات ذات قيمة قوية وذلك في مجال معاملات الارتباط التي تراوحين 07.60 و0.623، إضافة الى ذلك وجود عبارات متوسطة تتراوح مجال معاملات ارتباطه مما بين 0.596 و0.514مع وجود عبارات في المجال الضعيف ما بين 0.228و0.445، كما يتضح لنا ان جميع العبارات ذا تم معنوية إحصائية كون ان القيمة الاحتمالية كانت في جميع العبارات ا قلمن مستوى المعنوية المعمول به 0.05≥ð، ومن هنا يمكن القول ان هناك اتساق داخلي بين عبارات هذ المحور.

المحور الثالث: معاملات الارتباط سيبرمان للاتساق الداخلي "البيئة الداخلية"

لتوضيح معاملات الارتباط سيبرمان للمحور الثالث سيتم عرض في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-20): معاملات الارتباط (سيبرمان) للاتساق الداخلي بين العبارات محور الثالث "البيئة الداخلية".

العبارات	المحور3 الأسئلة من: 1 إلى:14						
	مح3س1	مح3س2	مح3س3	مح3س4	مح3س5	مح3س6	مح3س7
معامل الارتباط سيبرمان (r)	0.593	0.751	0.526	0.673	0.515	0.434	0.554
مستوى المعنوية (ð)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.004	0.00
العبارات	مح3س8	مح3س9	مح3س10	مح3س11	مح3س12	مح3س13	مح3س14
معامل الارتباط سيبرمان (r)	0565.	0.517	0.431	0.640	0.653	0.803	0.443
مستوى المعنوية (ð)	0.00	0.00	0.004	0.00	0.00	0.00	0.003
مجموع العينة	42						

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامجSPSS v22.

يوضح الجدول أعلاه رقم (2-20) أن مختلف معاملات الارتباط والاتساق الداخلي لمختلف عبارات الاستبيان للمحور الثالث البيئة الداخلية قد اختلف الردود للعينة فهناك بعض العبارات ذات قيمة قوة وذلك في مجال معاملات الارتباط التي تراوحت بين 0.640 و0.803، إضافة الى ذلك وجود عبارات متوسطة تتراوح مجال معامل ارتباطه مما بين 0.593 و0.515 مع وجود عبارات في المجال الضعيف ما بين 0431 و0.443، كما يتضح لنا أن معظم العبارات ذات معنوية إحصائية كون أن القيمة الاحتمالية كانت في معظمها أقل من مستوى المعنوية المعمول به 0.05 ≥ð، ومن هنا يمكن القول ان هناك اتساق داخلي بين عبارات هذا المحور.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

يتم باختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الدراسة وفق الاختبارين**Kolmogorov-Smirnov** وShapiro-Wilk كالتالي:

فرضيات الاختبار:

H_0 تشير الفرضية إلى أن متغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي عندما تكون مستوى الدلالة (Sig) تتعدى أو تساوي 0.05؛

H_1 تشير هذه الفرضية الى أن متغيرات الدراسة لا تخضع للتوزيع الطبيعي عندما تكون مستوى الدلالة(Sig)أقل من0.05.كما هي موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-21):نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمختلف محاور الدراسة .

رقم المحور	Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		الملاحظة
	إحصائية S.W	مستوى الدلالة Sig	إحصائية K.S	مستوى الدلالة Sig	
المحور الأول	0951	**0.072**	0.140	0.038	**توزيع طبيعي**
المحور الثاني	0.955	**0.096**	0.121	**0.132**	**توزيع طبيعي**
المحور الثالث	0.988	**0.921**	0.077	**0.200**	**توزيع طبيعي**
الإجمالي	**0.975**	**0.489**	**0.550**	**0.134**	**توزيع طبيعي**

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامجSPSS v22.

يعد كل من اختباري معامل التوزيع الطبيعي حسب كل من كولموكروف سميرنوف وشيبيرو يكون معنوي عند مستوى الدلالة (Sig) تتعدى أو تساوي 0.05، أي أن كلما كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 كلما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح لدينا أن كل من المحور الثاني: البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة) (بيئة الصناعية)" والمحور الثالث البيئة الداخلية" يتبعان التوزيع الطبيعي حيث كانت معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بـ: 0.132و0.200 على التوالي بالنسبة لاختبار"Kolmogorov-Smirnov"و0.096 و0.921 بالنسبة لاختبار"Shapiro-Wilk".

أما بالنسبة للمحور الأول المتعلق بالبيئة الخارجية العامة (غير المباشرة) فقد حقق القيمة 0.140 عند مستوى معنوية sig أقل من 0.05 مما يدل أن هذا المحور لا يتبع التوزيع الطبيعي بالنسبة لاختبار "Kolmogorov-

Smirnov".قمنا باختيار الثاني"Shapiro-Wilk" حيث وجدنا أنه حقق معنوية عند مستوى دلالة بـ:0.072 أي أن المحور الأول يتبع التوزيع الطبيعي.

وكاختبار إجمالي لجميع المحاور فانه حقق مستوى معنوية بـ: 0.134و0.489 لكل من اختباري (Kolmogorov-Smirnov) و(Shapiro-Wilk) على التوالي، هذا يعني أن مجموع المحاور الثلاثة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني :عرض نتائج مختلف محاور الاستبيان وتحليلها

من أجل الإجابة على الفرضيات الدراسة، فإننا قمنا بإعداد ثلاث جداول ادناه بحيث تحتوي جميعها على45 فقرة مقسمة إلى ثلاث محاول بالإضافة الى ذلك قمنا بحساب تكرارات إجابات افراد العينة مع استعمال عدة اختبارات من خلالها نقيس قبول أو رفض احدى الفرضيات.

سوف نقوم بمناقشة نتائج المحاور الثلاثة الاستبيان كما يلي:

الفرع الأول: مناقشة نتائج المحور الأول من الاستبيان

الجدول رقم (2-22): تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الاول

الفقرات	رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	T	Sig	الاهمية النسبية
	01	مح 1س1	1	9	15	13	4	3.2381	0.98301	1.570	0.124	درجة متوسطة
	02	مح1 س2	2	4	5	24	7	3.7143	1.01898	4.543	0.000	درجة كبيرة
	03	مح1 س3	0	5	10	15	12	3.8095	0.99359	5.280	0.000	درجة كبيرة
	04	مح1 س4	0	6	5	15	16	3.9762	1.04737	6.040	0.000	درجة كبيرة
	05	مح1 س5	0	8	8	18	8	3.6190	1.01097	3.968	0.000	درجة كبيرة
	06	مح1 س6	1	4	7	21	9	3.7857	0.97620	5.216	0.000	درجة كبيرة
	07	مح1 س7	0	3	5	18	16	4.1190	0.88902	8.158	0.000	درجة كبيرة
	08	مح1 س8	0	3	9	18	12	3.9286	0.89423	6.730	0.000	درجة كبيرة
	09	مح1 س9	0	2	11	22	7	3.8095	0.77264	6.790	0.000	درجة كبيرة
	10	مح1 س10	0	11	20	9	2	3.0476	0.82499	0.374	0.710	درجة متوسطة
	11	مح1 س11	0	7	13	19	3	3.4286	0.85946	3.232	0.002	درجة كبيرة
		المتوسط المرجح للمحور الأول						3.6797	0.46884	9.395	0.000	درجة كبيرة

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامجv22 SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم(2-22) الذي يبين أراء أفراد العينة على مختلف العبارات التي كان عددها 11 في المحور الأول حول "البيئة الخارجية العامة (غير المباشرة)"، تحت الفرضية: المؤسسات محل الدراسة تقوم بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية العامة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.6797) والذي يقع بين(3.40) وأقل من (4.19) في فئة درجة كبيرة، كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على أنا لعينة لها معرفة بالبيئة الخارجية العامة(غير المباشرة)، وهذا ما يؤكده الانحراف المعياري كذلك حيث تظهر النتيجة (0.46884) وهي أقل قيمة للانحراف المعياري للمحور الأول؛ وكما أن القيمة الاحتمالية(Sig)و كانت 0.000 وهي أقل من 0.05أي هناك معنوية إحصائية تدل على درجة كبيرة للأهمية النسبية ومعبر عنها من فئة المبحوثين.

يمكن من هنا الإجابة على التساؤل الأول في **كون أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية العامة (غير المباشرة)وذلك بدرجة كبيرة.**

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليل عبارات هذه الفرضية الرئيسية والتي تندرج تحتها الفرضيات الفرعية لها احدي عشرة وهي كالتالي:

1- العبارة رقم (1): تقوم مؤسستكم بجمع معلومات حول المتغيرات المستوى العام لمداخيل الافراد نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.23) حيث يقع بين 2.60 و3.39 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة متوسطة (محايد)، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة تقف محايدة في رايها بين موافق ورافض على أن مؤسستكم تقوم بجمع معلومات حول المتغيرات المستوى، ووفق الإجابات المتحصل عليها أذ كان الانحراف المعياري لها (0.983) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة متوسطة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.124 أي أكبر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية أي أن مؤسساتكم لا تقوم بجمع المعلومات قصد معرفة المستوى العام المداخيل الافراد العينة.

2- العبارة رقم (2):تتوفر مؤسستكم على معلومات حول مستويات الطلب الكلية للمنتج أو الخدمة التي توفرها، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.71) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل عليها أذ كان الانحراف المعياري لها (1.01) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛

كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تتوفر على المعلومات حول الطلب الكلية للمنتج أو الخدمة.

3- العبارة رقم (3):تراعي مؤسستكم التقلبات الدورية التي تحدث في الاقتصاد على المستوى الكلي للوطن من كونه في حالة رخاء، ركود، أو انتعاش، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.80) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل عليها أذ كان الانحراف المعياري لها (0.99) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تراعي التقلبات الدورية التي تحدث في الاقتصاد على المستوى الكلي للوطن.

4- العبارة رقم (4):تتابع مؤسستكم بشكل مستمر الندرة في المواد الاولية وتحاول توفير بدائل لها، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.97) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل عليها أذ كان الانحراف المعياري لها (1.04)وهي أكبر قيمة في الجدول وهي ما تعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تتبع بشكل مستمر ودوري لندرة في المواد الأولية ومحاولة أيجاد بدائل وحلول لها.

5- العبارة رقم (5):تهتم مؤسستكم بما يوفره المحيط المالي والمصرفي من أدوات تمويلية، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.61) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل عليها أذ كان الانحراف المعياري لها (1.01) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تهتم بما يوفره المحيط المالي والمصرفي من أدوات تمويلية.

6- العبارة رقم (6):تأخذ مؤسستكم في الاعتبار البيئة الاجتماعية وما يتعلق بالعادات والتقاليد والثقافات والعلاقات الاجتماعية، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.78) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل عليها أذ كان الانحراف المعياري لها (0.97) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول

التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تأخذ في الاعتبار البيئة الاجتماعية وما يتعلق بالعادات والتقاليد والثقافات والعلاقات الاجتماعية.

7- العبارة رقم (7):تراعي مؤسستكم المسؤولية الاجتماعية التي تمس بشكل خاص سلامة وأمن المنتجات، حماية البيئة...الخ، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (4.11) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل عليها أذ كان الانحراف المعياري لها (0.88) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تراعي المسؤولية الاجتماعية التي تمس بشكل خاص سلامة وأمن المنتجات، حماية البيئة...الخ.

8- العبارة رقم (8):تأخذ مؤسستكم في الاعتبار مختلف التغيرات في المنظومة القانونية وما تعلق بها من علاقات مع العمال، حقوق المستهلكين، مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.92) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل عليها أذ كان الانحراف المعياري لها (0.89) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تأخذ في الاعتبار مختلف التغيرات في المنظومة القانونية.

9- العبارة رقم (9):تواكب مؤسستكم التطورات التكنولوجية على مستوى معدات الانتاج، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.80) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل عليها أذ كان الانحراف المعياري لها (0.77) وهذا ما يعكس على أن أغلبية أفراد العينة تقف محايدة في رايها بين موافق ورافض حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تواكب التطورات التكنولوجية على مستوى معدات الانتاج.

10- العبارة رقم (10): تراعي مؤسستكم علاقات البلد بالخارج وما ينجز على ذلك من قرارات يمكن أن تؤثر على حركة التجار الدولية وحجم المبادلات الخارجية، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.04) حيث يقع بين 2.60 و3.39 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة متوسطة (محايد)، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة تقف

محايدة في رايها بين موافق ورافض حول التساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل عليها أذ كان الانحراف المعياري لها (0.82)وهذا ما يعكس على أن أغلبية أفراد العينة تقف محايدة في رايها بين موافق ورافض حول التساؤل لتكون بدرجة متوسطة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.71 أي أكبر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية أي أن مؤسساتكم لا تراعي للعلاقات البلد بالخارج فيما يخص التجارة الخارجية.

11- العبارة رقم (11):تراعي مؤسستكم تغيرات المحيط الجغرافي والطبيعي لها وما قد ينجو على ذلك من تأثير على نشاط المؤسسة، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.42) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل عليها أذ كان الانحراف المعياري لها (0.85) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.002 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تراعي مؤسستكم تغيرات المحيط الجغرافي والطبيعي لها وما قد ينجو على ذلك من تأثير على نشاط المؤسسة.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج المحور الثاني من الاستبيان

الجدول رقم (2-23):تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الثاني

الفقرات		رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	T	Sig	الاهمية النسبية
	المنافسون المحتملون	01	مح2 س1	2	15	12	10	3	2.9286	1.04515	-.443-	.660	درجة متوسطة
		02	مح2 س2	2	7	6	24	3	3.4524	1.01699	2.883	.006	درجة كبيرة
		03	مح2 س3	2	12	17	10	1	2.9048	0.90553	-.682-	.499	درجة متوسطة
		04	مح2 س4	0	1	4	21	16	4.2381	0.72615	11.050	.000	كبيرة جدا
	المنتجات البديلة	05	مح2 س5	0	4	6	25	7	3.8333	0.82393	6.555	.000	درجة كبيرة
		06	مح2 س6	1	5	4	19	7	3.6190	0.98655	4.067	.000	درجة كبيرة
		07	مح2 س7	0	5	12	19	6	3.6190	0.88214	4.548	.000	درجة كبيرة
		08	مح2 س8	1	5	12	14	10	3.6429	1.05510	3.949	.000	درجة كبيرة
	القوة التفاوضية للموردين	09	مح2 س9	2	6	7	22	5	3.5238	1.04153	3.259	.002	درجة كبيرة
		10	مح2 س10	0	6	16	16	4	3.4286	0.85946	3.232	.002	درجة كبيرة
		11	مح2س11	1	6	8	26	1	3.4762	0.86216	3.579	.001	درجة كبيرة
		12	مح2س12	0	7	15	15	5	3.4286	0.91446	3.037	.004	درجة كبيرة
	التفاوضية	13	مح2س13	3	5	11	18	5	3.4048	1.08334	2.421	.020	درجة كبيرة

.../...

	14	مح2س14	2	2	8	20	10	3.8095	1.01784	5.154	0.000	درجة كبيرة
	15	مح2س15	2	7	21	9	3	3.0952	0.93207	.662	0.512	درجة متوسطة
	16	مح2س16	2	6	13	15	6	3.4048	1.06059	2.473	0.018	درجة كبيرة
	17	مح2س17	1	8	12	20	1	3.2857	0.89131	2.077	0.044	درجة متوسطة
	18	مح2س18	1	7	15	16	3	3.3095	0.92362	2.172	0.036	درجة متوسطة
	19	مح2س19	1	4	6	22	9	3.8095	0.96873	5.416	0.000	درجة كبيرة
	20	مح2س20	1	6	4	24	7	3.7143	0.99476	4.653	0.000	درجة كبيرة
		المتوسط المرجح للمحور الثاني						3.4964	0.46557	6.910	0.000	درجة كبيرة

المنافسون داخل القطاع

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامجSPSS v22.

يتضح من خلال الجدول رقم(2-23) الذي يبين أراء أفراد العينة على مختلف العبارات التي كان عددها 20 في المحور الثاني حول "البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة) (بيئة الصناعية)"، تحت الفرضية: المؤسسات محل الدراسة تقوم بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة (المباشرة) (بيئة الصناعية)، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.4964) والذي يقع بين(3.40) وأقل من (4.19) في فئة درجة كبيرة، كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على أنا لعينة لها معرفة بالبيئة الخارجية الخاصة (المباشرة) (بيئة الصناعية)، وهذا ما يؤكده الانحراف المعياري كذلك حيث تظهر النتيجة(0.46557) وهي أقل قيمة للانحراف المعياري للمحور الثاني؛ وكما أن القيمة الاحتمالية(Sig)وكانت 0.000وهي أقل من 0.05أي هناك معنوية إحصائية تدل على درجة كبيرة للأهمية النسبية ومعبر عنها من فئة المبحوثين.

يمكن من هنا الإجابة على التساؤل الثاني في **كون أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة (المباشرة) (بيئة الصناعية)، وذلك بدرجة كبيرة.**

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليل عبارات هذه الفرضية الرئيسية والتي تندرج تحتها الفرضيات عشرين الفرعية وهي كالتالي:

1. **العبارة رقم (1)**:تقوم مؤسستكم بجمع معلومات حول المستثمرين الرغبين في الدخول إلى نفس مجال نشاط مؤسستكم، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (2.92) حيث يقع بين 2.60و3.39 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة متوسطة (محايد)، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة تقف محايدة في رايها بين موافق ورافض حول التساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل عليها إذ كان الانحراف المعياري لها (1.04) وهذا ما يعكس تشتت في

أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة متوسطة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.66 أي أكبر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية أي أن مؤسساتكم لا تقوم بجمع معلومات حول المستثمرين الرغبين في الدخول إلى نفس مجال نشاط مؤسستكم.

2. **العبارة رقم (2)**:مؤسستكم على علم بمستوى التهديدات التي قد يشكلها المنافسون الجدد في مجال نشاطكم، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.45) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (1.01) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.006 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم على علم بمستوى التهديدات التي قد يشكلها المنافسون الجدد في مجال نشاطكم.

3. **العبارة رقم (3)**:تقوم مؤسستكم بجمع معلومات وافية حول العوائق بالنسبة للمستثمرين الجدد، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (2.90)حيث يقع بين 2.60و3.39 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة متوسطة (محايد)، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة تقف محايدة في رايها بين موافق ورافض حول التساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل عليها إذ كان الانحراف المعياري لها (0.90) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة متوسطة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.499 أي أكبر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية أي أن مؤسساتكم لا تقوم بجمع معلومات وافية حول العوائق بالنسبة للمستثمرين الجدد.

4. **العبارة رقم (4)**:تقوم مؤسستكم على تطوير ميزاتها التنافسية باستمرار، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (4.23) حيث يقع بين 4.20 و5.00 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة جداً، مما يدل على أن جميع أفراد العينة ترى أنها موافقة بشدة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل عليها إذ كان الانحراف المعياري لها (0.72)وهذا ما يعكس على أن أغلبية أفراد العينة تتفق حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة جداً؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تقوم على تطوير ميزاتها التنافسية باستمرار.

5. **العبارة رقم (5)**:لدى مؤسستكم معلومات بكافة المنتجات البديلة الموجودة في السوق، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.83) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (0.82) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ:

(Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم لديها معلومات بكافة المنتجات البديلة الموجودة في السوق.

6. **العبارة رقم (6)**:لدى مؤسستكم وعي تام بمدى تأثير المنتجات البديلة على مبيعاتها، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.61) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (0.98) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم وعي تام بمدى تأثير المنتجات البديلة على مبيعاتها.

7. **العبارة رقم (7)**:تسعى مؤسستكم بشكل مستمر إلى إيجاد سبل التخفيف من التهديدات في التنافسية التي تشكلها المنتجات البديلة حال وجودها، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.61) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (0.88) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تسعى الى إلى إيجاد سبل التخفيف من التهديداتفي التنافسية التي تشكلها المنتجات البديلة حال وجودها.

8. **العبارة رقم (8)**:تسعى مؤسستكم الى مقارنة منتجاتها مع منتجات البديلة، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.64) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (1.05) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تسعى الى مقارنة منتجاتها مع منتجات البديلة.

9. **العبارة رقم (9)**:تسعى مؤسستكم الحصول على معلومات حول عدد الموردين في السوق، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.52) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (1.04) وهذا ما يعكستشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة ؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ:

(Sig)كانت 0.002 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن تسعى مؤسستكم الحصول على معلومات حول عدد الموردين في السوق.

10. العبارة رقم (10):تسعى مؤسستكم الحصول على معلومات حول العلاقات التي تجمع موردي المواد الأولية، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.42) حيث يقع بين 3.40و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة حول التساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (0.82)وهذا ما يعكس على أن أغلبية أفراد العينة تقف محايدة في رايها بين موافق ورافض حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.002 أي أكبر من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تسعى الحصول على معلومات حول العلاقات التي تجمع موردي المواد الأولية.

11. العبارة رقم (11):تهتم المؤسسة بجمع المعلومات حول الزبائن المتعاملين مع نفس موردیكم، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.47) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (0.86) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.001 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تهتم بجمع المعلومات حول الزبائن المتعاملين مع نفس موردیكم.

12. العبارة رقم (12):تقوم مؤسستكم بتقييم القوة التفاوضية لمورديها بشكل مستمر، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.42) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (0.91) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.004 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تقوم بتقييم القوة التفاوضية لمورديها بشكل مستمر.

13. العبارة رقم (13):لدى مؤسستكم مؤشرات تقيم من خلالها علاقتها مع الزبائن ودرجة ولائهم، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.40) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (1.08) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة

الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.020 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تقيم من خلالها علاقتها مع الزبائن ودرجة ولائهم.

14. العبارة رقم (14):المؤسسة على علم دقيق بما يميز منتجاتها على المنتجات التي يقدمها المنافسين، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.80) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (1.01) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم على علم دقيق بما يميز منتجاتها على المنتجات التي يقدمها المنافسين.

15. العبارة رقم (15):تعمل مؤسستكم على جمع معلومات دقيقة حول التكاليف التي يمكن ان يتحملها الزبون في حال تحولهم الى المنافسين، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.09) حيث يقع بين 2.60 و3.39حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة متوسطة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (0.85) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.512 أي أكبر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية أي أن مؤسساتكم ليس لها معلومات دقيقة حول التكاليف التي يمكن أن يتحملها الزبون في حال تحولهم الى المنافسين

16. العبارة رقم (16):المؤسسة على علم دقيق بحجم المعلومات التي قد يحصل عليها الزبون المنافسين والمنتجات فيما يتعلق بالسوق البديلة، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.40) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (1.06) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.018 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم على علم دقيق بحجم المعلومات التي قد يحصل عليها الزبون فيما المنافسين والمنتجات فيما يتعلق بالسوق البديلة.

17. العبارة رقم (17):لدى مؤسستكم معلومات حول مختلف المنافسين خاصة فيما يتعلق بعوائق الخروج من نشاط التي قد تواجههم، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.28) حيث يقع بين 2.60و3.39 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة متوسطة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة تقف محايدة في رايها بين موافق ورافض

حول التساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (0.89) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة متوسطة ؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.044 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم ليس معلومات كافية حول مختلف المنافسين خاصة فيما يتعلق بعوائق الخروج من نشاط التي قد تواجههم

18. العبارة رقم (18):تعمل مؤسستكم على جمع المعلومات حول هيكل التكاليف)الثابتة والمتغيرة) للمنافسين ومقارنة بهيكل تكاليفها، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.30) حيث يقع بين 2.60 و3.49 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة متوسط، مما يدل على أن أغلبية أفراد تقف محايدة في رايها بين موافق ورافض حول العينة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (0.92) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.036 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم ليس لها معلومات كافية حول هيكل التكاليف

19. العبارة رقم (19):تعمل مؤسستكم بشكل مستمر على جمع معلومات حول المنافسين في القطاع والاسعار التي يقدمونها، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.80) حيث يقع بين 3.40 و4.19حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (0.96) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تراعي مؤسستكم تغيرات المحيط الجغرافي والطبيعي لها وما قد ينجو على ذلك من تأثير على نشاط المؤسسة.

20. العبارة رقم (20): لدى مؤسستكم معلومات حول معدل نمو قطاع نشاطها وتأثير ذلك على حدة المنافسة، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.42) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (0.85) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.002 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم لديها معلومات حول معدل نمو قطاع نشاطها وتأثير ذلك على حدة المنافسة

الفرع الثالث: مناقشة نتائج المحور الثالث من الاستبيان

الجدول رقم (2-24):تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الثالث

الفقرات		رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	T	Sig	الاهمية النسبية
	الهيكل التنظيمي	01	مح3 س1	3	3	8	21	7	3.6190	1.08093	3.712	0.001	درجة كبيرة
		02	مح3 س2	1	5	8	22	6	3.6429	0.95818	4.348	0.000	درجة كبيرة
		03	مح3 س3	0	1	7	23	11	4.0476	0.73093	9.289	0.000	درجة كبيرة
		04	مح3 س4	1	3	9	23	6	3.7143	0.89131	5.194	0.000	درجة كبيرة
	الثقافة التنظيمية	05	مح3 س5	3	4	9	23	3	3.4524	1.01699	2.883	0.006	درجة كبيرة
		06	مح3 س6	0	3	10	24	5	3.7381	0.76699	6.237	0.000	درجة كبيرة
		07	مح3س7	1	3	12	21	5	3.6190	0.88214	4.548	0.000	درجة كبيرة
		08	مح3س8	0	6	16	19	1	3.3571	0.75983	3.048	0.004	درجة متوسطة
	الموارد	09	مح3 س9	0	0	3	25	14	4.2619	0.58683	13.936	0.000	درجة كبيرة جدا
		10	مح3 س10	0	1	10	18	13	4.0238	0.81114	8.180	0.000	درجة كبيرة
		11	مح3 س11	2	4	15	11	10	3.5476	1.10878	3.201	0.003	درجة كبيرة
		12	مح3س12	0	3	13	13	13	3.8571	0.95180	5.836	0.000	درجة كبيرة
		13	مح3س13	2	2	9	21	8	3.7381	0.98920	4.836	0.000	درجة كبيرة
		14	مح3س14	0	1	4	25	12	.4.1429	0.68330	10.839	0.000	درجة كبيرة
	المتوسط المرجح للمحور الثاني								3.7687	0.51431	**9.686**	**0000**	

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامج SPSS v22

يتضح من خلال الجدول رقم(2-24) الذي يبين أراء أفراد العينة على مختلف العبارات التي كان عددها 14 في المحور الثالث حول" البيئة الداخلية"، تحت الفرضية: المؤسسات محل الدراسة تقوم بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.7687) والذي يقع بين(3.40) وأقل من (4.19) في فئة درجة كبيرة، كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على أنا لعينة لها معرفة بالبيئة الداخلية، وهذا ما يؤكده الانحراف المعياري كذلك حيث تظهر النتيجة(0.51431) وهي أقل قيمة للانحراف المعياري للمحور الثاني؛ وكما أن القيمة الاحتمالية(Sig)وكانت 0.000وهي أقل من 0.05 أي هناك معنوية إحصائية تدل على درجة كبيرة للأهمية النسبية ومعبر عنها من فئة المبحوثين.

يمكن من هنا الإجابة على التساؤل الثاني في **كون أن المؤسسات محل الدراسة تقوم التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية، وذلك بدرجة كبيرة.**

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليل عبارات هذه الفرضية الرئيسية والتي تندرج تحتها الفرضيات عشرين الفرعية وهي كالتالي:

1. **العبارة رقم (1)**: تعمل ادارة مؤسستكم على جعل الهيكل التنظيمي معروف وواضح للجميع، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.61) حيث يقع بين 3.40و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة أفراد العينة التساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل عليها إذ كان الانحراف المعياري لها (1.08) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة متوسطة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.001 أي أكبر من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تعمل ادارة مؤسستكم على جعل الهيكل التنظيمي معروف وواضح للجميع.
2. **العبارة رقم (2)**: يساعد الهيكل على تفويض السلطة في العمل، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.64) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (0.95) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.006 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم يساعد الهيكل على تفويض السلطة في العمل.
3. **العبارة رقم (3)**: تعمل ادارة المؤسسة على ان يتم توزيع العاملين على الوظائف بشكل مناسب، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (4.04.) حيث يقع بين 319و4.19حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة حول التساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل عليها إذ كان الانحراف المعياري لها (0.92) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أكبر من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تعمل ادارة المؤسسة على ان يتم توزيع العاملين على الوظائف بشكل مناسب.
4. **العبارة رقم (4)**: تعمل مؤسستكم بشكل مستمر على تطوير هيكلها التنظيمي والمفاضلة بين البدائل المتاحة، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.71) حيث يقع بين 3.404.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن جميع أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل عليها إذ كان الانحراف المعياري لها (0.89) وهذا ما يعكستشتت في أراء افراد حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة ؛ كما أن القيمة

الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تقوم على تطوير ميزاتها التنافسية باستمرار.

5. **العبارة رقم (5)**: تهتم مؤسستكم بمعتقدات الافراد واهدافهم والتغيرات التي يرغبون في حدوثها، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.45) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (1.01) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.006 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تهتم بمعتقدات الافراد واهدافهم والتغيرات التي يرغبون في حدوثها.

6. **العبارة رقم (6)**: لدى مؤسستكم وعي تام بمدى تأثير المنتجات البديلة على مبيعاتها، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.78) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (0.76)وهذا ما يعكس على أن أغلبية أفراد العينة تتفق حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تهتم بمعتقدات الافراد واهدافهم والتغيرات التي يرغبون في حدوثها.

7. **العبارة رقم (7)**: ترون بان منظومة القيم السائدة في مؤسستكم تنظر كمورد هامه الى الافراد، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.61) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (0.88) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تنظر للأفراد كمورد هامه

8. **العبارة رقم (8)**: تعمل مؤسستكم على ان تكون القيم والمعتقدات كميراث يمكن نقله من جيل لأخر، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.35) حيث يقع بين 2.60 و3.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة متوسط، يدل على أن أغلبية أفراد تقف محايدة في رايها بين موافق ورافض حول لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (0.75)وهذا ما يعكس على أن أغلبية أفراد العينة تتفق حول

التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.004 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تعمل على ان تكون القيم والمعتقدات كميراث يمكن نقله من جي للأخر.

9. العبارة رقم (9): تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحليل فدرتها المالية، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (4.26) حيث يقع بين 4.19 و5.00 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة جدا، مما يدل على أن جميع أفراد العينة ترى أنها موافقة بشدة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (0.58) وهذا ما يعكس على أن أغلبية أفراد العينة تقف حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة جدا؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تعمل بشكل جيد على تحليل قدرتها المالية.

10. العبارة رقم (10): تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تقييم قدرتها التسويقية، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (4.02) حيث يقع بين 3.40و419 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة مما يدل أنها موافقة حول لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (0.81)وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أكبر من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تعمل بشكل جيدومستمرة على تقييم قدرتها التسويقية

11. العبارة رقم (11): ترون بان مؤسستكم تعمل على تحليل قدراتها التكنولوجية بصفة دائمة نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (354) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (1.10) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.003 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تعمل على تحليل قدراتها التكنولوجية بصفة دائمة.

12. العبارة رقم (12): تقوم مؤسستكم على الدوام بتقييم قدرتها الانتاجية، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (385) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (0.95) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم على الدوام تقوم بتقييم قدرتها الانتاجية.

13. العبارة رقم (13): تعمل مؤسستكم بصفة دائمة على تحليل مقدرات كفاءتها ومواردها البشرية، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (3.73) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (0.95) وهذا ما يعكس تشتت في أراء افراد العينة حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تعمل على تحليل مقدرات كفاءتها ومواردها البشرية.

14. العبارة رقم (14): ترون بأن مؤسستكم تسعى باستمرار لتطوير مختلف مواردها، نلاحظ أنه قد بلغ الوسط الحسابي (4.14) حيث يقع بين 3.40 و4.19 حسب مخطط ليكرت الخماسي في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها موافقة لتساؤل المطروح، ووفق الإجابات المتحصل أذ كان الانحراف المعياري لها (0.68)وهذا ما يعكس على أن أغلبية أفراد العينة تتفق حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة؛ كما أن القيمة الاحتمالية لـ: (Sig)كانت 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن مؤسساتكم تطور مختلف مواردها.

الفرع الرابع: دراسة أثر الفروق في الخصائص الشخصية والوظيفية على مختلف محاور الدراسة

15. سنحاول في هذا الفرع دراسة أثر اختلاف المعلومات الشخصية والوظيفية (المسمى الوظيفي، المؤهلات العلمية، متوسط سنوات الخبرة، نوع نشاط المؤسسة، الطابع القانوني للملكية، حجم المؤسسة)، على التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي محل الدراسة.

أولا: تأثير اختلاف المسمى الوظيفي على التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي.

يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة تبعا للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مالك		غير مالك	
الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط المحور الأول	3.8081	0.36482	3.5833	0.52045
متوسط المحور الثاني	3.4167	0.49199	3.5563	0.44583
متوسط المحور الثالث	3.9325	0.47410	3.7687	0.51431
الإجمالي	3.7191	0.34316	3.5951	0.39315

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه رقم (2-25) نلاحظ ان متوسط إجابات مختلف فئات افراد العينة باختلاف المسمى والوظيفي لهم حول تأثير اختلاف المسمى الوظيفي على التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي. وكانت النتائج متقاربة بين مالك وغير مالك ب (3.7191) و(3.5951) على التوالي، وهذا ما يوحي على عدم وجود فروق بين مختلف الفئات تباعا للمسمى الوظيفي حول التشخيص الاستراتيجي، سواءا على مختلف المحاور الثلاثة في المؤسسة محل الدراسة .

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

الجدول رقم (26.2) : تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات

ANOVA						
المسمى الوظيفي المؤهلات العلمية		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	احصائية F فيشر	القيمة الاحتمالية:Sig
المحور الأول	بين المجموعات	.520	1	.520	2.447	.126
	داخل المجموعات	8.493	40	.212		
	الاجمالي	9.012	41			
المحور الثاني	بين المجموعات	.200	1	.200	.923	.343
	داخل المجموعات	8.687	40	.217		
	الاجمالي	8.887	41			
المحور الثالث	بين المجموعات	.845	1	.845	3.382	.073
	داخل المجموعات	10.000	40	.250		
	الاجمالي	10.845	41			
إجمالي المحاور	بين المجموعات	.158	1	.158	1.138	.293
	داخل المجموعات	5.557	40	.139		
	الاجمالي	5.715	41			

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول رقم (2-26) والذي يبين تحليل التباين الاحادي لمتوسطات مختلف المحاور تبعا لمختلف فئات المتغير الوظيفي التي كانت (بين مسير ملك وغير مالك) فقد تبين بعدم وجود فروق بين مختلف الفئات لإجمالي المحاور كون القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.293 وهي أكبر من 0.05، ويمكن التفصيل بالنسبة لمختلف المحاور كالتالي:

– المحور الأول: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.126 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المتغير الوظيفي؛

– المحور الثاني: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.343 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المتغير الوظيفي؛

– المحور الثالث: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.073 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المتغير المسمى الوظيفي؛

ثانيا: تأثير اختلاف المؤهلات العلمية على التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي.

يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (2–27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة تبعا ل المؤهلات العلمية

المسمى الوظيفي	المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تقني سامي	3.6997	0.1726	3.3500	0.64420	4.1429	0.70711
ليسانس	3.6121	0.57749	3.5700	0.44833	3.5905	0.48103
ماستر	3.7172	0.37052	3.7000	0.32210	3.8571	0.42708
ماجيستير	3.9545	0.17408	3.4750	0.50415	4.0714	0.33503
دكتوراه	3.6818	0.19285	3.4000	0.48497	3.8214	0.35355
آخري	3.3182	0.33893	3.2000	0.45387	3.4881	0.43663
الإجمالي	**3.6797**	**0.46884**	**3.4964**	**0.46557**	**3.7687**	**0.51431**

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه رقم (2-27) نلاحظ ان متوسط إجابات مختلف فئات افراد العينة باختلاف المسمى والوظيفي لهم حول تأثير اختلاف المؤهلات العلمية على التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي. وكانت متقاربة فقد تراوحت بين (3.7687) و(3.4964) على التوالي، وهذا ما يوحي على عدم وجود فروق بين مختلف الفئات تباعا ل المؤهلات العلمية حول التشخيص الاستراتيجي، سواءا على مختلف المحاور الثلاثة في المؤسسة محل الدراسة.

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

الجدول رقم(28.2): تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات

ANOVA						
المسمى الوظيفي المؤهلات العلمية		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	احصائية F فيشر	القيمة الاحتمالية:Sig
المحور الأول	بين المجموعات	1.672	5	.334	1.640	.174
	داخل المجموعات	7.340	36	.204		
	الاجمالي	9.012	41			
المحور الثاني	بين المجموعات	1.130	5	.226	1.049	.404
	داخل المجموعات	7.757	36	.215		
	الاجمالي	8.887	41			
المحور الثالث	بين المجموعات	2.231	5	.446	1.865	.125
	داخل المجموعات	8.614	36	.239		
	الاجمالي	10.845	41			
إجمالي المحاور	بين المجموعات	1.062	5	.212	1.643	.174
	داخل المجموعات	4.653	36	.129		
	الاجمالي	5.715	41			

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول رقم (2-28) والذي يبين تحليل التباين الاحادي لمتوسطات مختلف المحاور تبعا لمختلف فئات المتغير الوظيفي التي كانت(المؤهلات العلمية) فقد تبين بعدم وجود فروق بين مختلف الفئات لإجمالي المحاور كون القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.174 وهي أكبر من 0.05، ويمكن التفصيل بالنسبة لمختلف المحاور كالتالي:

- المحور الأول: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.174 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المتغير المؤهلات العلمية؛
- المحور الثاني: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.404 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المتغير المؤهلات العلمية؛
- المحور الثالث: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.125 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المتغير المؤهلات العلمية؛

ثالثا: تأثير اختلاف المسمى الوظيفي على التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي.

يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة تبعا متوسط سنوات الخبرة

متغير نوع النشاط	اقل من او يعادل 5سنوات		من6الى 10 سنوات		من11الى 15سنة		أكثر من 15سنة	
الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط المحور الأول	3.5844	0.71554	3.6136	0.36439	3.8485	0.51023	3.7000	0.40441
متوسط المحور الثاني	3.4286	0.37177	3.3719	0.47992	3.6833	0.42057	3.5750	0.5333
متوسط المحور الثالث	3.4490	0.50121	3.6518	0.45091	4.0556	0.38594	3.9214	0.59519
الإجمالي	3.6797	0.45684	3.4964	0.46557	3.7687	0.51431	3.6483	0.37335

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه رقم (2-29) نلاحظ ان متوسط إجابات مختلف فئات افراد العينة باختلاف المسمى والوظيفي لهم حول تأثير اختلاف متوسط سنوات الخبرة على التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي. وكانت النتائج متقاربة فقد تراوحت بين ب (3.4964) و(3.6797) على التوالي، وهذا ما يوحي على عدم وجود فروق بين مختلف الفئات تباعا للمسمى الوظيفي حول التشخيص الاستراتيجي، سواءا على مختلف المحاور الثلاثة في المؤسسة محل الدراسة.

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

الجدول رقم (30.2): تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات

ANOVA						
المسمى الوظيفي المؤهلات العلمية		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	احصائية F فيشر	القيمة الاحتمالية:Sig
المحور الأول	بين المجموعات	.394	3	.131	.579	.632
	داخل المجموعات	8.618	38	.227		
	الاجمالي	9.012	41			
المحور الثاني	بين المجموعات	.657	3	.219	1.010	.399
	داخل المجموعات	8.230	38	.217		
	الاجمالي	8.887	41			
المحور الثالث	بين المجموعات	1.908	3	.636	2.704	.059
	داخل المجموعات	8.937	38	.235		
	الاجمالي	10.845	41			
إجمالي المحاور	بين المجموعات	.833	3	.278	2.160	.109
	داخل المجموعات	4.882	38	.128		
	الاجمالي	5.715	41			

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول رقم (2-30) والذي يبين تحليل التباين الاحادي لمتوسطات مختلف المحاور تبعا لمختلف فئات المتغير الوظيفي التي كانت (متوسط سنوات الخبرة)فقد تبين بعدم وجود فروق بين مختلف الفئات لإجمالي المحاور كون القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.109 وهي أكبر من 0.05، ويمكن التفصيل بالنسبة لمختلف المحاور كالتالي:

- المحور الأول: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.632 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المتغير الوظيفي؛

- المحور الثاني: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.399 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المتغير الوظيفي؛

- المحور الثالث: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.059 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المتغير متوسط سنوات الخبرة؛

رابعا: تأثير اختلاف المؤهلات العلمية على التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي.

يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة تبعا لنوع نشاط المؤسسة

المسمى الوظيفي	المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تجاري	3.6777	0.43096	3.4636	0.38477	3.7013	0.43427
صناعي	3.7792	0.37007	3.5536	0.49243	3.9898	0.57951
خدمي	3.6250	0.45697	3.5313	0.62102	3.8661	0.42247
مختلطة	3.8636	0.57424	3.5750	0.36708	3.5952	0.40574
اخرى	3.0000	0.50616	3.1000	0.39051	3.0714	0.8898
الاجمالي	**3.6797**	**0.46884**	**3.4964**	**0.46557**	**3.7687**	**0.51431**

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه رقم (2-31) نلاحظ ان متوسط إجابات مختلف فئات افراد العينة باختلاف المسمى والوظيفي لهم حول تأثير اختلاف نشاط المؤسسة على التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي. وكانت متقاربة فقد تراوحت بين (3.4964) و(3.7687) على التوالي، وهذا ما يوحي على عدم وجود فروق بين مختلف الفئات تباعا ل المؤهلات العلمية حول التشخيص الاستراتيجي، سواءا على مختلف المحاور الثلاثة في المؤسسة محل الدراسة.

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

الجدول رقم(32.2): تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات

ANOVA						
المسمى الوظيفي المؤهلات العلمية		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	احصائية F فيشر	القيمة الاحتمالية:Sig
المحور الأول	بين المجموعات	1.752	4	.438	2.232	.084
	داخل المجموعات	7.261	37	.196		
	الاجمالي	9.012	41			
المحور الثاني	بين المجموعات	.576	4	.144	.641	.637
	داخل المجموعات	8.311	37	.225		
	الاجمالي	8.887	41			
المحور الثالث	بين المجموعات	2.449	4	.612	2.699	.045
	داخل المجموعات	8.396	37	.227		
	الاجمالي	10.845	41			
إجمالي المحاور	بين المجموعات	1.294	4	.323	2.707	.045
	داخل المجموعات	4.421	37	.119		
	الاجمالي	5.715	41			

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول رقم (2-32) والذي يبين تحليل التباين الاحادي لمتوسطات مختلف المحاور تبعا لمختلف فئات المتغير الوظيفي التي كانت (نوع نشاط المؤسسة) فقد تبين بعدم وجود فروق بين مختلف الفئات لإجمالي المحاور كون القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.045 وهي أصغر من 0.05، ويمكن التفصيل بالنسبة لمختلف المحاور كالتالي:

- المحور الأول: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.084 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المتغير المؤهلات العلمية؛
- المحور الثاني: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.637 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المتغير المؤهلات العلمية؛
- المحور الثالث: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.045 وهي أصغر من 0.05، هذا يدل على وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المتغير نشاط المؤسسة.

خامسا: تأثير اختلاف المسمى الوظيفي على التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي.

يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة تبعا لنوع الطابع القانوني للملكية

المسمى الوظيفي	المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عمومية	3.2273	0.83567	3.4750	0.38891	3.5357	0.05051
خاصة	3.6675	0.42580	3.4971	0.49407	3.7918	0.54160
متوسطة	3.9455	0.58775	3.5000	0.32977	3.7000	042378
الاجمالي	**3.6797**	**0.46884**	**3.4964**	**0.46557**	**3.7687**	**0.51431**

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامج SPSS v22

محل الدراسة . من خلال الجدول أعلاه رقم (2-33) نلاحظ ان متوسط إجابات مختلف فئات افراد العينة باختلاف المسمى والوظيفي لهم حول تأثير اختلاف الطابع القانوني للملكية على التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي. وكانت النتائج متقاربة فقد تراوحت بين (3.4964) و(3.7687) على التوالي، وهذا ما يوحي على عدم وجود فروق بين مختلف الفئات تباعا للمسمى الوظيفي حول التشخيص الاستراتيجي، سواءا على مختلف المحاور الثلاثة في المؤسسة

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

الجدول رقم(34.2): تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات

ANOVA						
المسمى الوظيفي المؤهلات العلمية		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	احصائية F فيشر	القيمة الاحتمالية:Sig
المحور الأول	بين المجموعات	.768	2	.384	1.816	.176
	داخل المجموعات	8.245	39	.211		
	الاجمالي	9.012	41			
المحور الثاني	بين المجموعات	.001	2	.001	.002	.998
	داخل المجموعات	8.886	39	.228		
	الاجمالي	8.887	41			
المحور الثالث	بين المجموعات	.151	2	.075	.275	.761
	داخل المجموعات	10.694	39	.274		
	الاجمالي	10.845	41			
إجمالي المحاور	بين المجموعات	.134	2	.067	.468	.630
	داخل المجموعات	5.581	39	.143		
	الاجمالي	5.715	41			

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول رقم (2-34) والذي يبين تحليل التباين الاحادي لمتوسطات مختلف المحاور تبعا لمختلف فئات المتغير الوظيفي التي كانت (الطابع القانوني للملكية) فقد تبين بعدم وجود فروق بين مختلف الفئات لإجمالي المحاور كون القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.630 وهي أكبر من 0.05، ويمكن التفصيل بالنسبة لمختلف المحاور كالتالي:

- المحور الأول: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.176 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المتغير الوظيفي؛

- المحور الثاني: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.998 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المتغير الطابع القانوني للملكية؛

- المحور الثالث: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.761 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المتغير الوظيفي الطابع القانوني للملكية؛

سادسا: تأثير اختلاف المؤهلات العلمية على التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي.

يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة تبعا ل حجم المؤسسة

المسمى الوظيفي	المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مصغرة	3.5950	0.43619	3.4045	0.45615	3.5942	0.42538
صغيرة	3.7778	0.51636	3.6750	0.42017	3.8651	0.48065
متوسطة	3.7273	0.38569	2.9000	0.21213	4.8214	0.25254
الإجمالي	**3.6797**	**0.46884**	**3.4964**	**0.46557**	**3.7687**	**0.51431**

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه رقم (2-35) نلاحظ ان متوسط إجابات مختلف فئات افراد العينة باختلاف المسمى والوظيفي لهم حول تأثير اختلاف حجم المؤسسة على التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي. وكانت متقاربة فقد تراوحت بين (3.4964) و(3.7687) على التوالي، وهذا ما يوحي على عدم وجود فروق بين مختلف الفئات تباعا ل المؤهلات العلمية حول التشخيص الاستراتيجي، سواءا على مختلف المحاور الثلاثة في المؤسسة محل الدراسة.

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

الجدول رقم(36.2) : تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات

ANOVA						
المسمى الوظيفي المؤهلات العلمية		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	احصائية F فيشر	القيمة الاحتمالية:Sig
المحور الأول	.754	.477	.754	.477	.754	.176
المحور الثاني	3.868	.029	3.868	.029	3.868	.998
المحور الثالث	7.644	.002	7.644	.002	7.644	.761
إجمالي المحاور	2.442	.100	2.442	.100	2.442	.630
	داخل المجموعات	5.079	39	.130		
	الاجمالي	5.715	41			

المصدر: من اعداد الطلبة، بناءا على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول رقم (2-36) والذي يبين تحليل التباين الاحادي لمتوسطات مختلف المحاور تبعا لمختلف فئات المتغير الوظيفي التي كانت (حجم المؤسسة)فقد تبين بعدم وجود فروق بين مختلف الفئات لإجمالي المحاور كون القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.100 وهي أكبر من 0.05، ويمكن التفصيل بالنسبة لمختلف المحاور كالتالي:

- المحور الأول: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.477 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المتغير المؤهلات العلمية؛
- المحور الثاني: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.029 وهي أصغر من 0.05، هذا يدل على وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المتغير المؤهلات العلمية؛
- المحور الثالث: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.002 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المتغير الوظيفي حجم المؤسسة؛

الفرع الخامس: التحليل والمناقشة

أولا: تحليل ومناقشة المحور الأول

– التساؤل الفرعي الأول: ما مدى قيام المؤسسات محل الدراسة باستخدام التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية العامة ؟

– الفرضية الأولى: المؤسسات محل الدراسة تقوم بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية العامة.

وقد أثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى تبعا للجدول الأول: "تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الأول" وقد جاءت عبارات المحور الأول للجدول الأول كتالي:

حيث تم **رفض** العبارة (1): بحيث كانت آراء عينة الدراسة كالتالي: تقوم مؤسستكم بدرجة متوسطة (محايد) بجمع معلومات حول المتغيرات المستوى العام لمداخيل الافراد.

قبول العبارة (2): تتوفر مؤسستكم بدرجة كبيرة على معلومات حول مستويات الطلب الكلية للمنتج أو الخدمة التي توفرها.

قبول العبارة (3): تراعي مؤسستكم بدرجة كبيرة التقلبات الدورية التي تحدث في الاقتصاد على المستوى الكلي للوطن من كونه في حالة رخاء، ركود، أو انتعاش؛

قبول العبارة (4): تتابع مؤسستكم بدرجة كبيرة وبشكل مستمر الندرة في المواد الاولية وتحاول توفير بدائل لها

قبول العبارة (5): تهتم مؤسستكم بدرجة كبيرة بما يوفره المحيط المالي والمصرفي من أدوات تمويلية

قبول العبارة (6): تأخذ مؤسستكم في الاعتبار بدرجة كبيرة البيئة الاجتماعية وما يتعلق بالعادات والتقاليد والثقافات والعلاقات الاجتماعية

قبول العبارة (7): تراعي مؤسستكم بدرجة كبيرة المسؤولية الاجتماعية التي تمس بشكل خاص سلامة وأمن المنتجات، حماية البيئة...الخ

قبول العبارة (8): تأخذ مؤسستكم في الاعتبار بدرجة كبيرة مختلف التغيرات في المنظومة القانونية وما تعلق بها من علاقات مع العمال، حقوق المستهلكين، مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي.

قبول العبارة (9): تواكب مؤسستكم بدرجة كبيرة التطورات التكنولوجية على مستوى معدات الانتاج .

رفض العبارة (10): بحيث كانت آراء عينة الدراسة كالتالي: تراعي مؤسستكم بدرجة متوسطة (محايد) علاقات البلد بالخارج وما ينجز على ذلك من قرارات يمكن أن تؤثر على حركة التجار الدولية وحجم المبادلات الخارجية.

قبول العبارة (11): تراعي مؤسستكم بدرجة كبيرة تغيرات المحيط الجغرافي والطبيعي لها وما قد ينجو على ذلك من تأثير على نشاط المؤسسة.

ثانيا: تحليل ومناقشة المحور الثاني

– التساؤل الفرعي الثاني: ما مدى قيام المؤسسات محل الدراسة باستخدام التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة؟

– الفرضية الثانية: المؤسسات محل الدراسة تقوم بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة؟

وقد أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثانية تبعا للجدول الثاني: "تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الثاني" وقد جاءت عبارات المحور الثالث للجدول الأول كتالي:

حيث تم **رفض** العبارة (1): بحيث كانت آراء عينة الدراسة كالتالي: تقوم مؤسستكم بدرجة متوسطة (محايد) بجمع معلومات حول المستثمرين الرغبين في الدخول إلى نفس مجال نشاط مؤسستكم،

قبول العبارة (2): مؤسستكم على علم مؤسستكم على علم بمستوى التهديدات التي قد يشكلها المنافسون الجدد في مجال نشاطكم بمستوى التهديدات التي قد يشكلها المنافسون الجدد في مجال نشاطكم

رفض العبارة (3): تقوم مؤسستكم بدرجة متوسطة (محايد) بجمع معلومات وافية حول العوائق بالنسبة للمستثمرين الجدد.

قبول العبارة (4): تقوم مؤسستكم بدرجة جيدة على تطوير ميزاتها التنافسية باستمرار.

قبول العبارة (5): لدى مؤسستكم معلومات بدرجة كبيرة بكافة المنتجات البديلة الموجودة في السوق.

قبول العبارة (6): لدى مؤسستكم وعي تام وبدرجة كبيرة بمدى تأثير المنتجات البديلة على مبيعاتها.

قبول العبارة (7): تسعى مؤسستكم بدرجة كبيرة وبشكل مستمر إلى إيجاد سبل التهديدات في التنافسية التي تشكلها المنتجات البديلة في حال وجودها.

قبول العبارة (8): تسعى مؤسستكم بدرجة كبيرة الى مقارنة منتجاتها مع منتجات البديلة.

قبول العبارة (9): تسعى مؤسستكم بدرجة كبيرة الحصول على معلومات حول عدد الموردين في السوق.

قبول العبارة (10): تسعى مؤسستكم بدرجة كبيرة الحصول على معلومات حول العلاقات التي تجمع موردي المواد الأولية.

قبول العبارة (11): تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة بجمع المعلومات حول الزبائن المتعاملين مع نفس موردكم،

قبول العبارة (12): تقوم مؤسستكم بدرجة كبيرة بتقييم القوة التفاوضية لمورديها بشكل مستمر

قبول العبارة (13): لدى مؤسستكم مؤشرات بدرجة كبيرة تقيم من خلالها علاقتها مع الزبائن ودرجة ولائهم، نلاحظ

قبول العبارة (14): المؤسسة على علم وبدرجة كبيرة ودقيقة بما يميز منتجاتها على المنتجات التي يقدمها المنافسين .

رفض العبارة (15): تعمل مؤسستكم بدرجة متوسطة (محايد) على جمع معلومات دقيقة حول التكاليف التي يمكن ان يتحملها الزبون في حال تحولهم الى المنافسين.

قبول العبارة (16): المؤسسة على علم دقيق وبدرجة كبيرة بحجم المعلومات التي قد يحصل عليها الزبون المنافسين والمنتجات فيما يتعلق بالسوق البديلة.

قبول العبارة (17): لدى مؤسستكم معلومات بدرجة كبيرة حول مختلف المنافسين خاصة فيما يتعلق بعوائق الخروج من نشاط التي قد تواجههم.

قبول العبارة (18): تعمل مؤسستكم بدرجة كبيرة على جمع المعلومات حول هيكل التكاليف)الثابتة والمتغيرة) للمنافسين ومقارنة بهيكل تكاليفها.

قبول العبارة (19): تعمل مؤسستكم بدرجة كبيرة وبشكل مستمر على جمع معلومات حول المنافسين في القطاع والاسعار التي يقدمونها.

قبول العبارة (20): لدى مؤسستكم معلومات حول معدل نمو قطاع نشاطها وتأثير ذلك على حدة المنافسة.

ثالثا: تحليل ومناقشة المحور الثالث

– **التساؤل الفرعي الثالث:** ما مدى قيام المؤسسات محل الدراسة باستخدام التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية؟

– **الفرضية الثالثة:** المؤسسات محل الدراسة تقوم بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

وقد أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثالثة تبعا للجدول الثالث: "تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الثالث" وقد جاءت عبارات المحور الأول للجدول الثالث كتالي:

حيث تم **قبول** العبارة (1): بحيث كانت آراء عينة الدراسة كالتالي: تعمل ادارة مؤسستكم بدرجة كبيرة على جعل الهيكل التنظيمي معروف وواضح للجميع.

قبول العبارة (2): يساعد الهيكل بدرجة كبيرة على تفويض السلطة في العمل.

قبول العبارة (3): تعمل ادارة المؤسسة بدرجة كبيرة على ان يتم توزيع العاملين على الوظائف بشكل مناسب.

قبول العبارة (4): تعمل مؤسستكم بدرجة كبيرة بشكل مستمر على تطوير هيكلها التنظيمي والمفاضلة بين البدائل المتاح.

قبول العبارة (5): تهتم مؤسستكم بدرجة كبيرة بمعتقدات الافراد واهدافهم والتغيرات التي يرغبون في حدوثها.

قبول العبارة (6): لدى مؤسستكم بدرجة كبيرة وعي تام بمدى تأثير المنتجات البديلة على مبيعاتها .

قبول العبارة (7):): ترون بان منظومة القيم السائدة في مؤسستكم تنظر بدرجة كبيرة كمورد هامه الى الافراد.

قبول العبارة (8): تعمل مؤسستكم بدرجة كبيرة على ان تكون القيم والمعتقدات كميراث يمكن نقله من جيل لأخ.

قبول العبارة (9): تعمل المؤسسة بدرجة كبيرة بشكل كبيرة جدا مستمر على تحليل فدرتها المالية.

قبول العبارة (10): تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تقييم قدرتها التسويقية .

قبول العبارة (11): ترون بان مؤسستكم تعمل على تحليل قدراتها التكنولوجية بصفة دائمة .

قبول العبارة (12): تقوم مؤسستكم على الدوام بتقييم قدرتها الانتاجية.

قبول العبارة (13): تعمل مؤسستكم بصفة دائمة على تحليل مقدرات كفاءتها ومواردها البشرية.

قبول العبارة (14): ترون بأن مؤسستكم تسعى باستمرار لتطوير مختلف مواردها.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل الى الجانب التطبيقي لموضوع دراستنا، حيث قمنا بجمع العطيات الدراسة خلال أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان والتي وزعت على 42مستجوب مسير مالك ومسير غير مالك في عينة من المؤسسات الصيرة والمتوسطة بولاية الوادي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات بالاعتماد على الأساليب الاخصائية التي تستخدم في تحليل النتائج ومناقشتها اختبار فرضيات والدراسة، والاجابة على الاشكالية والفرضيات الفرعية.

الخاتمـــة

الخاتمة

تطرقت هذه الدراسة للإشكالية المتمثلة في " **ما هو واقع قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام التشخيص الاستراتيجي في ولاية الوادي** ؟ " وذلك من خلال عرض فصلين الفصل الأول يتعلق الجانب النظري أما الفصل الثاني فخصصناه للجانب التطبيقي وكانت الدراسة تتمثل في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي، حيث تمت عملية توزيع الاستبانة على مسيري ومسؤولي المؤسسات، مع العلم أن هذه العملية شملت كل من القطاع الخاص والقطاع العام سواء كان(خدمي، انتاجي، تجاري، مختلط، أخرى)

و من خلال الفصل النظري والميداني في موضوع دراستنا، والذي أردنا اسقاطه على الواقع العملي لنتعرف على مدى ارتباط المعارف النظرية بالتطبيقية، تمكننا من الوصول إلى النتائج والتوصيات المتعلقة بهما، نذكرهما فيما يلي:

النتائج النظرية

- الصفة الثابتة في المحيط انه متغير باستمرار اذ يجب على المؤسسة دراسته وتحليل اتجاهه.
- يسمح التشخيص الاستراتيجي ببقاء المؤسسة متيقظة استراتيجيا، اتجاه تغيرات المحيط.
- يتكون المحيط التنافسي ذو العلاقة المباشرة من القوى الخمسة لبورتو(المنافسون الحاليين، المنافسون المحتملون، القوة التفاوضية للزبائن، القوى التنافسية للموردين، المنتجات البديلة).
- يؤثر المحيط الخارجي على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال الفرص المتاحة لها والتهديدات التي تواجهها.
- يؤثر المحيط الداخلي على الخيارات الاستراتيجية على المؤسسة، من خلال نقاط الضعف التي يجب معالجتها، ونقاط القوة التي يجب استغلالها واستثمارها.
- التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي.
- التعرف على أهمية ومستويات التشخيص الاستراتيجي.
- هناك عدة عوامل تؤثر على عملية اتخاذ القرار منها. عوامل البيئة الداخلية، عوامل الخارجية، عوامل شخصية ونفسية وعوامل أخرى.

النتائج التطبيقية:

- المؤسسة تنشط في محيط تسوده المنافسة بين المتعاملين فيه على مختلف جوانب الأنشطة

– توصلت الدراسة كذلك إلى أن المؤسسة واعية لأهمية وتطبيق التشخيص الداخلي والخارجي

– تمرّ عملية التشخيص الاستراتيجي بعدة مراحل وهي : تشخيص البيئة العامة، تشخيص البيئة الخاصة، والبيئة الداخلية.

– هناك مجموع من المتغيرات تؤثر على المؤسسة نذكر منها: التغيرات الاجتماعية و الثقافية السياسية والقانونية، التكنولوجية والعادات والتقاليد.

– المؤسسة على إطّلاع دائم حول محيطها الخارجي ومعرفة منافسيها.

– إنّ نسبة مسيّر غير مالك أكبر من نسبة مسيّر مالك في المؤسسات، هذا يدل على الوعي لمُلّاك هذه المؤسسات.

– كما لمسنا أنّ المؤسسات تركز تركيزا كبيرا على كفاءاتها العلمية.

توصيات الدراسة:

– على المؤسسة نشر ثقافة التشخيص الاستراتيجي بين أوساط العمال .

–ضرورة أن يدرك المسيرون أهمية التشخيص الاستراتيجي لتشخيص البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وما له من أثر على العديد من الجوانب.

– الاهتمام بالعوامل الداخلية والخارجية للتشخيص الاستراتيجي ودراسة أثره على الجوانب الأساسية في المؤسسة..

– اهتمام المؤسسة بالبيئة الخارجية عن طريق متابعة كل التحوّلات الطارئة عليها.

– التعامل مع المعلومات كمورد استراتيجي يسمح للمؤسسة بالمنافسة والاستمرار.

نتائج اختبار الفرضيات:

في هذا العرض نحاول الاجابة على صحة او نفي فرضيات الدراسة الثلاثة وهذا بالاعتماد على نتائج الاستبانة:

– الفرضية الأولى: – المؤسسات محلّ الدراسة تقوم بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية العامة.

وقد أثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى تبعا للجدول الأول: "تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الأول.

– **الفرضية الثانية:** المؤسسات محلّ الدراسة تقوم بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة.

وقد أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثانية تبعا للجدول الثاني: "تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الثاني.

– **الفرضية الثالثة:** المؤسسات محلّ الدراسة تقوم بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

وقد أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثالثة تبعا للجدول الثالث: "تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الثالث

آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع التشخيص الاستراتيجي بين الاطار النظري والواقع العملي نقترح على الطلبة الباحثين مواضيع التي يمكن أن تكون دراسات مستقبلية:

– دور الموارد البشرية في التشخيص الاستراتيجي.

– دور الاتصال في التشخيص الاستراتيجي.

– واقع التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

– أهمية التشخيص الاستراتيجي في عملية تقييم الاداء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: مراجع اللغة العربية

1- الكتب:

1. ا رتب أحمد قبيعة، الأسيل (القاموس العربي الأصيل)، دار الراتب الجامعية، لبنان، 2000.
2. احمد ماهر ،تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الاداري وادارة التغير)،الدار الجامعية، مصر، ،2007.
3. جمال الدين المرسي واخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية :منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر،2008.
4. جمال الدين مُحَمَّد مرسي ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر 2003.
5. خالد مُحَمَّد بني حمدان، وائل مُحَمَّد ادريس ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر ، اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن،2009.
6. رشيد زرواتي، تدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002.
7. سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوزي، عمان، 2002.
8. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل مُحَمَّد صبحي ادريس ،الادارة الاستراتيجية :منظور منهجي متكامل،دار وائل للنشر،عمان،2007.
9. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، سنة 2007.
10. العطامين أحمد عطاالله ، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ـ الاردن،1990.
11. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
12. مُحَمَّد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2012.
13. مُحَمَّد رشدي سلطاني ، الادارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ،ط1،دار جليس الرمان للنشر، الاردن، 2014.

14. نايف الجابري، الإدارة الاستراتيجية في المنشاءان الصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، سنة 2013 .

15. نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن، عمان، 2010.

16. هشام العريزي ،ادارة البقاء مدخل استراتيجي، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن، 1998.

17. توماس و هلين وديفيد هنجر ، الادارة الاستراتيجية . ترجمة مُحَّد عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ ، معهد الادارة العامة ، الرياض، 1990 .

2- المذكرات

1. بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء استراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،(دراسة حالة مؤسسة الاقمشة الصناعية الجزائرية TINDAL)،مذكرة ماجستير ، تخصص علوم تجارية ،فرع استراتيجية، جامعة مُحَّد بوضياف ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية مسيلة،2006,2005.

2. بوزيدي درين ،مساهمة لإعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء ،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة)،قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 2006.

3. بوعزيز لبنى، أثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير بتخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة-الجزائر، (غير منشورة)، 2015/2014.

4. بلبشير قوراية ، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة، (دراسة حالة نموذجي ماكنزي س 7 ، و آ سافوي ، و موران)، مذكرة ماجستير تخصص ادارة أعمال ، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة ، كلية العوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2014/2013.

5. مُحَّد رشدي سلطاني ، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعه ، أهميته وشروط تطبيقه، حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة ، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم تجارية ، فرع استراتيجية ، جامعة مُحَّد بوضياف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة،2006/2005.

6. سامر زهرة، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل– بسكرة، جوهرة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر بسكره،2013،

7. عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر)،رسالة ماجستير ،تخصص تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيا الاعلام والاتصال ، جامعة بسكرة ،الجزائر،2009.

3- المجلات والدوريات

1. عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998.
2. مُحَمَّد السائح الزغودي، دور آليات التشخيص الداخلي والخارجي في صياغة استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، "مجلة أداء المؤسسات الجزائرية" ع 13-2018.

4- ملتقيات:

1. عامر أحمد عامر، جمليه أحسن، التسيير الاستراتيجي كصياغة الاستراتيجيات التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف،08-09نوفمبر2010.

2.عمار عماري وآخرون، أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة الفترة2000-2010، جامعة أحمد بوقره بومرداس، يومي 27 و28 أفريل 2011.

3.عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998،

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- الكتب:

1- Alain Marion, le diagnostic d'entreprise méthode et processus, Edition ECONOMICA, Paris, France, 1999;
2- Kamel Hamdi, comment diagnostiquer et redresser une entreprise, Édition Esalam Alger, 1995.
3- H Martin Manser, Oxford (learner's pocket dictionary), 2end Edition, Oxford university press, 1991.

4- Pierre Corson, La gestion financier de l'entreprise, 7eme Edition dunor, paris, 1985 .
5- Godet Michel, respective et planification strategique, Economica dinos, paris, 1985.
6- Christian Paquay, PME & Stratégie, Edition PRO, Belgique, 2005.

2- المذكرات:

1. BoudjelaL Abdelhamid et autres, El Manar (dictionnaire scolaire de la langue française), Dar El Ouloum, Annaba, 2001.
2. Christian MARMUSE, Le diagnostic; Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N4, Université de Lille, France, décembre 1999.
3. Olivier Mier, diagnostic stratégique, dunor, paris,2005.
4. A Study of, Strnad Gabriela, Strategic diagnostic for SME working in the field of automotive business, Procedia Economics and Finance, Vol. 152, Mures County
5. Romania,2012 . .A Study DEAC, of. Vasile Florin Alexandru DUNĂ, DIAGNOSIS OF TH INTERNAL STRATEGIC CONTEXT OF THE COMPANY STRATEGIC, ANALYSIS, Business Excellence and Management Volume 2 Issue June 2012
6. .A Study of,pecassioh venance ouattara diagnostic financier et perfarnance d'une entreprise encote d'Ivoire école supérieur de gestion de paris –mba France d'entreprise france2007.

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	أسماء الاساتذة المحكمين	الرتبة
01	د. إبراهيم قعيد	أستاذ محاضر أ، جامعة حمة لخضر
02	د. مرزوقي مرزوقي	أستاذ محاضر أ، جامعة حمة لخضر
03	د.بوبكر نعرورة	أستاذ محاضر أ، جامعة حمة لخضر

ملحق رقم 02: استبيان الدراسة بعد التحكيم

جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

إلى الأستاذ الدكتور:.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

اتوجه اليكم بفائق الاحترام والتقدير، رجين منكم حسن تعاونكم في تحكيم استمارة الاستبيان الموضوعة بين ايديكم، تحت عنوان: **"التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي في المؤسسات- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية الوادي"**، باعتباركم من ذوي كفاءة والخبرة في هذا المجال.

نرجو من سيادتكم الموقرة مشاركتنا في بإداء رايكم ومقترحاتكم وافادتنا بتوصياتكم ونصائحكم لإثراء موضوع هذه الدراسة.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

من إعداد الطلبة: **تحت إشراف**

- ✓ **بلقاسم كامط** **د. وليد مرغني**
- ✓ **حسين شتحونة**
- ✓ **محمد الطاهر بوليفة**

☒ **المرفقات:**

❖ **الاشكالية الرئيسية: ما هو واقع تفعيل التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية الوادي؟**

❖ **الاسئلة الفرعية:**

1- ما هو واقع تفعيل التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية العامة في المؤسسات محل الدراسة؟

2- ما هو واقع تفعيل التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة في المؤسسات محل الدراسة؟

3- ما هو واقع تفعيل التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات محل الدراسة؟

❖ **الفرضيات:**

1- تعمل المؤسسات محل الدراسة بدرجة كبيرة على تفعيل التشخيص الاستراتيجي .

2- تعمل المؤسسات محل الدراسة على تفعيل التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية العامة.

3-تعمل المؤسسات محل الدراسة على تفعيل التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة.

4-تعمل المؤسسات محل الدراسة على تفعيل التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

❖ **استمارة الاستبيان:**

ملاحظة: يرجى الإجابة بوضع علامة (X) حسب الحالة التي تتفق مع رأيكم.

<u>الجزء الأول</u>: المعلومات الشخصية والوظيفية

1- المسمى الوظيفي

مسير مالك **مسير غير مالك**

2- المؤهلات العلمية

تقني سامي **ليسانس** **ماستر** **ماجستير** **دكتوراه** **أخرى ...**

3- متوسط سنوات الخبرة

5سنوات فأقل **بين6-10سنوات** **بين 11-15 سنة** **اكثر من 15سنة**

4-نوع نشاط المؤسسة

تجاري **صناعي** **خدمي** **مختلطة اخرى.....**

5- الطابع القانوني للملكية

عمومية **خاصة** **مختلطة**

6-حجم المؤسسة

مصغرة (1-9عمال) **صغيرة (10-49عامل)** **متوسطة(50-499عامل)**

الجزء الثاني: التشخيص الاستراتيجي

المحور الأول: البيئة الخارجية العامة(غير المباشرة)

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد (بين الموافقة وعدمها)	غير موافق	غير موافق بشدة
1) تقوم مؤسستكم بشكل دوري بجمع المعلومات حول المتغيرات التي تطرا علىمستوى مداخيل الافراد					
2) تتوفر مؤسستكم على معلومات حول مستويات الطلب الكلية الوظيفية للمنتج او الخدمة الت توفرها					
3) ترعي مؤسستكم عند رسم استراتيجياتها على التقلبات الدورية التي تحدث في الاقتصاد على المستوى الكلي للوطن من كونه في حالة رخاء، ركود، او انتعاش					
4) تتابع مؤسستكم بشكل مستمر الندرة والنقص في المواد الاولية وتحاول اكتشاف بدائل لها					
5) تهتم مؤسستكم بشكل مستمر بالتغيرات التي تطرحها المحيط المالي والمصرفي من ادوات تمويلية وما يتعلق بها من قوانين واجراءات					
6) تأخذ مؤسستكم في الاعتبار البيئة الاجتماعية التي تنشط خلالها خاصة فيما يتعلق بالعادات والتقاليد والثقافات والعلاقات الاجتماعية					
7) تراعي مؤسستكم المسؤولية الاجتماعية التي تمس بشكل خاص سلامة وامن المنتجات، حماية البيئة....الخ					
8) تتابع مؤسستكم التقلبات الحاصلة في المحيط الت تنشط فيه وما تعلق به من قرارات					
9) تأخذ مؤسستكم في الاعتبار مختلف التغيرات في المنظومة القانونية وما تعلق بها من علاقات مع العمال، حقوق المستهلكين ، مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي					
10) تقوم مؤسستكم بالمتابعة المستمرة لمختلف التغيرات الحاصلة في المحيط التكنولوجي لنشاطها وما يتعلق بذلك من ادوات مستخدمة في الانتاج					
11) تراعي مؤسستكم علاقات البلد بالخارج وما ينجز على ذلك من قرارات يمكن ان تؤثر على حركة التجار الدولية وحجم المبادلات الخارجية					
12) تراعي مؤسستكم تغيرات المحيط الجغرافي والطبيعي لها وما قد ينجو على ذلك من تأثير على نشاط المؤسسة					

المحور الثاني: البيئة الخارجية الخاصة المباشرة (البيئة الصناعية)

ا - المنافسون المحتملون

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد (بين الموافقة وعدمها)	غير موافق	غير موافق بشدة
13) تقوم مؤسستكم بجمع معلومات حول المستثمرين الرغبين في الخول الى مجال نشاط مؤسستكم					
14) مؤسستكم على علم بمستوى التهديدات التي قد يشكلها المنافسون الجدد في مجال نشاطكم					
15) تقوم مؤسستكم بجمع معلومات وافية حول المتطلبات التي تميز مجال النشاط والتي قد تشكل عوائق بالنسبة للمستثمرين					

الجدد					
16) تقوم مؤسستكم على ميزة تنافسية يمكن ان تشكل تهديدات وعوائق امام المنافسون المحتملون					

ب-المنتجات البديلة

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد (بين الموافقة وعدمها)	غير موافق	غير موافق بشدة
17) لدى مؤسستكم معلومات بكافة المنتجات البديلة الموجودة في السوق والتي تفدم نفس الاشباع لحاجات الزبائن					
18) لدى مؤسستكم وعي تام بمدى تأثير المنتجات البديلة على مبيعاتها					
19) تسعى مؤسستكم بشكل مستمر الى ايجاد سبل لتخفيف من التهديدات التنافسية التي تشكلها المنتجات البديلة في حال وجودها					
20) تسعى مؤسستكم الى مقارنة منتجاتها مع منتجات البديلة في حال وجودها والعمل على تحسين وجود منتجاتها					

ج-القوة التفاوضية للموردين

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد (بين الموافقة وعدمها)	غير موافق	غير موافق بشدة
1) تسعى مؤسستكم الحصول على معلومات حول عدد الموردين في السوق					
2) تسعى مؤسستكم الحصول على معلومات حول العلاقات التي تجمع الموردين للمواد الاولية وما قد يطرحه ذلك من قوة تفاوضية لهم					
3) تهتم المؤسسة بجمع المعلومات حول موردو المواد الاولية البديلة وعددهم وما قد يطرحه ذلك من قوة تفاوضية لهم					
4) تهتم المؤسسة بجمع المعلومات حول الزبائن المتعاملين مع نفس موردها وما قد يطرحه ذلك من قوة تفاوضية لذلك المورد					

د-القوة التفاوضية للزبائن

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد (بين الموافقة وعدمها)	غير موافق	غير موافق بشدة
5) لدى مؤسستكم مؤشرات تقيم من خلالها علاقتها مع الزبائن ودرجة ولائهم					
6) المؤسسة على علم دقيق بما يميز منتجاتها على المنتجات التي يقدمها المنافسين من وجهة نظر الزبائن					
7) تعمل مؤسستكم على جمع معلومات دقيقة حول التكاليف التي يمكن ان يتحملها الزبائن في حال تحولهم الى المنافسين					

8) المؤسسة على علم دقيق بحجم المعلومات التي قد يحصل عليها الزبون فيما يتعلق بالسوق المنافسين والمنتجات البديلة					

ه-المتنافسون داخل القطاع

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد (بين الموافقة وعدمها	غير موافق	غير موافق بشدة
9) لدى مؤسستكم معلومات حول مختلف المنافسين خاصة فيما تعلق بعوائق الخروج من نشاط التي قد تواجههم					
10) تعمل مؤسستكم على جمع المعلومات حول هيكل التكاليف للمنافسين ومقارنة بهيكل تكاليفها					
11) تعمل مؤسستكم بشكل مستمر على جمع معلومات حول المنافسين في القطاع والاسعار التي يقدمونها					
12) لدى مؤسستكم معلومات حول معدل نمو قطاع نشاطها وتأثير ذلك على حدة المنافسة					

المحور الثالث: البيئة الداخلية

ا- الهيكل التنظيمي

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد (بين الموافقة وعدمها	غير موافق	غير موافق بشدة
1) تعمل ادارة مؤسستكم على جعل الهيكل التنظيمي معروف وواضح للجميع					
2) يساعد الهيكل على تفويض السلطة في العمل					
3) تعمل ادارة المؤسسة على ان يتم توزيع العاملين على الوظائف بشكل مناسب					
4) تعمل مؤسستكم بشكل مستمر على تطوير هيكلها التنظيمي والمفاضلة بين البدائل المتاحة					

ب-الثقافة التنظيمية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد (بين الموافقة وعدمها	غير موافق	غير موافق بشدة
5) تهتم مؤسستكم بمعتقدات الافراد واهدافهم والتغيرات التي يرغبون في حدوثها					
6) لدى مؤسستكم مجموعة واضحة من القيم التي تسهم مع بيئة عملها وتعمل تعزيزيها					
7) ترون بان منظومة القيم السائدة في مؤسستكم تنظر الي الافراد كمورد هامله قيمة					
8) تعمل مؤسستكم على ان تكون القيم والمعتقدات الافراد ميراث يمكن نقله من جيل لأخر					

ج-الموارد

	موافق بشدة	موافق	محايد (بين الموافقة وعدمها	غير موافق	غير موافق بشدة
9) تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحليل فدرتها المالية					

10) تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تقييم قدرتها التسويقية					
11) ترون بان مؤسستكم تعمل على تحليل قدراتها التكنولوجية بصفة دائمة					
12) تقوم مؤسستكم على الدوام بتقييم قدرتها الانتاجية					
13) تعمل مؤسستكم بصفة دائمة على تحليل مقدرات كفاءتها ومواردها البشرية					
14) ترون بان مؤسستكم تسعى باستمرار لتطوير مختلف مواردها					

ملحق رقم 03: نتائج الدراسة ببرنامج spss v22

1- الدراسة الوصفية للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

المسمى الوظيفي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.9	42.9	42.9	18	مسير مالك	Valid
100.0	57.1	57.1	24	مسير غير مالك	
	100.0	100.0	42	Total	

المؤهلات العلمية

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
14.3	14.3	14.3	6	تقني سامي	Valid
50.0	35.7	35.7	15	ليسانس	
71.4	21.4	21.4	9	ماستر	
81.0	9.5	9.5	4	ماجستير	
85.7	4.8	4.8	2	دكتوراه	
100.0	14.3	14.3	6	اخرى	
	100.0	100.0	42	Total	

متوسط سنوات الخبرة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
16.7	16.7	16.7	7	اقل من 5 سنوات	Valid
54.8	38.1	38.1	16	من 6 الى 10 سنوات	
76.2	21.4	21.4	9	من 11 الى 15 سنة	
100.0	23.8	23.8	10	اكثر من 15 سنة	
	100.0	100.0	42	Total	

نوع نشاط المؤسسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
26.2	26.2	26.2	11	تجاري	Valid
59.5	33.3	33.3	14	صناعي	
78.6	19.0	19.0	8	خدمي	
92.9	14.3	14.3	6	مختلطة	
100.0	7.1	7.1	3	اخرى	
	100.0	100.0	42	Total	

الطابع القانوني للملكية

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.8	4.8	4.8	2	عمومية	Valid
88.1	83.3	83.3	35	خاصة	
100.0	11.9	11.9	5	مختلطة	
	100.0	100.0	42	Total	

حجم المؤسسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
52.4	52.4	52.4	22	مصغرة	Valid
95.2	42.9	42.9	18	صغيرة	
100.0	4.8	4.8	2	متوسطة	
	100.0	100.0	42	Total	

2- معاملات الصدق والثبات:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	14

VARIABLES = مح1س1.....مح1س11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	20

VARIABLES = مح2س1.....مح2س20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.700	11

VARIABLES = مح3س1.....مح3س11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	45

اجمالي عبارات الاستبيان

3- معاملات الارتباط (بيرسون) للاتساق الداخلي والقيم الاحتمالية لها:

المحور1	مح1س1	مح1س2	مح1س3	مح1س4	مح1س5	مح1س6	مح1س7	مح1س8	مح1س9	مح1س10	مح1س11
Pearson Correlation	.444**	.426**	.742**	.431**	.457**	.384*	.620**	.653**	.219	.625**	.514**
Sig. (2-tailed)	.003	.005	.000	.004	.002	.012	.000	.000	.163	.000	.000
N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

المحور2	مح2س1	مح2س2	مح2س3	مح2س4	مح2س5	مح2س6	مح2س7	مح2س8	مح2س9	مح2س10
Pearson Correlation	.228	.550**	.514**	.389*	.555**	.512**	.760**	.596**	.384*	.428**
Sig. (2-tailed)	.147	.000	.000	.011	.000	.001	.000	.000	.012	.005
N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	مح2س11	مح2س12	مح2س13	مح2س14	مح2س15	مح2س16	مح2س17	مح2س18	مح2س19	مح2س20
	.536**	.654**	.445**	.397**	.439**	.524**	.649**	.394**	.623**	.282
	.000	.000	.003	.009	.004	.000	.000	.010	.000	.070
	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

المحور3	مح3س1	مح3س2	مح3س3	مح3س4	مح3س5	مح3س6	مح3س7	مح3س8	مح3س9	مح3س10	مح3س11	مح3س12	مح3س13	مح3س14
Pearson Correlation	.593**	.751**	.526**	.673**	.515**	.434**	.554**	.565**	.517**	.431**	.640**	.653**	.803**	.443**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.003
N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**
Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

4- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Mean1	.140	42	.038	.951	42	.072
Mean2	.121	42	.132	.955	42	.096
Mean3	.077	42	.200*	.988	42	.921
Mean123	.134	42	.055	.975	42	.489

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

5- التكرارات والمتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

مح1س1

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.4	2.4	2.4	1	غير موافق بشدة	Valid
23.8	21.4	21.4	9	غير موافق	
59.5	35.7	35.7	15	محايد	
90.5	31.0	31.0	13	موافق	
100.0	9.5	9.5	4	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح1س2

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.8	4.8	4.8	2	غير موافق بشدة	Valid
14.3	9.5	9.5	4	غير موافق	
26.2	11.9	11.9	5	محايد	
83.3	57.1	57.1	24	موافق	
100.0	16.7	16.7	7	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح1س3

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
11.9	11.9	11.9	5	غير موافق	Valid
35.7	23.8	23.8	10	محايد	
71.4	35.7	35.7	15	موافق	
100.0	28.6	28.6	12	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح1س4

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
14.3	14.3	14.3	6	غير موافق	Valid
26.2	11.9	11.9	5	محايد	
61.9	35.7	35.7	15	موافق	
100.0	38.1	38.1	16	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح1س5

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
19.0	19.0	19.0	8	غير موافق	Valid
38.1	19.0	19.0	8	محايد	
81.0	42.9	42.9	18	موافق	
100.0	19.0	19.0	8	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح1س6

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.4	2.4	2.4	1	غير موافق بشدة	Valid
11.9	9.5	9.5	4	غير موافق	
28.6	16.7	16.7	7	محايد	
78.6	50.0	50.0	21	موافق	
100.0	21.4	21.4	9	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح1س7

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.1	7.1	7.1	3	غير موافق	Valid
19.0	11.9	11.9	5	محايد	
61.9	42.9	42.9	18	موافق	
100.0	38.1	38.1	16	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح1س8

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.1	7.1	7.1	3	غير موافق	Valid
28.6	21.4	21.4	9	محايد	
71.4	42.9	42.9	18	موافق	
100.0	28.6	28.6	12	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح1س9

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.8	4.8	4.8	2	غير موافق	Valid
31.0	26.2	26.2	11	محايد	
83.3	52.4	52.4	22	موافق	
100.0	16.7	16.7	7	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح1س10

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
26.2	26.2	26.2	11	غير موافق	Valid
73.8	47.6	47.6	20	محايد	
95.2	21.4	21.4	9	موافق	
100.0	4.8	4.8	2	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح1س11

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
16.7	16.7	16.7	7	غير موافق	Valid
47.6	31.0	31.0	13	محايد	
92.9	45.2	45.2	19	موافق	
100.0	7.1	7.1	3	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح2س1

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.8	4.8	4.8	2	غير موافق بشدة	Valid
40.5	35.7	35.7	15	غير موافق	
69.0	28.6	28.6	12	محايد	
92.9	23.8	23.8	10	موافق	
100.0	7.1	7.1	3	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح2س2

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.8	4.8	4.8	2	غير موافق بشدة	Valid
21.4	16.7	16.7	7	غير موافق	
35.7	14.3	14.3	6	محايد	
92.9	57.1	57.1	24	موافق	
100.0	7.1	7.1	3	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح2س3

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.8	4.8	4.8	2	غير موافق بشدة	Valid
33.3	28.6	28.6	12	غير موافق	
73.8	40.5	40.5	17	محايد	
97.6	23.8	23.8	10	موافق	
100.0	2.4	2.4	1	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح2س4

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.4	2.4	2.4	1	غير موافق	Valid
11.9	9.5	9.5	4	محايد	
61.9	50.0	50.0	21	موافق	
100.0	38.1	38.1	16	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح2س5

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
9.5	9.5	9.5	4	غير موافق	Valid
23.8	14.3	14.3	6	محايد	
83.3	59.5	59.5	25	موافق	
100.0	16.7	16.7	7	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح2س6

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.4	2.4	2.4	1	غير موافق بشدة	Valid
14.3	11.9	11.9	5	غير موافق	
38.1	23.8	23.8	10	محايد	
83.3	45.2	45.2	19	موافق	
100.0	16.7	16.7	7	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح2س7

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
11.9	11.9	11.9	5	غير موافق	Valid
40.5	28.6	28.6	12	محايد	
85.7	45.2	45.2	19	موافق	
100.0	14.3	14.3	6	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح2س8

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.4	2.4	2.4	1	غير موافق بشدة	Valid
14.3	11.9	11.9	5	غير موافق	
42.9	28.6	28.6	12	محايد	
76.2	33.3	33.3	14	موافق	
100.0	23.8	23.8	10	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح2س9

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.8	4.8	4.8	2	غير موافق بشدة	Valid
19.0	14.3	14.3	6	غير موافق	
35.7	16.7	16.7	7	محايد	
88.1	52.4	52.4	22	موافق	
100.0	11.9	11.9	5	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح2س10

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
14.3	14.3	14.3	6	غير موافق	Valid
52.4	38.1	38.1	16	محايد	
90.5	38.1	38.1	16	موافق	
100.0	9.5	9.5	4	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح2س11

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.4	2.4	2.4	1	غير موافق بشدة	Valid
16.7	14.3	14.3	6	غير موافق	
35.7	19.0	19.0	8	محايد	
97.6	61.9	61.9	26	موافق	
100.0	2.4	2.4	1	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح2س12

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
16.7	16.7	16.7	7	غير موافق	Valid
52.4	35.7	35.7	15	محايد	
88.1	35.7	35.7	15	موافق	
100.0	11.9	11.9	5	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح2س13

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.1	7.1	7.1	3	غير موافق بشدة	Valid
19.0	11.9	11.9	5	غير موافق	
45.2	26.2	26.2	11	محايد	
88.1	42.9	42.9	18	موافق	
100.0	11.9	11.9	5	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح2س14

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.8	4.8	4.8	2	غير موافق بشدة	Valid
9.5	4.8	4.8	2	غير موافق	
28.6	19.0	19.0	8	محايد	
76.2	47.6	47.6	20	موافق	
100.0	23.8	23.8	10	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح2س15

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.8	4.8	4.8	2	غير موافق بشدة	Valid
21.4	16.7	16.7	7	غير موافق	
71.4	50.0	50.0	21	محايد	
92.9	21.4	21.4	9	موافق	
100.0	7.1	7.1	3	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح2س16

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.8	4.8	4.8	2	غير موافق بشدة	Valid
19.0	14.3	14.3	6	غير موافق	
50.0	31.0	31.0	13	محايد	
85.7	35.7	35.7	15	موافق	
100.0	14.3	14.3	6	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح2س17

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.4	2.4	2.4	1	غير موافق بشدة	Valid
21.4	19.0	19.0	8	غير موافق	
50.0	28.6	28.6	12	محايد	
97.6	47.6	47.6	20	موافق	
100.0	2.4	2.4	1	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح2س18

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.4	2.4	2.4	1	غير موافق بشدة	Valid
19.0	16.7	16.7	7	غير موافق	
54.8	35.7	35.7	15	محايد	
92.9	38.1	38.1	16	موافق	
100.0	7.1	7.1	3	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح2س19

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.4	2.4	2.4	1	غير موافق بشدة	Valid
11.9	9.5	9.5	4	غير موافق	
26.2	14.3	14.3	6	محايد	
78.6	52.4	52.4	22	موافق	
100.0	21.4	21.4	9	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح2س20

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.4	2.4	2.4	1	غير موافق بشدة	Valid
16.7	14.3	14.3	6	غير موافق	
26.2	9.5	9.5	4	محايد	
83.3	57.1	57.1	24	موافق	
100.0	16.7	16.7	7	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح3س1

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.1	7.1	7.1	3	غير موافق بشدة	Valid
14.3	7.1	7.1	3	غير موافق	
33.3	19.0	19.0	8	محايد	
83.3	50.0	50.0	21	موافق	
100.0	16.7	16.7	7	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح3س2

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.4	2.4	2.4	1	غير موافق بشدة	Valid
14.3	11.9	11.9	5	غير موافق	
33.3	19.0	19.0	8	محايد	
85.7	52.4	52.4	22	موافق	
100.0	14.3	14.3	6	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح3س3

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.4	2.4	2.4	1	غير موافق	Valid
19.0	16.7	16.7	7	محايد	
73.8	54.8	54.8	23	موافق	
100.0	26.2	26.2	11	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح3س4

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.4	2.4	2.4	1	غير موافق بشدة	Valid
9.5	7.1	7.1	3	غير موافق	
31.0	21.4	21.4	9	محايد	
85.7	54.8	54.8	23	موافق	
100.0	14.3	14.3	6	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح3س5

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.1	7.1	7.1	3	غير موافق بشدة	Valid
16.7	9.5	9.5	4	غير موافق	
38.1	21.4	21.4	9	محايد	
92.9	54.8	54.8	23	موافق	
100.0	7.1	7.1	3	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح3س6

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.1	7.1	7.1	3	غير موافق	Valid
31.0	23.8	23.8	10	محايد	
88.1	57.1	57.1	24	موافق	
100.0	11.9	11.9	5	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح3س7

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.4	2.4	2.4	1	غير موافق بشدة	Valid
9.5	7.1	7.1	3	غير موافق	
38.1	28.6	28.6	12	محايد	
88.1	50.0	50.0	21	موافق	
100.0	11.9	11.9	5	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح3س8

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
14.3	14.3	14.3	6	غير موافق	Valid
52.4	38.1	38.1	16	محايد	
97.6	45.2	45.2	19	موافق	
100.0	2.4	2.4	1	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح3س9

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.1	7.1	7.1	3	محايد	Valid
66.7	59.5	59.5	25	موافق	
100.0	33.3	33.3	14	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح3س10

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.4	2.4	2.4	1	غير موافق	Valid
26.2	23.8	23.8	10	محايد	
69.0	42.9	42.9	18	موافق	
100.0	31.0	31.0	13	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح3س11

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.8	4.8	4.8	2	غير موافق بشدة	Valid
14.3	9.5	9.5	4	غير موافق	
50.0	35.7	35.7	15	محايد	
76.2	26.2	26.2	11	موافق	
100.0	23.8	23.8	10	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح3س12

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.1	7.1	7.1	3	غير موافق	Valid
38.1	31.0	31.0	13	محايد	
69.0	31.0	31.0	13	موافق	
100.0	31.0	31.0	13	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح3س13

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.8	4.8	4.8	2	غير موافق بشدة	Valid
9.5	4.8	4.8	2	غير موافق	
31.0	21.4	21.4	9	محايد	
81.0	50.0	50.0	21	موافق	
100.0	19.0	19.0	8	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

مح3س14

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.4	2.4	2.4	1	غير موافق	Valid
11.9	9.5	9.5	4	محايد	
71.4	59.5	59.5	25	موافق	
100.0	28.6	28.6	12	موافق بشدة	
	100.0	100.0	42	Total	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س1مح1	42	3.2381	.98301	.15168
س1مح2	42	3.7143	1.01898	.15723
س1مح3	42	3.8095	.99359	.15331
س1مح4	42	3.9762	1.04737	.16161
س1مح5	42	3.6190	1.01097	.15600
س1مح6	42	3.7857	.97620	.15063
س1مح7	42	4.1190	.88902	.13718
س1مح8	42	3.9286	.89423	.13798
س1مح9	42	3.8095	.77264	.11922
س1مح10	42	3.0476	.82499	.12730
س1مح11	42	3.4286	.85946	.13262
س2مح1	42	2.9286	1.04515	.16127
س2مح2	42	3.4524	1.01699	.15692
س2مح3	42	2.9048	.90553	.13973
س2مح4	42	4.2381	.72615	.11205
س2مح5	42	3.8333	.82393	.12714
س2مح6	42	3.6190	.98655	.15223
س2مح7	42	3.6190	.88214	.13612
س2مح8	42	3.6429	1.05510	.16281
س2مح9	42	3.5238	1.04153	.16071
س2مح10	42	3.4286	.85946	.13262
س2مح11	42	3.4762	.86216	.13303
س2مح12	42	3.4286	.91446	.14110
س2مح13	42	3.4048	1.08334	.16716
س2مح14	42	3.8095	1.01784	.15706
س2مح15	42	3.0952	.93207	.14382
س2مح16	42	3.4048	1.06059	.16365
س2مح17	42	3.2857	.89131	.13753
س2مح18	42	3.3095	.92362	.14252
س2مح19	42	3.8095	.96873	.14948
س2مح20	42	3.7143	.99476	.15349
س3مح1	42	3.6190	1.08093	.16679
س3مح2	42	3.6429	.95818	.14785
س3مح3	42	4.0476	.73093	.11279
س3مح4	42	3.7143	.89131	.13753
س3مح5	42	3.4524	1.01699	.15692
س3مح6	42	3.7381	.76699	.11835
س3مح7	42	3.6190	.88214	.13612
س3مح8	42	3.3571	.75938	.11717
س3مح9	42	4.2619	.58683	.09055
س3مح10	42	4.0238	.81114	.12516
س3مح11	42	3.5476	1.10878	.17109
س3مح12	42	3.8571	.95180	.14687
س3مح13	42	3.7381	.98920	.15264
س3مح14	42	4.1429	.68330	.10544
Mean1	42	3.6797	.46884	.07234
Mean2	42	3.4964	.46557	.07184
Mean3	42	3.7687	.51431	.07936
Mean123	42	3.6483	.37335	.05761

6- قيم احصائية ستودنت والقيم الاحتمالية لها لمختلف متغيرات الدراسة

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
س1مح1	1.570	41	.124	.23810	-.0682-	.5444
س1مح2	4.543	41	.000	.71429	.3967	1.0318
س1مح3	5.280	41	.000	.80952	.4999	1.1191
س1مح4	6.040	41	.000	.97619	.6498	1.3026
س1مح5	3.968	41	.000	.61905	.3040	.9341
س1مح6	5.216	41	.000	.78571	.4815	1.0899
س1مح7	8.158	41	.000	1.11905	.8420	1.3961
س1مح8	6.730	41	.000	.92857	.6499	1.2072
س1مح9	6.790	41	.000	.80952	.5688	1.0503
س1مح10	.374	41	.710	.04762	-.2095-	.3047
س1مح11	3.232	41	.002	.42857	.1607	.6964
س2مح1	-.443-	41	.660	-.07143-	-.3971-	.2543
س2مح2	2.883	41	.006	.45238	.1355	.7693
س2مح3	-.682-	41	.499	-.09524-	-.3774-	.1869
س2مح4	11.050	41	.000	1.23810	1.0118	1.4644
س2مح5	6.555	41	.000	.83333	.5766	1.0901
س2مح6	4.067	41	.000	.61905	.3116	.9265
س2مح7	4.548	41	.000	.61905	.3442	.8939
س2مح8	3.949	41	.000	.64286	.3141	.9717
س2مح9	3.259	41	.002	.52381	.1992	.8484
س2مح10	3.232	41	.002	.42857	.1607	.6964
س2مح11	3.579	41	.001	.47619	.2075	.7449
س2مح12	3.037	41	.004	.42857	.1436	.7135
س2مح13	2.421	41	.020	.40476	.0672	.7424
س2مح14	5.154	41	.000	.80952	.4923	1.1267
س2مح15	.662	41	.512	.09524	-.1952-	.3857
س2مح16	2.473	41	.018	.40476	.0743	.7353
س2مح17	2.077	41	.044	.28571	.0080	.5635
س2مح18	2.172	41	.036	.30952	.0217	.5973
س2مح19	5.416	41	.000	.80952	.5076	1.1114
س2مح20	4.653	41	.000	.71429	.4043	1.0243
س3مح1	3.712	41	.001	.61905	.2822	.9559
س3مح2	4.348	41	.000	.64286	.3443	.9414
س3مح3	9.289	41	.000	1.04762	.8198	1.2754
س3مح4	5.194	41	.000	.71429	.4365	.9920
س3مح5	2.883	41	.006	.45238	.1355	.7693
س3مح6	6.237	41	.000	.73810	.4991	.9771
س3مح7	4.548	41	.000	.61905	.3442	.8939
س3مح8	3.048	41	.004	.35714	.1205	.5938
س3مح9	13.936	41	.000	1.26190	1.0790	1.4448
س3مح10	8.180	41	.000	1.02381	.7710	1.2766
س3مح11	3.201	41	.003	.54762	.2021	.8931
س3مح12	5.836	41	.000	.85714	.5605	1.1537
س3مح13	4.836	41	.000	.73810	.4298	1.0464
س3مح14	10.839	41	.000	1.14286	.9299	1.3558
Mean1	9.395	41	.000	.67965	.5336	.8258
Mean2	6.910	41	.000	.49643	.3513	.6415
Mean3	9.686	41	.000	.76871	.6084	.9290
Mean123	11.253	41	.000	.64826	.5319	.7646

7- الدراسة الوصفية للفروق لمختلف متغيرات الدراسة:

Report

Mean123	Mean3	Mean2	Mean1	المسمى الوظيفي	
3.7191	3.9325	3.4167	3.8081	Mean	
18	18	18	18	N	مسير مالك
.34316	.47410	.49199	.36482	Std. Deviation	
3.5951	3.6458	3.5563	3.5833	Mean	
24	24	24	24	N	مسير غير مالك
.39315	.51829	.44583	.52045	Std. Deviation	
3.6483	3.7687	3.4964	3.6797	Mean	
42	42	42	42	N	Total
.37335	.51431	.46557	.46884	Std. Deviation	

Report

Mean123	Mean3	Mean2	Mean1	المؤهلات العلمية	
3.8209	4.1429	3.3500	3.9697	Mean	
6	6	6	6	N	تقني سامي
.27793	.70711	.64420	.41726	Std. Deviation	
3.5909	3.5905	3.5700	3.6121	Mean	
15	15	15	15	N	ليسانس
.44075	.48103	.44833	.57749	Std. Deviation	
3.7581	3.8571	3.7000	3.7172	Mean	
9	9	9	9	N	ماستر
.30774	.42708	.32210	.37052	Std. Deviation	
3.8337	4.0714	3.4750	3.9545	Mean	
4	4	4	4	N	ماجستير
.24273	.33503	.50415	.17408	Std. Deviation	
3.6344	3.8214	3.4000	3.6818	Mean	
2	2	2	2	N	دكتوراه
.11142	.35355	.49497	.19285	Std. Deviation	
3.3354	3.4881	3.2000	3.3182	Mean	
6	6	6	6	N	اخرى
.34657	.43663	.45387	.33893	Std. Deviation	
3.6483	3.7687	3.4964	3.6797	Mean	
42	42	42	42	N	Total
.37335	.51431	.46557	.46884	Std. Deviation	

Report

Mean123	Mean3	Mean2	Mean1	متوسط سنوات الخبرة	
3.4873	3.4490	3.4286	3.5844	Mean	
7	7	7	7	N	اقل من 5 سنوات
.47338	.50121	.37177	.71554	Std. Deviation	
3.5458	3.6518	3.3719	3.6136	Mean	
16	16	16	16	N	من 6 الى 10 سنوات
.32738	.45091	.47992	.36439	Std. Deviation	
3.8625	4.0556	3.6833	3.8485	Mean	
9	9	9	9	N	من 11 الى 15 سنة
.34022	.38594	.42057	.51023	Std. Deviation	
3.7321	3.9214	3.5750	3.7000	Mean	
10	10	10	10	N	اكثر من 15 سنة
.33402	.59519	.53033	.40441	Std. Deviation	
3.6483	3.7687	3.4964	3.6797	Mean	
42	42	42	42	N	Total
.37335	.51431	.46557	.46884	Std. Deviation	

Report

Mean123	Mean3	Mean2	Mean1	نوع نشاط المؤسسة	
3.6142	3.7013	3.4636	3.6777	Mean	
11	11	11	11	N	تجاري
.30692	.43427	.38477	.43096	Std. Deviation	
3.7742	3.9898	3.5536	3.7792	Mean	
14	14	14	14	N	صناعي
.33229	.57951	.49243	.37007	Std. Deviation	
3.6741	3.8661	3.5313	3.6250	Mean	
8	8	8	8	N	خدمي
.36550	.42247	.62102	.45697	Std. Deviation	
3.6780	3.5952	3.5750	3.8636	Mean	
6	6	6	6	N	مختلطة
.41432	.40574	.36708	.57424	Std. Deviation	
3.0571	3.0714	3.1000	3.0000	Mean	
3	3	3	3	N	اخرى
.35385	.18898	.39051	.50616	Std. Deviation	
3.6483	3.7687	3.4964	3.6797	Mean	
42	42	42	42	N	Total
.37335	.51431	.46557	.46884	Std. Deviation	

Report

Mean123	Mean3	Mean2	Mean1	الطابع القانوني للملكية	
3.4127	3.5357	3.4750	3.2273	Mean	
2	2	2	2	N	عمومية
.42503	.05051	.38891	.83567	Std. Deviation	
3.6522	3.7918	3.4971	3.6675	Mean	
35	35	35	35	N	خاصة
.37481	.54160	.49407	.42580	Std. Deviation	
3.7152	3.7000	3.5000	3.9455	Mean	
5	5	5	5	N	مختلطة
.39500	.42378	.32977	.58775	Std. Deviation	
3.6483	3.7687	3.4964	3.6797	Mean	
42	42	42	42	N	Total
.37335	.51431	.46557	.46884	Std. Deviation	

Report

Mean123	Mean3	Mean2	Mean1	حجم المؤسسة	
3.5312	3.5942	3.4045	3.5950	Mean	
22	22	22	22	N	مصغرة
.34157	.42538	.45615	.43619	Std. Deviation	
3.7726	3.8651	3.6750	3.7778	Mean	
18	18	18	18	N	صغيرة
.39225	.48065	.42017	.51636	Std. Deviation	
3.8162	4.8214	2.9000	3.7273	Mean	
2	2	2	2	N	متوسطة
.11510	.25254	.21213	.38569	Std. Deviation	
3.6483	3.7687	3.4964	3.6797	Mean	
42	42	42	42	N	Total
.37335	.51431	.46557	.46884	Std. Deviation	

8- الدراسة الاحتمالية للفروق لمختلف متغيرات الدراسة:

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	المسمى الوظيفي	
.126	2.447	.520	1	.520	Between Groups	
		.212	40	8.493	Within Groups	Mean1
			41	9.012	Total	
.343	.923	.200	1	.200	Between Groups	
		.217	40	8.687	Within Groups	Mean2
			41	8.887	Total	
.073	3.382	.845	1	.845	Between Groups	
		.250	40	10.000	Within Groups	Mean3
			41	10.845	Total	
.293	1.138	.158	1	.158	Between Groups	
		.139	40	5.557	Within Groups	Mean123
			41	5.715	Total	

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	المؤهلات العلمية	
.174	1.640	.334	5	1.672	Between Groups	
		.204	36	7.340	Within Groups	Mean1
			41	9.012	Total	
.404	1.049	.226	5	1.130	Between Groups	
		.215	36	7.757	Within Groups	Mean2
			41	8.887	Total	
.125	1.865	.446	5	2.231	Between Groups	
		.239	36	8.614	Within Groups	Mean3
			41	10.845	Total	
.174	1.643	.212	5	1.062	Between Groups	
		.129	36	4.653	Within Groups	Mean123
			41	5.715	Total	

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	متوسط سنوات الخبرة	
.632	.579	.131	3	.394	Between Groups	
		.227	38	8.618	Within Groups	Mean1
			41	9.012	Total	
.399	1.010	.219	3	.657	Between Groups	
		.217	38	8.230	Within Groups	Mean2
			41	8.887	Total	
.059	2.704	.636	3	1.908	Between Groups	
		.235	38	8.937	Within Groups	Mean3
			41	10.845	Total	
.109	2.160	.278	3	.833	Between Groups	
		.128	38	4.882	Within Groups	Mean123
			41	5.715	Total	

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	نوع نشاط المؤسسة	
.084	2.232	.438	4	1.752	Between Groups	
		.196	37	7.261	Within Groups	Mean1
			41	9.012	Total	
.637	.641	.144	4	.576	Between Groups	
		.225	37	8.311	Within Groups	Mean2
			41	8.887	Total	
.045	2.699	.612	4	2.449	Between Groups	
		.227	37	8.396	Within Groups	Mean3
			41	10.845	Total	
.045	2.707	.323	4	1.294	Between Groups	
		.119	37	4.421	Within Groups	Mean123
			41	5.715	Total	

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	الطابع القانوني للملكية	
.176	1.816	.384	2	.768	Between Groups	
		.211	39	8.245	Within Groups	Mean1
			41	9.012	Total	
.998	.002	.001	2	.001	Between Groups	
		.228	39	8.886	Within Groups	Mean2
			41	8.887	Total	
.761	.275	.075	2	.151	Between Groups	
		.274	39	10.694	Within Groups	Mean3
			41	10.845	Total	
.630	.468	.067	2	.134	Between Groups	
		.143	39	5.581	Within Groups	Mean123
			41	5.715	Total	

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	حجم المؤسسة	
.477	.754	.168	2	.335	Between Groups	
		.222	39	8.677	Within Groups	Mean1
			41	9.012	Total	
.029	3.868	.736	2	1.471	Between Groups	
		.190	39	7.416	Within Groups	Mean2
			41	8.887	Total	
.002	7.644	1.527	2	3.054	Between Groups	
		.200	39	7.791	Within Groups	Mean3
			41	10.845	Total	
.100	2.442	.318	2	.636	Between Groups	
		.130	39	5.079	Within Groups	Mean123
			41	5.715	Total	