

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

آية ودعاء

اعوذ بالله من الشيطان الرجيم " وَيَوْمَ يُنْفَخُ فِي الصُّورِ نَفْعٌ مِّنَ السَّمَاوَاتِ وَمَن فِي الْأَرْضِ إِلَّا مَن شَاءَ اللَّهُ وَكُلٌّ أَتَوْهُ دَاخِرِينَ (87) وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي لَيْسَ أَتَقَنَ كُلُّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ (88) مَن جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ خَيْرٌ مِّنْهَا وَهُمْ مِّنْ فَزَعٍ يَوْمَئِذٍ آمِنُونَ (89) وَمَن جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَكُبَّتْ وَجُوهُهُمْ فِي النَّارِ هَلْ يُجْزَوْنَ إِلَّا مَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ (90)"
سورة النمل.

اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا

اللهم بصبري بالحق واعني عليه

اللهم يا مثبت القلوب ثبت قلبي على دينك

يا مَنْ يُعَذِّبُ مَنْ يَشَاءُ بَعْدَهُ لَا تَجْعَلْنِي فِي الَّذِينَ تُعَذِّبُ

إني ابوء بعثرتي وخطيئتي هربا اليك وليس دونك مهرب.

الامام علي رضي الله عنه

اهداء

الى من ارشدني الى كنوز المعرفة: والدي.

الى من علمتني المبادئ: والدي.

الى كل الرفقاء الذين دائما ما انبثقت منهم روح التفاؤل والمودة.

الى كل اساتذتي من اول من علمني حرفا الى من دلني لإنجاز هذا البحث.

الى كل قلب ثري بالعطاء.

اهديكم ثمرة هذا البحث المتواضع.

شكر وعرافان

احمد واشكر الله عز وجل جلاله بديع السموات والارض ان شق سمعي وبصري وعلى كل النعم التي انعم

بها على عبادته فالحمد لله حين نصبح وحين نمسي والحمد لله اثناء الليل واطراف النهار

الحمد لله الذي بفضلته تتم الصالحات.

اشكره سبحانه وتعالى ان وفقني في اتمام هذا البحث فما كان ليتم لولا توفيقه لي.

كما اتقدم بجزيل الشكر الخاص الى الاستاذة براهيمى نوال لنصائحها وتوجيهاتها لي.

شكر الى العمال في مصنع البسكورية للإسمنت، وخص بشكري الى الاخوين مصطفى وابو بكر على

حسن الاستقبال والمساعدة.

تهدف هذه الدراسة الى توضيح دور التحليل الاستراتيجي في مراحل اتخاذ القرار بالمنظمة، من خلال اجراء دراسة ميدانية على منظمة البسكرية للإسمنت البرانيس بسكرة، تم الاعتماد على وجهات نظر المديرين فيها من خلال توزيع استبيانات عليهم. وقد قمنا باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي لإكمال هذه الدراسة. ولقد افرتت الدراسة عدة نتائج اهممها وجود دور معنوي للتحليل الاستراتيجي في اتخاذ القرار وفي جميع مراحلها . وعلى ضوء هذه النتائج قمنا باقتراح جملة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: محيط منظمة - تحليل الاستراتيجي - اتخاذ القرار.

ABSTARCT

The objective of this study is to clarify the role of strategic analysis in the decision-making stages of the organization, through conducting a field study on the Biskra Cement Organization in Biskra, based on the views of its managers through the distribution of questionnaires on them. We used the descriptive and analytical approach to complete this study. The study produced a number of results, the most important of which is the existence of a moral role for strategic analysis in decision-making at all stages. In the light of these findings, we have proposed a number of recommendations.

Key words: Environment - Strategic analyses – decision making.

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|---|---|
| | بسملة |
| | اية قرآنية |
| | اهداء |
| | شكر وتقدير |
| | الملخص |
| | Abstract |
| | قائمة المحتويات |
| | قائمة الاشكال |
| | قائمة الجداول |
| مقدمة | |
| أ | تمهيد. |
| أ | 1. اشكالية الدراسة. |
| ب | 2. فرضيات الدراسة. |
| ب | 3. اهمية الدراسة. |
| ب | 4. اهداف الدراسة. |
| ت | 5. حدود الدراسة. |
| ت | 6. نموذج الدراسة. |
| ث | 7. التعريفات الاجرائية. |
| ث | 8. هيكل الدراسة. |
| ج | 9. منهج الدراسة. |
| ج-د | 10. الدراسات السابقة. |
| الفصل الاول: الاطار النظري للتحليل الاستراتيجي | |
| | تمهيد |
| 2 | المبحث الاول: مدخل للتحليل الاستراتيجي للمحيط |
| 2 | المطلب الاول: مفهوم التحليل الاستراتيجي |
| 3 | المطلب الثاني: ابعاد واهمية التحليل الاستراتيجي |
| 3 | الفرع الاول: البعد الداخلي |

| | |
|---|---|
| 6 | الفرع الثاني: البعد الخارجي |
| 14 | المطلب الثالث: اساليب القيام بالتحليل الاستراتيجي. |
| 14 | اولا: مداخل تحليل المحيط الداخلي. |
| 16 | ثانيا: اساليب تحليل المحيط الخارجي. |
| 19 | المبحث الثاني: تحليل المصفوفات. |
| | تمهيد |
| 19 | المطلب الاول: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG. |
| 19 | الفرع الاول: مصفوفة BCG 1. |
| 22 | الفرع الثاني: مصفوفة BCG 2 |
| 24 | المطلب الثاني: مصفوفة ADL |
| 25 | المطلب الثالث: مصفوفة MC.KINSEY. |
| 28 | خلاصة الفصل الاول. |
| الفصل الثاني: الاطار النظري لاتخاذ القرار. | |
| 31 | تمهيد. |
| 32 | المبحث الاول: مدخل مفاهيمي لاتخاذ القرار. |
| 32 | المطلب الاول: مفهوم عملية اتخاذ القرار. |
| 34 | المطلب الثاني: انواع القرارات. |
| 34 | اولا: تصنيف القرارات وفقا لوظائفها. |
| 35 | ثانيا: تصنيف القرارات وفقا لأهميتها. |
| 35 | ثالثا: تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها. |
| 35 | رابعا: القرارات وفق محيط اتخاذ القرار. |
| 35 | المطلب الثالث: نظريات اتخاذ القرار. |
| 36 | اولا: النظرية الكلاسيكية. |
| 36 | ثانيا: النظرية السلوكية. |
| 37 | ثالثا: النظرية الكمية. |
| 43 | المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار و اساليبها والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار |
| 44 | المطلب الاول: مراحل اتخاذ القرار. |
| 41 | المطلب الثاني: اساليب اتخاذ القرار. |
| 42 | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار. |
| 44 | 1. مفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية. |

| | |
|--------------------------|--|
| 45 | 2. تأثير التحليل الاستراتيجي في مراحل اتخاذ القرار. |
| 46 | الفرع الاول تأثير المحيط الداخلي في اتخاذ القرار. |
| 47 | الفرع الثاني: تأثير المحيط الخارجي في اتخاذ القرار. |
| 50 | خلاصة الفصل. |
| الدراسة الميدانية | |
| | تمهيد |
| 52 | المبحث الاول: تقديم مؤسسة السكرية لصناعة الاسمنت. |
| 52 | المطلب الاول: التعريف بمؤسسة السكرية للاسمنت. |
| 52 | الفرع الاول: نشأة المؤسسة وعموميات حولها. |
| 53 | الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة. |
| 55 | المطلب الثاني: منتجات المؤسسة وابرز منافسيها. |
| 58 | المبحث الثاني: منهجية الدراسة. |
| 58 | المطلب الاول: اداة الدراسة، عينة الدراسة. |
| 59 | المطلب الثاني: الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. |
| 63 | المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج. |
| 63 | المطلب الاول: خصائص ووصف العينة. |
| 65 | المطلب الثاني: عرض نتائج متغيرات الدراسة. |
| 77 | خلاصة الفصل. |
| 78 | خاتمة |

قائمة الاشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 4 | نموذج يوضح التحليل الاستراتيجي | 1 |
| 17 | نموذج سلسلة القيمة | 2 |
| 13 | نموذج (Austin) تحليل هيكل الصناعة. | 3 |
| 18 | اساليب التحليل البيئي. | 4 |
| 21 | نموذج مصفوفة (BCG 1). | 5 |
| 23 | نموذج مصفوفة (BCG 2) . | 6 |
| 26 | نموذج مصفوفة (ADL). | 7 |
| 28 | نموذج مصفوفة (McKinsey). | 8 |
| 39 | مراحل اتخاذ القرار عند (Simon). | 9 |
| 41 | مراحل اتخاذ القرار. | 10 |
| 54 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للاسنت. | 11 |
| 56 | اسقاط قوى Porter على مؤسسة العسكرية للإسمنت | 12 |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 56 | قائمة منتجات المؤسسة التامة الصنع لمؤسسة البسكرة للإسمنت | 1 |
| 57 | قائمة المنافسون على المستوى الوطني في قطاع إنتاج الإسمنت | 2 |
| 61 | سلم ليكرت الخماسي | 3 |
| 63 | معاملات الثبات والصدق. | 4 |
| 64 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية. | 5 |
| 66 | اختبار التوزيع الطبيعي اختبار (Kolmogorov-Smirnov) | 6 |
| 67 | دلالة قيم المتوسطات | 7 |
| 67 | المتوسطات الحسابية والانحرافات لتصورات العينة للتحليل الاستراتيجي. | 8 |
| 68 | المتوسطات الحسابية والانحرافات لتصورات العينة لعبارات بعد الهيكل التنظيمي. | 9 |
| 68 | المتوسطات الحسابية والانحرافات لتصورات العينة لعبارات بعد الثقافة التنظيمية. | 10 |
| 69 | المتوسطات الحسابية والانحرافات لتصورات العينة لعبارات بعد لبعده الموارد. | 11 |
| 70 | المتوسطات الحسابية والانحرافات لتصورات العينة لعبارات بعد المنافسين | 12 |
| 71/70 | المتوسطات الحسابية والانحرافات لتصورات العينة لعبارات بعد المنافسين المحتملين. | 13 |
| 71 | المتوسطات الحسابية والانحرافات لتصورات العينة لعبارات بعد للموردين. | 14 |
| 72 | المتوسطات الحسابية والانحرافات لتصورات العينة لعبارات بعد الزبائن. | 15 |
| 72 | المتوسطات الحسابية والانحرافات لتصورات العينة لعبارات بعد لمنتجات البديلة. | 16 |
| 73 | المتوسطات الحسابية والانحرافات لتصورات العينة لعبارات بعد المحيط العام. | 17 |
| 74 | المتوسطات الحسابية والانحرافات لتصورات العينة للتحليل لجميع ابعاد التحليل. | 18 |
| 75 | المتوسطات الحسابية والانحرافات لتصورات العينة لعبارات بعد مرحلة الذكاء. | 19 |
| 76 | المتوسطات الحسابية والانحرافات لتصورات العينة لعبارات بعد مرحلة التصميم. | 20 |
| 76 | المتوسطات الحسابية والانحرافات لتصورات العينة لعبارات بعد مرحلة الاختيار. | 21 |
| 77 | المتوسطات الحسابية والانحرافات لتصورات العينة لكل عبارات اتخاذ القرار. | 22 |
| 77 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية. | 23 |
| 78 | نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية. | 24 |
| 79 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى | 25 |
| 79 | نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى | 26 |
| 80 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية. | 27 |

| | | |
|----|--|----|
| 80 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية. | 28 |
| 81 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة. | 29 |
| 82 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة | 30 |
| 82 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية. | 31 |
| 83 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية. | 32 |