تمهيد

تنشط المنظمات في عصرنا الحالي على العموم في محيط متقلب باستمرار يتصف بدرجات متفاوتة في تغيراته، فاصبح لزاما على المنظمات مراجعة المعلومات والبيانات باستمرار المستمدة من هذا المحيط من اجل مواكبة هذه التقلبات او السبق في فهم ظواهرها ودراستها وتفسيرها ان صح التعبير. وموازنة مع ما سبق ذكره فانه يشترط على المنظمة ان تولد محيطا داخليا ديناميكيا تكون له القدرة للاستجابة للمحيط الخارجي المعقد والغير مستقر.

فاليوم يمكننا ملاحظة المستجدات والمستحدثات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، وكذا اشتداد الصراع والمنافسة بين المنظمات التي تسابق نحو الريادة، بالإضافة الى ظهور سلاسل التحالفات والإندماجات الاستراتيجية، كل هذا اوجب على المنظمات التي تريد المنافسة والاستمرار او حتى التي تريد البقاء فقط ان تتهتم بكل المتغيرات والعناصر في محيطيها الداخلي والخارجي نظرا لما له تأثير مباشر على المنظمة بالسلب او بالإيجاب. وان تحاول بمنهج مستمر مبني على اسس علمية وعلى مجمل المعارف والخبرات دراسة ومعالجة معطيات عناصر المحيطين.

وبما ان اتخاذ القرارات المرتبطة بالمنظمة يخضع لعدة قيود بالتالي فالمنظمة اليوم ولاتخاذ اي قرارات خاصة بها مطالبة بمراجعة مجمل المعلومات ودراستها من اجل عملية المفاضلة بين البدائل لاختيار البديل الانسب مستنبط من المقارنات بين البدائل بأدق التفاصيل الثرية بتيارات معلوماتية معالجة ومنقحة.

1. إشكالية البحث.

يعتبر التحليل الاستراتيجي احد العناصر الاساسية التي يجب ان تقوم بها المنظمة باستمرار، وذلك من اجل دراسة ديناميكية المحيط ومواكبتها ولقد تناولت العديد من الدراسات والأبحاث الاجنبية والعربية موضوع التحليل الاستراتيجي للمحيط. في مقابل ذلك فان متخذي القرارات في المنظمة بحاجة الى التزود بمعلومات ومعطيات للاستناد عليها في كل المراحل التي يمرون بها عندها اتخاذهم للقرارات بالرغم من امتلاكهم كم معارفي وخبراتي او اي من القدرات الفكرية التي يتميزون بها.

و مما سبق جاء اختيارنا الى هذا المتغير (التحليل الاستراتيجي) من خلال توضيح اهم المفاهيم المرتبطة به وكذا محاولة البحث عن دوره في اتخاذ القرار، فانطلقنا في ذلك من إشكالية البحث الرئيسية التالية لذا تمت صياغتها في العبارة التالية:

هل يوجد دور معنوي للتحليل الاستراتيجي في اتخاذ القرار حسب اراء الاداريين العاملين في مؤسسة البسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (α=0.05)؟

ومن اجل ضبط الموضوع أكثر نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد دور معنوي للتحليل الاستراتيجي في مرحلة الذكاء عند مستوى الدلالة (α=0.05)؟
2. هل يوجد دور معنوي للتحليل الاستراتيجي في مرحلة التصميم عند مستوى الدلالة (α=0.05)؟
3. هل يوجد دور معنوي للتحليل الاستراتيجي في مرحلة الاختيار عند مستوى الدلالة (α=0.05)؟

2. الفرضيات.

كإجابة أولية للإشكالية المطروحة تم صياغة فرضية رئيسة للبحث كما يلي:

لا يوجد دور معنوي للتحليل الاستراتيجي للمحيط في اتخاذ القرار حسب اراء الاداريين العاملين في مؤسسة البسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (α=0.05)، وانطلاقا من هذه الفرضية الرئيسية نطرح ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

1. لا يوجد دور معنوي للتحليل الاستراتيجي في مرحلة الذكاء عند مستوى الدلالة (α=0.05).
2. لا يوجد دور معنوي للتحليل الاستراتيجي في مرحلة التصميم عند مستوى الدلالة (α=0.05).
3. لا يوجد دور معنوي للتحليل الاستراتيجي في مرحلة الاختيار عند مستوى الدلالة (α=0.05).

3. أهمية الدراسة.

- تستمد هذه الدراسة اهميتها من خلال الاهتمام المتزايد بدراسة ديناميكية المحيط والتقلبات المستمرة من قبل العديد من الباحثين. فالمنظمات الرائدة اليوم تنتهج فكر قائم على دراسة القطاع وتتبنى استراتيجيات مبنية على اسس علمية ومنطقية.

- كما ان هذا البحث قد يوجه عناية وانتباه المسيرين للمنظمات الاقتصادية الجزائرية على تبنى طرق علمية ممنهجة في دراسة المحيط ببعديه الداخلي والخارجي من اجل اتخاذ قرارات ترتكز على حقائق ومعلومات مستخلصة من التحليل.
- كما نامل ان يلفت البحث انتباه المديرين في المؤسسات الجزائرية الى ترشيد اتخاذ القرارات من خلال دراسة العوامل التي تتحكم في اتخاذ القرارات والتي من بينها المحيط.

4. أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للوصول إلى ما يلي:

- تقديم اطار نظري لكلا من التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرارات بالإضافة الى مجموع المفاهيم ذات الصلة لهذين المتغيرين.
- كما نامل من خلال هذا البحث اثبات الاهمية التي تبرز من التحليل الاستراتيجي والتي تمكن متخذ القرار من اتخاذ قرارات اكثر فعالية.
- التوصل الى بعض النتائج والتوصيات التي من الممكن ان تساعد في تحسين اتخاذ القرارات بالمؤسسات الوطنية.
- إثراء المكتبة العلمية بإضافة بحث على عينة جديدة .

5. حدود الدراسة:

نميز في هذه الدراسة ما يلي:

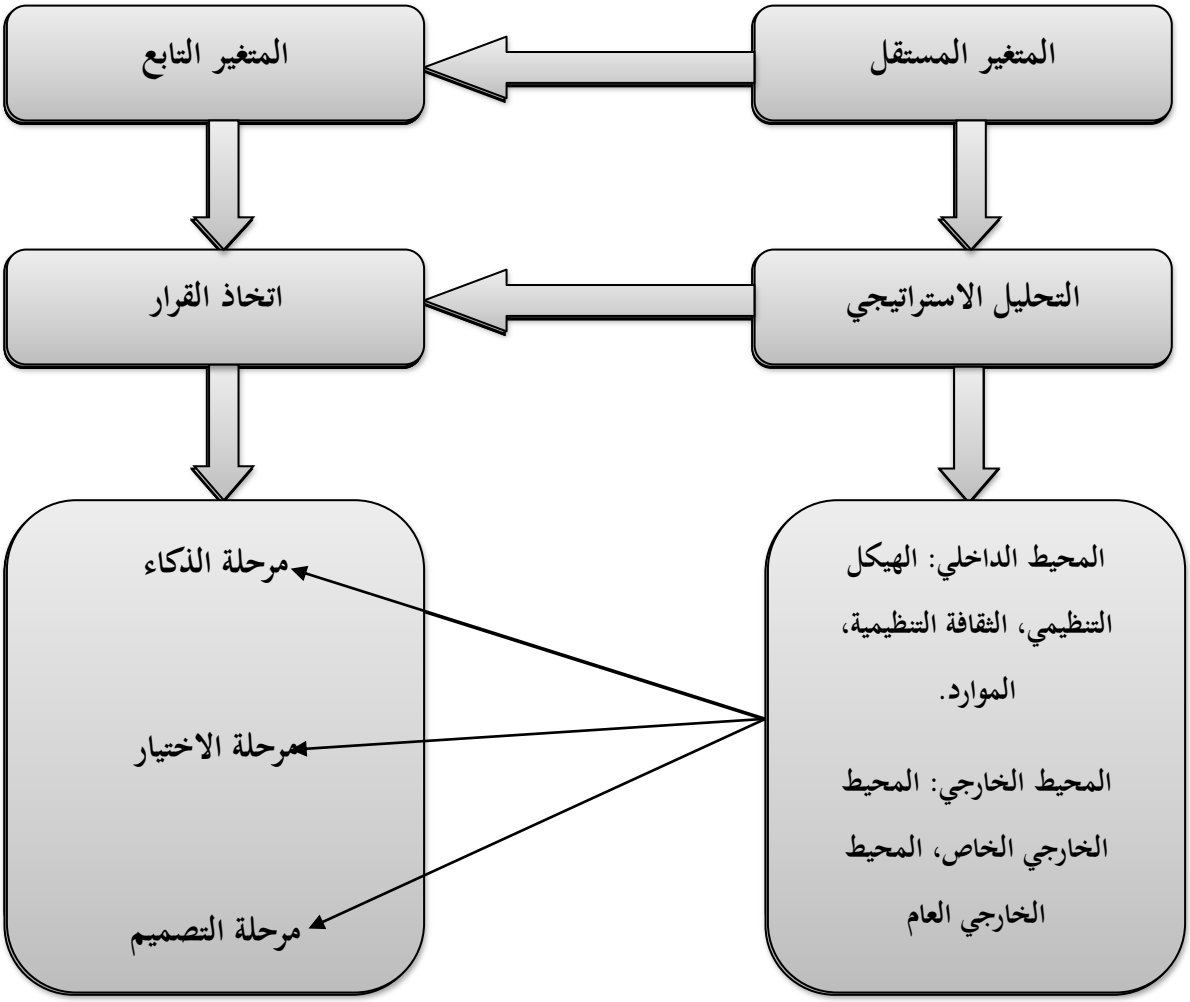
الحدود النظرية: ركزت هذه الدراسة الى توضيح دور التحليل الاستراتيجي للمحيط على اتخاذ القرار وفي جميع مراحله وكيف ان التحليل يعتبر احد المدخلات لتحسين او لترشيد اتخاذ القرار.

الحدود الميدانية: تم اختيار مؤسسة البسكرية للإسمنت البرانيس-بسكرة. ناشطة في قطاع يتميز بدرجة منافسة منخفضة.

الحد الزماني: تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018-2019.

6. نموذج الدراسة.

يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل التالي:



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على دراسة فالة اليامين، مناصرية اسماعيل

7. التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة.

- **التحليل الاستراتيجي:** يقصد به جمع وتحليل وتفسير المعلومات من المحيط ببعديه، والبحث عن الفرص واستكشاف التهديد في البعد الخارجي له، ومن اجل تدعيم مراكز القوة ومعالجة مواطن الضعف في بعده الداخلي. من اجل ضمان الحصول على خيارات تتلاءم اكثر مع قدرات المؤسسة.

- **المحيط الداخلي:** يقصد به كل ما يقع داخل مجال المنظمة ويمكن التحكم فيه الى درجة ما ويوجد عدة مداخلات حول مكوناته فاخترنا لهذا البحث ان ندرج الهيكل والثقافة التنظيمية والموارد كمكونات للمحيط الداخلي. باعتبار ان هذه المكونات شملت العوامل الانسانية والمادية.

- **المحيط الخارجي:** ينقسم المحيط الخارجي الى قسمين الاول المحيط الخارجي **الخاص** والمتمثل في القوى الخمس لبورتر وهي العوامل المرتبطة مباشرة مع نشاط المنظمة، والخارجي الخاص والمتمثل في الجوانب السياسية والاجتماعية والقانونية...الخ.
- **اتخاذ القرار:** عملية الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، او عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة ما، واختيار حل امثل لها.
- **مراحل اتخاذ القرار حسب Simon**:
  - **مرحلة الذكاء:** هي المرحلة الاولى من اتخاذ القرار وفيها يتم جمع المعلومات ودراسة طبيعة المشكلة.
  - **مرحلة التصميم:** في هذه المرحلة يتم نمذجة البدائل ومقارنتها ببعضها ودراستها ضمن الموارد المتاحة.
  - **مرحلة الاختيار:** هنا يتم اختيار البديل الافضل والانسب.

8. هيكل الدراسة.

من اجل تحقيق اهداف الدراسة قمنا بتقسيم بحثنا هذا الى ثلاث فصول، الفصلين الاولين نظريين، الاول منهما تناول مدخل عام لمتغير للتحليل الاستراتيجي للمحيط ثم في المبحث الاول لهذا الفصل قمنا بتناول مدخل عام له من خلال ابراز المحيط الداخلي والخارجي ومكونات هذين البعدين وكذا تقديم مجمل المفاهيم النظرية المرتبطة بالمتغير. خصصنا المبحث الثاني للفصل الاول لمصفوفات التحليل الاستراتيجي باعتبارها ادوات علمية للقيام بالتحليل الاستراتيجي.

الفصل الثاني لهذا البحث تمحور حول اتخاذ القرارات حيث تضمن المبحث الاول منه مدخل مفاهيمي لاتخاذ القرارات اما المبحث الثاني فقد قمنا بتخصيصه الى اساليب اتخاذ القرار ومراحلها والعوامل المؤثرة فيه.

اما الفصل الاخير فكان لتقديم مؤسسة البسكرية للإسمنت البرانيس بسكرة في المبحث الاول ثم تلاه في المبحث الثاني منهجية الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة ومن ثم تقييم متغيرات الدراسة واختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية وتفسير النتائج وعرضها. واخير خلاصة للفصل.

9. منهج الدراسة.

من اجل دراسة الموضوع واحتواء جميع جوانبه المتعددة، وللإجابة على الاشكالية الرئيسة والاسئلة الفرعية سوف نعتمد على المنهج الوضعي الوصفي ، حيث اننا سنعتمد على المنهج الوضعي الوصفي لضبط مختلف المفاهيم كمفهوم التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرار ومختلف المفاهيم المرتبطة بهما والهدف منه فهم وشرح ظواهر معينة، اما المنهج الكمي سنعتمده في جمع ومعالجة المعلومات الخاصة بالدراسة التطبيقية التي سوف تتم بمؤسسة البسكرية للإسمنت. نظرا لكونه يركز عادة على تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات كما يعتمد على تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية ثم عرض النتائج النهائية في شكل احصائي.

10. الدراسات السابقة.

أ/ الدراسات المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي.

اولا: دراسة الطيب داودي 2007: اثر تحليل العوامل الداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة، عدد 5 ص، ص 39-44.

هدفت هذه الدراسة الى توضيح تأثير تحليل المحيط الداخلي والخارجي في صياغة الاستراتيجية حيث تناولت الدراسة مفهوم الاستراتيجية وماهية تحليل المحيطين الداخلي والخارجي حيث انه عملية هامة ورئيسة للإدارة الاستراتيجية، وقد ذكر الباحث عوامل المحيطين، كما وضح اهمية تحليل كلا منهما.

وتوصل الباحث من خلال دراسته الى كيفية تأثير العوامل الداخلية في صياغة الاستراتيجية حيث ان الهدف من تحليل المحيط الداخلي هو تحديد اوجه القوة والضعف الخاصة بالمنظمة، وانه اذا كان التحليل يوجه لعدد محدد من عوامل الانشطة على ضوء الفرص المتاحة امامها كلما ساهم بشكل افضل في صياغة الاستراتيجية، بالإضافة الى انه يتحتم على المنظمة تحليل المحيط الخارجي لما يحتويه من تقلبات ذات الاثر في صياغة الاستراتيجية. كما اشار الى انه كلما كان الزيادة في تحسين تحليل المحيط ومعرفة مؤثراته كلما ادى ذلك الى الاستجابة لتحقيق اهداف المنظمة.

ثانيا: دور تحليل البيئة الصناعية والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة من اعداد الباحث واضح فواز، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة بسكرة 2011.

تهدف هذه الدراسة الى التركيز على عملية تحليل المحيط ببعديه من اجل تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة للمنظمة الاقتصادية، وتوضيح كيفية القيام بتحليل المحيط وربط عمليتي التحليل الداخلي والخارجي لاستنباط خيارات استراتيجية مناسبة وقد قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة حليب حضنة بالمسيلة.

وقد توصل الباحث في الاخير الى عدة نتائج نذكر منها:

- تنشط الملبنة في سوق يتسم بحدة المنافسة حيث ان منافسيها يمتلكون امكانية معتبرة ويتفوقون عليها نسبيا في الحصة السوقية والخبرة التصنيعية والتسويقية.
- وجود احتمال الى دخول منافسين جدد نتيجة فائض الطلب.
- تعتمد المؤسسة بشكل كبير على استراتيجية التنويع الافقي المرتبط والتكامل الراسي الخلفي.

ثالثا: دراسة ياسين عطا الله، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2009/2008.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ماهية الاستراتيجية وكيفية صياغتها على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بالإضافة للتعرف على دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجية المنظمة. والخروج بنتائج بحثية واقتراح توصيات مبينة على هذه النتائج. ومن اهم نتائج هذه الدراسة:

- توافق قوانين الحكومة مع اهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- لا تشكل المادة الاولية من ناحية الوفرة او الندرة لأغلب المؤسسات اي عراقيل قد تواجهها.

كما اقترح الباحث جملة توصيات من ابرزها:

- الاستغلال الامثل للمواد الاولية في نشاطها وفي مختلف مراحل العملية الانتاجية.
- حث الباحث المؤسسات التي لا تتلقى دعم من الدولة بالاعتماد على استراتيجيات النمو الذاتي.

ب/ الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار

اولا: دراسة مناصرية اسماعيل 2004 دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الادارية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على انواع ومراحل اتخاذ القرارات ومتطلباتها من المعلومات ومختلف نظم المعلومات الادارية.
- تحليل وتقييم نظام المعلومات للمنظمة وعلاقته باتخاذ القرار.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج نذكر منها ما يلي:

- يساهم نظام المعلومات في المنظمة بقدر وافر في بلورة رؤية اوضح للمشاكل وحلولها وبالتالي انتاج قرارات اكثر دقة وفعالية.
- يعتبر توفر المعلومات الكافية في الوقت المناسب في الشركة الجزائرية للألمنيوم اهم محدد لزيادة فعالية اتخاذ القرارات الادارية.

ثانيا: دراسة احمد بن خليفة، مساهمة ادارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية بالوادي، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وادارة المنظمات، 2010.

هدفت الدراسة الى:

- ابراز دور ادارة المعرفة من خلال المساهمة الفاعلة في تحقيق التدفق السريع للمعرفة الى المنظمة والتحقق من الوصول الى المعرفة الى المنظمة والتحقق من الوصول الى المعرفة اللازمة لتعزيز صناعة القرار الاستراتيجي.
- تحديد العلاقة بين ادارة المعرفة واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.

وقد ادت النتائج المتوصل اليها الى وجود علاقة معنوية قوية بين ادارة المعرفة وصناعة القرار، بالإضافة الى وجود ضعف كبير في اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تكنولوجيا المعلومات المساعدة على دعم نظم اتخاذ القرار الجماعي.

واقترح الباحث استنادا الى دراسته الى جملة توصيات نذكر منها ما يلي:

- ضرورة تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات مثل نظم دعم القرار الجماعي والنظم الخبيرة لكونها اظهرت مستوى ضعيف وهو ما يعتبر تحدي امام المؤسسات الاقتصادية بالوادي.

ثالثا: دراسة فالتة الياميين، اليقظة واهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي للباحث الذي يتمحور حول مدى اهتمام متخذي القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وهدفت الى ما يلي:

- توجيه الاهتمام نحو الاهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة.
- ابراز اهمية تطوير الوظيفة الاستشرافية والاستطلاعية في المؤسسات الجزائرية.
- الوقوف على مدى تأثير بعض الخصائص الشخصية والسمات الوظيفية عند متخذي القرارات.

وتوصلت الدراسة الى عدة اقتراحات ولعل اهمها:

- معلومات اليقظة الاستراتيجية هي مجرد علامات وايماءات مسبقة لا تخلو من الخطأ ولا تظهر كل التفاصيل، وعادة ما تكون هذه العلامات في وسط يتميز بالتشويش.
- زيادة الاهتمام بموثوقية معلومات اليقظة الاستراتيجية سيؤدي لمزيد من الاهتمام بأهميتها لاستراتيجية.

11. التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا دور التحليل الاستراتيجي في اتخاذ القرار في مؤسسة البسكرية للإسمنت البرانيس بسكرة، والبالغ عددها ستة دراسات عربية والتي توصلنا من خلالها الى استنتاج ما يلي:

على الرغم من اختلاف الظروف التي اجريت فيها الدراسات الا انها تشير ضرورة تزود متخذي القرارات بمعلومات التحليل الاستراتيجي سواء تعلق الامر بالقرارات الاستراتيجية او التكتيكية او التشغيلية لما لها من انعكاس على جودة القرار المتخذ.

بالرغم من تناول الدراسات الا انها تناولت موضوعات مختلفة ربطت بين متغيرات متنوعة فالبعض تناولت التحليل الاستراتيجي بمتغيرات اخرى وينطبق ذلك على اتخاذ القرار ايضا، حتى مع وجود دراسات ربطت المتغيرين بعضهما الا انها اختلفت عن موضوعنا من حيث الاعتماد على ابعاد التحليل الاستراتيجي وكذا اختلاف في تقسيم مراحل اتخاذ القرار.

ان ما يميز هذا البحث عن غيره انه:

1. يختلف مع البحوث السابقة في الاطارين الزماني والمكاني للبحث.
2. يختلف عن الدراسات السابقة في ابعاد الدراسة لمتغيري البحث.
3. يختلف في اهدافه ونتائجه عن باقي الدراسات السابقة.
4. استفاد البحث من البحوث والدراسات السابقة في اثراء الجانب النظري لكلا من التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرار. وكذا في استخدامها كدراسات سابقة استكمالا لمنهج البحث.