

تمهيد

بعد الاحاطة النظرية لمتغيري الدراسة المتعلقة بأثر التحليل الاستراتيجي في تحسين مراحل اتخاذ القرار سنحاول في هذه الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة العسكرية للإسمت البرانس الوقوف على مستوى التحليل الاستراتيجي من خلال تصورات اطارت و مسؤولي المؤسسة ، ومدى وجود دور له في مراحل اتخاذ القرار بالاعتماد على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة ، ومن ثمة معرفة طبيعة ومدى وجود علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرتي الدراسة، وقد خصصنا ثلاثة مباحث في هذا الفصل، المبحث الأول يتعلق بتقديم المؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى منهجية الدراسة المستخدمة، لنصل في المبحث الثالث إلى تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة البسكرة لصناعة الاسمنت.

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة, نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تتضمنها وإضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، ولأن المؤسسة تسعى إلى جذب أكبر عدد من الزبائن والتركيز على اكتساب مزايا تنافسية سعت المؤسسة إلى تسطير عدد من الأهداف على مختلف المستويات التنظيمية فيها, لذا سنعمل على التعرف على هذه الأهداف وكذلك على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة البسكرة للإسمنت.

في هذا المطلب سنعمل على التعريف بمؤسسة البسكرة للإسمنت - برانيس - بسكرة, من حيث نشأتها وتطورها.

الفرع الاول: نشأة المؤسسة وعموميات حولها .

مؤسسة البسكرة للإسمنت (S.B.C) -Spa BISKRIA CIMENT هي شركة ذات طابع خاص, تقع في تراب بلدية برانيس دائرة جمورة ولاية بسكرة, يبلغ رأس مالها الاجتماعي 870.000.000.00DA. يتمثل نشاطها الأساسي في إنتاج الإسمنت بأنواعه, وهي تستمد موادها الأولية من المناجم التي تقع محاذية للمصنع في المنطقة الجبلية.

تم إنشاء المؤسسة في جانفي 2009, انطلقت الأشغال على الخط الأول للإنتاج في جانفي 2013, وشرع في الإنتاج بعد اكتمال عملية الأشغال في جوان 2016, فكانت أول انطلاقة لعملية البيع في 15 جوان 2016. وللعلم فإن المؤسسة اليوم تشغل خط إنتاج واحد أما باقي الخطوط الثلاثة فهي قيد الإنجاز, وسيتم إطلاقها في جوان للعام الحالي 2019 حيث بلغ تقدم الأشغال فيها إلى 98%.

1. الطاقة الإنتاجية للمؤسسة كانت كالتالي:

☒ بالنسبة للإسمنت الرمادي (Ciment Gris):

✓ الخط الأول: 3000 طن/في اليوم أي 1000000 طن/في السنة .

✓ الخط الثاني: 6000 طن/في اليوم .

✓ الخط الثالث: 6000 طن/في اليوم

☒ بالنسبة للإسمنت الأبيض (Ciment Blanc):

✓ الخط الرابع: 1500 طن/في اليوم أي 5000000 طن /في السنة

المنتجات التي تنتجها المؤسسة:

☒ بالنسبة للإسمنت الرمادي للخرسانة المسلحة (CPJ):

CPJ CEM II/A-M 42.5 ✓

CPJ CEM II/A-M 32.5 ✓

☒ بالنسبة للإسمنت الرمادي المقاوم للكبريت (CRS)

CPA-CEM I/42.5 ✓

CPJ CEM IV/ A42.5 ✓

☒ بالنسبة للإسمنت الأبيض فلم يدخل حيز الإنتاج بعد لعدم إكتمال خط الإنتاج الخاص به.

3. إجمالي عدد العاملين في المؤسسة كان بالتقريب حوالي 3200 عامل مقسمين إلى فأتين كالتالي:

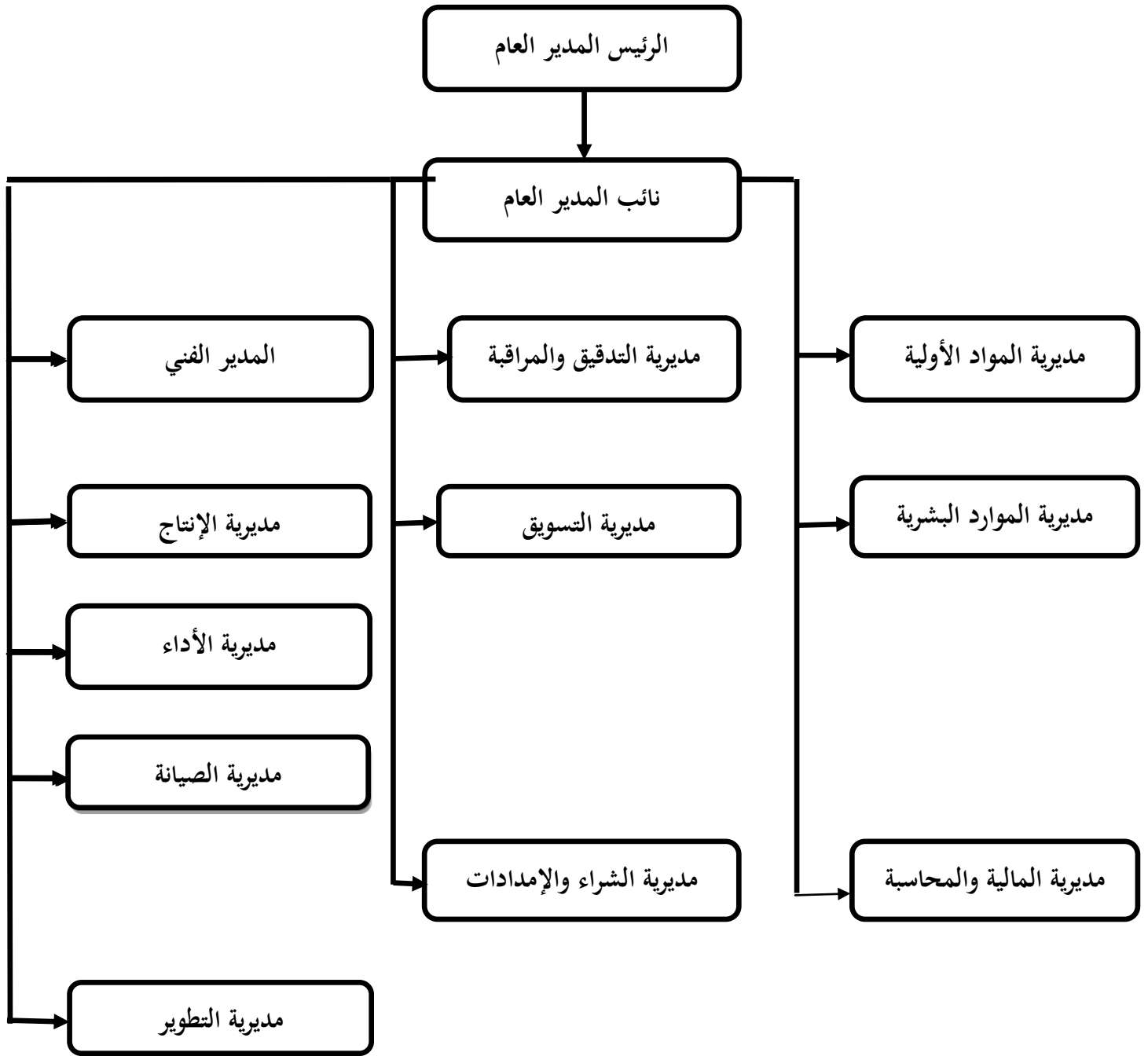
✓ 1200 عامل، موظفين بشكل مباشر.

✓ 2000 عامل، موظفين بشكل غير مباشر.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة العسكرية للإسمنت من المؤسسات الضخمة التي تمارس نشاطها الصناعي الذي هو محور إهتمامها بشكل منظم، وكما نعلم أنه كلما زاد حجم المنظمة كلما تطلب ذلك قدرا أكبر من التنظيم وكذلك كفاءات تسييرية ذات خبرات متنوعة، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات، ويوضح الشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة دون تفصيل دقيق لكل مديرية على حدى، ويوضح هذا الأخير المستويين الإستراتيجي والتكتيكي.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكوية للإسمنت



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من المؤسسة

تظهر مكونات الهيكل كما يلي:

الرئيس المدير العام: مكلف بتسيير المنظمة اداريا وتقنيا و كذا العمل على التنسيق بين مختلف المديريات في المنظمة. وكذا الحرص على تحقيق الاهداف المسطرة.

نائب المدير العام: يحرص نائب المدير العام على ضمان رقابة السير المنظم لجميع المديریات ويتحقق من الالتزام باللوائح التعليمية ودرجة الانضباط في المنظمة واعطاء توجيهات لرؤساء المديریات.

المدير الفني: يحرص المدير الفني على ضمان السير الحسن للمعدات الانتاجية ويشرف على رقابتها وكذا دراسة التقارير المتعلقة بالإنتاج وجودة ونوعية المنتج النهائي.

مديرية التدقيق والرقابة: تعمل هذه المديرية على رقابة انجاز الانشطة والاعمال لمختلف المديریات والمصالح من اجل التحقق من ضمان تفادي الانحرافات عن ما هو مطلوب.

مديرية المواد الاولية: تعمل مديرية المواد الاولية على ضمان تحديد الكميات المطلوبة من المواد الاولية في الوقت المناسب لكي يتم ادخالها في وقتها في العملية الانتاجية.

الانتاج: تتابع مديرية الانتاج كل مراحل انتاج الاسمنت من لحظة دخول المادة الاولية الى غاية خروج المنتج النهائي

التسويق: تقوم بالتنسيق بين مصلحة الانتاج والزبائن حيث تستلم من مصلحة الانتاج حجم الانتاج والمخزون النهائي لكي يتسنى لها دراسة الطلبات وترتيبها حسب الاولويات، بالإضافة الى استقبال طلبات الزبائن.

الموارد البشرية: تعمل مديرية الموارد البشرية على ضمان عدم وجود اي نقص في الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لأداء انشطتها كما تعمل على نشر اعلانات التوظيف واستقطاب اليد العاملة التي تحتاجها المنظمة.

الاداء: تقوم مديرية الاداء بقياس اداء المنظمة ومقارنته بما كان مسطر لأدائه ومن خلال ذلك تقوم بتحديد اسباب الانحرافات.

الصيانة: تهتم مديرية الصيانة بإجراء مسح مستمر للمعدات وصيانة الاعطال في المعدات وتصليحها لكي لا يكون هناك اي تأخير في العملية الانتاجية بالإضافة الى الصيانة الوقائية.

التطوير: تهتم مديرية التطوير بالبحث المستمر عن معدات احسن ومواد افضل من اجل تحسين نوعية المنتج وجودته وكذا جودة المعدات المستخدمة وقياس جودتها على المنتج.

الشراء والامدادات: تقوم مديرية الشراء والامدادات بترجمة احتياجات المنظمة من الامدادات اليومية والشهرية والسنوية وكذا تحديد مصادر الحصول عليها.

المالية والمحاسبة: تقوم هذه المديرية بإجراء رقابة كل العمليات الحسابية والمالية للمنظمة ومن اهم مهامها التقييد المحاسبي واعداد القيود المالية، البرامج المالية والميزانيات التقديرية والافتتاحية والختامية. بالإضافة الى تسيير العمليات

الحسابية وتنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع ارصدة الحسابات البنكية. ايضا مراقبة العمليات الخاصة بالخبزينة، ونتائج التكاليف والايادات.

المطلب الثاني: عرض لمختلف منتجات المؤسسة وأبرز المنافسين في القطاع

1. المنتجات التي تنتجها المؤسسة:

الجدول رقم (1): قائمة منتجات المؤسسة التامة الصنع

الرقم	نوع الإسمنت	التسمية التقنية	التركيبية
1	إسمنت رمادي بورتلاندي المركب للخرسانة	CPJ CEM II/ 42.5 NA 442 ✓	عل الأقل 95% من مادة الكليينكر والباقي إضافات كيميائية أخرى
2	إسمنت رمادي بورتلاندي المركب للبناء	CPJ CEM II/B 32.5 NA 442	من 65% إلى 79% من مادة الكليينكر والباقي إضافات أخرى
3	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والمياه المالحة CRS	CPA-CEM III/B-SR 42.5 NA 443	من 20% إلى 34% من مادة الكليينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية
4	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والمياه CRS	CPA-CEM IV/A-SR 42.5 NA 443	من 65% إلى 79% من مادة الكليينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية
5	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والرطوبة CRS	CPA-CEM I 42.5-ES NA 443	على الأقل 95% من مادة الكليينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات المتاحة في الموقع الإلكتروني

■ بالنسبة للإسمنت الأبيض فلم يدخل حيز الإنتاج بعد لعدم إكمال خط الإنتاج الخاص به، حيث انطلقت الأشغال فيه منذ جوان 2018 ولا تزال فيه الأشغال لحد الآن، ومن المنتظر تسليمه في سبتمبر 2019.

إجمالي عدد العاملين في المؤسسة بالتقريب كان حوالي 3200 عامل مقسمين إلى فأتين كالتالي:

- ✓ 1200 عامل، موظفين بشكل مباشر. أي انه موظفون بشكل دائم إلى غاية التقاعد.
- ✓ 2000 عامل، موظفين بشكل غير مباشر. حيث تقوم المؤسسة بتوظيف الافراد بعقود فقط حيث ينتهي عملهم بانتهاء مدة العقد مثل عمال الصيانة، نقل... الخ.

2. قائمة المنافسين على المستوى المحلي في قطاع إنتاج الإسمنت

الجدول (02) : قائمة المنافسين على المستوى الوطني في قطاع إنتاج الإسمنت

إسم المؤسسة	طبيعة ملكية المؤسسة	الطاقة الإنتاجية للمؤسسة	المقر الأم للمؤسسة
GICA المجمع الصناعي للإسمنت الجزائري-شركة تابعة-	مؤسسة ذات طابع عمومي, مملوكة من طرف الدولة الجزائرية	13 مليون طن/في السنة عبر كامل فروعه	بلدية عين التوتة ولاية باتنة
& LAVARG HOLCIM	شراكة فرنسية سويسرية	9 مليون طن/في السنة عبر كامل فروعه	بلدية عقاز ولاية معسكر
BC البسكرة للإسمنت	مؤسسة ذات طابع خاص, مملوكة من طرف مجمع الإخوة عموري	4 مليون طن/في السنة	بلدية برانيس ولاية بسكرة
CILAS	شراكة بين مجمع لافارج هولسيم ومجمع الإخوة سواكري	2.7 مليون طن/في السنة	دائرة جمورة ولاية بسكرة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات المتاحة في المواقع الإلكترونية لكل مؤسسة

المؤسسات المنافسة

▪ **فروع مجمع GICA:** مصنع الجزائر العاصمة، مصنع عين لكبيرة _ سطيف، مصنع تبسة، مصنع زهانة - معسكر، مصنع الشلف، مصنع سعيدة، مصنع حمام بوزيان _ قسنطينة، مصنع بني صاف _ عين تيموشنت، مصنع متيجة _ البليدة، مصنع صور الغزلان _ البويرة، مصنع حجار السود _ سكيكدة... الخ ويحصى المجمع 23 فرعا منها 14 مصنعا للإسمنت وكذا مركز تكوين في صناعة الإسمنت بالإضافة الى فروع للخرسانة والحصى ومركز الخدمات والدراسات التكنولوجية الذي يقوم مخبره بدراسات جيولوجية او طبوغرافية او مخططات المناجم بالإضافة الى امتلاكه لشركتين لصيانة اعطاب وحدات المجمع، كما يعتبر الرائد في صناعة الإسمنت في السوق الجزائري حيث يتطلع المجمع في افاقه الى انتاج حوالي 23 مليون طن في 2022 كهدف متوسط المدى، كما انه بدأ في البحث عن اسواق خارجية لتصدير بعد مساهمتها الكبيرة في تلبية احتياج السوق الوطنية بنسبة حوالي 60% وهي حصة سوقية جيدة جدا فهي تمثل اكثر من نصف الانتاج الوطني. كما ان المجمع يسعى للحصول على شهادة المطابقة الدولية لمادة الاسمنت البتروني الذ تنتجه وحدة عين الكبيرة، وهذا ما يفتح افاقا للمجمع في تسويقه خارج الجزائر.

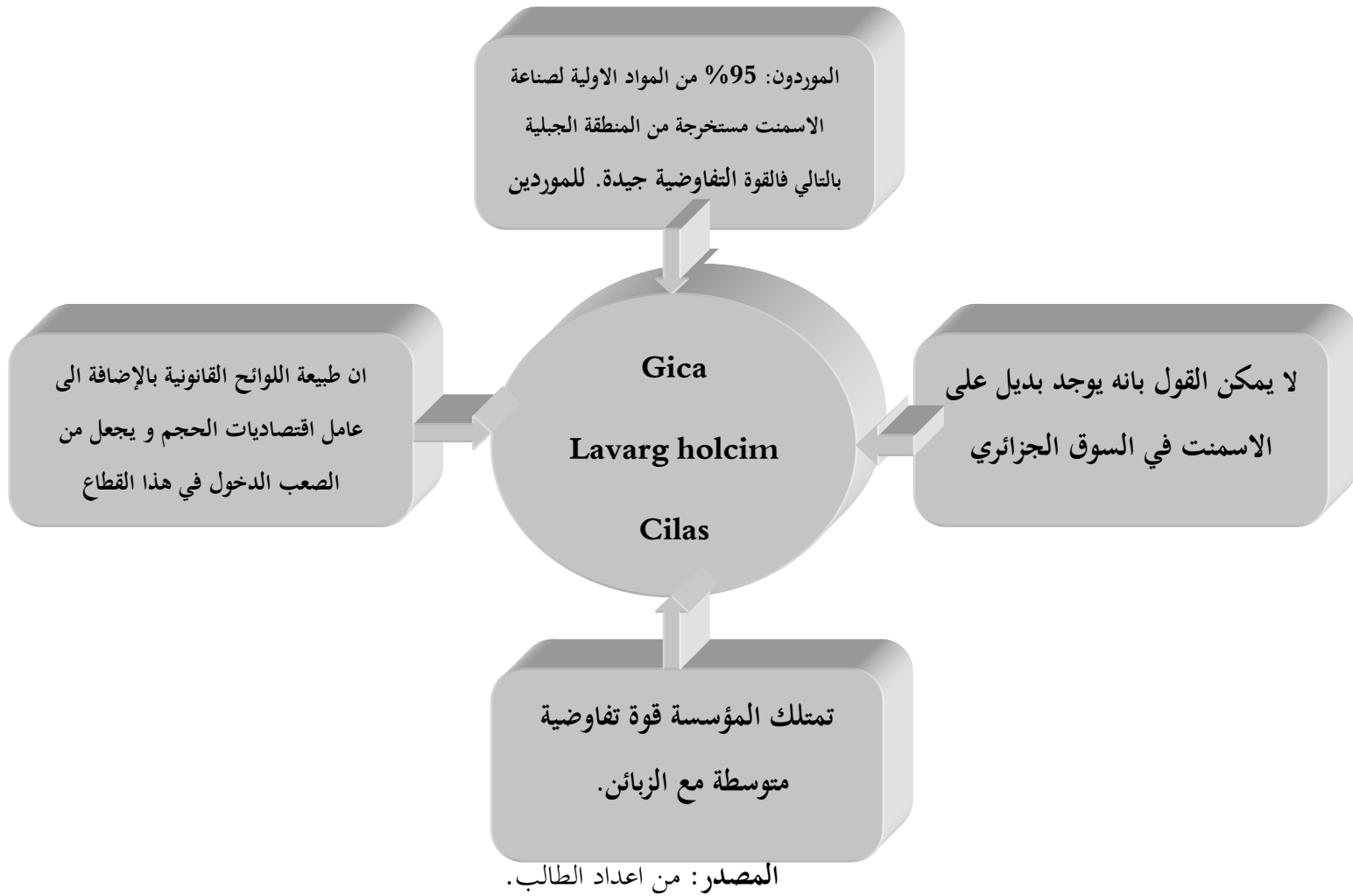
▪ **فروع مجمع LAVARG&HOLCIM:** مصنع حمام الضلعة _ المسيلة، مصنع عقاز _ ولاية معسكر... الخ. يعتبر هو الاخر منافس قوي جد بطاقة انتاجية كبيرة جدا 9 مليون طن سنويا ويطمح الى رفعها في 2020 الى 11.1 مليون طن بالإضافة الى رفع صادراته الى غرب افريقيا الى 5 ملايين طن. كما يطمح المجمع الى تصدير 10 مليون طن من الاسمنت الرمادي (كلنكر) نحو غرب افريقيا ضمن افاق 2021. يمتلك المجمع علامة سوبرماركت لمواد البناء (باتيستور) كما يمتلك 30 مركز انتاج.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بان مجمع LAVARG&HOLCIM يعد منافسا شرسا بالنسبة لمؤسسة البسكرية للإسمنت. حتى وان كانت طبيعة هذا القطاع لا تعكس حقيقة ان المنافسة

▪ **مجمع CILAS:** الفرع الأم فقط ببلدية جمورة _ بسكرة.

الشكل الموالي يمثل محاولة لإسقاط قوى Porter على مؤسسة البسكرية للإسمنت

الشكل رقم(12): إسقاط القوة الخمس porter على مؤسسة البسكرية للإسمنت



من خلال الشكل يمكن ان نقول ان مؤسسة البسكرية للإسمنت:

1. لا تواجه أي تهديد منتجات بديلة في السوق الجزائري لأنه لا يوجد ما يمكن اعتباره بديل عن الإسمنت، خاصة في المنشآت الكبيرة مثل تمويل المقاولين المنجزين للمساكن العمرانية، اما المنشآت العادية مثل المنازل العادية فثقافة عامة الشعب لا تستوعب على سبيل المثال فكرة المباني المجهزة، او البناء بالخشب.
2. تمتلك قوة تفاوضية جيدة جدا مع الموردين كون ان 95% من المواد الاولية تستخرج من المنطقة الجبلية المحاذية للمصنع، وبالتالي فاحتياجها الى 5% من المواد الاولية لإتمام العملية الانتاجية يجعلها تمتلك قوة تفاوضية كبيرة مع الموردين.
3. باعتبار ان مؤسسة البسكرية للإسمنت تمتلك شريحة زبائن دائمة مع الاخذ بعين الاعتبار سعر البيع لهم مقارنة بتحمل تكاليف النقل في حالة شراء من المنافسين، يمكن القول انها تمتلك قوة تفاوضية متوسطة مع الزبائن.

4. لا تواجه اي تهديد من الداخلون الجدد لهذا القطاع خاصة وان المؤسسات في هذا القطاع شرعت فعليا في تصدير الفائض من الانتاج الوطني للإسمنت الى الخارج. بالإضافة الى وجود مؤسسة (GICA) التي تمتلك اقتصاديات حجم لا يستهان بها. بالإضافة الى كون طبيعة القطاع لا تتمتع
5. تواجه منافسة شرسة مع المؤسسات النشطة في هذا القطاع وتفوقها عليها من ناحية اقتصاديات الحجم وحجم الانتاج والمبيعات بالأخص الرائد في هذا المجال مؤسسة (GICA) التي تتفوق بما سبق ذكره بالإضافة الى امتلاكها منحنى خبرة كبير جدا.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميًا وكيفيًا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد ما كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

المطلب الأول: أداة البحث، عينة الدراسة.

1- مصادر جمع بيانات الدراسة:

يهدف تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، يجد نفسه في مرحلة تحديد مصادر الحصول على البيانات اللازمة للبحث، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما: **1-1 البيانات الأولية:** هي البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والممثلة في الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، وتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخدامًا لجمع البيانات، من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية. وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانه وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (statistical package for social sciences)SPSS.V20، باستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

1-2 البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والمجلات والدوريات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية، والمقالات وأوراق البحث المقدمة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث.

2- أداة البحث:

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانه خاصة من النوع المغلق كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الإستبانه من قسمين:

1-2 القسم الأول: وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

2-2 القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في متغير " التحليل الاستراتيجي"، حيث شملت 36 عبارة إجمالية للمتغير المستقل. كانت كما يلي:

- العبارات من 1 الى 5: تقيس تصورات عينة المبحوثين للتحليل الاستراتيجي.
 - العبارات من 6 الى 8: تقيس تصورات عينة المبحوثين للهيكل التنظيمي.
 - العبارات من 9 الى 12: تقيس تصورات عينة المبحوثين للثقافة التنظيمية.
 - العبارات من 13 الى 16: تقيس تصورات عينة المبحوثين للموارد.
 - العبارات من 17 الى 20: تقيس تصورات عينة المبحوثين للمنافسين.
 - العبارات من 21 الى 23: تقيس تصورات عينة المبحوثين للمنافسين المحتملين.
 - العبارات من 24 الى 26: تقيس تصورات عينة المبحوثين للموردين.
 - العبارات من 27 الى 29: تقيس تصورات عينة المبحوثين للزبائن.
 - العبارات من 30 الى 32: تقيس تصورات عينة المبحوثين للمنتجات البديلة.
 - العبارات من 33 الى 36: تقيس تصورات عينة المبحوثين المحيط الخارجي العام.
- أ- المحور الثاني: ويتمثل في المتغير التابع " اتخاذ القرار"، حيث يتضمن (11) عبارة تم تقسيمها حسب ابعاد المتغير كما يلي:

- العبارات من 1 الى 5 تقيس تصورات عينة المبحوثين لمرحلة الذكاء.
 - العبارات من 6 الى 8 تقيس تصورات عينة المبحوثين لمرحلة التصميم.
 - العبارات من 9 الى 11 تقيس تصورات عينة المبحوثين لمرحلة الاختيار.
- وقد تم الاعتماد على مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) حسب سلم ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

الجدول رقم (3): سلم ليكرت الخماسي.

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

3- عينة الدراسة:

قصدت الدراسة 45 اداريا وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح لشاغلي المناصب الإدارية بكافة اقسامها في مصنع البسكورية للإسمنت BC ببلدية برانيس ولاية بسكرة والتي كان طاقمها الإداري يتكون من 78 إداريا في مؤسسة البسكورية للإسمنت، تم توزيع 45 استبيان استرجعنا منها 41، تم قبول 38 استبانة، والباقي تم الغاؤها لأنها لا تستوفي شروط الدراسة، فبلغت نسبة الاستجابة 84.44%.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة.

1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام برنامج الحجم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS**

V20. من خلال الاعتماد على المقاييس المبينة فيما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistique Mesures) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cornbrash's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- اختبار كولومجروف - سميرنوف: (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، (1-Sample K-S).

• تحليل التباين للانحدار: (Analysis of Variance) لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): وذلك لاختبار دور المتغير المستقل التحليل الاستراتيجي المتغير التابع وهو اتخاذ القرار وفي مختلف مراحل (الذكاء، التصميم، الاختيار) بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدا.

2- صدق وثبات الاستبانة:

1-2. صدق أداة البحث (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت

لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

أ. صدق المحتوى:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحفيقا لأهداف البحث. وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب. صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل "ألفا كرونباخ" لأداة البحث بلغ (0.861) وهو معامل مرتفع، ومناسب لأغراض هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، حيث بلغ معامل الصدق (0.927) للمتغيرين ككل. بالنسبة للمتغير الأول بلغ معامل الفاكرونباخ (0.828) بدرجة صدق (0.909)، في حين كان الفا كرونباخ للمتغير الثاني (0.687) بدرجة صدق (0.828).

اعتمادا على ما سبق يمكن القول بان اداة الدراسة صالحة ومناسبة تماما لأهداف هذا البحث نلخصها في الجدول الموالي:
الجدول رقم (4) : معاملات الثبات والصدق.

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغيرات و أبعادها
0.909	0.828	34	التحليل الاستراتيجي
0.828	0.687	11	اتخاذ القرار
0.927	0.861	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

2-2 ثبات الأداة (Reliability):

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. ومن خلال الجدول أعلاه، فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (بمستوى 0.60 فأكثر)، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.861) وهو معامل ثبات مناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا. مما يؤكد لنا صلاحيتها وصحتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

سنحاول في هذا المبحث تقديم افراد العينة ومن ثم عرض لمختلف الاجابات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان وبعد ذلك سنختبر الفرضيات ونقوم بعرض شامل لمختلف النتائج وفي الاخير تفسير هذه النتائج.

المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	27	71.052
	أنثى	11	28.947
	المجموع	38	100
العمر	أقل من 30 سنة	22	57.89
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	28.94
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	4	10.52
	50 سنة فأكثر	1	2.63
	المجموع	38	100
المستوى التعليمي	شهادة دراسات تطبيقية جامعية	/	/
	شهادة ليسانس	24	63.157
	شهادة ماستر	12	31.578
	شهادة مهندس	2	5.2
	شهادة اخرى	/	/
	المجموع	38	100

76.315	29	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
23.684	9	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
/	/	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
/	/	15 سنة فأكثر	
100	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

يتضح من خلال هذا الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

- من حيث الجنس: غالبية العينة ذكور بنسبة بلغت (71.05%) أما نسبة الاناث فكانت اقل بكثير بنسبة (28.94%) وهذا راجع الى طبيعة النشاط الذي تقوم به المنظمة.
- من حيث السن: نجد أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (57.89%) تليها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (28.94%)، أما فئة من 40 إلى 50 فكانت بنسبة (210.5%) وكان هناك فرد واحد أكبر من 50 سنة بنسبة ضعيفة جدا قدرها (2.63%) وهذا ما يدل على أن معظم المبحوثين من فئة الشباب، وأن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف هذه الفئة.
- بالنسبة للمؤهل العلمي: كانت النسبة الأكبر لحملة كلا من شهادة ليسانس وشهادة ماستر بنسبة (63.15%)، و(31.57%) تواليا، وهذا ما يتماشى مع طبيعة عينة الدراسة التي تتعلق بالإطارات والمسيرين في المؤسسة، ونسبة (5.2%) خاصة بالمهندسين راجع الى طبيعة علاقة المنظمة بالشريك حيث ان المنظمة تعتمد بالدرجة الاولى مهندسين اجانب نظرا لخبرتهم الطويلة في هذا المجال أما نسب خيارات حاملي شهادة الدراسات التطبيقية او شهادات اخرى فكانت منعدمة.
- سنوات الخبرة: انقسمت العينة حسب سنوات الخبرة الى قسمين فقط حيث نجد أن ما نسبته (76.31%) من المبحوثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، في حين كان الباقي والذين بلغت سنوات خبرتهم من 5 الى 15 سنة بلغت نسبتهم (23.684%)، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) نسبتهم (22,6%). وهذا ما يمكن تفسيره بان المنظمة مازالت في دورة حياتها.

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة .

1. اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولموجروف-سمرنوف) "Kolmogorov-Smirnov".

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح، ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع أبعاد المتغير الثاني، والاول ايضا. وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (6) : اختبار التوزيع الطبيعي اختبار (Kolmogorov-Smirnov)

التحليل الاستراتيجي	اتخاذ القرار	الاختيار	الذكاء	التصميم	/
1.018	1.115	1.225	1.018	0.994	Kolmogorov-Smirnov Z
0.251	0.166	0.099	0.251	0.276	Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20 .

من خلال الجدول السابق يمكن القول ان كلا المتغيرين يخضعان للتوزيع الطبيعي.

2. نتائج تقييم متغيرات الدراسة:

1-2 < . تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو التحليل الاستراتيجي:

تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "من 1 الى 5"، لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي، وقد أخذ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع". والجدول الموالي يلخص ما سبق.

الجدول رقم 7: دلالة قيم المتوسطات الحسابية

3.5 الى 5	من 2.5 الى 3.5	من 1 الى 2.5	قيمة المتوسط
مرتفع	متوسط	منخفض	دلالة القيمة

من أجل الوصول إلى الإجابة عن التساؤل الآتي:

✓ ما مستوى استخدام التحليل الاستراتيجي في المنظمة حسب تصورات إطارات ومسؤولي المؤسسة؟ للإجابة على هذا التساؤل سنقف على تصورات الأفراد ونظرهم للتحليل الاستراتيجي، من خلال التطرق الى تصوراتهم نحو بعديه المتمثلين في المحيطين الداخلي والخارجي والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن العبارات الخاصة بتصورتهم للتحليل الاستراتيجي.

رقم الفقرة	عبارات القياس للتحليل الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تعمل المنظمة على جمع المعلومات من بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.	3.61	0.755	3	متوسط
2	تركز المنظمة على دعم نقاط قوتها وتعزيزها.	3.74	0.503	2	مرتفع
3	معالجة نقاط الضعف التي تعيق التقدم نحو الاهداف.	3.50	0.507	4	متوسط
4	البحث عن انتهاز الفرص المتاحة في السوق	3.79	0.474	1	مرتفع
5	ادراك التهديدات التي تواجهها والبحث عن اساليب تفاديها مسبقا.	3.74	0.601	2	متوسط
/	التحليل	3.6737	0.33344	10	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

اسنادا على ما سبق نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرهم للتحليل الاستراتيجي في المنظمة محل (مصنع البسكرة للإسمنت) جاءت بمستوى مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات حول هذا المتغير بين (3.50) و(3.79) و بلغ متوسط اجابات الباحثين عن التحليل مجتمعة (3.6737) وبانحراف معياري (0.33344)، ويرجع ذلك إلى أن المنظمة تولي اهتماما كبيرا للقيام بالتحليل الاستراتيجي وهذا ما نفسره بدعم المنظمة لهذا المتغير.

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات تحليل الهيكل.

رقم الفقرة	عبارات القياس لتحليل الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
6	تطوير الهيكل التنظيمي وتشريعات العمل	3.76	0.786	3	مرتفع
7	توضيح العلاقات والصلاحيات والمسؤوليات بأسس محددة.	4.16	0.679	2	مرتفع
8	دراسة الهيكل التنظيمي باستمرار تلائم مع استراتيجية المنظمة.	4.24	0.675	1	مرتفع
/	الهيكل التنظيمي	4.052	0.4619	4	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20.

اسنادا على ما سبق نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم لتحليل الهيكل التنظيمي في (مصنع البسكرة للإسمنت) جاءت بمستوى مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات حول الهيكل التنظيمي بين (3.76) و(4.24) و بلغ متوسط اجابات الباحثين عن تحليل الهيكل التنظيمي مجتمعة (4.052)، وانحراف معياري (0.4619)، ويرجع ذلك الى أن المنظمة تولي اهتماما كبيرا للقيام بتحليل الهيكل التنظيمي ومحاولة تطويره باستمرار من اجل جعله متناسقا اكثر مع الاهداف العريضة وهذا ما نفسره بدعم المنظمة لتحليل ودراسة الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة عن عبارات تحليل الثقافة.

رقم الفقرة	عبارات القياس لتحليل الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
9	ترسيخ القيم التنظيمية السائدة وتمييزها في المنظمة.	3.55	0.645	4	مرتفع
10	تهتم المنظمة بفهم ودراسة معتقدات الافراد.	4.34	0.534	1	مرتفع
11	تشخيص نجاحات وانجازات الافراد وبثها .	4.29	0.565	2	مرتفع
12	تسعى المنظمة دوما لتلبية رغبات العمال وكسب ولائهم.	3.89	0.606	3	مرتفع
/	الثقافة التنظيمية	4.0197	0.26877	5	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20.

استنادا الى نتائج الجدول السابق نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم لتحليل الثقافة التنظيمية في (مصنع البسكوية للإسمنت) جاءت بمستوى مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات حول هذا المتغير بين (3.89) و(4.34) و بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن تحليل الثقافة التنظيمية مجتمعة (4.0197)، وبانحراف معياري (0.26877)، وسبب ذلك إلى أن المنظمة تولي اهتماما كبيرا جدا في القيام بتحليل الثقافة التنظيمية وهذا راجع لدعم المنظمة بشدة لها من اجل بناء ثقافة تنظيمية متماسكة تلائم معتقدات الافراد وسلوكياتهم كما تتناسق مع استراتيجية المنظمة لتحقيق اهدافها .

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة عن عبارات تحليل الموارد.

رقم الفقرة	عبارات القياس لتحليل الموارد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
13	البحث عن الكفاءات والمهارات والخبرات عند التوظيف.	3.95	0.517	1	مرتفع
14	تحليل الموارد باستمرار للتكيف أكثر مع طلبات الزبائن.	3.63	0.633	3	مرتفع
15	تحليل مختلف مواردها وانشطتها الداخلية.	3.74	0.554	2	مرتفع
16	تعمل المنظمة على دراسة الموارد الداخلية.	3.74	0.795	2	مرتفع
/	الموارد	3.7632	0.41892	8	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20.

بالاعتماد على نتائج الجدول السابق نجد أن تصورات الأفراد ونظرتهم لتحليل الموارد في (مصنع البسكوية للإسمنت) جاءت بمستوى مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات حول هذا البعد بين (3.63) و (3.95) وبلغ متوسط اجابات المبحوثين عن تحليل ودراسة الموارد مجتمعة (3.7632)، وبانحراف معياري (0.41892)، ويرجع ذلك إلى أن المنظمة تولي اهتماما كبيرا للقيام بتحليل الموارد ودراستها وهذا ما نفسره بدعم المنظمة بتحليل الموارد من اجل استباق وتفادي أي نقص او شح في الموارد التي تحتاجها لتحقيق تطلعاتها.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة عن عبارات تحليل المنافسين.

رقم الفقرة	عبارات القياس لتحليل المنافسين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
17	دراسة التهديدات التي يسببها المنافسون.	4.55	0.602	1	مرتفع
18	تحليل السوق ودراسة معطيات بيئة المنافسة.	4.18	0.896	2	مرتفع
19	الاهتمام بتحليل ومعالجة البيانات التي تخص قطاع الاسمنت.	3.82	0.457	3	مرتفع
/	المنافسون	4.1842	0.52389	1	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20.

اسنادا على ما سبق نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم لتحليل المنافسين في (مصنع البسكرة للإسمنت) جاءت بمستوى مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات حول هذا البعد بين (3.82) و (4.55) و بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن التحليل الاستراتيجي للمنافسين مجتمعة (4.1842)، وبانحراف معياري (0.52389)، ويرجع ذلك إلى أن المنظمة تولي اهتماما كبيرا جدا للقيام بتحليل المنافسين خاصة وانها في بداية دورة حياتها. بالإضافة الى كون المنافسين يتميزون عن المؤسسة محل الدراسة من عدة نواحي مثل اقتصاديات الحجم مثل (Gica) بالإضافة الى امتلاك منحى خبرة أكبر بكثير وهذا ما نفسره بدعم المؤسسة القوي لهذا البعد. ويتضح ذلك ممن خلال المتوسط الحسابي لعبارة دراسة التهديدات التي يسببها المنافسين حيث سجلت أكبر متوسط حسابي في الاستبانة ككل.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة عن عبارات تحليل الداخلين الجدد.

رقم الفقرة	عبارات القياس لتحليل الداخلون الجدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
20	دراسة احتمالات دخول منافسين جدد لقطاع الاسمنت.	3.71	0.460	2	مرتفع
21	تعتمد المنظمة على وسائل تسمح بتحديد المنافسين المحتملين .	3.68	0.620	3	مرتفع
22	تجمع المنظمة معلومات بشكل مستمر حول المؤسسات التي يمكن ان تدخل في انتاج الاسمنت.	3.79	0.704	1	مرتفع
/	المنافسون المحتملون	3.7281	0.43740	9	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20.

بالاعتماد على معطيات الجدول السابق نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم لتحليل المنافسين المحتملين في (مصنع البسكورية للإسمنت) جاءت بمستوى مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات حول هذا المتغير بين (3.68) و(3.79) و بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن تحليل تهديد المنافسين المحتملين مجتمعة (3.7281)، وبانحراف معياري (0.43740)، ويرجع ذلك إلى أن المنظمة تولي اهتماما في القيام بتحليل دخول منافسين محتملين وهذا ما نفسره بدعم المنظمة لهذا البعد.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات تحليل الموردون.

رقم الفقرة	عبارات القياس لتحليل الموردون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
23	تشخيص وتحسين الطرق المتبعة في التوريد.	4.37	0.633	1	مرتفع
24	تحليل اساليب التعامل مع الموردون.	4.05	0.695	2	مرتفع
25	دراسة وتطوير العلاقات مع الموردون.	3.87	0.578	3	مرتفع
/	الموردون	4.0965	0.4644	3	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20.

بالاستناد على الجدول السابق نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم لتحليل الموردين في (مصنع البسكوية للإسمنت) جاءت بمستوى مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات حول هذا البعد بين (3.87) و (4.37) وبلغ متوسط اجابات المبحوثين عن تحليل الموردين مجتمعة (4.0965)، وبانحراف معياري (0.4644)، ويرجع ذلك إلى أن المنظمة تولي اهتماما كبيرا جدا في القيام بتحليل الموردين وهذا ما نفسره بدعم المنظمة لتحليل التوريد الذي تحتاجه للقيام بالعملية الانتاجية وتحقيق رغبات الزبائن في الوقت المحدد والكميات المطلوبة.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات تحليل الزبائن.

رقم الفقرة	عبارات القياس لتحليل الزبائن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
26	تحديد رغبات الزبائن والعمل على اشباعها.	3.92	0.712	3	مرتفع
27	تطوير العلاقات مع الزبائن .	3.92	0.673	2	مرتفع
28	معالجة تطلعات واء الزبائن.	3.92	0.539	1	مرتفع
الزبائن		3.9211	0.42045	6	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20.

بناء على ما سبق نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم للتحليل الاستراتيجي للزبائن في المنظمة محل (مصنع البسكوية للإسمنت) جاءت بمستوى مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ كانت جميع متوسطات العبارات متساوية بمتوسط قدره (3.92) بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن تحليل الزبائن مجتمعة (3.9211)، وبانحراف معياري (0.42045)، ويرجع ذلك إلى أن المنظمة تولي اهتماما كبيرا للقيام بدراسة ومعالجة المعطيات المتعلقة بالزبائن وهذا ما نفسره بدعم المنظمة لهذا البعد من اجل كسب ولائهم والمحافظة عليهم بالإضافة الى تطوير قدرتها في الحصول على شريحة زبائن أكبر.

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة عن عبارات تحليل المنتجات البديلة.

رقم الفقرة	عبارات القياس لتحليل المنتجات البديلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
29	جمع المعلومات عن المنتجات البديلة.	3.89	0.649	2	مرتفع
30	دراسة مدى تأثير المنتجات البديلة على السوق.	3.68	0.620	3	مرتفع
31	حساب وتحليل احتمالات الخطر الذي تسببه المنتجات البديلة..	4.03	0.545	1	مرتفع
/	المنتجات البديلة بشكل عام	3.8684	0.39924	7	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20.

بناء على ما سبق نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم لتحليل المنتجات البديلة في (مصنع البسكورية للإسمنت) جاءت بمستوى مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات حول هذا البعد بين (3.68) و(4.03) و بلغ متوسط اجابات الباحثين عن تحليل المنتجات البديلة مجتمعة (3.8684)، وبانحراف معياري (0.39924)، ويرجع ذلك إلى أن المنظمة تولي اهتماما لتحليل تهديد المنتجات البديلة حسب اجابات عينة الباحثين.

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة عن عبارات تحليل المحيط العام.

رقم الفقرة	عبارات القياس لتحليل المحيط العام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
32	جمع وتحليل معطيات مجالات الاقتصادية.	4.13	0.529	1	مرتفع
33	استكشاف ودراسة السلوكيات الاجتماعية والثقافية و الظواهر الانسانية.	4.13	0.578	2	مرتفع
34	دراسة التطورات التكنولوجية الحاصلة في القطاع.	4.11	0.453	3	مرتفع
/	اجمالي تحليل المحيط العام	4.1228	0.32347	2	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20.

بالرجوع الى الجدول السابق نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم للتحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي العام في (مصنع البسكوية للإسمنت) جاءت بمستوى مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات حول هذا المتغير بين (4.11) و(4.13) و بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن تحليل المحيط العام مجتمعة (4.1228)، وبانحراف معياري (0.32347)، ويرجع ذلك إلى أن المنظمة تولي اهتماما جدا كبيرا في القيام بدراسة المحيط العام وهذا ما نفسره بدعم المؤسسة لهذا البعد.

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحليل الاستراتيجي

عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
تصورات العينة للتحليل الاستراتيجي	3.6737	0.33344	10	مرتفع
تصورات العينة لتحليل هيكل التنظيمي	4.0526	0.46192	4	مرتفع
تصورات العينة لتحليل الثقافة التنظيمية	4.0197	0.26877	5	مرتفع
تصورات العينة لتحليل الموارد	3.7632	0.41892	8	مرتفع
تصورات العينة لتحليل المنافسين	4.1842	0.52389	1	مرتفع
تصورات العينة لتحليل المنافسين المحتملين	3.7281	0.43740	9	مرتفع
تصورات العينة لتحليل الموردين بشكل	4.0965	0.46440	3	مرتفع
تصورات العينة لتحليل الزبائن بشكل	3.9211	0.42045	6	مرتفع
تصورات العينة لتحليل المنتجات البديلة	3.8684	0.39924	7	مرتفع
تصورات العينة لتحليل المحيط العام	4.1228	0.32347	2	مرتفع
التحليل الاستراتيجي	3.9430	0.24843	/	/

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20.

بناء على ما سبق نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم للتحليل الاستراتيجي في المنظمة محل (مصنع البسكوية للإسمنت) جاءت بمستوى مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات حول هذا المتغير بين 3.50 و 4.55 و بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن التحليل مجتمعة (3.9430)، وبانحراف معياري (0.24843)، ويرجع ذلك إلى أن المنظمة تولي اهتماما كبيرا للقيام بالتحليل الاستراتيجي وهذا ما نفسره بدعم المنظمة لهذا المتغير.

ومن خلال الجدولين السابقين، ايضا نجد ان اكبر اجمالي المتوسطات الحسابية كانت من نصيب تحليل الهيكل التنظيمي 4.0526 والثقافة التنظيمية 4.0197، بالإضافة الى تحليل الموردون 4.0965 والمنافسون 4.1842.

حيث سجل تحليل الاخير اكبر متوسط حسابي 4.55 في عبارات التحليل وهو ما يعكس بنظرة عامة سياسة التحليل داخل المنظمة.

2-2 . تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو اتخاذ القرار.

بعدها تم الوقوف على مستوى تصورات الأفراد ونظرتهم للتحليل الاستراتيجي، سنقوم بإتباع نفس الطريقة بالنسبة لاتخاذ القرار في المنظمة وذلك لمعرفة تصورات المبحوثين حول مستوى هذا المتغير، وهذا للوصول إلى إجابة عن التساؤل الآتي:

✓ ما هو مستوى تصورات عينة المبحوثين لاتخاذ القرار؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين كما

هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات و

فقرات اتخاذ القرار

رقم الفقرة	عبارات القياس لمرحلة الذكاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
1	البحث عن اي اشارة يمكن ان تساعدني على اتخاذ القرارات	3.61	0.755	4	مرتفع
2	البحث عن الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة.	3.74	0.503	2	مرتفع
3	تحديد مكامن الضعف في المنظمة ونقاط القوة فيها.	3.50	0.507	5	متوسط
4	جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	3.79	0.474	1	مرتفع
5	التأكد من صحة ودقة المعلومات.	3.74	0.601	3	مرتفع
/	مرحلة الذكاء	3.673	0.333	3	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

مرحلة الذكاء : من خلال الجدول نجد ان متوسطات اجابات افراد العينة تراوحت ما بين 3.50 الى 3.79 ، ولقد بلغ

المتوسط الاجمالي لهذه المرحلة 3.673 بانحراف معياري قدره 0.333. وهذا ما يدل على ان هذا البعد يحظى بنسبة

قبول مرتفعة. وهذا ما يعكس استجابة الافراد لعملية جمع المعلومات والبيانات الاولية قبل اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات مرحلة التصميم

رقم الفقرة	عبارات القياس لمرحلة التصميم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
6	تفسير وفهم مدلول هذه الاشارات.	4.34	0.534	1	مرتفع
7	تشخيص ودراسة المشكلات.	4.29	0.565	2	مرتفع
8	التفكير في اسلوب التعامل مع الاحداث الطارئة.	3.79	0.474	3	مرتفع
/	مرحلة التصميم بشكل عام	4.1404	0.3160	1	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

مرحلة التصميم: من الجدول السابق نستنتج ان بعد مرحلة التصميم يحظى بنسبة قبول مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لمرحلة التصميم (4.1404) بانحراف معياري قدره (0.3160)، وتراوحت هذه المتوسطات بين (3.79) الى (4.34) وهو اكبر متوسط حسابي مقارنة بمتوسطات المرحلتين الاولى والاخيرة. هذا لان العينة استجابة اكثر لهذه المرحلة باعتبارها حازت اهمية اكبر من عينة الافراد المستجوبين، ايضا فهي مرحلة تتطلب وقت اكثر من المرحلتين الاولى و الاخيرة لكونها المرحلة التي يتم فيها تصميم البدائل.

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات مرحلة الاختيار

رقم الفقرة	عبارات القياس لمرحلة الاختيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
9	فحص مختلف البدائل والحلول الممكنة.	3.55	0.645	3	مرتفع
10	تصفية مساحة الحلول والبدائل الممكنة واستبعاد ما يمكن استبعاده.	4.34	0.534	1	مرتفع
11	تحديد افضل طريقة او حل للمشكلة او الموقف الذي تواجهه.	4.29	0.565	2	مرتفع
	مرحلة الاختيار بشكل عام.	4.061	0.3181	2	3

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

مرحلة الاختيار: بالرجوع الى الجدول ايضا نجد ان متوسطات اجابات افراد العينة تراوحت ما بين 3.55 الى 4.34، وبلغ المتوسط الاجمالي لهذه المرحلة **4.061** بانحراف معياري قدره **0.3181** مما يدل على ان هذا البعد يحظى بنسبة قبول مرتفعة. وجاءت قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي في المرتبة الثانية بعد مرحلة التصميم.

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات اتخاذ القرار

رقم الفقرة	عبارات القياس لاتخاذ القرار ككل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
	اتخاذ القرار	3.958	0.2469		

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متغير اتخاذ القرار حظي بإهتمام عينة الباحثين بشكل كبير ويتبين هذا لنا من خلال القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي وكذا الإنحراف المعياري لاتخاذ القرار على، إذ بلغ المتوسط الحسابي عند هذا المتغير **(3.958)** بانحراف معياري **(0.2469)**، وتبعاً لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لموضوع اتخاذ القرار ككل.

3- إختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (23): نتائج تبين معامل الارتباط ومعامل التحديد

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the estimate
1	0.631 ^a	0.398	0.381	0.19420

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V 20

جدول (24): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.898	1	0.898	23.816	0.000^{b*}
الخطأ	1.358	36	0.38		
المجموع الكلي	2.256	37			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20.

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

معامل الارتباط $(R = 0.631)$

معامل التحديد $(R^2=0.398)$

من خلال النتائج الواردة في الجدولين اعلاه، يتضح أن قيمة F المحسوبة (23.816) ، وبما أن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ ، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل على صلاحية النموذج الامر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية .

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة. ولاختبار الفرضية الرئيسية قمنا بصياغتها في التساؤل الآتي :

"لا يوجد دور معنوي للتحليل الاستراتيجي على مراحل اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$."

ولاختبار الفرضية الرئيسة قمنا بتقسيمها الى ثلاث فرضيات فرعية.

☒ اختبار الفرضية الفرعية الاولى "لا يوجد دور معنوي للتحليل الاستراتيجي على مرحلة الذكاء عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$."

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار علاقة التأثير للتحليل الاستراتيجي في بعد " مرحلة الذكاء "، والتي تم تمثيلها فيما يلي.

الجدول رقم(25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة	Sig.
الانحدار	1.700	1	1.700	25.347	.000
البواقي	2.414	36	0.67	/	/
المجموع	4.114	37	/	/	/

معامل التحديد $R = 0.643$

معامل الارتباط $R\text{-deux} = 0.413$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20 .

جدول رقم(26): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى

Model	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
الثابت	0.152	0.700	0.643	0.221	0.827
التحليل الاستراتيجي	0.892	0.177		5.035	0.000

المتغير التابع: مرحلة الذكاء

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

يوجد دور معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في التحليل الاستراتيجي (بشكل عام) على بعد مرحلة الذكاء من وجهة نظر وتصورات اطارات ومسيري مؤسسة العسكرية للإسمت، إذ بلغت قيمة T (25.347) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت

(0,643)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0.413) وتفسير ذلك (41,3%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع : تفسرها العلاقة الخطية اي نموذج الانحدار البسيط وهو يدل على دور قوي جدا، اما باقي النسبة (58.7%) ترجع الى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة، و هي ترتبط بالأساس الى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في مرحلة الذكاء عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

☒ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للتحليل الاستراتيجي على مرحلة التصميم عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم(27): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	Sig.
الانحدار	0.675	1	0.675	8.049	0.007
البواقي	3.021	36	0.084	/	/
المجموع	3.696	37	/	/	/

معامل الارتباط $R=0.427$

معامل التحديد $R- \text{deux}= 0.183$

الجدول رقم(28): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الانحراف المعياري	B	Modele
0.019	2.837	0.427	0.783	0.562	المتغير الثابت
0.007	2.837		0.198		التحليل الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال الجدولين اعلاه يمكن القول بانه يوجد دور معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتغير التحليل الاستراتيجي (بشكل عام) على بعد مرحلة التصميم من وجهة نظر وتصورات اطارات ومسيرى مؤسسة العسكرية

للاسمت، إذ بلغت قيمة T^* : (8.049) بمستوى دلالة (0.007)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,427)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 (0.183) وتفسير ذلك (18.3%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع : تفسرها العلاقة الخطية اي نموذج الانحدار البسيط ، و باقي النسبة (81.7%) ترجع الى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة ، و هي ترتبط بالأساس الى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار و تعددها بالإضافة إلى مختلف (درجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة، و درجة التعقيد بينها و تداخلها)، و توضح هذه القيمة المنخفضة نسبيا المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد و جودته الاحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي ومرحلة التصميم.

☒ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للتحليل الاستراتيجي على مرحلة الاختيار عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم(29): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	Sig.
الانحدار	0.515	1	0.515	5.741	0.022
البواقي	3.320	36	0.090	/	/
المجموع	3.764	37	/	/	/

معامل الارتباط $R=0.371$

معامل التحديد $R- \text{deux}=0.138$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

الجدول رقم(30): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الانحراف المعياري	B	Model
0.013	2.622	0.371	0.810	2.124	المتغير الثابت
0.022	2.396		0.205	0.491	التحليل الاستراتيجي

يوجد دور معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في التحليل الاستراتيجي (بشكل عام) على بعد مرحلة الاختيار من وجهة نظر وتصورات اطارات ومسيري مؤسسة العسكرية للإسمت، إذ بلغت قيمة T*: (5.741) بمستوى دلالة (0.022)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.371)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0.138) وتفسر ذلك (13.8%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم اتخاذ القرار تفسرها العلاقة الخطية اي نموذج الانحدار البسيط، وتعتبر ضعيفة نسبيا اما باقي النسبة (86.2%) ترجع الى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة، و هي ترتبط بالأساس الى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار مثل العوامل الشخصية لمتخذي القرارات. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي ومرحلة التصميم.

☒ اختبار الفرضية الرئيسية: "لا يوجد دور معنوي للتحليل الاستراتيجي على مراحل اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم(31): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

Model	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	Sig.
الانحدار	0.898	1	0.898	23.816	0.000
البواقي	1.358	36	0.038	/	/
المجموع	2.256	37	/	/	/

معامل الارتباط $R=0.631$

معامل التحديد $R\text{-deux}=0.398$

الجدول رقم(32): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الانحراف المعياري	B	Model
0.011	2.666	0.631	0.525	1.400	المتغير الثابت
0.000	4.880		0.133	0.648	التحليل الاستراتيجي

المتغير التابع: اتخاذ القرار

معامل التحديد $R=0.631$

معامل الارتباط $R\text{-deux}=0.388$

نلاحظ من خلال الجدول تحليل التباين (جدول رقم) أن مستوى الدلالة يساوي ($\text{sig}=0,000$) وهي أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول إن النموذج الخطي ملائم لتمثيل العلاقة بين المتغيرين التابع و المستقل. ومن خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (19) يتبين أن قيمة (t) المحسوبة (4.880) وبقية احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين وهي (63.1%)، حيث فسر متغير التحليل الاستراتيجي (38.8%) من التباين الحاصل في اتخاذ القرار، وبناء على كل هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تقول بأنه " يوجد دور معنوي لمتغير التحليل الاستراتيجي على مختلف مراحل اتخاذ القرار بمؤسسة العسكرية للإسمت عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

جاء كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية بنسبة قبول مرتفعة في البعد الداخلي للتحليل الاستراتيجي استنادا على وجهة نظر الافراد المستجوبين العاملين بمنظمة العسكرية للإسمت فإنها تولي اهتماما كبيرا بمهاذين العنصرين بدرجة اولى، ومن هنا يمكن القول بان المنظمة تسعى باستمرار الى تطوير الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع استراتيجية المنظمة بالإضافة الى امتلاك ثقافة تنظيمية قوية تتناسق مع منطق الافراد العاملين وكذا مع طبيعة الاهداف المحددة. اما في البعد الخارجي للتحليل الاستراتيجي فان نسبة قبول كلا من تحليل المنافسون والموردون كانت الاقوى بين باقي العناصر من تحليل القوى الخمس وتحليل البيئة العامة فمن بين اولويات المنظمة جمع المعلومات عن المنافسين وهذا ما اتضح جليا في أكبر متوسط حسابي 4.55 لعبارة دراسة وجمع معلومات عن المنافسين.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة العسكرية للإسمت البرانيس- بسكرة، والتي نبحت فيها عن دور التحليل الاستراتيجي في اتخاذ القرار اظهرت الدراسة الدور الذي يلعبه التحليل الاستراتيجي في مراحل اتخاذ القرار حسب تقسيم Simon، مما يوحي بالدور الذي يلعبه تحليل المحيطين الداخلي والخارجي في مراحل اتخاذ القرار، كما تم من خلال الدراسة التوصل الى انه يوجد دور معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في التحليل الاستراتيجي (بشكل عام) على جميع مراحل اتخاذ القرار من وجهة نظر وتصورات إطارات ومسيري المنظمة، حيث بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين وبمستوى دلالة أقل من ($\alpha=0.05$)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين وهي (63.1%)، حيث فسر متغير التحليل الاستراتيجي (38.8%) من التباين الحاصل في اتخاذ القرار، مما يدل على ان المنظمة تهتم بتحليل المعلومات المستمدة من المحيطين الداخلي والخارجي عند اتخاذ القرارات، كما اظهرت الدراسة ان لمتغير التحليل الاستراتيجي اثر على جميع مراحل اتخاذ القرار بنسب متفاوتة، الا ان العلاقة كانت موجبة بين التحليل الاستراتيجي واتجاه اتخاذ القرار ككل وفي اتجاه جميع مراحلها.

