



الموضوع

دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)
تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:
بن عيسى ليلي

إعداد الطالب(ة):
طمين السعيد

لجنة المناقشة

| الرقم | أعضاء اللجنة | الرتبة | الصّفة | مؤسسة الانتماء |
|-------|--------------|-----------------|--------|----------------|
| 1 | براهيمي نوال | أستاذ محاضر 'ب' | رئيسا | جامعة بسكرة |
| 2 | بن عيسى ليلي | أستاذ محاضر 'أ' | مشرفا | جامعة بسكرة |
| 3 | حبة نجوى | أستاذ محاضر 'أ' | ممتحنا | جامعة بسكرة |



شكر وتقدير

أحمد الله وأشكره على نعمته، وأصلي على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

فالشكر أولاً لله عز وجل على منته وتوفيقه.

والشكر في المقام الثاني للأستاذة المشرفة بن عيسى ليلي على قبولها الإشراف أولاً ولتسييرها العمل ثانياً، فقد

كانت حدثيات في إشرافها إذ فوضتني مسؤوليتي في العمل دون بيروقراطية مملة أو شدة مضنة أو تساهلية

مخلة، فبارك الله في وقتها وعملها وعلمها.

والشكر أيضاً لأعضاء لجنة المناقشة للجهد المبذول في قراءة هذه المذكرة لإثرائها بمناقشاتهم، فجزاهم الله خيراً.

والشكر في المقام الثالث للأستاذة الكرام الذين قامو بتحكيم الاستمارة وتقديم ملاحظاتهم قصد تصويب العمل.

كما لا أنسى عمال مؤسسة قديلة للمياه – بسكرة- و اخص بالذكر السيد حملاوي كمال الذي لم يبخل علينا بأي

معلومة.

وإلى كل الأساتذة وزملائي بقسم علوم التسيير دفعة 2020/2019 تخصص الإدارة الإستراتيجية.

شكراً وألف شكر لكل هؤلاء.

المخلص:

ترتكز إشكالية الدراسة على عدة تساؤلات حول دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي، وذلك في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتي تستوجب على المؤسسة الرصد المستمر والتصور المستقبلي لها، بما يساعد ذلك في معرفة مختلف الفرص و التهديدات التي تواجهها في إطار سعيها نحو إكتساب مكانة رائدة في السوق، ولتبيين أهمية ذلك تم القيام بدراسة ميدانية على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة قصد الإجابة على التساؤلات المطروحة.

إعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي حيث إشمطت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية مكونة من (33) فردا تم إختيارهم من مجموع الإطارات العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، حيث تمثلت الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة في: يوجد دور لتحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي، وللإجابة على ذلك تم الإعتداع على مجموعة من المصادر العلمية، بالإضافة إلى الإستبانة في جمع البيانات، وبغرض تحليلها تم الإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss. V25). أما بالنسبة للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة فتمثلت في معامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل صدق المحك، معامل الإرتباط لبيرسون و إختبار كولومجروف-سميرنوف.

وفي الأخير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي بينت صحة الفرضية، حيث توصلنا إلى أن فعالية المؤسسة في تحليلها لبيئتها الخارجية له دور أساسي في نجاح تحقيقها للتوجه الريادي، كما أظهرت الدراسة أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تلتزم بتحليل بيئتها الخارجية بمختلف أبعادها (منافسون، موردون، عملاء، جماعات الضغط)، بالإضافة إلى أنها تطمح إلى إكتساب مكانة رائدة في مجال أعمالها.

الكلمات المفتاحية: التحليل البيئي، البيئة الخارجية، الفرص، التهديدات، التوجه الريادي.

Abstract:

The problem of the study is based on several questions about the role of the external environment analysis in achieving the entrepreneurial trend, in light of the rapid changes in the business environment that require the organization to continuously monitor and envision them in the future, in a way that helps to know the various opportunities and threats it faces in its endeavor to acquire A leading position in the market, and to demonstrate the importance of this, a field study was conducted on Guedila Mineral Water Corporation in Biskra in order to answer the questions raised.

In the study, we depended on the descriptive approach, where the field study included a random sample of (33) individuals who were selected from the total tire workers at Guedila Mineral Water Corporation, where the main hypothesis of this study was: There is a role for analyzing the external environment in achieving the entrepreneurial trend, and to answer This was done by relying on a group of scientific sources, in addition to the questionnaire in collecting data, and for the purpose of its analysis, the Statistical Package for Social Sciences (Spss. V25) program was used. As for the statistical tools used in the study, they were represented by the Cronbach alpha reliability coefficient, the criterion validity coefficient, the Pearson correlation coefficient and the Columbgrove-Smirnov test.

In the end, a set of results were reached that showed the correctness of the hypothesis, as we concluded that the institution's effectiveness in its analysis of its external environment has a fundamental role in the success of its achievement of its pioneering orientation. The study also showed that Guedila Mineral Water Corporation is committed to analyzing its external environment in its various dimensions (competitors, suppliers , Clients, lobbyists), in addition to that it aspires to gain a leading position in its field of business.

Key words: environmental analysis, external environment, opportunities, threats, entrepreneurship.

| الصفحة | العنوان |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| | الشكر والعرهان |
| | الملخص |
| IV-I | فهرس المحتويات |
| V | فهرس الجداول |
| VI | فهرس الأشكال |
| أ-ز | المقدمة |
| الفصل الأول: الإطار النظري للتحليل البيئي | |
| 09 | تمهيد |
| 10 | المبحث الأول: تحليل البيئة الداخلية |
| 10 | المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية |
| 10 | أولاً: مفهوم البيئة الداخلية |
| 10 | ثانياً: مكونات البيئة الداخلية |
| 11 | المطلب الثاني: ماهية تحليل البيئة الداخلية |
| 11 | أولاً: مفهوم تحليل البيئة الداخلية |
| 12 | ثانياً: أهمية تحليل البيئة الداخلية |
| 12 | المطلب الثالث: أساليب تحليل البيئة الداخلية |
| 12 | أولاً: أسلوب المراجعة الإدارية باستخدام النسب |
| 13 | ثانياً: أسلوب سلسلة القيمة لبورتر |
| 14 | المبحث الثاني: تحليل البيئة الخارجية |
| 14 | المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية |
| 14 | أولاً: مفهوم البيئة الخارجية |
| 15 | ثانياً: خصائص البيئة الخارجية |
| 16 | ثالثاً: أنواع البيئة الخارجية |
| 16 | المطلب الثاني: ماهية تحليل البيئة الخارجية |
| 16 | أولاً: مفهوم تحليل البيئة الخارجية |
| 17 | ثانياً: أهمية تحليل البيئة الخارجية |
| 18 | ثالثاً: محددات كفاءة تحليل البيئة الخارجية |

| | |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 19 | المطلب الثالث: مكونات البيئة الخارجية |
| 20 | أولاً: متغيرات البيئة الخارجية العامة |
| 22 | ثانياً: متغيرات البيئة الخارجية الخاصة |
| 25 | المبحث الثالث: خطوات تحليل البيئة الخارجية |
| 25 | المطلب الأول: جمع البيانات والمعلومات حول البيئة الخارجية |
| 25 | أولاً: مفهوم بيانات ومعلومات البيئة الخارجية |
| 25 | ثانياً: خصائص معلومات البيئة الخارجية |
| 26 | ثالثاً: أنواع بيانات ومعلومات البيئة الخارجية |
| 27 | المطلب الثاني: معالجة البيانات وتقييم الفرص والتهديدات |
| 27 | أولاً: معالجة بيانات البيئة الخارجية |
| 30 | ثانياً: تشخيص وتقييم الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية |
| 32 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: مدخل نظري للتوجه الريادي في منظمات الأعمال | |
| 34 | تمهيد |
| 35 | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتوجه الريادي |
| 35 | المطلب الأول: ماهية قيادة الأعمال |
| 35 | أولاً: مفهوم الثقافة الريادية |
| 36 | ثانياً: مفهوم قيادة الأعمال |
| 37 | ثالثاً: خصائص قيادة الأعمال |
| 37 | المطلب الثاني: ماهية رائد الأعمال |
| 37 | أولاً: مفهوم رائد الأعمال |
| 39 | ثانياً: خصائص رائد الأعمال |
| 41 | المبحث الثاني: التوجه الريادي والمرتكزات الأساسية للعمل الريادي |
| 41 | المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي كإطار عام للتوجه الريادي |
| 41 | أولاً: مفهوم التوجه الإستراتيجي |
| 42 | ثانياً: مكونات التوجه الإستراتيجي |
| 43 | المطلب الثاني: التوجه الريادي ومتطلباته في منظمات الأعمال |
| 43 | أولاً: مفهوم التوجه الريادي |
| 44 | ثانياً: متطلبات التوجه الريادي في منظمات الأعمال |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 45 | ثالثا: أنواع الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الرائدة |
| 45 | المبحث الثالث: أبعاد التوجه الريادي وعلاقته بتحليل البيئة الخارجية |
| 45 | المطلب الأول: أبعاد التوجه الريادي |
| 47 | المطلب الثاني: علاقة التوجه الريادي بتحليل البيئة الخارجية |
| 50 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة- | |
| 52 | تمهيد |
| 53 | المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية |
| 53 | المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة |
| 53 | أولا: التطور التاريخي للمؤسسة |
| 54 | ثانيا: مؤسسة قديلة ككيان خاص ومستقل |
| 54 | ثالثا: منتجات مؤسسة قديلة |
| 55 | المطلب الثاني: الأهمية والأهداف الاقتصادية للمؤسسة |
| 56 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 58 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة |
| 58 | المطلب الأول: المنهج والأدوات والأساليب المستخدمة في التحليل |
| 58 | أولا: المنهج المتبع في الدراسة |
| 59 | ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات |
| 59 | ثالثا: أداة جمع البيانات |
| 60 | المطلب الثاني: مجتمع البحث وخصائص عينة الدراسة |
| 60 | أولا: مجتمع البحث وعينة الدراسة |
| 61 | ثانيا: خصائص عينة الدراسة |
| 63 | المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي |
| 63 | أولا: ثبات أداة الدراسة |
| 64 | ثانيا: صدق أداة البحث |
| 64 | ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي |
| 65 | المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات |
| 65 | المطلب الأول: تحليل إجابات عينة البحث |
| 65 | أولا: تحليل إجابات العينة لعبارات المحور الأول الخاص بتحليل البيئة الخارجية |

| | |
|----|------------------------------------------------------------------------|
| 70 | ثانيا: تحليل إجابات العينة لعبارات المحور الثاني الخاص بالتوجه الريادي |
| 72 | المطلب الثاني: اختبار وتفسير فرضيات الدراسة |
| 73 | أولا: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية |
| 73 | ثانيا: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية |
| 75 | خلاصة الفصل |
| 77 | خاتمة |
| 81 | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

| الصفحة | العنوان | الجدول |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 31 | نموزج لمصفوفة تقييم الفرص والتهديدات | جدول رقم (01) |
| 38 | مقارنة بين رواد الأعمال والقادة والمديرون | جدول رقم (02) |
| 54 | التركيبية البشرية لمؤسسة قديلة | جدول رقم (03) |
| 55 | منتجات مؤسسة قديلة وأسعارها | جدول رقم (04) |
| 60 | مقياس ليكارت الخماسي | جدول رقم (05) |
| 61 | المعلومات الشخصية لعينة الدراسة | جدول رقم (06) |
| 63 | نتائج معاملات الثبات والصدق | جدول رقم (07) |
| 65 | اختبار التوزيع الطبيعي كولمجرروف- سمرنوف (-Kolmogorov Smirnov) | جدول رقم (08) |
| 66 | المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري حول اجابات عينة الدراسة على عبارات بعد " تحليل المنافسون " | جدول رقم (09) |
| 67 | المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري حول اجابات عينة الدراسة على عبارات بعد " تحليل الموردون " | جدول رقم (10) |
| 68 | المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري حول اجابات عينة الدراسة على عبارات بعد " تحليل العملاء " | جدول رقم (11) |
| 69 | المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري حول اجابات عينة الدراسة على عبارات بعد " تحليل جماعات الضغط " | جدول رقم (12) |
| 70 | المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري حول اجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني " التوجه الريادي " | جدول رقم (13) |
| 72 | معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة | جدول رقم (14) |

| الصفحة | العنوان | الشكل |
|--------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ب | نموزج الدراسة | شكل رقم (01) |
| 14 | التراطات بين الأنشطة الأساسية و الأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة لبورتر | شكل رقم (02) |
| 19 | تقسيم (Samuel Certo) لمتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية | شكل رقم (03) |
| 43 | ترتيب مكونات التوجه الإستراتيجي | شكل رقم (04) |
| 48 | السلوك الريادي للمنظمات وفق نموزج (Thompson) | شكل رقم (05) |
| 57 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة | شكل رقم (06) |

المقدمة

إن التطور السريع الذي يشهده عالم الأعمال وما صاحبه ذلك من تقدم تكنولوجي وإنتاح للأسواق أمام المنافسة العالمية. قد خلق أشكال جديدة من التعاملات، وأنماط جديدة للتعامل مع القضايا والموضوعات الأساسية المختلفة، حيث أصبحت فيه المعلومة تعتبر كمورد أساسي للمؤسسة ومصدر غنى وتميز وتغوق لها، وهذا ما أدى إلى ضرورة معرفة ما يدور في محيط المؤسسة وبيئتها وما يستجد من أحداث، مما يفرض على المؤسسة وإنطلاقاً من إدارتها الإستراتيجية، أن تتميز بالمرونة الإستراتيجية والقدرة على صياغة ورسم إستراتيجياتها بشكل يتكيف مع التغير السريع والغير مؤكد في بيئة الأعمال.

لقد أبرزت الدراسات في مجال الإدارة الإستراتيجية أن المؤسسات عبارة عن أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، فهي مطالبة بالتأقلم مع مختلف التغيرات التي تحدث فيها، كما يمكن لها في المقابل أن تؤثر في محيطها وتكون لها الريادة والمبادأة في العديد من المشاريع السباقية. والتحليل الإستراتيجي هو إحدى الأساليب الحديثة التي تساعد المؤسسات على تحقيقها لذلك.

ويعتبر التحليل الإستراتيجي أحد المكونات المهمة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بمتابعة وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، وترجع أهميته لكونه وسيلة تمكن المؤسسة من إدارة علاقتها بالبيئة، من خلال تحديد مواطن القوة و الضعف، والفرص والتحديات البيئية الحالية والمتوقعة مما يجعل المؤسسة في حالة ترقب و إستعداد دائم لأي تغير قد يحدث في بيئتها.

ففي هذا السياق، فإننا لو ألقينا نظرة عن مسار مختلف الشركات الرائدة في وقتنا الحالي، لوجدنا أن العديد من هذه الشركات قد إكتسبت صفة الريادة في مجال أعمالها وحافظت عليها لسنوات عديدة، و هنا لابد من الوقوف على مدى فعالية وقدرة إدارتها الإستراتيجية في مواكبة ومواجهة المنافسة الشديدة في بيئة أعمالها. وبعبارة أخرى يظهر دور التحليل البيئي لهذه المؤسسات في تحقيق توجهها الريادي، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذه المذكرة، متخذين في ذلك مؤسسة قديلة للمياه المعدنية كدراسة حالة، حيث تعتبر هاته الأخيرة من بين المؤسسات المعروفة في قطاع المياه المعدنية، فقد نشطت وتنشط في هذا القطاع منذ سنين عديدة سمحت لها بكسب مكانة فيه.

أولاً: الإشكالية الرئيسية.

مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

❖ هل لتحليل البيئة الخارجية دور في تحقيق التوجه الريادي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

✓ هل لتحليل المنافسون دور في تحقيق التوجه الريادي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

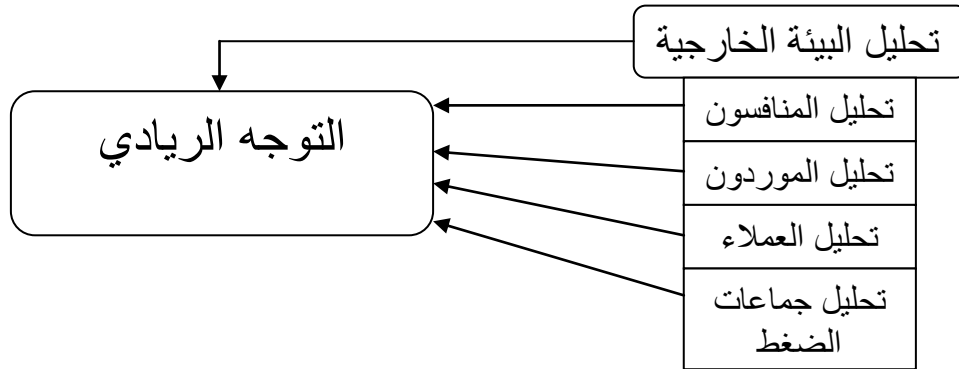
✓ هل لتحليل الموردون دور في تحقيق التوجه الريادي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

✓ هل لتحليل العملاء دور في تحقيق التوجه الريادي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

✓ هل لتحليل جماعات الضغط دور في تحقيق التوجه الريادي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

ثانياً: نموذج الدراسة والفرضيات

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على دراسات سابقة

ومنه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

أ. الفرضية الرئيسية.

• يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

ب. الفرضيات الفرعية.

▪ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل المنافسون في تحقيق التوجه الريادي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند

مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل الموردون في تحقيق التوجه الريادي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).
 - يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل الموردون في تحقيق التوجه الريادي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).
 - يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل جماعات الضغط في تحقيق التوجه الريادي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).
- ثالثا: أهمية و أهداف الدراسة.**

لا شك بأن أهمية هذه الدراسة تكمن أساسا في محاولة الربط بين تحليل البيئة الخارجية مع التوجه الريادي، حيث نطمح من خلال بحثنا هذا إلى إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بمحيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومدى قدرتها على تحليل مختلف العوامل المؤثرة على أداءها وذلك في إطار سعيها نحو تحقيق المكانة الريادية، وبشكل عام يمكن تلخيص أبرز أهداف هذه الدراسة في:

- محاولة الربط بين النظري والتطبيقي.
 - تتبع المسيرين والعمال لأهمية التحليل البيئي.
 - التعرف على مدى تبني المؤسسة للتوجه الريادي بمختلف أبعاده.
 - المساهمة في بلورة أهم الأسس العلمية التي تقوم عليها عملية تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحقيق التوجه الريادي للمؤسسة محل الدراسة.
 - إقتراح عدة توصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عليها البحث والتي من شأنها السماح بتسهيل عملية تحليل البيئة الخارجية للحصول على أداء أفضل في إطار سعي المؤسسة نحو تحقيق المكانة الريادية.
- رابعا: منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات.**

على اعتبار أن المنهج يعد الأكثر أهمية في بلورة البحث، وتحديد جوانبه المختلفة وتحديد الكيفية التي سيتم من خلالها دراسة عناصره الأساسية، فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي كونه يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث، ويهدف إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الموضوع فضلا عن دراسة وتحليل ما تم جمعه من بيانات ومعلومات. وقد إعتدنا على مجموعة من الأدوات في إطار تغطية وتوفير البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري والميداني، حيث تم الإستعانة في الجانب النظري بما تيسر من مرجعيات علمية (كتب، مقالات، مذكرات ورسائل تخرج) ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفي الجانب الميداني اعتمدنا على استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات.

خامسا: هيكل الدراسة.

من أجل تنظيم عملية البحث تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، وتم ذلك على النحو التالي:

➤ **الفصل الأول:** يحمل عنوان الإطار النظري لتحليل البيئي، ويتضمن المباحث التالية:

✓ **المبحث الأول:** وتم من خلاله التطرق لمفهوم البيئة الداخلية، مكوناتها، عملية تحليلها و أهميتها بالنسبة للمؤسسة، بالإضافة إلى الأساليب المستخدمة في هذه العملية.

✓ **المبحث الثاني:** تطرقنا فيه إلى تحليل البيئة الخارجية حيث تناولنا مفهوم البيئة الخارجية، خصائصها، أنواعها، بالإضافة إلى محددات كفاءة عملية تحليل هذه البيئة.

✓ **المبحث الثالث:** تطرقنا فيه إلى خطوات تحليل البيئة الخارجية. ومختلف المفاهيم الخاصة بكل خطوة.

➤ **الفصل الثاني:** بعنوان مدخل نظري للتوجه الريادي في منظمات الأعمال حيث شمل المباحث التالية:

✓ **المبحث الأول:** مفهوم الثقافة الريادية وريادة الأعمال، تعريف الريادي وأهم خصائصه.

✓ **المبحث الثاني:** مفهوم التوجه الإستراتيجي ومكوناته، مفهوم التوجه الريادي ومتطلبات المؤسسة ذات هذا التوجه. أبعاد التوجه الريادي وكذا العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية والتوجه الريادي للمؤسسة.

➤ **الفصل الثالث:** جاء بعنوان دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة (بسكرة). حيث تضمن

منهجية الدراسة الميدانية، التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة.

سادسا: حدود الدراسة.

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

➤ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي.

➤ **الحدود المكانية:** تتمثل الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة-

➤ **الحدود الزمنية:** تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية 2020/2019.

سابعا: صعوبات البحث.

بالنسبة للجانب النظري بما أن حقل الريادة يعد حقلًا واعداً، وجدنا عدة إختلافات في التعريفات والتوضيحات الخاصة ببعض المصطلحات. بالإضافة إلى قلة المراجع التي تناولت موضوع الريادة خاصة باللغة العربية. أما الصعوبات المتعلقة بالجانب التطبيقي، تمثلت في التدايعات التي صاحبت ظهور فيروس كورونا، والتي أدت إلى صعوبة التنقل إلى المؤسسة قيد الدراسة. مما جعلنا نواجه صعوبة وتأخر كبير في توزيع الإستبيان واستعادته في الأجل المتوقعة.

ثامنا: الدراسات السابقة:

إن دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي موضوع حديث النشأة مقارنة ببعض الدراسات التي تطرقت إليه قليلة وإنما كانت مختلفة باختلاف الزوايا التي تم التركيز عليها، وحسب الإطلاع على بعض المواضيع في حدود الإمكانيات فإن أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع مايلي:

1. الدراسات السابقة التي تناولت متغير تحليل البيئة

- دراسة بن عمارة سمية وميلود عيد أمال، بعنوان: "أثر التحليل البيئي على إستراتيجية المؤسسة (دراسة حالة المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت)", مذكرة ماستر، التخصص: إدارة وإقتصاد المؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2015-2016.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ وجود علاقة ترابط بين البيئة و إستراتيجية المركز الجامعي.
- ✓ على المركز الجامعي الاهتمام بالإستراتيجية باعتبارها الدليل العملي للمؤسسة ومستقبلها.
- ✓ التأقلم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وضرورة انفتاح المركز الجامعي ومرونته من أجل تحقيق أهدافه.

- دراسة بن سديرة عمر، بعنوان: " التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012/2013.

يهدف الباحث إلى دراسة اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف خصوصا، وفي الجزائر عموما نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي بمختلف أبعاده، وتقييم مدى إدراكهم لأهميته في بناء وتطوير المزايا التنافسية بمؤسساتهم. بالإضافة لمحاولة التوصل إلى تحديد أهم السبل المساعدة على اعتماد التحليل الإستراتيجي في العملية الإدارية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ بناء وتطوير المزايا التنافسية له علاقة ارتباطية قوية بأبعاد بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وبذلك فالمدخل الرئيسي لهذه العملية يتمثل في التحليل الإستراتيجي لهذه الأبعاد، ودراسة علاقات التأثير والتفاعل المتبادلة بينها

✓ تتمحور العناصر الرئيسية لبناء المزايا التنافسية حول قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على تلبية متطلبات السوق بشكل أفضل من المنافسين، معتمدة بذلك مجموعة من الركائز المتمثلة في الكفاءة، الجودة، الإبداع، الاستجابة لاحتياجات العملاء

✓ يتطلب التحليل الإستراتيجي الفعال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توفر مجموعة من المقومات التي تختلف من حيث أهميتها النسبية، ولعل أكثرها تأثيرا على نجاح هذا التحليل تلك المرتبطة بسلوك المسير ومدى التزامه ودعمه للممارسات العملية للمفاهيم الإستراتيجية المختلفة.

2. الدراسات السابقة التي تناولت متغير التوجه الريادي

- دراسة إيمان تيطراوي وزهيرة زوبيري، بعنوان " أثر التوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية لمؤسسة LafargeHolcim - المسيلة-)", مذكرة ماستر، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018-2019.

تهدف الدراسة إلى تصليب الضوء على علاقة التأثير بين مفهوم التوجه الريادي والميزة التنافسية، وكذلك معرفة مدى تأثير مفهوم التوجه الاستراتيجي الريادي في مؤسسة لافارج هولسيم على ميزتها التنافسية في بيئتها المحلية والدولية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ يعتبر التوجه الريادي أهم مدخلات عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي للوصول إلى إطلاق منتجات جديدة.
✓ يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية ب (القيادة بالتكلفة، التميز والتركيز) في مؤسسة لافارج هولسيم عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

- دراسة سلمى زغمار بعنوان " أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية" (دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن بقالمة ومؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة)، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تبني التوجه الريادي بمختلف أبعاده في الشركات الجزائرية وخاصة في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية. بالإضافة إلى محاولة تحسين مسؤولي المؤسسات الاقتصادية بضرورة تبني أبعاد التوجه الريادي لاسيما في قطاع الصناعة الغذائية الجزائرية.

وتوصلة الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يعتبر التوجه الريادي إحدى أهم مدخلات العملية لإتخاذ القرار الإستراتيجي للوصول إلى إطلاق منتجات جديدة
- ✓ بينت النتائج الإحصائية أن المؤسسات في قطاع الصناعة الغذائية تبحث عن الإستقلالية والدخول للأسواق الغذائية والوصول لريادة السوق. كما تتميز هذه المؤسسات بمستوى عالي من تحمل المخاطرة، و احتسابها و التنبؤ بها.
- ✓ إن المؤسسات في قطاع الصناعة الغذائية ليس لديها مرونة في السوق بالمستوى الكافي.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)

بعد تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والتي تناولت متغيري تحليل البيئة الخارجية والتوجه الريادي كل على حدى، نستطيع القول أن هاته الدراسات تشترك مع الدراسة الحالية في بعض النقاط لاسيما ما تعلق بالمضمون النظري والمفاهيمي لكل متغير منفصلا، إلا أن دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة من حيث أنها تميزت بالجمع بين متغيري (تحليل البيئة الخارجية والتوجه الريادي)، إذ تجدر الإشارة أن هذه الدراسة على حد علم الطالب من الدراسات القليلة إن لم نقل أنها أول الدراسات التي تناولت وجمعت بين المتغيرين فهي تتفق مع الدراسات السابقة في الجانب النظري لكل من تحليل البيئة الخارجية والتوجه الريادي وتختلف في الأبعاد المعتمدة، لكلا المتغيرين، بالإضافة إلى الإختلاف في الهدف ومجال التطبيق والحد الزمني والمكاني، وكذا الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

الإطار النظري للتحليل البيئي

تمهيد:

في ظل التطورات المعاصرة لعالم الأعمال أصبحت المؤسسات محاطة ببيئة تنافسية تزداد إتساعاً وتعقيداً، وفي ظل عدم اليقين تعددت الخيارات وأضحت المؤسسات المعاصرة في صراع دائم نحو التفوق على المنافسين و زيادة قيمتها من وجهة نظر المتعاملين. ومن هنا فإن دراسة و تحليل العوامل البيئية تعتبر أحد الممارسات الأساسية التي تتمكن من خلالها المؤسسات من إستغلال الفرص المتاحة و تجنب التهديدات المحتملة، وذلك في حدود إمكانياتها الداخلية.

ونظراً لأهمية تجاوب المؤسسة مع بيئتها فإننا سنتعرض ضمن هذا الفصل إلى عملية تحليل بيئة

المؤسسة الخارجية والداخلية، ونجسد تفاصيلها من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.
- المبحث الثاني: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.
- المبحث الثالث: خطوات تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.

المبحث الأول: تحليل البيئة الداخلية

يعتمد نجاح استراتيجيات المؤسسة على وجوب تناسبها مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، ولذلك ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة مناسبة حتى تستطيع المؤسسة من وضع استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية، فإستراتيجية المؤسسة الجيدة أساسها إدراك نقاط قوة وضعف أدائها، حيث تساعد عملية التقييم المستمر لهذه العوامل الداخلية من تنمية وإيجاد عدد من البدائل الإستراتيجية لاستثمار الفرص البيئية المتاحة أو لتجنب المخاطر والتهديدات الخاصة ببيئتها الخارجية. ونظرا لأهمية هذا الموضوع سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم بيئة المؤسسة الداخلية وكذا أهمية تحليلها.

المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية

نحاول في هذا الإطار تحديد ماهية بيئة المؤسسة الداخلية من خلال تعريفها وإبراز أهم خصائصها، فدراسة أهم التصنيفات لهذه البيئة.

أولاً: مفهوم البيئة الداخلية

تعرف البيئة الداخلية على أنها " مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، فالبيئة الداخلية للمؤسسة تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لإنطلاقة المؤسسة" (بوخریصة، 2015، صفحة 17). كما تعرف أيضا على " أنها تلك العوامل التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها، وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجياته، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق" (مساعدة، 2012).

وعليه يمكن القول أن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانيات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف ويعد تحليلها اللبنة الأساسية للمؤسسة.

ثانياً: مكونات البيئة الداخلية

تتمثل مكونات البيئة الداخلية في كل من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة فيها بالإضافة إلى الموارد والإمكانيات المتاحة لديها وسيتم التطرق إلى هذه العناصر الثلاث فيما يلي (دراجي وعباسي، 2016، صفحة 33):

- **الهيكل التنظيمي:** يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة والمسؤوليات الإدارية في المؤسسة.
- **الثقافة التنظيمية:** تشمل الثقافة التنظيمية مجموعة المعتقدات والقيم والتقاليد والعادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة،
- **موارد المؤسسة:** إن المؤسسة في صياغتها لإستراتيجياتها وتثبيت رسالتها ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل على مواردها، وتشمل هذه الموارد: الموارد المالية، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية والقدرات التكنولوجية، وهذه الموارد لا بد من توفرها كي تساهم في تفعيل وتنشيط طاقات المؤسسة وإمكانية نجاحها واستمرار بقائها في السوق.

المطلب الثاني: ماهية تحليل البيئة الداخلية

إن نجاح أي أداء لا بد ان يقوم على مجموعة من الاعتبارات، منها دراسة المؤسسة لإمكاناتها وقدراتها على إدارة أنشطتها التي تساهم في تحقيق الأهداف، وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال قيام المؤسسة بدراسة بيئتها الداخلية بشكل تفصيلي لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها الآن أو في المستقبل القريب. ولتفصيل أكثر سنتعرض من خلال هذا المطلب لمفهوم تحليل البيئة الداخلية ومن ثم فوائده، ونتناول أبعاد تحليل البيئة الداخلية، وأخيرا نتطرق إلى أساليب تحليل وتقييم البيئة الداخلية.

أولاً: مفهوم تحليل البيئة الداخلية

يراد بتحليل البيئة الداخلية دراسة أداء جميع الوظائف والموارد داخل المؤسسة لتحديد مجالات القوة والضعف وهذا بشكل عام.

يعبر عن تحليل البيئة الداخلية بأنه عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية (مساعدة، 2012، صفحة 144).

ويمكن النظر إلى تحليل البيئة الداخلية بأنها العملية التي من خلالها يختبر الإستراتيجيون عوامل التسويق والتوزيع، البحث والتطوير، الإنتاج والعمليات، والموارد الكلية والأفراد من أجل تحديد نواحي القوة

الجوهرية أو الضعف في المؤسسة. لذا نقول أن عملية تحليل البيئة الداخلية تشمل مايلي (دراجي و عباسي، 2016، صفحة 34):

- رصد الأفراد (المورد البشري) لمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.
- حصر ومراجعة وتقييم كفاءة الأعمال (الوظائف) التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتهم من حيث الأهمية والتعقيد والتشابك.
- حصر المعدات والتجهيزات والموارد المادية التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف وتقييم حالتها الإنتاجية ومدى صلاحيتها للأداء.
- رصد وتقييم النظم والإجراءات والأساليب المتبعة لأداء الأعمال.
- رصد التقنيات السائدة في المؤسسة وتقييم مدى الاستفادة منها ومعدلات التطور التقني في أداء الأعمال.

ثانيا: أهمية تحليل البيئة الداخلية

- يمثل تحليل البيئة الداخلية الركيزة الأساسية التي يتم الاستناد عليها في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، وعلى وجه التحديد فإن تحليل البيئة الداخلية يساهم فيما يلي (الكرخي، 2009، صفحة 171):
- التعرف على قدرات المؤسسة المادية والبشرية ومستوى أدائها.
 - الوقوف على موقع مقارنة بالمؤسسات الشبيهة مما يتيح لها فرصة وضع الخطط العملية للنهوض بأنشطتها ورسم طريقها التنافسي والتكاملي بين هذه المؤسسات.
 - تحديد نقاط القوة لدى المؤسسة وسبيل توظيفها في تطور المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص ومواجهة المخاطر.
 - عقد مقارنة بين نقاط القوة والضعف مما يعطي المؤسسة القدرة على معرفة إمكاناتها الحقيقية والتي تبني عليها تقديرات واقعية.

المطلب الثالث: أساليب تحليل البيئة الداخلية

تنتج الفرص والتهديدات عن المتغيرات الحاصلة في البيئة، وحتى تتمكن المؤسسة من اقتناص الأولى وتحاشي الثانية عليها أن تقف على نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية عن طريق ما يسمى بتحليل البيئة الداخلية، ومن أجل تحقيق ذلك لابد من اتخاذ عدة أساليب كأسلوب المراجعة الادارية باستخدام النسب، وسلسلة القيمة. وسيتم التطرق إلى هذه الأساليب فيما يلي (قاسمي، 2012، الصفحات 151-152):

أولاً: أسلوب المراجعة الإدارية باستخدام النسب

الغرض من المراجعة الإدارية هي مقارنة الأداء المحقق بالأهداف المسطرة، ويتم ذلك من خلال مراجعة الوظائف الأساسية للمؤسسة، والمتمثلة في وظيفة الإنتاج، ووظيفة تسيير الموارد البشرية، ووظيفة التسويق، والوظيفة المالية إضافة إلى وظيفة البحث والتطوير. وتتم المراجعة عن طريق معايير محددة يتم بموجبها تحديد العوامل الداخلية في كل وظائف المؤسسة بحيث توضع مقاييس تعبر عن مدى تمثيل العامل الداخلي لنقاط القوة والضعف، ومن بين النسب المستخدمة في دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف نذكر مايلي:

- نسبة السيولة: تقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في موعد الاستحقاق.
- نسبة النشاط: تقيس مدى كفاءة الشركة في إدارة واستخدام الموجودات التي لديها (مخزون) لتوليد المبيعات وتحقيق الربح.
- نسبة الربحية: تقيس مدى قدرة الشركة على تحقيق الأرباح والتعرف على العائد المتوقع على أموالهم المستثمرة.

من النسب السابقة يمكن مقارنة النتائج التي تعطيها بمتوسط الصناعة أو بالمؤسسات المنافسة.

ثانياً: أسلوب سلسلة القيمة

يعتبر مدخل سلسلة القيمة لبورتر أداة من أدوات التحليل الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، حيث يقصد بالقيمة في مدلول المنافسة بأنه ذلك المبلغ الذي يكون الزبائن على استعداد لدفعه مقابل ما تعرضه المؤسسة، وبالتالي فإن تحليل تنافسية مؤسسة يقتضي تحليل القيمة بدلا من التكلفة، ذلك أن المؤسسات غالبا ما ترفع من تكاليفها من أجل الحصول على سعر مرتفع عن طريق التمييز.

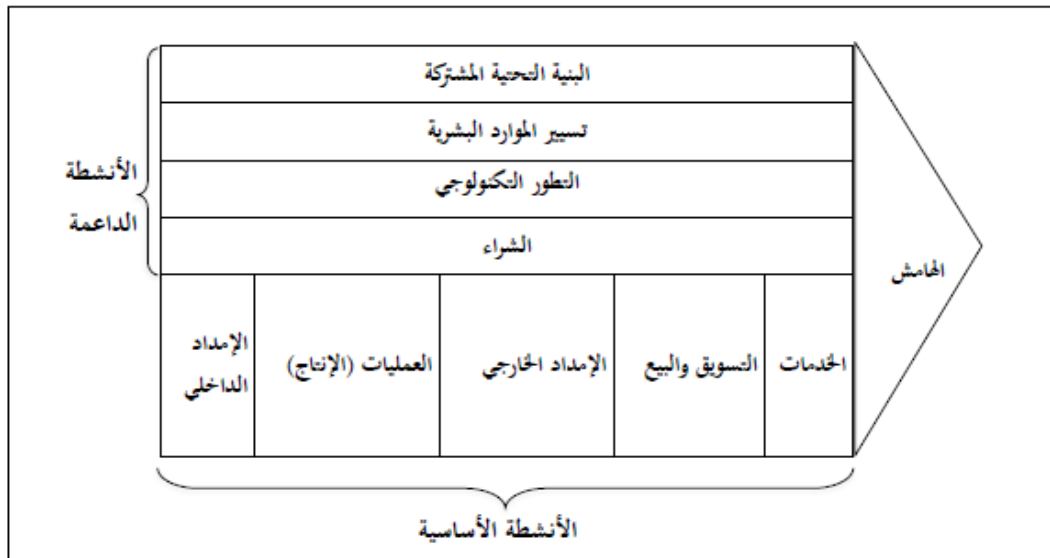
حسب بورتر فإن تحليل سلسلة القيمة ممثل في مجموعة أنشطة مترابطة تخلق المنفعة بدءا من أنشطة الحصول على المواد الخام مروراً بسلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة والمتمثلة في نشاط الإنتاج والتسويق وتنتهي بالتوزيع. وسيتم التطرق إليها من خلال ما يلي:

- الأنشطة الأساسية: هي التي تخلق القيمة بالمؤسسة وتشمل:
 - الإمداد الداخلي من استخدام وتخزين ومناولة للمواد.
 - العمليات الانتاجية من تصنيع وتجميع وفحص.
 - إمداد خارجي من تخزين ومناولة وتوزيع مواد مصنعة.
 - التسويق ويشمل الترويج والتسعيرة والتوزيع وتخطيط المنتج.

- الخدمات المتعلقة بالمنتج من تركيب وإصلاح وصيانة.
- الأنشطة المساعدة: يتم من خلالها توفير مستلزمات الأنشطة الأساسية وتساهم في كفاءتها وتتمثل في:
 - المشتريات أو مدخلات المؤسسة من مواد وآلات وقطع غيار.
 - التطور التكنولوجي (البحوث والتطوير).
 - تسيير الموارد البشرية.
 - البنية الأساسية للمؤسسة.

ويمكن التعبير عن سلسلة القيمة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): الترابطات بين الأنشطة الأساسية و الأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة لبورتر



المصدر: (شلاباب، 2019، صفحة 10)

المبحث الثاني: تحليل البيئة الخارجية

باعتبار أن تحقيق الأرباح، الإستمرارية، والنمو من الأهداف الرئيسية التي تسعى جل المؤسسات إلى تحقيقها والتي تعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها، فإن نجاح هذه الأخيرة في تحقيق هذه الأهداف يتوقف على مدى دراستها وتحليلها للمتغيرات التي تقع خارجها ومحاولة معرفة درجة تأثير كل منها على نشاط المؤسسة، مما يجعل عملية تحديد إطار مفاهيمي حول بيئة المؤسسة الخارجية و تحليلها ذا أهمية.

المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية

سنحاول في هذا الإطار تحديد ماهية بيئة المؤسسة الخارجية من خلال تعريفها وإبراز أهم خصائصها،

فدراسة أهم التصنيفات لهذه البيئة

أولاً: مفهوم البيئة الخارجية:

لقد وردت العديد من التعاريف حول مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، واختلفت من باحث لآخر نتيجة تداخل وتعقد مكوناتها، فنذكر منها:

- تعرف البيئة الخارجية على أنها " مجموعة من القوى الخارجية التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها " (الصميدعي و ردينة، 2007، صفحة 53).

من خلال هذا التعريف نجد أنه تم إعتبار المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح يتأثر بالقوى والمتغيرات التي تقع خارجه، إلا أنه كان عاما ولم يحدد طبيعة مكونات هذه البيئة، كما أنه أهمل إمكانية تأثير أو تحكم المؤسسة الاقتصادية في هذه البيئة ولو جزئياً، وبالتالي فهذا التعريف قدم نطاقاً مفتوحاً لبيئة المؤسسة الخارجية، ووضع هذه المؤسسة بموضع سلبي اتجاهها في ظل واقع راهن يعكس الدور والتأثير المتزايد للمؤسسات.

- " تتضمن البيئة الخارجية مجموعة القيود المفروضة على المؤسسة، والتي تحدد طبيعة سلوكها واتجاهها، وكذلك تحدد أساليب التعامل معها حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار " (مساعدة، 2012، صفحة 134).

ووفق لهذا المنظور فعناصر البيئة الخارجية للمؤسسة تشكل قيوداً على نشاطها، وتحد من حرية تصرفها في مجال أعمالها، وبالتالي يجب على المؤسسة اختيار أفضل البدائل المتعامل معها، والعمل على التخفيف من حدة تأثيرها.

- "تشمل البيئة الخارجية كل الأطراف والعناصر التي تكون خارج المؤسسة، ويقصد بذلك الإطار العام الذي تنشط فيه المؤسسة، بحيث تضم مجموعة من المتغيرات أو المواقف التي تؤثر على قراراتها وعلى أدائها بشكل عام" (أبو قحف، 2003، صفحة 98).

وبالتالي فإن البيئة الخارجية للمؤسسة هي مصدر لكل فرصة أو تهديد أو تغيير في طبيعة المؤثرات التي تحكم نشاطها، وهذا يؤكد على ضرورة بناء علاقات متميزة بين المؤسسة وعناصر بيئتها، يكون أساسها المتابعة المستمرة والدائمة لكل التغيرات التي تحدث بمرور الزمن.

من خلال ما سبق يمكن القول أن البيئة الخارجية للمؤسسة تتمثل في مجموع العوامل والمتغيرات التي تنشأ خارجها وتؤثر عليها، كما يمكن أن تمثل المؤسسة عنصر مؤثر على هذه العوامل ولو بصورة نسبية.

ثانياً: خصائص البيئة الخارجية

تلعب خصائص البيئة دوراً هاماً في تشكيل القرارات والاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، فالإستراتيجيات لا تعدو أن تكون في واقع الأمر محاولات من جانبها للتكيف والتوافق مع إفرزات وسمات البيئة التي تنشط في

إطارها. ونشير هنا إلى أن عدم الإجماع والاختلاف والتباين بين الباحثين والكتاب حول خصائص البيئة ما هو إلا امتداد لعدم الإجماع على تعريف موحد للبيئة وتقسيماتها، حيث أن كل منهم حاول أن يعكس وجهة نظره تبعا للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. وسنحاول فيما يلي التركيز على أهم الخصائص المتعلقة بالبيئة الخارجية فيما يلي (أبو قحف، 2003، الصفحات 113-114):

- **التفرد أو التميز:** فبيئة مؤسسة ما تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى، ويتجلى الاختلاف في نوع المتغيرات أو حتى في درجة تأثير كل نوع من هذه المتغيرات على بيئة كل مؤسسة.
- **الطبيعة المتغيرة أو الدينامكية:** فهذه البيئة تتسم بعدم الثبات المستمر وسرعة التغير.
- **صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية:** حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هاته المتغيرات، أما السيطرة الكاملة فهي أمر صعب بالنسبة للمؤسسة.
- **التأثير المتبادل للمتغيرات البيئية:** فالمتغيرات السياسية تتأثر بالاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب تحديد درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

ثالثا: أنواع البيئة الخارجية

تصنف البيئة الخارجية للمؤسسات من حيث طبيعتها إلى نوعين أساسيين هما (بن عمارة و ميلود عبيد، 2016، صفحة 32):

- **بيئة بسيطة أو مستقرة:** ويتميز هذا النوع بعدم تغير المنتج أو الخدمة الأساسية في هذه البيئة مع مستوى منافسة ضعيف في غالب الأحيان، وكذلك مستوى التغير التكنولوجي بسيط ومعدل نمو السوق في هذه البيئة قليل عموما. وبالتالي هي بيئة تتميز بالفهم للظروف والأحداث التي تحدث فيها، وكذا التنبؤ بما سيحدث في المستقبل وفق المعلومات وتاريخها.
- **بيئة معقدة أو نشطة:** تتميز هذه البيئة بسرعة التغير التكنولوجي وزيادة وتغيير طبيعة المنافسة وتطور مستمر وسريع في السوق، فهي بيئة معقدة كون المتغيرات التي تتحكم بهذه البيئة معقدة ومتداخلة بالقدر الذي يصعب على ذوي القدرات العادية معرفتها والتنبؤ بها، وتعتبر نشطة كون المتغيرات في هذه البيئة سريعة التغير مقارنة بالبيئة المستقرة.

المطلب الثاني: ماهية تحليل البيئة الخارجية

سنحاول في هذا الإطار تحديد ماهية تحليل بيئة المؤسسة الخارجية من خلال استعراض أهم التعاريف لتحليل هذه البيئة، فتوضيح أهمية هذه العملية بالنسبة للمؤسسة.

أولاً: مفهوم تحليل البيئة الخارجية

هناك العديد من التعاريف التي حاولت توضيح تحليل البيئة الخارجية بصفة عامة والتي من أهمها: يقصد بتحليل البيئة الخارجية بأنه عبارة عن رصد لما يحدث فيها من متغيرات إيجابية يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديداً للمؤسسة، و هذا التغيير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات، حيث أن البيئة الثابتة المستقرة لا تخلق فرصة أو تهديداً. بالإضافة إلى أن البيئة الخارجية تتكون من قوى مختلفة تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات الأخرى بطرق ودرجات مختلفة بحسب نوع النشاط وحجم المؤسسة والمرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياته. (بوصالحح و خدة، 2016، صفحة 3)

ويعرف أيضاً على أنه مجموعة المراحل المتلاحقة و المتسلسلة التي تهدف إلى دراسة العوامل والمتغيرات الخارجية المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المؤسسة الاقتصادية، ودراسة طبيعة العلاقات التداخلية والتفاعلية بين هذه المتغيرات، لتحديد في النهاية الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة بهذه البيئة. (الحسيني، 2000، صفحة 120)

وعليه يمكن أن يُنظر لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بأنه نشاط تقوم به الإدارة العليا، يهدف إلى استكشاف فرص و تهديدات البيئة الخارجية، من خلال دراسة التغيرات الحاصلة والمتوقعة أو المتنبأ بها في مكونات تلك البيئة، والعلاقات التداخلية والتفاعلية بين هذه المكونات، وتأثيراتها على المؤسسة.

ثانياً: أهمية تحليل البيئة الخارجية

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها. وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المؤسسة من التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها الإستراتيجية: (المغربي، 1999، صفحة 135)

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف سواء على مستوى الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.
- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة.
- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، طرق ومنافذ التوزيع، أساليب وشروط الدفع، خصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المؤسسة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية...إلخ.

- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات تمثل إمتدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تعينها في عملياتها وأنشطتها.
 - تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها.
 - تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات والذين يمثلون قطاعات عملائها. الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت انتاجها وتسويقها.
 - التكيف مع القيود المختلفة المفروضة على المؤسسة، التشريعية منها والقانونية، وكذلك السياسية والأخلاقية.
- وخلاصة القول أن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمرا ضروريا عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان الإرتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المؤسسة هما: الفرص التي يمكن للمؤسسة إستغلالها و المخاطر التي يجب عليها تجنبها أو الحد من تأثيرها.

ثالثا: محددات كفاءة تحليل البيئة الخارجية

هناك العديد من العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية ومن أهمها نذكر منها (بوصالحيح و خدة، 2016، صفحة 19):

- **تغير أو ثبات العوامل البيئية:** إن مدى ثبات أو تغير العوامل التي يتم دراستها وتقييمها عامل مؤثر في كفاءة التحليل، فكلما كانت العوامل سريعة التغير كلما كان تحليلها صعب ومتشابك، في حين إذا كانت هذه العوامل ثابتة أو يطرأ عليها تغيرات طفيفة، فيكون التحليل أيسر وأكثر كفاءة.
- **تعدد العوامل البيئية:** تتوقف كفاءة التحليل البيئي على مدى تنوع العوامل البيئية ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل. فكلما زادت درجة التنوع والتعقد كلما كان التحليل أصعب واحتاج الأمر إلى طرق وأساليب فنية واحصائية مستحدثة لإتمام التحليل، ويجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تأثيرا وارتباطا بأعمال وأنشطة المؤسسة.
- **تكلفة الحصول على المعلومات البيئية:** يضاف إلى هذه العوامل السابقة التكلفة المتعلقة بالحصول على المعلومات البيئية ومدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات، فقد تتعدد المعلومات لكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفة ذلك أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها.

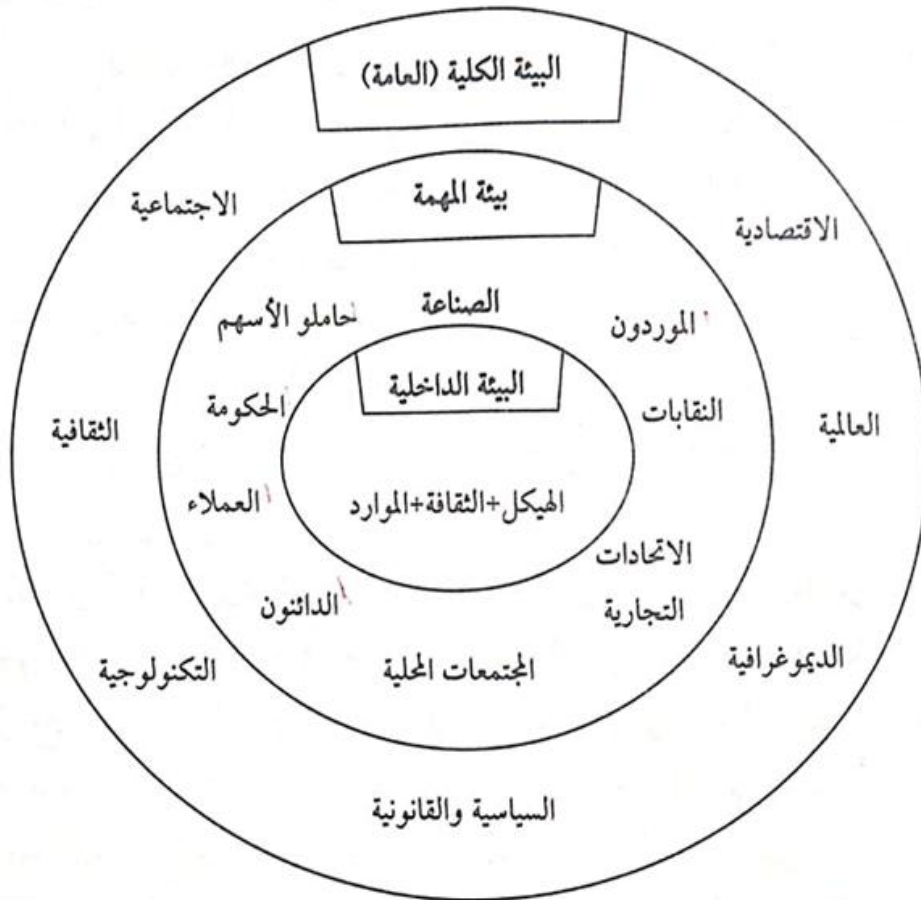
– الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات: تعتبر الكفاءات من أهم العوامل التي تحكم كفاءة التحليل فحصول المؤسسة على معلومات كافية لا يعني بالضرورة نجاح عملية تحليلها، لأن ذلك مرتبط بمدى إمتلاكها للكفاءات القادرة على استخلاص النتائج من هذه المعلومات.

المطلب الثالث: مكونات البيئة الخارجية

في إطار تحليل بيئة المؤسسة لم يتم الاتفاق بين الباحثين على تقسيم موحد للبيئة، غير أنهم أجمعوا على أن مجموعة العوامل والمتغيرات البيئية أيا كان موقعها فهي تمارس تأثيرات بالغة الأهمية على حاضر ومستقبل المؤسسة.

وسيتم في هذه الدراسة الإعتماد على تقسيم (Samuel Certo) لبيئة المؤسسة، والذي قسمها إلى بيئة داخلية و أخرى خارجية. حيث أشار إلى أن البيئة الخارجية تتكون من بيئة خاصة و أخرى عامة. والشكل الموالي يوضح مختلف متغيرات البيئة الخارجية الخاصة والعامة:

الشكل رقم (03): تقسيم (Samuel Certo) لمتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية



المصدر: (مساعدة، 2012، صفحة 133)

أولاً: متغيرات البيئة الخارجية العامة:

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي، أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها، أو النشاط الذي تتخصص فيه، وتتمثل هذه العناصر في (مساعدة، 2012، الصفحات 135-137):

1. عوامل البيئة الاقتصادية (Economic Environment Factor) :

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال، وتتمثل هذه العوامل الاقتصادية في: معدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل، والضرائب على الأرباح التجارية، والصناعية والجمركية...إلخ.

2. عوامل البيئة الاجتماعية (Social Environment Factors) :

تضم البيئة الاجتماعية العديد من المتغيرات والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة، والأعراف، التقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، وهذه تؤثر بأشكال مختلفة على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق والعملاء، أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من محيطها الخارجي. فنمط التغيرات في الحياة العامة يمثل إشكالية كبيرة أمام المؤسسات في فهم أنشطة الاستهلاك وما يرتبط بذلك من نفقات لإدامة حياة الأفراد والمجتمع وفق الاعتبارات الاجتماعية، والسكانية، والديموغرافية.

3. عوامل البيئة الثقافية (Cultural Environment) :

للمتغيرات الثقافية تأثير مهم على منظمات الأعمال، فنظام التعليم، والخبرات المتراكمة والقيم والسلوك الفردي والجماعي، وطبيعة المجتمعات واستعدادها للتغيير، والنظرة الفردية والجماعية للماضي والحاضر والمستقبل، كلها تؤثر على منظمات الأعمال وتطورها المستقبلي.

4. عوامل البيئة التكنولوجية (Technological Environment Factors) :

إن التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المؤسسة، لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في منظمات الأعمال متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بأعمال المؤسسة، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين، وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات فنية جديدة، ودخول منافسين جدد في الأسواق، تدعو الإدارة العليا إما إلى تقديم منتجات حديثة وجديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق، بالرغم من التكاليف الباهضة المرتبطة بها والتي قد تعرضها للمخاطرة في

حالة فشل بعض المنتجات الجديدة، أو الإبقاء والاستمرار على تقديم المنتجات الحالية والتي قد تعرض المؤسسة للفشل وبالتالي إمكانية خروجها من السوق.

إن معظم المؤسسات الناجحة، هي تلك التي تعتمد في إستخدامها على تقنيات حديثة، وتقدم منتجات وخدمات ليس فقط لتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية لنوعية الخدمة أو المنتج، بل لأن المنتج أو الخدمة الجديدة تمنح المؤسسة ميزة تسويقية تنافسية، والتي تؤدي في الأمد الطويل إلى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة، وتزيد من أرباح المؤسسة. والتحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية، يزود الإدارة العليا برؤيا مستقبلية عن التنبؤ التكنولوجي، وبالتالي قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية وخلق الفرص الجديدة لإقتناصها أو فرض تهديدات بيئية جديدة.

5. عوامل البيئة الديموغرافية (Demographic Environment Factors):

وهي عبارة عن مجموعة من العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية، وهجرة السكان من منطقة جغرافية إلى أخرى والمزاج العام من حيث تفضيلهم لمنتج معين على آخر، وهذا ما يؤثر على السياسة الإنتاجية للمؤسسة، وهذا ما يفرض على الإدارة العليا اختيار إستراتيجية تتلاءم مع البيئة الديموغرافية المحيطة.

6. عوامل البيئة السياسية والقانونية (Political and Legal Environment Factors):

فبالنسبة للقوى السياسية فتتمثل في تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى والتي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها، أما بالنسبة للعوامل القانونية فتتمثل في تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة. أو وضع قيود على نشاطها، أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص، وتخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة.

7. عوامل البيئة الدولية العالمية (Global and International Environment Factors):

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا في منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا. وتتطوي ضمن هذه العوامل الدولية: الإئتلافات الإستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية، والتطورات التكنولوجية السريعة.

وقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين تطورات عديدة في عوامل البيئة الدولية، كالتطورات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية المهمة، والتطورات والتحالفات الدولية، جعلت أغلب المؤسسات تستنفر جهودها ومواردها ومراجعة أهدافها، لوضع إستراتيجيات لاستثمار الفرص، ومواجهة التهديدات الناشئة بسبب تلك العوامل الدولية والعالمية.

ثانياً: متغيرات البيئة الخارجية الخاصة

تتضمن البيئة الخارجية الخاصة القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو التي يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض ويمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتنافس فيها أيضاً مع غيرها من المؤسسات.

فتؤثر العوامل الموجودة في البيئة الخاصة سلبيًا وإيجابيًا على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي، بالإضافة إلى قدرتها على جذب العملاء والمحافظة عليهم. وعلى عكس البيئة الخارجية العامة فإن المؤسسات الكبيرة تستطيع التأثير على متغيرات البيئة الخاصة إلى حد ما لأن المؤسسات الصغيرة ذات تأثير ضعيف للغاية عليها. وفيما يلي سنتطرق إلى أهم العوامل التي تشملها البيئة الخارجية الخاصة (حنفي و أبو قحف، 2004، الصفحات 70-73):

1. العملاء (Customers):

ويمثلون شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المؤسسة أو الذين تأمل المؤسسة في كسبهم مستقبلاً للتعامل معها، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد:

- بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم.
- دراسة وتحليل سلوك المستهلكين، تفضيلاتهم، وأنماطهم الاستهلاكية.
- التعرف على الدخل، والقوة الشرائية، خاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المؤسسة.

2. الموردون (Suppliers):

ويمثلون مصادر توريد الموارد الخام والآلات، بالإضافة إلى الأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المؤسسة، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا المجال:

- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم.
- شروط الدفع التي يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد.

- شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد.
- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر.
- دراسة مدى مناسبة أوقات التوريد الممكنة لدى كل مصدر.
- الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر، وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة ووقت التسليم، الكمية، والخصم، ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات والتزامات المؤسسة.

3. الوسطاء (Intermediaries):

ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المؤسسة ومستهلكيها سواء كانوا وكالات، أو تجار جملة أو تجزئة، فيجب على المؤسسة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار، ونوعية المنتجات، والعلامات التجارية وشروط التسليم وغيرها. بالإضافة إلى دراسة المؤسسة لقدرتها على إتباع مناهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بها بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها في هذا المجال، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها، وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منها، بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها بهذه المنافذ.

4. الممولون (Funders):

وهم عبارة عن المساهمون أو مالكي الأسهم، بالإضافة إلى مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، وذلك من خلال دراسة مصادر الإئتمان المختلفة، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه.

5. مقدمو التسهيلات والخدمات المختلفة (The Sponsors of the Facilities):

ويمثلون الجهات والأطراف كافة التي تربطها بالمؤسسة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستثمارات، ومن أمثلتها وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين، وأجهزة الصيانة.

6. الحكومة (Government):

وتتمثل في السلطة الرسمية للدولة وما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال ونشاط المؤسسة، بما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعيتها وخصائصها، والأسعار التي قد تفرضها، الضرائب والتأمينات التي تتعلق بنشاط المؤسسة، وقوانين تشغيل العمالة وتحديد

أجورها ومكافآتها، هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد. كما يجب دراسة التسهيلات و الإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المؤسسة.

7. المنافسون (Competitors):

وهم عبارة عن المؤسسات الأخرى التي تقدم منتجات المؤسسة نفسها أو بدائلها للسوق، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم، من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه، والمميزات الخاصة بمنتجاته، طرق إنتاجه، طاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة، مهارات العاملين لديه، ورأس ماله ومدى نيته وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس، وهذا ما يساعد المؤسسة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين وبالتالي بناء إستراتيجية مناسبة لذلك.

8. مجموعات الضغط:

في ظل وضع عالمي راهن أصبحت هذه الجماعات تشكل ضغوطات هائلة على المؤسسات الاقتصادية إما بصفة مباشرة أو غير مباشرة، حيث تتحدد قوة ضغطها أساسا من خلال طبيعة الإطار السياسي والتشريعي والثقافي السائد ومن أهم هذه المنظمات مايلي:

– **النقابات العمالية:** استنادت هاته المنظمات من مكاسب تحققت تحت إطار الحقوق والحريات المكفولة دوليا لتصبح بذلك قوة ضغط على المؤسسة الاقتصادية، ولها دور هام في التأثير على قراراتها سواء في الدول التي تكون هذه الأخيرة على ارتباط معها (عبر النقابات المحلية)، أو من خلال الهيآت النقابية الدولية (كاتحاد النقابات العالمي).

– **منظمات حماية المستهلك:** وهي منظمات تهدف إلى الدفاع على حقوق المستهلكين في منتجات ومطلبات ذات جودة مقبولة وبأسعار عادلة، وهي تشكل مجموعة ضغط على المؤسسة الاقتصادية وأنشطتها سواء في الدول التي تكون هذه الأخيرة على ارتباط معها عبر المنظمات المحلية، أو عبر المنظمات الدولية (كالاتحاد الدولي لحماية المستهلك).

– **منظمات الجودة والمواصفات:** وهي منظمات تعمل على منح شهادات للجودة والمواصفات بغرض التوحيد القياسي للمواصفات، كالمنظمة الدولية للتقييس (ISO) التي تعتبر مواصفاتها بمثابة جواز عبور دولي للمنتجات عند التعامل مع الدول المنتمية إلى هذه المنظمة.

– **منظمات حماية البيئة:** هي منظمات دولية هدفها حماية البيئة والتي تعمل على الوقوف أمام كل القرارات والمشاريع التي يمكن أن تهدد البيئة سواء كانت من طرف الدول أو المؤسسات.

المبحث الثالث: خطوات تحليل البيئة الخارجية

يتوقف نجاح المؤسسات الاقتصادية إلى حد كبير على مدى فاعليتها في فهم وتحليل عوامل ومتغيرات بيئتها الخارجية، والذي يتم عبر خطوات ممنهجة تبدأ بجمع البيانات والمعلومات حول هذه البيئة، وتنتهي بمعالجتها وتشخيص أهم الفرص والتهديدات بها.

المطلب الأول: جمع البيانات والمعلومات حول البيئة الخارجية للمؤسسة

تعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات مرحلة هامة ورئيسية في عملية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، وهي مسألة بالغة التعقيد تحتاج إلى تحضير جيد يبدأ بتحديد أنواع البيانات والمعلومات المطلوبة ومصادر الحصول عليها.

أولاً: مفهوم بيانات ومعلومات البيئة الخارجية

لقد أجمع الباحثين أن صياغة تعريف لبيانات ومعلومات البيئة الخارجية للمؤسسة يجب أن يتضمن بعض من الأساسيات والتي تتضح من خلال التعريفين التاليين (الصباح، 1998، صفحة 15):

- **البيانات:** "هي عبارة عن الحقائق، الأفكار، الآراء، الأحداث والعمليات التي تعبر عن المواقف والأفعال أو تصف متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة، وتكون مكتوبة أو شفوية، كما يتم التعبير عنها بكلمات، أرقام، رموز، أو أشكال".
- **المعلومات:** "هي بيانات البيئة الخارجية التي تمت معالجتها وحولت إلى صيغة ذات معنى للمؤسسة الاقتصادية، وذات قيمة حقيقية في قراراتها الإستراتيجية".

ثانياً: خصائص معلومات البيئة الخارجية:

من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معلومات هذه البيئة مايلي (بن قارة، 2009، الصفحات 129-131):

- **الملائمة:** بمعنى أن تتناسب المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله ألا وهو تشخيص الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية، ويمكن الحكم على مدى ملائمتها بمدى تأثير هذه المعلومات على المؤسسة الاقتصادية وأنشطتها.
- **الوقتية:** بمعنى يجب أن تصل المعلومات في الوقت المناسب، أي أن تكون متوفرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة، حيث تعد هذه الخاصية من الخصائص المهمة، خصوصاً في ظل بيئة خارجية سريعة التغير.

- **السهولة والوضوح:** بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدمها، فلا يجب أن تتضمن أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية أو معادلات غير معروفة لا يستطيع مستخدم المعلومات أن يفهمها.
- **الصحة والدقة:** يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه، ودقيقة بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج وتجميع وإعداد التقرير عن هذه المعلومات.
- **الشمول:** بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة الجوانب المؤثرة على المؤسسة الاقتصادية وأنشطتها.
- **القبول:** بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة و بالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات، أي في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة، أو في شكل جداول أو إحصائيات أو رسومات بيانية، كما تكون مختصرة وكافية لفهم التغيرات في هذه البيئة.
- **الجودة والتكلفة:** تتحقق جودة البيانات والمعلومات بأمرين: أحدهما الموضوعية ويقصد بها عدم التحيز في معالجة البيانات وطريقة عرضها، والآخر تجنب الأخطاء والتزوير. أما عن التكلفة فيتعلق الأمر بتكاليف الحصول على هاته المعلومات، حيث يجب أن يكون العائد الذي تحققه المؤسسة الاقتصادية من جراء استخدام المعلومات معتبرا وأكبر من تكاليف الحصول عليها.

ثالثا: أنواع بيانات ومعلومات البيئة الخارجية

يتم تصنيف البيانات والمعلومات في هذه البيئة إلى عدة أنواع أهمها (كنعان، 1998، الصفحات 134-135):

أ. البيانات والمعلومات الكمية و النوعية:

- **بيانات ومعلومات كمية:** هي بيانات و معلومات رياضية وإحصائية، تبرز علاقات محددة بين عدد من العوامل أو المتغيرات، وتتميز بالدقة لأنها تقوم على الأرقام والإحصائيات والنسب المحددة.
- **بيانات ومعلومات نوعية:** هي عبارة عن أحكام أو تقييمات أو تقديرات غير محددة بأرقام، ولذلك فإنها تتميز عن الكمية بأنها معرضة للأخطاء التي تكون في الغالب نابعة من التقديرات الشخصية للأفراد، والتي يشوبها النسيان أو التحيز أو عدم الموضوعية، كذلك عدم التوافق والملاءمة لإحتياجات المؤسسة الاقتصادية.

ب. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية:

- بيانات ومعلومات أولية: وهي التي تجمع عن طريق الاتصال المباشر بالجهات التي تكون المؤسسة الاقتصادية على علاقة معها ومن أهم مصادرها: الملاحظة، التجارب، البحث الميداني، التقدير الشخصي.
- بيانات ومعلومات ثانوية: هي تلك المنشورة والمتوفرة التي سبق جمعها وتسجيلها، وكذلك تبويبها في سجلات المؤسسة الاقتصادية ودفاترها، أو تم نشرها بواسطة إحدى الهيئات الخارجية، بالإضافة إلى تلك الدراسات أو النتائج التي سبق أن توصل إليها ونشرها الباحثون الآخرون. ومن أهم المصادر الثانوية ما يلي:

- ✓ مصادر داخلية: أي من داخل المؤسسة الاقتصادية والمتوفرة على شكل تقارير وسجلات، كتقارير رجال ومندوبوا البيع، وتقارير وسجلات الموزعين والوسطاء.
- ✓ مصادر خارجية: تشمل البيانات والمعلومات التي لم تساهم المؤسسة الاقتصادية في جمعها أو معالجتها، ولها العديد من المصادر التي تمكن هذه المؤسسة من الاستفادة منها، وتوفير الوقت والجهد خاصة في ظل ما يميزها من خصائص تجعلها محل ثقة، ومن أهمها: منظمات هيئة الأمم المتحدة، الوزارات والهيئات المختلفة، الأجهزة المركزية للإحصاء، غرف التجارة والصناعة، المنافسون والمتعاملون مع المؤسسة الاقتصادية، الجمعيات العلمية ذات المصادقية.

المطلب الثاني: معالجة البيانات وتقييم الفرص والتهديدات

بعد جمع البيانات والمعلومات حول بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية من مصادرها المختلفة، يشرع المحلل لهذه البيئة في الخطوة الثانية من عملية التحليل، والتي تبدأ بمعالجة بيانات هذه البيئة، وتنتهي بتشخيص مآفيها من فرص وتهديدات.

أولاً: معالجة بيانات البيئة الخارجية

في هذه المرحلة يتم تحويل البيانات من هيئتها الأولية إلى معلومات بيئية ذات معنى وقيمة للمؤسسة الاقتصادية، وتتم هذه العملية بالمراحل التالية (بوقصبة، 2016، الصفحات 82-86):

1. المراجعة: وهي التدقيق من صحة البيانات المجمعة، وبأنها مستوفاة ولا تتخللها نقائص أو تناقضات.
2. تبويب وتصنيف البيانات: تعتبر عملية تبويب البيانات المرحلة الثانية بعد مراجعتها، فالحصول على بيانات متعددة يصعب وصفها أو تفسيرها لاستخلاص بعض الحقائق أو المدلولات، يستلزم حصر هذه البيانات وعرضها بطريقة مختصرة تساعد على فهمها ووصفها ومقارنتها بغيرها. وبعد عملية تبويب البيانات ترصد

في قوائم مناسبة توضح الشكل النهائي للمجموعات المميزة، وتسمى هذه العملية التي يتم فيها تجميع البيانات في مجموعات مميزة ومتجانسة بعملية التصنيف.

3. دراسة البيانات: هي أعمال العقل والمنطق لفهم العلاقات والتفاعلات بين متغيرات البيئة الخارجية الحالية والمستقبلية، وتحديد مدلولاتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، حيث تتم دراسة بيانات هذه البيئة بالأساليب التالية:

أ. الدراسة والإنتاج المنطقي: بعد مراجعة البيانات وتصنيفها فإن المحلل لبيئة المؤسسة الخارجية يقوم بدراستها واستخلاص النتائج النهائية الحالية منها.

ب. الدراسة الإحصائية: بعد مراجعة البيانات الكمية المجمعة وتصنيفها، فإن المحلل يقوم بدراستها معتمداً على المقاييس والأدوات الإحصائية، والتي تختلف حسب طبيعة البيانات المتاحة، وكذلك حسب طبيعة المعلومات المطلوبة من طرف المؤسسة، ومن أهم هذه المقاييس:

– مقاييس النزعة المركزية: وتسمى أيضاً بالمتوسطات، حيث أن المتوسط هو القيمة النموذجية أو الممثلة لمجموعة من البيانات، وهته القيمة النموذجية تميل إلى الوقوع في المركز داخل مجموعة بيانات مرتبة حسب قيمها، كما أن لهذه المتوسطات صوراً عديدة لكل منها مميزات وعيوبها بالاعتماد على البيانات والهدف من استخدامها، ومن أهمها: الوسط الحسابي، الوسيط، المنوال، الوسط الهندسي، الوسط التوافقي.

– مقاييس التشتت: وهي مقاييس تعكس تشتت البيانات الرقمية حول قيمة وسطى، وذلك بغية قياس التفاوت بينها ومقارنتها، ومن أهم هذه المقاييس: المدى، الانحراف المتوسط، نصف الفى الربيعي، الانحراف المعياري.

– الأرقام القياسية: هي مقاييس إحصائية مصممة لإظهار التغيرات في متغير أو مجموعة من المتغيرات بالنسبة للزمن أو المكان الجغرافي أو أي خاصية أخرى.

ت. أسلوب التوقع أو التنبؤ: تقوم هذه الدراسة على إضافة عنصر الأفق الزمني المستقبلي للبيانات الحالية، ويتم ذلك بالعديد من الطرق النوعية والكمية التي تتيح معلومات ومؤشرات تساعد على تصميم افتراضات يسترشد بها محلل هذه البيئة للتوقع أو التنبؤ بمتغيراتها.

• الطرق النوعية (الوصفية): وهي طرق أساسها الخبرة وآراء الأفراد داخل وخارج المؤسسة، من أهمها:

✓ الحدس والخبرة: وتعتبر من الأساليب النوعية الأكثر شيوعاً في القيام بالتوقع أو التنبؤ أين يعتمد متخذ القرار كلياً على خبرته أكثر من النماذج العلمية والإحصائية، مما يجعل نتائج التنبؤ تكون في وقت محدود نسبياً وبتكلفة منخفضة وقراراتها مرنة، إلا أنها تتسم بالتحيز الشخصي في عملية التقدير والتنبؤ.

✓ **أسلوب دلفي:** طور هذا الأسلوب من قبل شركة " راند Rand " الأمريكية كطريقة تنبؤ جماعي تلغي التأثيرات غير المرغوب فيها بين أعضاء اللجنة، فليس من الضروري أن يلتقي الخبراء وجها لوجه ولا أن يعرف بعضهم بعضا، حيث تبدأ الطريقة بأن يكتب كل خبير تقديراته الشخصية حول التغيرات المحتملة لبيئة المؤسسة الخارجية مدعمة أو مبررة مع الافتراضات التي وضعها، ثم تعطى هذه التقديرات إلى منسق يؤلف بينها ويلخصها، ليوزع هذا الملخص من جديد في جولة ثانية مع قائمة جديدة من الأسئلة، وتستمر هذه العملية لعدة جولات حتى تتحدد خصائص التنبؤ ونصل إلى شبه اتفاق بين الخبراء من خلال ملاحظة أن الجولات الجديدة لم تضيف تغيرا على الجولات السابقة، وبالتالي فهذه الطريقة تتميز بأنها تستفيد من تعدد الآراء والخبرات وتتحاشى الآثار السلبية لإجتماع الخبراء وجها لوجه كطغيان رأي واحد على المجموعة.

✓ **العصف الذهني:** هو أسلوب نوعي للتنبؤ يقوم على تفكير تخيلي لأفراد لديهم المعرفة والخبرة بالموقف موضع التنبؤ، وكذلك الخيال الواسع بقدر الإمكان، حيث يقوم قائد حلقة العصف الذهني بتشجيع الأعضاء على توليد أفكار بغض النظر عن جودتها على أساس أنه سيجرى تقييمها وتصنيفها بعد ذلك. ولا يسمح للقائد بالمقاطعة أو الإنتقاد خلال مرحلة توليد الأفكار، أو أن يبني الأعضاء أفكارهم على أفكار سابقة أخرى طرحت.

✓ **السيناريوهات:** تشير الأدبيات المتخصصة إلى أن استعمال هذا الأسلوب في منظمات الأعمال كان بدءا من سنة 1967. ومن ثم برزت الحاجة إلى بناء السيناريوهات كأحد الأساليب النوعية في التفكير الاستراتيجي بسبب التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية من البيئة الخارجية، والتي تتسم بالتغير المستمر والشديد من جهة وصعوبة التكيف معها بالأساليب التقليدية والتنبؤية قصيرة المدى من جهة أخرى، حيث يمثل هذا الأسلوب تهيئة للأذهان من أجل النظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل عبر وصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها ويحتمل أن تواجه المؤسسة الاقتصادية واحدة منها.

● **الطرق الكمية:** وهي طرق تقوم أساسا عند توفر معلومات سابقة قابلة للقياس حول المتغير المتنبأ به، تنطلق من فرضية النمط الماضي سيستمر في المستقبل. و من أهمها:

■ **طريقة المتوسطات المتحركة البسيطة:** تستخدم هذه الطريقة متوسط قيم من البيانات الأكثر حداثة كتنبؤ للفترة القادمة، حيث اصطلاح متحرك يشير إلى أنه كلما كانت المشاهدة الجديدة متوفرة تستبدل مكان الأقدم ويحسب متوسط جديد، لذلك فالمتوسط سيتغير ويتحرك كلما توفرت مشاهدة جديدة.

■ **طريقة المتوسطات المتحركة المرجحة:** في هذه الطريقة تعطى لكل مشاهدة تاريخية وزن معين (وهذا من نقائص الطريقة السابقة). فالوزن يترجم بمعامل الترجيح بإعتبار أن السلسلة تتخللها تقلبات حادة خلال فترة

- زمنية محددة تؤخذ بعين الاعتبار، وتعرف على أنها الوسط الذي يتم تعديله بشكل مستمر مع مرور الفترات الزمنية عن طريق تغيير الأرقام التي يحسب على أساسها، وذلك بإضافة رقم جديد وإسقاط رقم قديم.
- **طريقة التمهيد الأسّي البسيط:** تستخدم هذه الطريقة مرجح من قيم السلسلة الماضية كالتنبؤ. وهي حالة خاصة من طريقة المتوسطات المتحركة المرجحة، حيث تتطلب وجود ثلاث بيانات: القيمة الفعلية الأخيرة الخاصة بالظاهرة محل التنبؤ، آخر قيمة متوقعة، معامل الترجيح.
 - **طريقة تحليل الانحدار الخطي البسيط:** تستخدم هذه الطريقة لمعرفة الاتجاه العام للظاهرة محل التنبؤ، ومن ثم توقع المستقبل بامتداد خط الانحدار، والهدف منها توضيح العلاقة بين متغيرين (مستقل وتابع).
 - **السلاسل الزمنية:** هذا الأسلوب يقوم على إفتراض أساسي مؤداه أن ما حدث في الماضي سوف يتكرر حدوثه في المستقبل، فالعلاقة بين المتغيرات الخاضعة للتنبؤ سوف تظل على حالها دون حدوث أي تغيير فيها، فيتم جمع البيانات الكمية من مصادرها الأولية والثانوية، ومن ثم عن طريق تحديد ومعرفة الاتجاه الحقيقي للقيم، أو ما يعرف بخط الاتجاه العام وتحديد معادلته، يستطيع المحلل أن يحدد أو يقدر ما ستكون عليه هذه البيانات من خلال الفترة الزمنية المطلوبة.

ثانياً: تشخيص وتقييم الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية

- بعد تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، يقوم المسير بعملية تقييمها وذلك من خلال مصفوفة تقييم الفرص والتهديدات التي تساهم في معرفة الأهمية النسبية لجميع المتغيرات بالبيئة الخارجية للمؤسسة. ويتم ذلك بإتباع الخطوات التالية (بوقصة، 2016، الصفحات 87-88):
1. إعداد قائمة لعوامل النجاح المستنتجة من المسح الشامل للبيئة الخارجية على أن تكون في مدى من 10 إلى 20 متغيراً متضمنة جميع مناطق المسح البيئي وشاملة للفرص والتهديدات.
 2. تخصيص وزن نسبي يتراوح ما بين (0) أين لا توجد أهمية و (1) أين توجد أهمية عالية، لكل عامل مع الأخذ في الاعتبار الأوزان الجزئية من الصفر إلى الواحد، ويشير هذا الوزن إلى الأهمية النسبية للعامل البيئي من وجهة نظر الاستراتيجيين وفي العادة تكون الأوزان النسبية للفرص أكبر من الأوزان النسبية للتهديدات، إلا أنه يمكن إعطاء التهديدات وزناً أكبر إذا كانت خطيرة بصورة ملفتة للنظر، وهنا يجب أن تكون مجموع الأوزان لعوامل البيئة الخارجية تساوي الواحد صحيح.

3. تقدير مدى من (1) إلى (4) للتعبير عن درجة استجابة الإستراتيجية الحالية للمتغير أو العامل موضوع التقييم، حيث القيمة (4) تشير إلى استجابة عالية و (3) إلى استجابة فوق المتوسط، كما تشير القيمة (2) إلى استجابة متوسطة أما القيمة (1) فتشير إلى استجابة ضعيفة.
4. يتم ضرب الوزن النسبي في الترتيب لنحصل على الأوزان المرجحة.
5. استخراج مجموع الأوزان المرجحة لمعرفة القيمة الكلية لتأثير هذه العوامل على المؤسسة ككل، حيث يتراوح الوزن النسبي الإجمالي المرجح للمؤسسة ككل ما بين (4) والتي تشير إلى كفاءة استراتيجية هذه المؤسسة في الاستفادة من الفرص المتاحة وتخفيض أو تجنب آثار التهديدات، والرقم (1) الصحيح الذي يشير إلى عدم كفاءة استراتيجيات المؤسسة في الاستفادة من الفرص المتاحة وتخفيض أو تجنب آثار التهديدات، أما المدى فيما بينهما فيعبر عن درجات متفاوتة لكفاءة الاستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسة، فإذا كانت أكبر من المدى (2) فيمكن اعتبار استراتيجيات هاته المؤسسة ذات كفاءة أما إذا كانت أقل من ذلك فيجب إدخال تعديلات جوهرية على الاستراتيجيات الحالية.

والشكل الموالي يوضح نموذج لمصفوفة تقييم الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية:

الجدول رقم (01): نموذج لمصفوفة تقييم الفرص والتهديدات

| العناصر 1 | الوزن النسبي 2 | الترتيب 3 | الترتيب النهائي 3x2 |
|---------------|-------------------|-------------------|------------------------|
| تذكر جميع | يتراوح من (0) إلى | يتراوح من (1) إلى | X |
| العناصر كاملة | (1) | (4) | X |
| | | | X |
| | | | xxx |

المصدر: (بوقصبة، 2016، صفحة 88)

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل الإطار النظري لبيئة المؤسسة الاقتصادية الداخلية والخارجية وتحليلها، كما عرضنا أيضا مكونات هذه البيئة، ثم خطوات تحليل البيئة الخارجية لهذه المؤسسة.

توصلنا في هذا الفصل بأن بيئة المؤسسة الداخلية عنصر هام يجب أن تولي له المؤسسة الإهتمام اللازم، فهي بمثابة المرجع الذي يمكن المؤسسة من معرفة نقاط قوتها التي يمكن أن تستغلها. بالإضافة إلى نقاط الضعف التي يجب أن تحسن فيها. كما أن عناصر البيئة الخارجية عديدة ومعقدة بفعل انفتاح الاقتصاديات على بعضها البعض والعمل في ظل تعدد السياسات والثقافات والعادات والقوانين، مما يجعل المؤسسة الاقتصادية أمام ضرورة أخذ هذه العناصر بعين الاعتبار، وذلك لأن نجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خلق درجة عالية من التناغم مع تغيرات بيئتها الخارجية، هذه البيئة التي تشمل العديد من المتغيرات والتي تم تصنيفها إلى:

- بيئة خارجية عامة: تشمل جميع المتغيرات التي تؤثر على المؤسسات عامة، ولا يمكن لهذه الأخيرة أن تؤثر إلا في حالات محدودة جدا.
- بيئة خارجية خاصة: تشمل تلك المتغيرات التي لها ارتباط وثيق بطبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادية وتؤثر بشكل مباشر عليها، كما يمكن للمؤسسة أن تؤثر عليها.

كما توصلنا إلى أن هذه الدرجة من التناغم تتحقق عبر مدخل رئيسي يتمثل في تحليل هاته المؤسسة الاقتصادية لبيئتها الخارجية، هذا التحليل الذي يمر بخطوات متتالية تبدأ بمرحلة جمع البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة بعد تخطيط عملية التجميع واعتماد أحد مدخلي هذا التجميع، ليقوم المحلل لهذه البيئة فيما بعد بمعالجة هاته البيانات بدءا من مراجعتها وتبويبها فتصنيفها، ثم دراستها بمختلف الطرق الكيفية والكمية، وتجسيد المعلومات الحالية والمستقبلية لهذه البيئة، ليتم بعد ذلك تحديد تأثير تلك المعلومات على المؤسسة الاقتصادية ثم تشخيص الفرص والتهديدات.

كما خلصنا في الأخير إلى أنه يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تواجه العديد من الفرص والتهديدات التي تجعلها في وضع لا يسمح لها باستغلال وتجنب كل هذه الفرص وتجنب أو التقليل من مخاطر كل هذه التهديدات، لذلك يجب أن تحدد من بين كل الفرص والتهديدات الأهم فقط والتركيز عليها، كما يمكن للمؤسسة الاقتصادية تقييم الفرص والتهديدات ببيئتها الخارجية لمعرفة الأهمية النسبية لجميع متغيرات هذه البيئة، ومدى كفاءة استراتيجياتها المعتمدة في استغلال هذه الفرص وتجنب أو التقليل من مخاطر هاته التهديدات.

الفصل الثاني

مدخل نظري للتوجه الريادي في منظمات الأعمال

تمهيد:

تعتبر الريادة من الحقول الهامة والواعدة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية على حد سواء، إذ تساهم المشاريع الريادية مساهمة فعالة في تطور التنمية الاقتصادية الشاملة. وإنطلاقاً من أهمية تحليل متغيرات بيئة المؤسسة وضرورة التكيف معها، فإنه غالباً ما تكون المؤسسات ذات التوجه الريادي على الأعم أكثر براعة في البحث عن الفرص وبالتالي قدرتها في التميز على المنافسين، وإنطلاقاً من ذلك فإنه يتوجب على المؤسسات المنافسة في بيئة القرن الحادي والعشرين، العمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، القائمة على التميز و الإختلاف.

وحتى يتحقق ذلك فإن هناك العديد من الأبعاد للتوجه الريادي التي ينبغي على المؤسسات تبنيها وتجسيدها في بنائها التنظيمي كالإبتكار، الإبداع و الإستباقية ومن هذا المنطلق فإننا نسعى من خلال هذا الفصل إلى إعطاء فكرة شاملة عن مفهوم وطبيعة العملية الريادية من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتوجه الريادي.
- المبحث الثاني: التوجه الريادي والمرتكزات الأساسية للعمل الريادي.
- المبحث الثالث: أبعاد التوجه الريادي وعلاقته بتحليل البيئة الخارجية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتوجه الريادي

إن إزدياد حاجة المؤسسات إلى إيجاد حلول جديدة و مبتكرة قصد البقاء و تسريع النمو في بيئة الأعمال العالمية و الشديدة التنافس و التغيير. يجعلها تسعى دائما إلى أن تكتسب سمة الريادة و السيطرة في مجال أعمالها. وعلى ضوء ذلك فقد تم تخصيص هذا المبحث لتسليط الضوء على مصطلح الريادة والشخص الذي يطلق عليه لقب الريادي، أهم الخصائص التي تتميز بها منظمات الأعمال الرائدة، بالإضافة إلى تناول الثقافة الريادية التي تدعم النشاط الريادي وروح المغامرة.

المطلب الأول: ماهية ريادة الأعمال

يستأثر موضوع ريادة الأعمال بالإهتمام المتزايد والمتميز في الكتابات الإدارية الحديثة، مما جعلنا نتطرق خلال هذا المطلب إلى إطار نظري يحدد أهم معالمه.

أولاً: مفهوم الثقافة الريادية

لقد حظي مفهوم الثقافة الريادية بالاهتمام من طرف الباحثين نظرا لإدراك أهمية ودور الثقافة على مستوى منظمات الأعمال. بإعتبار أن ثقافة المؤسسة بمثابة المناخ و الشخصية التي تحدد السلوك والروابط المناسبة للأفراد، بمختلف جوانبها من قيم و اعتقادات و مدركات. ومن خلال مايلي سيتم توضيح دور و أثر الثقافة الريادية على الأفراد و المؤسسة:

لقد عرف (Toulouse) الثقافة الريادية على أنها تلك الثقافة التي تشجع المثابرة والتصميم، النشاط التجاري، المبادرة الفردية والجماعية وتقبل إحداث التوازن المناسب بين تحقيق الأمن والمخاطرة كما تسمح بتقديم حلول في ظل الصراع بين الاستقرار أو التغيير. حيث يؤكد (Toulouse) في تعريفه على أن الثقافة الريادية هي مصدر المثابرة والمبادرة والمخاطرة ليس للفرد فقط وإنما للفريق (شنة، 2017-2018، صفحة 35).

من جانب آخر اعتبرت الثقافة الريادية على أنها آلية ضد الفقر، وأن هناك خمس حالات تعنى بالثقافة الريادية تتمثل في: إنشاء وإدارة مؤسسة، الأسلوب الديناميكي والمبتكر للموظف في العمل لتطوير المؤسسة، البحث الجاد والمستمر عن عمل من طرف فرد عاطل عن العمل، مناهج التعليم التي تحفز على التدريب، الأنشطة والتفاعلات المجتمعية الايجابية والمبتكرة (شنة، 2017-2018، صفحة 35).

وعليه يمكن القول أن الثقافة الريادية عبارة عن مجموعة القيم والمعتقدات التي تتشكل لدى الأفراد، والتي تؤثر في تفكيرهم وتدفعهم للتغيير والاتجاه إلى ما هو أفضل من خلال الابتكار، المبادرة والقدرة على تحمل المخاطر.

ثانياً: مفهوم ريادة الأعمال

لقد إرتبط مصطلح الريادة (Entrepreneurship): منذ منتصف القرن الثامن عشر بمفهوم الريادي، والذي ترجع جذوره إلى الاقتصاد الفرنسي، إذ يقصد بالكلمة الفرنسية (Entrepreneur)، ذلك الفرد الذي يتولى مشروع أو نشاط مهم. وفي قاموس (Webster) يمثل الريادي ذلك الفرد الذي ينظم ويدير ويتحمل مخاطر الأعمال أو المشروع، حيث يتمثل الرياديون في الأفراد التواقون للثروة الذي يتخذون المخاطرة ويصنعون القرار لإدارة الموارد بطرائق غير مألوفة لإستثمار الفرص وبذلك أصبحوا قادة الصناعة في العالم (شين، 2016، صفحة 92).

أما الريادة فهي ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد بدأ ظهور مفهومها في سنة 1985 نتيجة تعرض المؤسسات لموجة من التغيرات السريعة في مختلف المجالات التكنولوجية، الإجتماعية والإقتصادية التي دفعتها إلى إيقاظ الروح الريادية داخل تنظيماتها. حيث قدم (Covin and Selvin) مفهوم ريادية المؤسسة على أنه مجموع الاجراءات اللازمة لإيجاد شيء مختلف ذو قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين لذلك مع الأخذ بعين الإعتبار للمخاطر المصاحبة لذلك. في إطار الحصول على مكتسبات مادية أو تحقيق الرضا الفردي (حسين م.، 2013، صفحة 387).

كما تعرف الريادة بأنها التوجه نحو إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافئة الناتجة. فهي عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة، والذي يتم من خلال مخاطرة الأفراد برؤوس أموالهم، وإلتزامهم بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة (Providing Value) إلى بعض المنتجات أو الخدمات، وهذه المنتجات أو الخدمات قد لا تكون بالضرورة جديدة أو فريدة (Unique)، ولكن يجب أن يضيف لها الريادي قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات اللازمة لذلك (النجار و العلي، 2006، الصفحات 5-6).

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن ريادة الأعمال هي تلك العمليات التي تركز على التفرد والتميز عن طريق توليد الإبتكارات وتنمية الأسواق وإدخال التكنولوجيا المتطورة، بالإضافة إلى الاعتماد على النماذج الجديدة وليس العادات المتبعة. قصد الحصول على منتجات وخدمات بطرق مبدعة، تمكن المؤسسة من غزو الأسواق ومواجهة المنافسة.

ثالثا: خصائص ريادة الأعمال

- تتصف الريادة في مجال الأعمال بمجموعة من الخصائص، نوجزها في مايلي (زغمار، 2017، صفحة 5):
- تتزامن الريادة مع مهارات وقدرات رجال الأعمال المبتكرين والمبدعين والمتميزين وبذلك فإن الأنشطة الريادية تتطلب مهارات خاصة غير إعتيادية.
- تتميز الأنشطة الريادية بتوافر رؤيا إستراتيجية مستقبلية.
- تتميز العمليات الريادية بالقدرة على إنشاء مشاريع صغيرة ذات الصفة المستمرة مع تطوير وتهيئة المقومات التنافسية لهذه المشاريع لخلق إجراءات إبتكارية.
- إن المنظمات الريادية تتميز بروح المبادرة في إتخاذ القرارات والعمل على حل المشكلات الغير المتكررة والغير الروتينية مما يضمن معالجة سريعة للإختناقات.
- تتصف الريادة في الأعمال بالقدرة على التكيف والموائمة مع الأحداث والمتغيرات البيئية وسرعة الإستجابة للحاجات والرغبات الخاصة بالمستهلكين، فضلا عن القدرة على مواجهة التحديات التنافسية وفقا لأخلاقيات الأعمال.
- تتصف ريادة المؤسسات بالتصور العالي للقدرات المتميزة على تحقيق أهداف أصحاب المصالح وتعظيم ثروة المالكين.

المطلب الثاني: ماهية رائد الأعمال

لقد أصبح عالم الأعمال خاصة في بداية التسعينات يعتمد بدرجة كبيرة على المورد البشري، فالمؤسسات الأكثر نجاحا هي المؤسسات التي تعتمد على أفكار وإبتكارات التي أوجدتها إبتداء من رواد أعمالها. وعليه سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى رائد الأعمال بإعتباره ذو أهمية كبيرة في المؤسسة، بالإضافة إلى أهم الخصائص التي يتميز بها.

أولا: مفهوم رائد الأعمال

يعرف الريادي على أنه ذلك الفرد الذي يقوم بالمزج بين عناصر الإنتاج المختلفة (الموارد، العمالة، والأصول الأخرى) بنسب متوافقة لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل، فبشكل عام فان الريادي هو الفرد الذي يقوم بالتجديد و التغيير في الأسواق من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات أشكال جديدة والمتمثلة فيما يلي (النجار و العلي، 2006، صفحة 6):

- تقديم منتج أو خدمة جديدة أو إحداث تغييرات جديدة على المنتج أو الخدمة القائمة.

– المساهمة في فتح أسواق جديدة أو تأسيس مؤسسة جديدة.

– القدرة على معرفة فرص السوق و الإستجابة لها.

ويعرف أيضا بأنه ذلك الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة الأعمال، مع تبني المخاطرة لتحقيق الربحية، بالإضافة لقدرته العالية على الانجاز. ويشير (McClelland) أيضا بان الريادي هو الإنسان الغير تقليدي، الذي يقوم بالأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة، فالريادي الناجح يظهر قدرة عالية على فهم المحيط، والتعامل الإيجابي مع الآخرين، واستثمار أفضل مالمديهم من قدرات لتحقيق مفهوم ريادية الشركة (زيدان، 2006، صفحة 158).

إن الريادي هو الفرد الذي يقوم بالتغيير والتجديد وفتح الأسواق جديدة عن طريق إقتناص الفرص الريادية وإستثمارها رغم خطورة نتائج فشلها، بالإعتماد على ممارسات إستراتيجية مبتكرة، والأهم أنه قادر على إتخاذ القرارات في الظروف الغامضة.

والملاحظ وجود عدة أوجه إختلاف والتشابه ما بين رائد الأعمال والمدير والقائد وهذا ما سيتم توضيحه في الجدول الموالي:

جدول رقم (02): مقارنة بين رواد الأعمال و القادة والمديرون.

| رائد الأعمال | المدير | القائد |
|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| يستمتع بالعمل | يدير | يقود |
| يبتكر | يدير | يبتكر |
| يخلق وضعاً جديداً | يحافظ على الوضع الراهن | يطور الوضع الراهن |
| يركز على أعمال (الشركة) | يركز على نظم العمل | يركز على الأفراد |
| يكون فريق عمل | يعتمد على الرقابة والسيطرة | يؤحي بالثقة |
| يدرك وجود الفرص | لا يرى إلا المشكلات | ينظر إلى المستقبل |
| يسأل "كيف" و "متى" | يسأل "كيف" و "متى" | يسأل "ماذا" و "لماذا" |
| يركز على الأجل القصير | يركز على الأجل القصير | يتفكر في الأجل الطويل |
| يقوم بأداء الأشياء الصائبة | يؤدي الأشياء بطريقة صحيحة | يستخدم تأثيره في أداء الأشياء |

المصدر: (زيدان، 2006، صفحة 161)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أوجه الإختلاف والتشابه بين كل من المدير، والرائد والقائد في منظمات الأعمال، حيث تكمن أوجه الإختلاف في كون الرائد يعمل على خلق فرص جديدة ويركز على أعمال الشركة، إذ يدرك وجود فرص جديدة ويستغلها بأداء الأعمال الصائبة في حين أن المدير يركز على إدارة المؤسسة، أما القائد فليديه قدرة التأثير على الآخرين الذين يتبعونه، وبالإضافة إلى هذه الإختلافات فإنه توجد أوجه تشابه بينهم

تتمثل في كون كل من القائد والرائد يتميزان بالإبتكار، أما المدير يقوم بالتدبير و الإدارة، كما أن المدير والرائد يعملان في الأمد القصير في حين يعمل القائد في الأمد الطويل. (زيدان، 2006، صفحة 161)

ثانياً: خصائص رائد الأعمال

شهدت السنوات القليلة الماضية إهتماماً ملحوظاً بالريادية ورواد الأعمال وقد لوحظ أن القائمين على إدارة الأعمال الرائدة يشتركون في صفات وخصائص نوجزها فيما يلي (محمود غنام، 2017، الصفحات 24-27):

1. الخصائص الشخصية:

- لقد أوضح (Daft) أن السمات الشخصية للريادي هي أكثر من (40) سمة عند العلماء المختصين، ولعل أبرزها يمكن تلخيصه في مايلي:
- **التحكم الذاتي (الداخلي):** إن مهمة بدء عمل جديد تتطلب من الفرد الريادي أن يكون قادر على الضبط و السيطرة على العوامل الخارجية المؤثرة به.
- **مستوى مرتفع من الطاقة:** تتطلب مهمة البدء بالعمل الريادي جهوداً عظيمة من العمل الشاق و المضني، فالإصرار على العمل ساعات طويلة قد تصل إلى (70) ساعة أسبوعياً لا يقدر عليه إلا من توافرت لديه سمة المستوى المرتفع من الطاقة.
- **الحاجة إلى الإنجاز:** الريادي شخص لديه دافعية لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية لأنه بارع و متفوق يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي و الأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا.
- **تحمل الغموض:** الريادي يتمتع بخصائص نفسية تمكنه من أن يكون شخصاً غير متأثر بالفوضى وعدم التأكد، وهذه السمة مهمة للريادي لأن الظروف الغير مؤكدة و الغامضة والمعقدة هي ميزة الأعمال الريادية، فالريادي يتحمل المخاطرة المحسوبة.
- **الوعي بمرور الوقت:** الريادي شخص غير صبور يتميز بالإستعجال، فهو يريد إنجاز أعمال اليوم وكأن غداً لن يأتي، فهو ينتهز اللحظة من الوقت لكونها لها معنى عنده.
- **الثقة بالنفس:** الريادي هو الشخص الذي يبدأ العمل الحر بحيث يكون مدفوعاً بحماس لإنجازه، لديه الثقة بالنفس التي تقوده إلى كسب المزيد من الزبائن والتعامل مع التفاصيل الفنية وإدامة حركة العمل.

2. الخصائص السلوكية: وتشمل المهارات التفاعلية و التكاملية.

- المهارات التفاعلية: وهي مجموعة من المهارات الإنسانية، التي تشمل بناء علاقات إنسانية و تكوينها مع العنصر الإنساني في البيئة الداخلية و الخارجية للمشروع، حيث تساعد هذه المهارات في إيجاد بيئة عمل تفاعلية مبنية على المشاركة، التقدير، الاحترام، العدالة وروح الفريق.
- المهارات التكاملية: وهي بناء مهارات تكاملية مع العاملين والمديرين والمشرفين، بحيث تصبح المنشأة خلية عمل متكاملة، وتتبع فكرة التكاملية من التخصص في العمل، مما ينشئ الإعتمادية بينهم.

3. الخصائص الإدارية: وتشمل

- المهارات الإنسانية: وتتمثل في المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني و التركيز على ظروف العاملين الإنسانية و الكيفية التي يتم بها إستثمار الطاقات وبناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي و الإنساني. مما ينعكس إيجابا على الأداء .
- المهارات الفكرية: يتطلب من الريادي امتلاك مجموعة من المهارات الفكرية الخاصة وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية و الرؤية لإدارة المشروع وكيفية ارتكازه على الأطر والمفاهيم العلمية والمعرفية والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أساس العقلانية.
- المهارات التحليلية: ترتبط المهارات التحليلية مع المهارات الفكرية، حيث تتمثل في القدرة على تفسير العلاقات بين العوامل و المتغيرات المؤثرة على أداء المشروع. بالإضافة إلى تحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة و الضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، كما تركز هذه المهارات على تحديد السلوكيات الخاصة بالمنافسين وتصوراتهم المستقبلية.
- المهارات الفنية: وتتمثل فس المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء الأعمال الفنية الخاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أداءه وكل ما يرتبط بالجوانب الفنية والتشغيلية ومعرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات، وهذه المهارات تكون ذات تأثير كبير في بعض المشاريع ذات الطابع الفني.

المبحث الثاني: التوجه الريادي والمرتكزات الأساسية للعمل الريادي

إنبثقت العديد من المفاهيم والمضامين الريادية من بينها التوجه الريادي، لكونه يمثل توجه حقيقي في حقل الريادة وقوة موجهة لإدارة مجمل المهام والأنشطة الريادية لأي مؤسسة تسعى للتفوق في عالم الأعمال، فهو من أهم المداخل الإدارية التي تساعد المؤسسات على النجاح والاستمرارية والتغلب على المخاطر في ظل إزدياد المنافسة. فإدراك المهارات الجديدة والمعرفة اللازمة لقيادة العمل الاقتصادي نحو التجدد والتطور يتطلب التركيز على إستعمال كل من الريادة والنشاطات الإستراتيجية بشكل متوافق، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث حيث سنتطرق إلى مختلف الإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات ذات التوجه الريادي. بالإضافة إلى التركيز على الكيفية التي تحافظ بها هذه المؤسسات على مكانتها الريادية.

المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي كإطار عام للتوجه الريادي

في إطار رحلة المؤسسة نحو مستقبلها المنشود، تتبنى هذه الأخيرة توجهات إستراتيجية تختلف باختلاف أهداف ووضعية هذه المؤسسات في مجال نشاطها. بإعتبار أن التوجه الاستراتيجي لأي مؤسسة يعتبر بمثابة العمود الفقري الذي تستند عليه جميع وظائفها وعلاقتها مع مورديها. ومن هذا المنطلق سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى تعريف التوجه الاستراتيجي ومختلف مكوناته. إضافة إلى أهميته بالنسبة للمؤسسة.

أولاً: مفهوم التوجه الإستراتيجي

يشكل التوجه الإستراتيجي النتائج الملموسة لعملية التفكير الإستراتيجي والتي يتم بموجبها تحديد المعالم التي تسترشد بها الإدارة العليا في تحديد أهداف المؤسسة الإستراتيجية، إذ يرسم التوجه الإستراتيجي الحركة المستقبلية للمؤسسة وخصائصها الداخلية، وكيفية التعامل مع عوامل بيئتها الخارجية (محمد أحمد، 2015، صفحة 138).

ولقد بين كل من (Gatignon & Xuereb) أن التوجه الإستراتيجي مدخل محدد للمؤسسة، تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين، وهو منهج تقوم المؤسسة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها. وهذا ما أكدته كل من (Hitt & al) بأن التوجه الإستراتيجي يعطي المؤسسات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، حيث يعكس مستوى إدراك مديرو المؤسسات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردود أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية (شين، 2016، صفحة 46).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التوجه الإستراتيجي هو الإطار الذي تهدف من خلاله المؤسسة إلى التكيف مع بيئتها قصد الوصول إلى الأداء المتميز.

ثانيا: مكونات التوجه الإستراتيجي

رغم الإختلاف مابين الباحثين في ترتيب مكونات التوجه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال إلا أنهم يتفقون على أن هذه الأبعاد تتمثل برؤية المؤسسة ورسالتها ولائحة القيم الأساسية فيها وأهدافها الإستراتيجية، حيث يشير أغلب الباحثين (Kaplan & Norton, Morrissey, Irland & Hill) وغيرهم أن التوجه الاستراتيجي يبدأ أولاً بتحديد رسالة المؤسسة وفي إطار هذه الرسالة يتم تحديد لائحة القيم الأساسية التي تعمل عليها، ومن ثم رؤية المؤسسة المستقبلية و أخيراً، تشتق الغايات والأهداف الإستراتيجية (شين، 2016، صفحة 60). وسيتم من خلال هذا العنصر التطرق إلى هذه المكونات من خلال النقاط التالية:

1. الرسالة: تمثل الرسالة في نظر (Harrison & Caron) وسيلة لإيصال الإحساس بالتوجه الخاص للمؤسسة وغاياتها إلى أصحاب المصالح سواء كانوا داخلها أم خارجها. فهي تعبر عن الهدف الرئيسي التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه مع توضيح أهم القيم الأساسية التي تعمل في ضوءها والتي تعكس سبب وجودها في المجتمع الذي تعمل ضمنه (حسين ح.، 2018، صفحة 245).
2. القيم: يعرف مصطلح " القيم " على أنه مجموعة المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع ككل، ويلتزم بها لتحديد الصواب من الخطأ، والجيد من السيئ. أما القيم التنظيمية فيقصد بها مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة، أي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات. ومن هذه القيم التنظيمية: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين (شين، 2016، صفحة 68).
3. الرؤية: عرفت على أنها تلك القدرات الخاصة التي يمتلكها المديرون كالتقدير على التصور والتخيل والتي تستخدم للتخطيط لمستقبل المؤسسة، فهي تمثل الطموح الذي يركز المدير الإستراتيجي أو المدير التنفيذي اهتمامه فيه و يشجع أعضاء المؤسسة حوله أيضاً. فالرؤية إذا عبارة عن أحلام المؤسسة وطموحاتها المستقبلية و التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل (محمد أحمد، 2015، صفحة 145).
4. الأهداف: وهي مجموعة من النتائج التي تحاول المؤسسة تحقيقها في إطار البيئة التي تعمل ضمنها، حيث تهدف معظم المؤسسات إلى معالجة كافة المشكلات التي تواجه مواردها البشرية عند صياغة أهدافها الإستراتيجية، فضلا عن دورها في ترشيد القرارات التي تتخذها الإدارة العليا لمواجهة حالة المنافسة في الصناعة التي تعمل ضمنها (حسين ح.، 2018، صفحة 245).

والشكل الموالي يوضح مكونات التوجه الإستراتيجي السالفة الذكر .

الشكل رقم (04): ترتيب مكونات التوجه الإستراتيجي



المصدر: (شين، 2016، صفحة 92)

المطلب الثاني: التوجه الريادي و متطلباته في منظمات الأعمال

إن رغبة المؤسسات في تحقيق النجاح في نشاطها و التفرد بمزايا تتغلب بها على أقوى منافسيها يتطلب منها تبني توجه وموقف إستراتيجي يمكنها من تحقيق ذلك. وباعتبار أن التوجه الريادي هو إحدى التوجهات التي تتبناها المؤسسات بغية تحقيق ذلك. إرتأينا من خلال هذا العنصر التطرق إلى تعريف هذا المصطلح إضافة إلى تحديد مختلف المتطلبات التي يجب على المؤسسات أن تراعيها.

أولاً: مفهوم التوجه الريادي

يعتبر موضوع التوجه الريادي أحد أهم المواضيع التي حظيت بالاهتمام من طرف العديد من الباحثين في مجال الريادية في السنوات الأخيرة، حيث طور هذا المفهوم لأول مرة من طرف (Danny Miller) سنة (1983). وذلك في مقاله (The Correlates of Entrepreneurship in Three of Firms)، حيث عرف التوجه الريادي على أنه عملية، وممارسات وأنشطة اتخاذ القرار التي ينتج عنها مدخلات جديدة، وهنا، تم التفريق بين الريادية والتوجه الريادي، حيث ان المدخلات الجديدة (إنتاج منتجات جديدة أو خدمات جديدة، غزو أسواق جديدة، إنشاء مؤسسات جديدة) تمثل الدور الأساسي للريادية وأن التوجه الريادي هو الأسلوب الذي يتم

من خلاله انجاز هذه المدخلات، وعليه، تفسر المدخلات الجديدة ماهية الريادية في حين يصف التوجه الريادي كيف تنجز هذه المدخلات الجديدة (شنة، 2017-2018، صفحة 36).

وفي نفس السياق يرى من (Awanget) التوجه الريادي بأنه: " مجموعة من العمليات والإجراءات والقرارات الاستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تؤدي إلى تطوير و ابتكار المنتجات وتقديم الخدمات الجديدة والمختلفة، عما هو موجود في السوق " (شين، 2016، صفحة 93). كما يعرف أيضا على أنه المدى الذي يميل فيه مديري الإدارة العليا في المؤسسات إلى تبني السلوكيات الإبداعية والريادية والمخاطرة المحسوبة في مؤسساتهم في محاولة لإستثمار الفرص الريادية (عوض مبارك، 2010).

إذن فالتوجه الريادي هو وضع إستراتيجي تتبناه المؤسسات التي تتصف بالإبداع في منتجاتها ومرونة هيكلها التنظيمي، ومستوى عال من المجازفات على مستوى إدارتها العليا، وعادة ما تكون قائدة للسوق في مجال ابتكار الخدمات والمنتجات، لتوليد فرص سوقية تمكنها من خلق التميز التنظيمي والتعامل مع الأفكار الريادية.

ثانيا: متطلبات التوجه الريادي في منظمات الأعمال

هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها لدى المؤسسات التي تتحو نحو التوجه الريادي، ونذكر منها (شوقي، 2000، الصفحات 476-477):

- **إلتزام الإدارة العليا:** فلا يمكن توقع وجود أي ميل باتجاه الأفكار الريادية ما لم تلتزم الإدارة العليا في المؤسسة بمساندة وترويج هذه الأفكار، وتشجيعها نحو تبنيها من قبل الآخرين.
- **مرونة الهيكل التنظيمي:** حيث يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا قادرا على التكيف، من خلال امتلاك المديرين القدرة على التعامل مع الأفكار الريادية، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لذلك، وأن يكون لديهم الميل الواضح نحو نقل المؤسسة نحو اللامركزية في إدارة عملياتها.
- **إستقلالية الفريق المكلف بتنفيذ الفكرة الرائدة:** أي أن يتمتع الفريق المكلف بمهمة ما بحرية الحركة وبدرجة من الاستقلالية في التفكير والعمل والاندفاع نحو التنفيذ.
- **التحفيز للمخاطرة:** وهي أن تدعم المؤسسة التحرك المغامر والجريء لمن يطرح الأفكار الإبداعية الريادية التي تساهم في نقلها إلى واقع جديد أحسن.
- **نظام رقابي ملائم:** فالنظام المتشدد يحبط التوجهات الرائدة، ويخمد الروح الريادية عند الفرد، لذلك يجب أن يعمل النظام الرقابي في المؤسسة على توفير التغذية العكسية المناسبة ليتمكن المديرون الرواد من التنبؤ والإخبار عما سيؤول إليه الحال إذا ما تم تنفيذ الفكرة الرائدة.

ثالثا: أنواع الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الرائدة

يرى مينز برغ أن الإستراتيجية التنافسية هي فن خلق وإستغلال المزايا التي يصعب على المنافسين تقليدها، حيث لخص إستراتيجيات التوجه الريادي في أبرع إستراتيجيات نوجزها فيما يلي (جديان، 2014، الصفحات 122-123):

- **تطوير الطلب الأولي:** بصفة عامة يقع دور تطوير السوق المرجعي وزيادة الطلب الأولي على المؤسسة الرائدة والتي تعمل على زيادة المستخدمين وكميات الاستهلاك بالنسبة للمنتجات الحالية، ويستخدم هذا النوع من الإستراتيجيات في بداية دورة حياة المنتج أو السوق لكون الطلب الأولي في توسع ما يعني انخفاض الضغوط التنافسية.
- **إستراتيجية دفاعية:** تعتمد من طرف المؤسسات ذات الحصة السوقية الكبيرة لحمايتها من المنافسين الأكثر خطورة وهي أكثر اعتمادا من طرف المؤسسات الابتكارية إذ وبمجرد فتحها السوق تهاجم من طرف المؤسسات المقلدة.
- **إستراتيجية الهجوم:** تعتمد المؤسسة من خلال تبني هذه الإستراتيجية إلى تعظيم الفائدة من أثر الخبرة، إلا أن تطبيق هذا الخيار يحتاج إلا الحذر، لأن هناك حد معين للتوسع، فبعدها تصبح تكلفة زيادة الحصة السوقية باهضة، أضف إلى ذلك فإن الإفراط في الهيمنة يجذب السلطات العامة ولجان المنافسة وقوانين منع الاحتكار والتي تعمل للحفاظ على المنافسة المتوازنة في الأسواق.

المبحث الثالث: أبعاد التوجه الريادي وعلاقته بتحليل البيئة الخارجية

يشتمل التوجه الريادي على عدد من الأبعاد التي إختلف الكتاب و الباحثين على تحديدها و تسميتها، بحيث يسميها البعض بأبعاد التوجه الاستراتيجي، في حين يطلق عليها البعض باستراتيجيات الريادة، بينما البعض الآخر يصفها بأبعاد ريادة المؤسسة. ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أبعاد التوجه الريادي، بالإضافة إلى تحديد علاقة تبني المؤسسة للتوجه الريادي وتحليل بيئتها الخارجية.

المطلب الأول: أبعاد التوجه الريادي

عرفت المؤسسة الريادية على أنها تلك المؤسسة التي تتعهد بابتكار منتجات جديدة وتبادر إلى القيام بأنشطة فيها روح المخاطرة والقائمة على الإبداع، بالإضافة إلى قدرتها على الإطاحة بمنافسيها. فمن خلال ما سبق نجد أن الإبداع، تحمل المخاطرة والاستباقية هي صفات المؤسسة الريادية، ومنه يرى أن هذه الصفات تمثل أبعاد التوجه الريادي للمؤسسات، وتم إضافة بعدين آخرين إلى جانب الأبعاد الثلاث (الإبتكار، تحمل

المخاطرة، المبادرة)، حيث يمكن أن يلعب كل منهما دورا مهما في التوجه الريادي للمؤسسة، وهما الاستقلالية والمنافسة. ويمكن توضيح الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي من خلال مايلي (شنة، 2017-2018، الصفحات 38-40):

1. الابتكار

عرف (Schumpeter) الابتكار على أنه عملية خلق وتطوير منتجات وخدمات جديدة، حيث أصبح يعتبر كنشاط أساسي للمؤسسة الريادية، وجعل هذا المنطلق أغلب الباحثين يعتبرون أن الابتكار يمثل قلب الريادية. فالابتكار يعبر عن ميل المؤسسة لدعم الأفكار الجديدة، التجريب والعمليات الابتكارية التي ينتج عنها منتجات، خدمات وأساليب إبداعية جديدة، فضلا عن السعي للبحث عن حلول مبدعة وغير تقليدية لمختلف المشاكل والاحتياجات. فتبني المؤسسة لأنشطة إبداعية يؤدي إلى خلق قيمة لها، بالإضافة إلى إحداث تغييرات هادفة وفق الإمكانيات والطاقات المتوفرة. وقد يأخذ الابتكار أشكالا عديدة، كالدخول في خط إنتاجي جديد أو تجربة وسيلة إعلانية جديدة..إلخ.

2. تحمل المخاطرة (Risk Taking)

غالبا ما اقترن تعريف الريادية بالمخاطرة، فلقد افترض (John Stuart Mill) أن أبرز صفة للريادي تكمن في قدرته على تحمل المخاطر. وتشير المخاطرة إلى مدى استعداد المديرين لتخصيص موارد كبيرة في العمل في ظل درجة عالية من عدم التأكد. فالمخاطرة ترتبط ارتباطا وثيقا مع مبادرة المدراء في السعي للحصول على فرص جديدة، والتي ينتج عنها المخاطرة والميل للإبداع الريادي. كما و يرتبط ميل المؤسسة الرائدة نحو الأخذ بالمخاطرة بطبيعة المؤسسات والأفراد ومدى الفائدة المتوقعة من مقدار هذا الخطر. وعليه يستدعي الأمر ضرورة إدراك مثل هذا الخطر، خاصة في ظل ظروف المجتمع والبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات و الأفراد.

3. المبادرة (Proactivity)

تعتبر المبادرة عنصر أساسي في ريادة الأعمال، وتعرف على أنها إغتنام الفرص التي قد تكون أو لا تكون متعلقة بالنشاط الفعلي للمؤسسة. حيث تعبر المبادرة عن مدى ارتباط المؤسسة بالفرص المتاحة في السوق من خلال القدرة على إستباق تلك الفرص. وتكون المبادرة من خلال العمل المسبق من أجل القدرة على مواجهة ما يمكن أي يكون سببا للمشاكل في المستقبل، فهي تعني ميل المؤسسة إلى إستباق الاحتياجات المستقبلية والتغيرات البيئية من خلال إستخدام أساليب وتقنيات حديثة. فالمؤسسة المبادرة هي تلك المؤسسة التي تقدم منتجات، تكنولوجيا وتقنيات إدارية حديثة، ليس كرد فعل للتغيرات التي تحدث في البيئة وإنما لتساهم في تشكيل

تلك البيئة. فسلوك المبادرة يكون من خلال المشاركة في التغييرات والانتباه إلى البيئة، فهي إذن تختلف عن السلوك التفاعلي الذي يكون بمثابة رد فعل للتغيرات التي تحدث في البيئة.

4. الاستقلالية (Autonomy)

تشير الاستقلالية إلى العمل بشكل مستقل من حيث طرح الأفكار والرؤى والعمل على تنفيذها، وتمثل الاستقلالية بعدا مهما في الريادة، فهي تسمح للأفراد والفرق بتطوير الأفكار الجديدة وتنمية روح المبادرة. ولا تتعلق الاستقلالية فقط بالفرد أو الفريق. لأنها تشكل مفهوم يستند في نهاية الأمر على حجم المؤسسة، أسلوب الإدارة، مستوى المركزية ودرجة التفويض وأنماط وقواعد الحوكمة، أي أن درجة الاستقلالية تعتمد على مستوى المركزية ومدى التفويض والتي هي غالبا ما ترتبط بحجم المؤسسة، حيث أن المؤسسات الصغيرة الأكثر ريادة يتجه مدراؤها ليكونو أكثر استقلالية.

5. المنافسة العدائية (Competitive aggressiveness)

تشير المنافسة العدائية إلى كيفية تفاعل المؤسسة مع مختلف توجهات المنافسة إلى جانب تلبية متطلبات السوق. باعتبار أن مواجهة المنافسة تكون من أجل دخول أسواق جديدة أو بهدف تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة. فهي عبارة عن ميل المؤسسة للتحدي المباشر والحازم لمنافسيها في السوق. وتعكس المنافسة هنا رغبة المؤسسة في أن تكون متطورة بدلا من الاعتماد على الطرق التقليدية في تنافسها. ويرى بعض الباحثين أن بعدي المبادرة والمنافسة العدائية يتشاركان في نفس المعنى، غير أن البعض الآخر يثبت وجود اختلاف بين البعدين. ذلك أن المبادرة تكون استجابة للفرص المتاحة من أجل استغلالها في حين تكون المنافسة استجابة لمختلف المخاطر والتهديدات المرتبطة بالمدخلات الجديدة من أجل تفاديها.

المطلب الثاني: علاقة التوجه الريادي وتحليل البيئة الخارجية

إن سعي منظمات الأعمال نحو تحقيق الأفضلية الريادية في مجال أعمالها، يتطلب من إدارة هذه الأخيرة أن تسلك مسارات متعددة يتم من خلالها الربط بين الوضعية المرغوبة و القوة الدافعة لهذه الوضعية، حيث تتمثل هذه القوة في مدى قدرة المؤسسة على تشخيص بيئتها الخارجية المتغيرة، وحصص ما يمكن أن يشكل فرصا إستراتيجية لها. أو مخاطر يمكن أن تواجهها. مع مراعات نقاط قوة و ضعف بيئتها الداخلية.

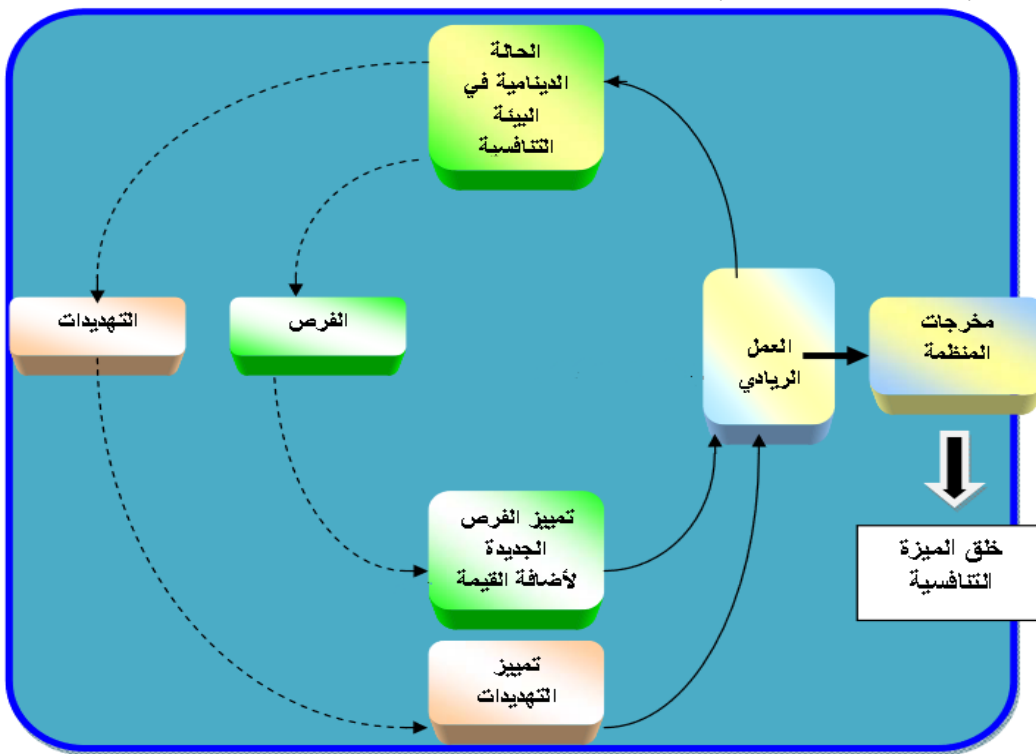
في إطار تحديد علاقة بيئة المؤسسة بعملية صياغة إستراتيجياتها وضح كل من (Certo & Peter) من خلال دراستهما أن عملية صياغة الإستراتيجية تمر وفق العديد من المراحل، تبدأ بمرحلة التحليل البيئي لكل من بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية، أما الخطوة الثانية في الصياغة الإستراتيجية فتتمثل في تشخيص

توجهات المؤسسة، وذلك بتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها كي تكون المؤسسة مطلعة على مستقبلها. وبعد ذلك تأتي المرحلة الأخيرة والمتمثلة في إختيار الإستراتيجيات المناسبة للمؤسسة والتي تتوافق مع إمكانياتها ومواردها (الأكوع، 2007، صفحة 43).

فمن خلال ما سبق يمكن القول أن نتائج تحليل البيئة الخارجية تعتبر خطوة أساسية في صياغة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة بمختلف أبعاده (الرسالة، القيم، الرؤية والأهداف).

ولتوضيح العلاقة بين التحليل البيئي الخارجي وريادة المؤسسة سوف يتم التطرق إلى الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): السلوك الريادي للمنظمات وفق نموذج (Thompson)



المصدر: (حسين م.، 2013، صفحة 397)

حيث يشير (Thompson) وفق هذا النموذج إلى وجود الفرص و التحديات في البيئة التنافسية المضطربة وأن سلوك المؤسسات الريادية يعتمد بشكل كبير على قدرتها على إقتناص الفرص الموجودة في السوق قبل منافسيها لإضافة قيمة لزيائنها وفي الوقت نفسه يجب أن يكون العمل الريادي يتميز بالفطنة لتمييز التحديات الناتجة عن عدم التأكد البيئي وكل هذا للوصول إلى ميزة تنافسية تمكنها من تعزيز موقفها في السوق (حسين م.، 2013، صفحة 397).

وعليه يمكن القول بأن تبني المؤسسة للتوجه الريادي يرتبط بمدى قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية. وهنا يجب الإشارة إلى أهمية إمتلاك المؤسسة لإدارة إستراتيجية ذات فعالية في تحليلها الإستراتيجي لبيئة المؤسسة. حيث يمكن إبراز أهمية التحليل البيئي الخارجي الفعال بالنسبة للمؤسسة ذات التوجه الريادي في النقاط التالية:

(1) **توفير المعلومات:** وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الإدارة أن يكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها.

(2) **تحديد سمات المجتمع:** حيث تساهم دراسة البيئة في تحديد سمات المجتمع التي تتعامل وستتعامل معها المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها تعطى الأولوية، كما تساهم هذه الدراسات في بيان السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد، مما يفيد في تحديد خصائص التي يجب توفيرها في المنتجات و أسعارها ووقت إنتاجها وتسويقها... الخ

(3) **صياغة إستراتيجية الموارد:** ويساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة وكيفية الإستفادة منها وإستغلالها في الأنشطة الجديدة.

(4) **صياغة الأهداف:** فالأهداف الريادية التي يجب تحقيقها تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات و الوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على أنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد رجل التسويق في وضع إستراتيجية تسويق متميزة التي تمكن من إشباع إحتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة.

(5) **العلاقات بين المؤسسات:** وذلك من خلال تبين علاقات الأثر والتأثير بالمؤسسات المختلفة والتي يمكن أن تعينها في عملياتها أو أنشطتها الجديدة.

خلاصة الفصل:

إستعرضنا في هذا الفصل الإطار النظري لريادة الأعمال، ومختلف الخصائص التي يتميز بها الريادي، كما عرضنا أيضا خصائص المؤسسات ذات التوجه الريادي، وكذا الأبعاد الخاصة بهذا التوجه. بالإضافة إلى أننا حاولنا توضيح العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية والتوجه الريادي للمؤسسة. وعلى العموم يمكن القول أن موضوع ريادة الأعمال يتمحور حول سعي المؤسسات إلى إنشاء شيء جديد ذو قيمة، مع تحمل المخاطر المترتبة عن ذلك. وهذا السلوك أو المقدرة تختلف من مؤسسة إلى أخرى بإختلاف عنصرها البشري و مدى إمتلاكه لفكر وخصائص ريادية تساعد المؤسسة على الإرتقاء في مجال أعمالها.

إن التوجه الريادي للمؤسسات كحقل إداري حديث هو مفهوم متكامل يتخلل المؤسسات بطريقة مبتكرة وغير تقليدية. فهو عبارة عن تصور وتخطيط وتنظيم وتحديد الأنشطة المتعلقة بالمخاطرة من أجل الدخول في عمل معين، تراه المؤسسة فرصة للإرتقاء بمكانتها في السوق، و الذي يجب أن تكون سباقة في إستغلاله. وحتى تحقق المؤسسة أبعاد ريادية يجب عليها خلق مزيج من رواد الأعمال المبتكرين والمبادرين في إستغلال الفرص الريادية، رغم المخاطر التي قد تصاحب ذلك، بالإضافة إلى إعطائهم درجة من الإستقلالية كوسيلة لتوليد الأفكار الجديد في إطار تنافس المؤسسة الشديد في بيئة أعمالها.

وكتوضيح للعلاقة بين تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة و توجهها الريادي، توصلنا إلى أن تحقيق المؤسسة للمكانة الريادية مرتبط بمدى إمتلاكها لإدارة عليا فعالة قادرة على التحليل والفهم الجيد لمختلف التغيرات في عوامل بيئتها الخارجية وبالتالي تحديد مختلف التهديدات التي يمكن أن تواجهها، بالإضافة لمختلف الفرص الريادية التي يمكن أن تكون المؤسسة سباقة في إستغلالها.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة-

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بتحليل البيئة الخارجية والتوجه الريادي للمؤسسة من خلال الفصلين السابقين، وتبيان العلاقة النظرية بينهما، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي والتطرق لهذه العلاقة ميدانيا في المؤسسة محل الدراسة.

سننطلق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة- بسكرة، وذلك بغرض دراسة متغيرات الدراسة على أرض الواقع، من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات وبالإستعانة بآراء واتجاهات الإطار المتواجدة في المؤسسة من خلال الاستمارة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

وسنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث تمثلت فيما يلي:

- المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية

تعد مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية ببسكرة، إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، والتي تعد بأفاق اقتصادية هامة إذا ما عنيت بالرعاية اللازمة، وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة، أهميتها وأهدافها بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

بناء على المعطيات والوثائق المقدمة من طرف المؤسسة سنحاول تقسيم عناصر هذا المطلب إلى ثلاث فروع، سنتناول في الأول التطور التاريخي لمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية، بالإضافة إلى أهمية المؤسسة و الأهداف التي تسعى نحوها في العنصر الثاني، وفي الأخير سنعرض مختلف المنتجات التي تقدمها المؤسسة وأسعارها.

أولاً: التطور التاريخي لمؤسسة قذيلة

كغيرها من بعض المؤسسات الجزائرية فالمؤسسة كانت تابعة للدولة، ونظرا للوضعية التي آلت لها معظم مؤسسات هذا القطاع تم التخلي عنها وبيعها، لذا فقبل الحديث عن المؤسسة ككيان خاص سيتم أولاً تقديم المراحل التي مرت بها والتي سيتم تلخيصها فيما يلي:

في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية، وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي 69-138 المؤرخ بي 1983/05/23 وبمداولة رقم 83-201 بتاريخ 1983/03/19 من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة حيث حددت شروط الإنشاء ومهام الوحدة.

تمت الموافقة رسميا على إنشاء وحدة للمياه المعدنية للمداولة 06-1984 حيث إنطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987، حيث قدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة.

ووفقا للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات، حيث تم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية وتسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقا بمديرية المناجم والصناعة وذلك سنة 1991. وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني، ابتداء من سنة

1990 والانتقال إلى اقتصاد السوق والسعي للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخوادم.

ثانيا: مؤسسة قديلة ككيان خاص ومستقل

هي مؤسسة تنتمي إلى القطاع الخاص (مؤسسة ذات مسؤولية محدودة) بعدما كانت تابعة للدولة، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 2003/05/04، وانطلقت في الإنتاج في جويلية 2004 برأسمال يقدر ب 22.031.4000.00 سنتيم، مقرها الطريق الوطني رقم 87 قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة (07/110)، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 63881 م

كانت تتكون وقتها من خط إنتاج وحيد بقدرة إنتاجية تبلغ 21000 قارورة في الساعة، وبعد انتشار العلامة في السوق وكثرة الطلب على المنتج قامت بعملية توسعة سنة 2010 باستحداث عتاد الإنتاج بالتعاون مع شركة فرنسية رائدة في مجالها لتصل طاقة الإنتاج إلى 36000 قارورة في الساعة إضافة إلى 21000 قارورة في الخط الأول، وبعد توسع التشكيلة وتنمية الموارد البشرية قامت بتوسعة أخرى وذلك بإضافة وحدتين جديدتين سنة 2013 وأصبحت المؤسسة حاليا تشمل أربعة خطوط إنتاج عصرية بتكنولوجيا عالية تنتج 3096000 قارورة في اليوم.

تجمع المؤسسة في تركيبها البشرية مختلف الفئات من عمال إلى إطارات من كلا الجنسين وبخبرة مختلفة، في مجالات مختلفة، بمجموع 409 منهم 22 إطار سامي (رئيس قسم، رئيس مصلحة، رئيس خط إنتاجي)، و 26 إطار (رئيس فرع، رئيس فرقة، قاعد مجموعة)، بالإضافة إلى 78 عون تحكم و 283 عون تنفيذ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): التركيبة البشرية للمؤسسة

| الرتبة/الوظيفة | إطار سامي | إطار | عون تحكم | عون تنفيذ | المجموع |
|----------------|-----------|------|----------|-----------|---------|
| العدد | 22 | 26 | 78 | 283 | 409 |

المصدر: معطيات رئيس مصلحة الموارد البشرية

ثالثا: منتجات مؤسسة قديلة

باشرت المؤسسة نشاطها سنة 2004 باستخدام نوعين من العبوات الأولى ذات الحجم 1,5 لتر والثانية ذات الحجم 0,5 لتر، وفي سنة 2007 كانت المؤسسة أول من أدخل العبوة ذات الحجم 2 لتر إلى السوق والتي قامت بطرحها في شهر رمضان بإضافة 0,5 لتر مجانا، وبعدها قامت بإنتاج العبوات ذات الحجم 01

لتر، وبعد ذلك أنتجت العبوات ذات الحجم 0,33 لتر وذلك تحت طلب من شركة طاسيلي للطيران، وفي عام 2010 أنتجت النوع الرياضي.

الجدول رقم (04): منتجات مؤسسة قديلة وأسعارها

| المنتج | السعر |
|-----------------------|-------|
| قارورة 2 لتر | 30 دج |
| قارورة 1,5 لتر | 30 دج |
| قارورة 1 لتر | 25 دج |
| قارورة رياضية 1 لتر | 30 دج |
| قارورة رياضية 0,5 لتر | 25 دج |
| قارورة 0,5 لتر | 20 دج |
| قارورة 0,33 لتر | 15 دج |

المصدر: معطيات رئيس المصلحة التجارية

المطلب الثاني: الأهمية والأهداف الاقتصادية للمؤسسة

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة فتظهر من خلال:

- توفير مناصب الشغل.
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- تقديم منتج صحي ذو جودة.
- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين.
- إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية.
- الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.

أما بالنسبة للأهداف التي تسعى لها المؤسسة فتتمثل في:

- تعظيم أرباحها، وزيادة حصتها السوقية لضمان البقاء والاستمرار.

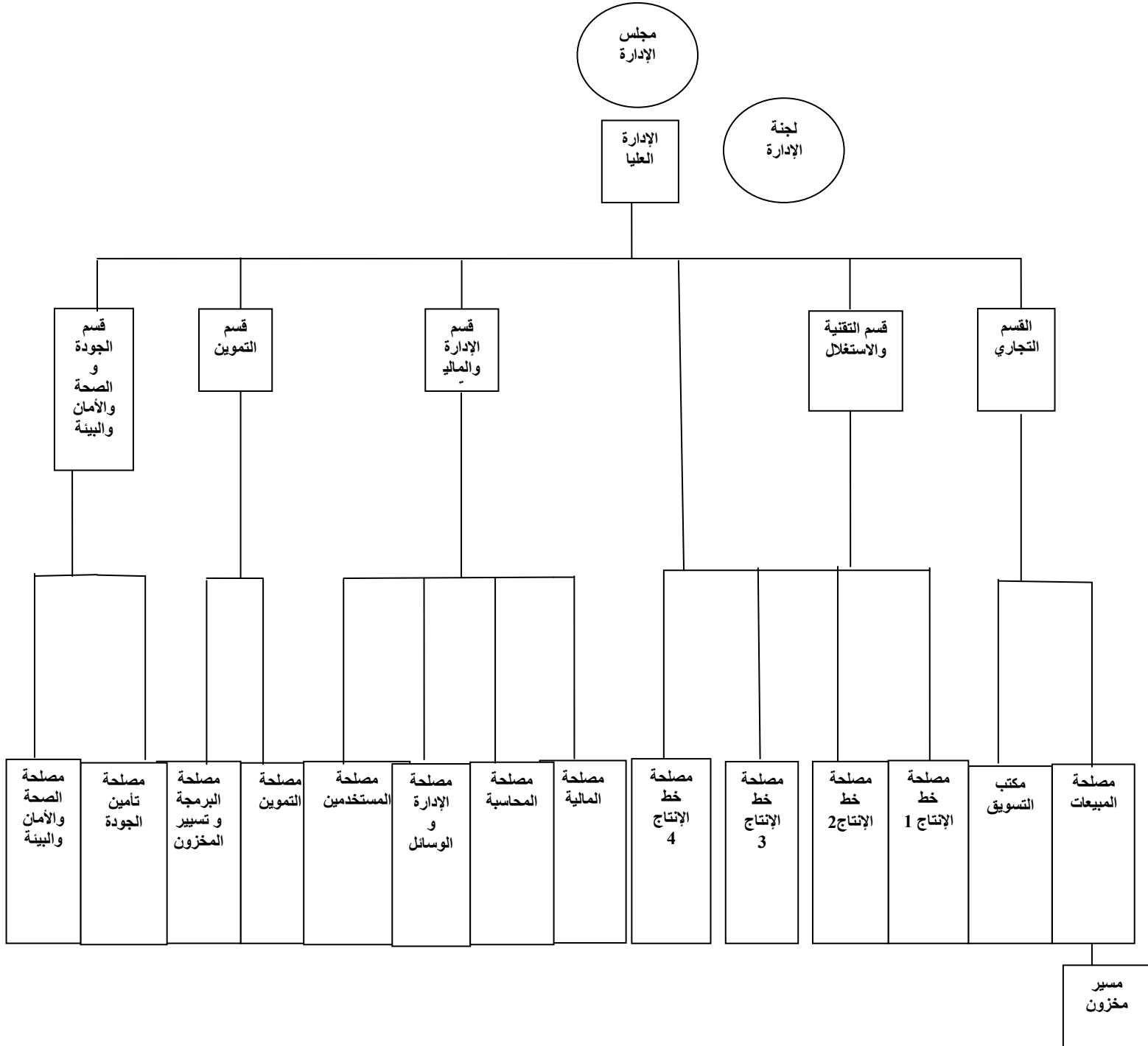
- تلبية الطلب المحلي والوطني من المياه المعدنية.
- زيادة ورفع حجم الإنتاج وتحقيق الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة.
- تجديد التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطورات العالمية.
- محاولة تحقيق الريادة في المجال وتعزيز الثقة في منتجاتها.
- التحسين المستمر لصورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة من خلال التحسين المستمر في خصائص منتجاتها.
- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد وتعزيز موقعها التنافسي.
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة.
- تطوير منتجاتها وفقا لمقاييس الجودة العالمية، وبما يتناسب مع متطلبات الأسواق.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

- يتوزع الموظفون في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على خمسة أقسام تابعة مباشرة للإدارة العليا والتي يشرف عليها مسير المؤسسة يسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية، تتمثل هذه الأقسام في:
- قسم (الجودة والنظافة والسلامة والبيئة) الذي يضم مصلحتين (مصلحة النظافة والسلامة والبيئة) و (مصلحة تمين الجودة والمواد الوقائية).
 - قسم (التموين) الذي يضم بدوره مصلحتين تتمثل في (مصلحة برمجة وتسيير المخزون، مصلحة التموين).
 - قسم الإدارة والمالية الذي يضم بدوره (مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الإدارة والوسائل، مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية).
 - قسم التقنية والاستغلال الذي يضم أربعة مصالح (مصلحة خط الانتاج 1، مصلحة خط الانتاج 2، مصلحة خط الانتاج 3، مصلحة خط الانتاج 4).
 - القسم التجاري الذي يضم مصلحة واحدة هي (مصلحة المبيعات) ،وتضم كل مصلحة مجموعة من الفروع والمجموعات إضافة إلى الفرق.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثيقة مقدمة من طرف (مصلحة الموارد البشرية)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن الخطوة الأولى نحو تمكن الباحث من انجاز بحثه تمكنه من الخروج بنتائج علمية ودقيقة وموثوقة هي اختياره للمنهج المناسب لدراسة إشكالية بحثه والإجابة على الأسئلة والتحقق من فرضياته. وعلى ضوء ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، ومصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات و الأساليب الإحصائية المستخدمة، وكذا صدق وثبات أدوات البحث.

المطلب الأول: المنهج والأدوات والأساليب المستخدمة في التحليل

أولاً: المنهج المتبع في الدراسة

إن موضوع البحث وأهدافه هما المحددان للمنهج المناسب، كما أن هذا الأخير يحدد الإجراءات والأدوات المنهجية، فهذه خطوات أساسية لا غنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة، لأنها تقي البحث من اللاموضوعية وخصوصاً بالنسبة للمنهج والعينة وأدوات جمع البيانات. ومن هذا المنطلق فبما أن الدراسة كشفية، فإن المنهج الأكثر كفاءة وملائمة هو المنهج الوصفي الذي يعد من أنسب الطرق التي يمكن أن نستعين بها في هذا النوع من الدراسات، فالمنهج الوصفي طريقة يحصل الباحث من خلالها على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره ومن أهدافه جمع المعلومات الدقيقة عن جماعة أو مجتمع أو ظاهرة وصياغة عدد من التعميمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساس يقوم عليه تصور نظري ما.

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي بغرض وصف واقع تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحقيق التوجه الريادي بالنسبة لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة. وتحليلها وإبراز العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة، والمنهج الوصفي يقتضي خطوات هي كالاتي:

1. المرحلة الإستكشافية: وهي خطوة أولى في البحث حيث تشمل على:

– جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث، وأهمية كبيرة وهي ما يعرف بالجانب النظري للدراسة.

– مناقشة ذوي الاختصاص والخبرة من الأساتذة والدكاترة حول المعلومات النظرية الملائمة للدراسة.

– مناقشة ذوي الاختصاص والخبرة من المديرين و المفتشين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية حول موضوع الدراسة من خلال القيام مقابلات مع البعض منهم لطرح أسئلة و جمع معلومات تفيد كل من الجانب النظري و التطبيقي للدراسة.

2. مرحلة الوصف المعمق للدراسة: حيث شملت:

- تحديد وصياغة الإشكالية من التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية.
- إختيار وضبط مجتمع البحث وتعيين خصائصه وإختيار العينة الممثلة.
- إختيار أدوات البحث المناسبة: الإستمارة.
- جمع البيانات المطلوبة بطريقة دقيقة.
- تحليل البيانات وتفسيرها والوصول إلى النتائج.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss. V25) في معالجة البيانات احصائيا، قصد الاجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها حيث تضمنت المعالجة الإحصائية الأساليب التالية:

- ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): 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 (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- ✓ معامل صدق المحك: ويستعمل لقياس صدق أداة الدراسة.
- ✓ إختبار كولومجروف-سميرنوف (Kolmogrov-Smirnov): لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

ثالثا: أداة جمع البيانات

تمثل الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

- إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وخذف ما يلزم. (انظر الملحق رقم: 03)

- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة على قسمين كمايلي:

1. القسم الأول: يتكون من أسئلة حول المعلومات الشخصية لأفراد العينة ويتضمن (04) فقرات حول: الجنس، العمر، المهل العلمي، سنوات الخبرة.
2. القسم الثاني: يتناول محاور الإستبانة حيث قسم إلى محورين كالتالي:
 - ✓ المحور الأول: تناول مجموعة من الأسئلة حول تحليل البيئة الخارجية، ويتكون من (04) أبعاد وكل بعد يتضمن عبارات حيث يشمل المحور بأكمله (16) فقرة.
 - ✓ المحور الثاني: يتناول مجموعة من الأسئلة حول التوجه الريادي، حيث يتكون المحور ككل من (09) فقرات.

وقد كانت درجة الإجابة على كل فقرة مكونة من (05) درجات، أي الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي (Likert, scale) وذلك حسب التصنيفات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مقياس ليكارت الخماسي

| الدرجة | الإجابة | المتوسط المرجح |
|--------|----------------|------------------|
| 1 | غير موافق بشدة | من 1 إلى 1.79 |
| 2 | غير موافق | من 1.80 إلى 2.59 |
| 3 | محايد | من 2.60 إلى 3.39 |
| 4 | موافق | من 3.40 إلى 4.19 |
| 5 | موافق بشدة | من 4.20 إلى 5 |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على دراسات سابقة

حيث يلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن طول الفترة المستخدمة هنا هي (5/4) أي حوالي (0.80) وقد حسبت طول الفترة على أساس أن الأرقام: 1 و 2 و 3 و 4 و 5 حصرت فيما بينها أربع مسافات.

المطلب الثاني: مجتمع البحث وخصائص عينة الدراسة

أولاً: مجتمع البحث وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في الإطار العام للمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة - ولاية بسكرة، حيث قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة العليا بالإضافة إلى رؤساء ونواب الأقسام

العاملين بالمؤسسة، والبالغ عددهم (48) عامل، وقد اخترنا هذه الفئة تحديدا لأنها تمثل المجتمع المناسب الذي تتوفر فيه متطلبات الدراسة.

وبهدف دراسة دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي، قمنا بالتوزيع العشوائي ل(40) إستمارة (انظر الملحق رقم 02)، استرد منها (33) إستمارة. وبعد فحصها ومراجعتها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة. ليصبح عدد الاستمارات المقبولة والقابلة للتحليل هو (33) استمارة.
ثانيا: خصائص عينة الدراسة:

تقدم المعلومات الشخصية وصفا لعينة الدراسة، وسنعمد في وصفنا لعينة الدراسة على المعطيات المستنتجة من الجداول الإحصائية، حيث سنحاول عرض وتحليل عينة الدراسة حسب المتغيرات المعتمدة والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. وفيما يلي وصف لأفراد العينة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06): المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

| النسبة% | التكرارات Fi | الفئات | التعيين |
|---------|--------------|-------------------------|---------------|
| 78,8% | 26 | ذكر | الجنس |
| 21,2% | 7 | أنثى | |
| 100% | 33 | المجموع | |
| 27,3% | 9 | أقل من 30 سنة | الفئة العمرية |
| 57,6% | 19 | من 30 إلى أقل من 40 سنة | |
| 24,2% | 8 | من 40 إلى أقل من 50 سنة | |
| 00% | 0 | من 50 سنة فأكثر | |
| 100% | 33 | المجموع | |
| 12,1% | 4 | تقني سامي | المؤهل العلمي |
| 81,8% | 27 | جامعي | |
| 6,1% | 2 | دراسات عليا متخصصة | |

| المجموع | | 33 | 100% |
|--------------|-----------------------------|----|-------|
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 13 | 39,4% |
| | 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | 11 | 33,3% |
| | من 10 سنوات فأكثر | 9 | 27,3% |
| المجموع | | 33 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Sps. V25

يظهر من الجدول (06) أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (26) عامل بنسبة (78,8%) في حين بلغ عدد الإناث (07) عاملات بنسبة (21,2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وقد يكون السبب لذلك راجع إلى الموقع النائي والبعيد عن الولاية أو البلديات القريبة من مقر المؤسسة، ما يجعل جنس الإناث يتجنب العمل بها، وقد يكون راجع لطبيعة الأعمال الخاصة بالمؤسسة.

وبالنسبة للسن فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (من 30 إلى أقل من 40 سنة) وذلك بنسبة (57,6%) في حين أن نسبة (27,3%) أعمارهم أقل من 30 سنة، ونجد أن نسبة (24,2%) تتراوح أعمارهم بين (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، في حين أن نسبة الأفراد من (50) سنة فأكثر نجدها منعدمة في عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالكفاءات الشابة، وهذا ما لاحظناه من خلال جولتنا بها، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة، وقد يكون دور كبار السن في تأطير هذه الفئة من الشباب واكتسابهم الخبرة والمعارف المتوفرة لديهم.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي حيث بلغت نسبتهم (81,8%) مقابل (12,1%) من حملة شهادة تقني سامي، أما نسبة فئة الدراسات العليا المتخصصة قدرت ب (6,1%)، والشئ الملاحظ والإيجابي أن معظم أفراد العينة هم حاملي الشهادات الجامعية، وهذا ما يفسر أن غالبية الوظائف في مؤسسة قديلة ولا سيما وظائف التأطير التي، تعتمد على الشهادة الجامعية للقيام بالأعمال الموكلة لهم بدقة وفعالية، وهي مؤشر ايجابي فيما يتعلق بتوظيف الكفاءات.

وبالنسبة لسنوات الخبرة فيتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلبية إطارات المؤسسة حديثي التوظيف تقل خبرتهم من (05) سنوات بنسبة (39,4%)، بينما كانت نسبة الإطارات الذين تتراوح خبرتهم بين (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) تقدر ب(33,3%)، في حين نجد الإطارات الذين تفوق خبرتهم (10) سنوات بنسبة (27,3%)، وقد يرجع السبب لتضاعف العدد الإجمالي لعدد العمال في المؤسسة والذي يرجع إلى نموها

وزيادة طاقتها الإنتاجية وتوسعها مما تطلب زيادة عدد العمال، وبطبيعة الحال زيادة عدد الإطارات في المؤسسة ولذلك كانت النسبة الأكبر من عينة الدراسة تقل خبرتهم عن (05) سنوات.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

أولاً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الأداة مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة. وعليه، فقبل التطرق إلى تحليل عبارات الإستبيان قصد إستنتاج أهم النتائج التي تخص الدراسة لابد أولاً من حساب معامل الثبات. حيث تم في هذه الدراسة قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ثبات الإتساق الداخلي " ألفا كرونباخ"، والذي يحدد مستوى قبول أداة الدراسة بمستوى (0.60) فأكثر، فكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): نتائج معاملات الثبات والصدق

| معامل صدق المحك | معامل الثبات " ألفا كرونباخ" | عدد العبارات | المحور | |
|-----------------|------------------------------|--------------|----------------|-----------------------|
| 0,769 | 0,634 | 4 | المنافسون | تحليل البيئة الخارجية |
| 0,769 | 0,634 | 4 | الموردون | |
| 0,891 | 0,794 | 4 | العملاء | |
| 0,888 | 0,789 | 4 | جماعات الضغط | |
| 0,923 | 0,852 | 16 | | المجموع |
| 0,857 | 0,735 | 9 | التوجه الريادي | |
| 0,878 | 0,771 | 25 | جميع العبارات | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V25

من خلال الجدول رقم (07) يتبين أن معامل ثبات الإتساق الداخلي " ألفا كرونباخ" لجميع العبارات بلغت قيمته (0,771)، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل " ألفا كرونباخ" (0,852) بالنسبة لعبارات تحليل البيئة الخارجية في المقابل ما قيمته (0,735) بالنسبة لعبارات التوجه الريادي، وهو ما يدل على أن الإستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذ تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ثانيا: صدق أداة البحث

1. **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** تم التأكد من صحة الأداة ومصادقيتها وصحة عباراتها، وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين، واعتمد على إجماع المحكمين للتأكد من صدق الأداة، حيث طلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أي ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. حيث قمنا بدراسة ملاحظة المحكمين واقتراحاتهم، فتم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء التوصيات وآراء هيئة التحكيم، وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبالتالي فإن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

2. **صدق المحك:** يبين الجدول رقم (07) نتائج معامل صدق المحك والذي تم حسابه من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ". حيث بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0,878) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور تحليل البيئة الخارجية، حيث بلغت قيمتها (0,923) في مقابل (0,857) كمعامل صدق لعبارات محور التوجه الريادي. وبالتالي يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

قصد معرفة إذ ما كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا سنستعرض اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، حيث إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي والعكس صحيح، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن تكون البيانات لها توزيعا طبيعيا، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)

| القيمة الاحتمالية (sig.) | قيمة z | الأبعاد |
|--------------------------|--------|----------------|
| 0.075 | 0.127 | المنافسون |
| 0.084 | 0.125 | الموردون |
| 0.092 | 0.122 | العملاء |
| 0.093 | 0.119 | جماعات الضغط |
| 0.204 | 0.106 | التوجه الريادي |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V25

يوضح الجدول رقم (08) نتائج الاختبار، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل بعد كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

نههدف من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج آراء عينة البحث حول متغيراتها المعتمدة، حيث تم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستعمال النماذج الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل إجابات عينة البحث

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين " تحليل البيئة الخارجية" و " التوجه الريادي".

أولاً: تحليل إجابات العينة لعبارات المحور الأول الخاص بتحليل البيئة الخارجية

✓ بعد " تحليل المنافسين":

الجدول رقم (09): المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري حول اجابات عينة الدراسة على

عبارات بعد " تحليل المنافسين "

| الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجات الموافقة | | | | | عبارات بعد " تحليل المنافسون " | رقم العبارة |
|------------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------------|-------|-------|-----------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | |
| موافق | 0.756 | 3.99 | 03 | 28 | 01 | 01 | 0 | تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها. | 01 |
| | | | %9 | %85 | %3 | %3 | %0 | | |
| موافق | 1.165 | 3.96 | 8 | 20 | 03 | 0 | 02 | تتابع المؤسسة باستمرار موقفها التنافسي من خلال المقارنة المرجعية مع أقوى منافسيها. | 02 |
| | | | %25 | %60 | %9 | %0 | %6 | | |
| غير موافق | 1.284 | 2.33 | 01 | 03 | 07 | 17 | 5 | تحرص المؤسسة على امتلاك تكنولوجيا حديثة ومتطورة مقارنة بمنافسيها. | 03 |
| | | | %3 | %9 | %21 | %52 | %15 | | |
| محايد | 1.363 | 3.03 | 03 | 14 | 06 | 01 | 09 | تحرص المؤسسة على الدراسة المستمرة لاستراتيجيات المنافسين والإستجابة السريعة لها. | 04 |
| | | | %9 | %43 | %18 | %3 | %27 | | |
| محايد | 1.142 | 3.32 | المتوسط الحسابي العام | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V25

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على عبارات بعد "تحليل المنافسين" بلغ (3.32) بانحراف معياري (1.142)، ووفقا لمعيار الدراسة فإن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين على عبارات بعد "تحليل المنافسين" تشير إلى مستوى "محايد"، باستثناء العبارتين الأولى والثانية إذ كان اتجاه

إجابات المبحوثين في هذه العبارات يميل إلى الموافقة مما يدل على أن المؤسسة تسعى باستمرار إلى تقييم منافسيها من خلال معرفة نقاط القوة والضعف الخاصة بهم من أجل تحسين موقعها التنافسي.

✓ بعد " تحليل الموردين "

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري حول اجابات عينة الدراسة على

عبارات بعد " تحليل الموردين "

| الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجات الموافقة | | | | | عبارات بعد " تحليل الموردين " | رقم العبارة | |
|------------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------------|-------|-------|-----------|----------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----|
| | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | |
| محايد | 0.968 | 3.12 | 03 | 16 | 04 | 05 | 02 | العدد % | تتمتع المؤسسة بعلاقات جيدة مع الموردين | 01 |
| | | | %9 | %48 | %12 | %15 | %6 | | | |
| موافق | 0.972 | 3.69 | 7 | 15 | 06 | 04 | 01 | العدد % | تعمل المؤسسة على إيجاد أفضل قنوات توريد جديدة والمحافظة عليها.. | 02 |
| | | | %21 | %45 | %18 | %12 | 3% | | | |
| موافق | 0.893 | 3.63 | 9 | 13 | 03 | 06 | 02 | العدد % | جودة المادة الأولية يعتبر عامل رئيسي في التفاوض مع المورد. | 03 |
| | | | %28 | %39 | %9 | %18 | %6 | | | |
| محايد | 1.213 | 3.06 | 01 | 16 | 06 | 04 | 06 | العدد % | يملك الموردون قوة تفاوضية كبيرة تمكنهم من التأثير على قرارات المؤسسة. | 04 |
| | | | %3 | %48 | %18 | %12 | %18 | | | |
| محايد | 1.105 | 3.80 | المتوسط الحسابي العام | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V25

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على عبارات بعد "تحليل الموردين" بلغ (3.375) بانحراف معياري (1.012)، ووفقا لمعيار الدراسة فإن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين على عبارات بعد "تحليل الموردين" تشير إلى مستوى "محايد"، باستثناء العبارتين الثانية والثالثة، إذ كان اتجاه إجابات المبحوثين في هذه العبارات يميل إلى الموافقة مما يدل على أن المؤسسة تهتم باختيار أفضل قنوات التوريد بما يعزز جودة المادة الأولية والمحافظة على هذه القنوات.

✓ بعد "تحليل العملاء"

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري حول اجابات عينة الدراسة على

عبارات بعد "تحليل العملاء"

| الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجات الموافقة | | | | | عبارات بعد "تحليل العملاء" | رقم العبارة | |
|------------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-------|-------|-----------|----------------|----------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------|
| | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | |
| موافق | 1.021 | 3.60 | 03 | 21 | 05 | 01 | 03 | العدد | 01 | تعمل المؤسسة على التوفيق بين أسعار منتجاتها والقدرة الشرائية للعملاء. |
| | | | %9 | %64 | %15 | %3 | %9 | % | | |
| موافق | 1.009 | 3.45 | 04 | 20 | 01 | 03 | 05 | العدد | 02 | تحرص المؤسسة على دراسة سلوك العملاء وتفضيلاتهم المختلفة. |
| | | | %12 | %61 | %3 | %9 | %15 | % | | |
| موافق | 1.050 | 3.75 | 08 | 18 | 02 | 01 | 04 | العدد | 03 | تسعى المؤسسة لتلبية رغبات عملائها والحفاظ على ولائهم. |
| | | | %24 | %55 | %6 | %3 | %12 | % | | |
| موافق | 1.342 | 3.90 | 10 | 15 | 04 | 03 | 01 | العدد | 04 | تهدف المؤسسة دوما إلى كسب عملاء جدد. |
| | | | %30 | %46 | %12 | %9 | %3 | % | | |

| | | | |
|-------|-------|------|-----------------------|
| موافق | 1.105 | 3.67 | المتوسط الحسابي العام |
|-------|-------|------|-----------------------|

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V25

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد تحليل العملاء بلغ (3.67) بانحراف معياري (1.105) وهو ما يعكس درجة موافق على سلم ليكارت الخماسي، كما أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين اكتسب طابع الموافقة في جميع العبارات، أي أن جل أفراد العينة قد أجمعوا أن المؤسسة تعمل على تلبية رغبات عملائها سواء من ناحية السعر أو الجودة بغرض المحافظة عليهم، هذا بدون أن نهمل سعيها للحصول على عملاء جدد في مختلف الأسواق.

✓ بعد " تحليل جماعات الضغط"

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري حول اجابات عينة الدراسة على

عبارات بعد " تحليل جماعات الضغط"

| الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجات الموافقة | | | | | عبارات بعد " تحليل جماعات الضغط" | رقم العبارة | |
|------------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-------|-------|-----------|----------------|----------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------|
| | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | |
| محايد | 1.157 | 3.03 | 03 | 15 | 13 | 08 | 06 | العدد | 01 | تلتزم المؤسسة بالاستجابة لطلبات وإقتراحات النقابات العمالية. |
| | | | %9 | %45 | %40 | %24 | %18 | % | | |
| موافق | 0.960 | 3.66 | 05 | 21 | 02 | 01 | 04 | العدد | 02 | تساهم المؤسسة في التنمية والنهوض بالمجتمع المحلي. |
| | | | %15 | %64 | %6 | %3 | %12 | % | | |
| موافق | 1.175 | 3.78 | 05 | 20 | 04 | 04 | 0 | العدد | 03 | تستجيب المؤسسة لشروط منظمة حماية حقوق المستهلك. |
| | | | %15 | %60 | %12 | %12 | %0 | % | | |
| موافق | 1.050 | 3.57 | 05 | 17 | 05 | 04 | 02 | العدد | 04 | تسعى المؤسسة لمطابقة |

| | | | | | | | | | |
|-------|-------|------|-----------------------|-----|-----|-----|----|---|-------------------------------------------------|
| | | | %15 | %51 | %15 | %12 | %6 | % | منتجاتها لمعايير المنظمة الدولية للتقييس (ISO). |
| موافق | 1.085 | 3.51 | المتوسط الحسابي العام | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V25

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد تحليل جماعات الضغط بلغ (3.51) بانحراف معياري (1.085) وهو ما يعكس درجة موافق على سلم ليكارت الخماسي، مما يدل على أن المبحوثين اتفقوا بأن المؤسسة محل الدراسة تستجيب لشروط منظمة حماية المستهلك، بالإضافة إلى أنها تساهم في التنمية والنهوض بالمجتمع المحلي، دون أن ننسى بأن أفراد العينة قد أشاروا إلى أنها تسعى لمطابقة منتجاتها لمعايير المنظمة الدولية للتقييس (ISO).

ثانيا: تحليل إجابات العينة لعبارات المحور الثاني الخاص بالتوجه الريادي

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري حول اجابات عينة الدراسة على عبارات

المحور الثاني " التوجه الريادي "

| الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجات الموافقة | | | | | عبارات المحور الثاني | رقم العبارة |
|------------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-------|-------|-----------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | |
| موافق | 0.737 | 3.79 | 08 | 17 | 02 | 05 | 01 | تعمل المؤسسة على تصميم طرق جديدة متميزة في الإنتاج بدلا من اتباع أساليب المؤسسات الأخرى. | 01 |
| | | | %24 | %51 | %6 | %15 | %3 | | |
| موافق | 1.272 | 3.42 | 02 | 19 | 05 | 05 | 02 | تهتم الإدارة العليا بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين. | 02 |
| | | | %6 | %57 | %15 | %15 | %6 | | |
| موافق | 1.018 | 3.67 | 09 | 13 | 05 | 03 | 03 | لدى الإدارة العليا نزعة | 03 |

| | | | | | | | | | | |
|-----------|-------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| | | | %27 | %40 | %15 | %9 | %9 | % | للقيام بالمجازفات المحسوبة بغرض التجديد والتطوير في نشاطها. | |
| موافق | 1 | 3.88 | 7 | 16 | 08 | 02 | 01 | العدد | تختار الإدارة العليا الخيارات الإستراتيجية الأكثر ربحية رغم المخاطر العالية المترتبة عنها. | 04 |
| | | | %21 | %48 | %24 | %6 | %3 | % | | |
| موافق | 1.104 | 4.00 | 07 | 21 | 04 | 0 | 01 | العدد | تعمل المؤسسة على توقع واقتناص الفرص الجديدة في قطاع نشاطها واستغلالها بشكل جيد. | 05 |
| | | | %21 | %64 | %12 | %0 | %3 | % | | |
| موافق | 1.078 | 3.70 | 06 | 18 | 05 | 01 | 03 | العدد | تهتم المؤسسة بتوقع احتياجات ورغبات الزبائن المستقبلية وتعمل على تلبيةها. | 06 |
| | | | %18 | %54 | %15 | %3 | %9 | % | | |
| غير موافق | 0.950 | 2.55 | 04 | 03 | 06 | 14 | 06 | العدد | تمنح الإدارة العاملين في المؤسسة مجالا من الحرية والاستقلالية لأخذ القرار في بعض الأنشطة دون الاعتماد على توجيه المدير. | 07 |
| | | | %12 | %9 | %18 | %43 | %18 | % | | |
| موافق | 1.307 | 3.96 | 13 | 12 | 05 | 0 | 03 | العدد | تشجع المؤسسة السلوكيات الرامية إلى خلق منافسة شريفة على المستوى الداخلي أو الخارجي. | 08 |
| | | | %40 | %32 | %15 | %0 | %9 | % | | |
| موافق | 1.035 | 3.97 | 10 | 15 | 04 | 04 | 01 | العدد | تهتم المؤسسة بتوسيع | 09 |

| | | | | | | | | | |
|-------|-------|------|-----------------------|-----|-----|-----|----|---|-------------------------------------|
| | | | %30 | %46 | %12 | %12 | %3 | % | حصتها السوقية والتفوق على منافسيها. |
| موافق | 1.055 | 3.66 | المتوسط الحسابي العام | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V25

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني "التوجه الريادي" بلغ (3.66) بانحراف معياري (1.055) وهو ما يعكس درجة موافق على سلم ليكارت الخماسي، كما أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين اكتسب طابع الموافقة في جميع العبارات ما عدا العبارة رقم (07) التي اكتسبت مستوى "غير موافق" حيث أشار فيها المبحوثين إلى أن إدارة المؤسسة لا تمنح العاملين مجالاً من الحرية والاستقلالية لأخذ القرار في بعض الأنشطة دون الاعتماد على توجيه المدير، بخلاف ما سبق يمكن القول بان المؤسسة تمتلك توجهاً ريادياً.

المطلب الثاني: اختبار وتفسير فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة، سنقوم بإختبار صحة الفرضيات، وذلك من خلال التطرق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث سيتم توضيح معامل الارتباط (بيرسون) لكل متغيرات نموذج الدراسة في نتائج الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.

| التوجه الريادي | | المتغير التابع المتغير المستقل وأبعاده |
|-----------------------------|---------------------------|-------------------------------------------|
| القيمة الاحتمالية (sig.) | معامل الارتباط لبيرسون | |
| 0.003 | 0.912 | تحليل المنافسين |
| 0.001 | 0.845 | تحليل الموردين |
| 0.000 | 0.916 | تحليل العملاء |
| 0.000 | 0.866 | تحليل جماعات الضغط |
| 0.000 | 0.932 | تحليل البيئة الخارجية |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V25

أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تتمثل الفرضية الرئيسية الأولى في وجود دور ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية على التوجه الريادي للمؤسسة عند مستوى معنوية (5%).

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن هناك ارتباط قوي بين المتغير المستقل والممثل بتحليل البيئة الخارجية والمتغير التابع الممثل بالتوجه الريادي قدر بـ(93.2%) وبقيمة احتمالية قدرت بـ (0.000)، وبما أن هذه القيمة الأخيرة أقل من مستوى المعنوية المفترض (5%) فإننا نقبل الفرضية التي مفادها: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية على التوجه الريادي للمؤسسة عند مستوى معنوية (5%).

ثانياً: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

1- تتمثل الفرضية الفرعية الأولى في وجود دور ذو دلالة إحصائية لتحليل المنافسين على التوجه الريادي للمؤسسة عند مستوى معنوية (5%).

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن هناك ارتباط قوي بين البعد الأول للمتغير المستقل والممثل بتحليل المنافسين والمتغير التابع الممثل بالتوجه الريادي قدر بـ(91.2%) وبقيمة احتمالية قدرت بـ (0.003)، وبما أن هذه القيمة الأخيرة أقل من مستوى المعنوية المفترض (5%) فإننا نقبل الفرضية التي مفادها: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل المنافسين على التوجه الريادي للمؤسسة عند مستوى معنوية (5%).

2- تتمثل الفرضية الفرعية الثانية في وجود دور ذو دلالة إحصائية لتحليل الموردين على التوجه الريادي للمؤسسة عند مستوى معنوية (5%).

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن هناك ارتباط قوي بين البعد الثاني للمتغير المستقل والممثل بتحليل الموردين والمتغير التابع الممثل بالتوجه الريادي قدر بـ(84.5%) وبقيمة احتمالية قدرت بـ (0.001)، وبما أن هذه القيمة الأخيرة أقل من مستوى المعنوية المفترض (5%) فإننا نقبل الفرضية التي مفادها: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل الموردين على التوجه الريادي للمؤسسة عند مستوى معنوية (5%).

3- تتمثل الفرضية الفرعية الثانية في وجود دور ذو دلالة إحصائية لتحليل العملاء على التوجه الريادي للمؤسسة عند مستوى معنوية (5%).

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن هناك ارتباط قوي بين البعد الثالث للمتغير المستقل والممثل بتحليل العملاء والمتغير التابع الممثل بالتوجه الريادي قدر بـ(91.6%) وبقيمة احتمالية قدرت بـ (0.000)،

وبما أن هذه القيمة الأخيرة أقل من مستوى المعنوية المفترض (5%) فإننا نقبل الفرضية التي مفادها: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل العملاء على التوجه الريادي للمؤسسة عند مستوى معنوية (5%).

4- تتمثل الفرضية الفرعية الرابعة في وجود دور ذو دلالة إحصائية لتحليل جماعات الضغط على التوجه الريادي للمؤسسة عند مستوى معنوية (5%).

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن هناك ارتباط قوي بين البعد رابع للمتغير المستقل والممثل بتحليل جماعات الضغط، والمتغير التابع الممثل بالتوجه الريادي قدر ب(86.6%) وبقيمة احتمالية قدرت ب(0.000)، وبما أن هذه القيمة الأخيرة أقل من مستوى المعنوية المفترض (5%) فإننا نقبل الفرضية التي مفادها: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل جماعات الضغط على التوجه الريادي للمؤسسة عند مستوى معنوية (5%).

من خلال ما تقدم يمكننا القول أن مؤسسة قديلة - حسب آراء العينة المبحوثة- تولي اهتماما لعملية رسم استراتيجيتها، من خلال اهتمامها بالتحليل البيئي الذي يعتبر من أبرز محاور تحديد الإستراتيجية وتوجهات المؤسسة، كما أنها تسعى لتحقيق الريادة في قطاعها من خلال اتباعها لآليات وأسس تبني التوجه الريادي.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة "قديلة" للمياه المعدنية، واعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على إطارات المؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما: تحليل البيئة الخارجية والتوجه الريادي، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: كان التوجه العام لإجابات المبحوثين حول محوري تحليل البيئة الخارجية والتوجه الريادي يميل للموافقة مما يدل على أن مؤسسة "قديلة" للمياه المعدنية تلتزم بتحليل بيئتها الخارجية بمختلف أبعادها (منافسون، عملاء، موردون، جماعات الضغط) بالإضافة إلى أنها تمتلك توجهها ريادياً. كما توصلنا كذلك إلى أن هناك دور ذو دلالة إحصائية تحليل البيئة الخارجية على التوجه الريادي للمؤسسة، وعند بحث دور كل بُعد من أبعاد تحليل البيئة الخارجية على نحو مستقل على التوجه الريادي للمؤسسة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتغيرات الآتية: (تحليل المنافسين، تحليل الموردين، تحليل العملاء، تحليل جماعات الضغط) على التوجه الريادي.

الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة البحث عن دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي للمؤسسة آخذين مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة، وهذا من خلال إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وقد كان الغرض هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على تحليل البيئة الخارجية بأبعاده المتمثلة في تحليل المنافسون، الموردون، العملاء، وجماعات الضغط، والتعرف على مدى تطبيقه في أرض الواقع أو بصورة أدق في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة دوره في تحقيق التوجه الريادي للمؤسسة.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

1. النتائج النظرية:

- تعبر البيئة الخارجية للمؤسسة عن مجموعة العوامل والمتغيرات التي تنشأ خارج المؤسسة والتي تؤثر وتتأثر بها، ولكون أن عناصر هذه البيئة عديدة ومعقدة يجعل المؤسسة أمام ضرورة أخذ هذه العناصر بعين الاعتبار، لأن نجاحها أو فشلها يتوقف إلى حد كبير بمدى قدرتها على التناغم مع تغيرات بيئتها الخارجية.
- تحليل المؤسسة لبيئتها الخارجية يمر بخطوات جمع البيانات و المعلومات من مصادرها المختلفة، والتي يتم معالجتها ثم دراستها بمختلف الطرق الكيفية والكمية، فتحديد المعلومات الحالية لهذه البيئة، ليتم بعد ذلك دراسة تأثير تلك المعلومات على المؤسسة، ومن ثم تحديد الفرص و التهديدات التي يمكن أن تواجهها.
- تواجه المؤسسة العديد من الفرص و التهديدات التي تجعلها في وضع لا يسمح لها باستغلال كل هذه الفرص وتجنب أو التقليل من مخاطر هذه التهديدات، لذلك يجب أن تركز على الأهم والحاسمة منها.
- التوجه الريادي هو رغبة المؤسسة و عملها على إحلال موقع قيادة السوق وإحتلال المراتب الأولى، وباستراتيجيات محكمة تساعد منظمات الأعمال التغلب على الصعوبات التي تواجه بيئاتها المتحركة والمتغيرة باستمرار.
- التوجه الريادي هو توظيف لأهم الموارد والمهارات كأداة لتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.
- قدرة الاستجابة أولا واقتناص الفرص تعطي فرصة أكبر لأن تكون المؤسسة رائدة في مجال أعمالها.

2. النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها فيما يلي:

- تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحليل بيئتها الخارجية وخاصة أبعادها المتمثلة في تحليل المنافسون، تحليل الموردون، تحليل العملاء، وتحليل جماعات الضغط. والتي تم دراستها بتوجه يميل إلى الموافقة.
- بينت النتائج الإحصائية إجمالاً بأن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، لديها توجه ريادي، حيث أنها تعمل على تطبيق أبعاده ومكوناته الرئيسية التي تقودها في نهاية الأمر إلى التوجه بالمؤسسة وفق متطلبات سوق المياه المعدنية، بالشكل الذي يحقق للمؤسسة مكانة رائدة سواء في السوق أو في ذهن المستهلك.
- لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية على التوجه الريادي للمؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.932).
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل المنافسون على التوجه الريادي للمؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.912).
- توصلنا أيضاً إلى أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل الموردون على التوجه الريادي للمؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.845).
- كما توصلنا إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لتحليل العملاء على التوجه الريادي للمؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.916).
- بالإضافة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لتحليل جماعات الضغط على التوجه الريادي للمؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.866).

3. التوصيات:

- إستناداً على نتائج الدراسة، فإنه تم وضع بعض التوصيات، التي نأمل من خلالها أن تتمكن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية من تحسين وزيادة فعالية إدارتها العليا في تحليل متغيرات بيئتها الخارجية والتفاعل معها، وذلك في إطار توجه المؤسسة نحو الريادة. ويمكن أن نقترح في هذا الإطار التركيز على الجوانب التالية:
- ✓ ضرورة اهتمام المؤسسة بعوامل ومتغيرات بيئتها الخارجية للاستفادة مما تنتجه هذه البيئة من فرص يمكن استثمارها، وكذلك ما تنطوي عليه من تهديدات ينبغي تجنبها أو الحد من آثارها.
 - ✓ استحداث قسم أو وحدة للتخطيط الاستراتيجي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تتولى مهمة دراسة وتحليل عوامل ومتغيرات بيئتها الخارجية، ورصد حركتها بصورة شاملة وتفصيلية.

- ✓ محاولة توجيه اهتمام المسؤولين في المؤسسة بأن رغبة المؤسسة في أن تكون رائدة في مجال عملها، يستوجب بالضرورة إمتلاكها لإدارة عليا قادرة على التحليل الفعال لمتغيرات بيئتها. لأن عدم الاهتمام بما يحدث من تغيرات فيها قد ينعكس سلبا على المؤسسة وقد تؤدي بها إلى الخسائر.
 - ✓ القيام بوضع مبادئ و أبعاد التوجه الريادي ضمن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتطبيقها.
 - ✓ ضرورة إستقطاب المؤسسة لكفاءات وإطارات تزيد من فعالية الإدارة العليا في إطار سعي المؤسسة نحو الريادة.
 - ✓ ضرورة تطبيق مفهوم المرونة من أجل تبني توجه ريادي وذلك من خلال إستخدام مبادئ المشاركة في تحقيق الأهداف والإلتخاذ بآراء العاملين ووضعها موضع الجدية.
4. آفاق الدراسة:

تمثل الدراسة التي تم انجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، مساهمة علمية بسيطة، وذلك لوجود مجموعة من الحدود الواجب ذكرها. فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جدا، إضافة إلى إستحالة التطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع، وذلك لكونه يتسم بالتوسع و التشعب، ضف إلى ذلك فلقد اعتمدنا أداة واحدة من أدوات جمع البيانات و المتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة.

كل ما سبق ذكره يفتح المجال لآفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية تعميم نتائجها، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ. الكتب:

- شوقي ناجي جواد. (2000). المرجع المتكامل في إدارة الأعمال. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (1999). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.
- عبد الرحمان الصباح. (1998). نظم المعلومات الإدارية. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عبد السلام أبو قحف. (2003). إقتصاديات الأعمال والإستثمار الدولي. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- عبد الغفار حنفي، و عبد السلام أبو قحف. (2004). أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال (الطبعة الثالثة). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- عمرو علاء الدين زيدان. (2006). ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- فايز جمعة صالح النجار، و عبد الستار محمد العلي. (2006). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة (الطبعة الثالثة). عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- فلاح حسن الحسيني. (2000). الإدارة الإستراتيجية (الطبعة الثانية). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ماجد عبد المهدي مساعدة. (2012). إدارة المنظمات. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- مجدي عوض مبارك. (2010). الريادة في الأعمال. إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- مجيد الكرخي. (2009). التخطيط الإستراتيجي. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- محمود جاسم الصميدعي، و عثمان يوسف ردينة. (2007). *إدارة الأعمال الدولية*. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- نواف كنعان. (1998). *اتخاذ القرارات الإدارية* (الطبعة الخامسة). عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ب. رسائل ومذكرات جامعية**
- آسيا دراجي، و بديعة عباسي. (2016). دور تحليل البيئة الداخلية في تفعيل الأداء المالي (مذكرة ماستر في العلوم المالية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قالمة، الجزائر: جامعة 8 ماي 1945.
- آسية شنة. (2017-2018). التسويق كآلية لإنشاء جامعة رياضية بالجزائر (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة، الجزائر: جامعة باتنة.
- أمينة بن قارة. (2009). أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية (مذكرة ماجستير في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- خديجة بوخریصة. (2015). اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهران، الجزائر: جامعة وهران 2.
- خديجة بوصالحیح، و زهور خدة. (2016). دور تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية في تقييم خيارها الإستراتيجي (مذكرة ماستر في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، خميس مليانة، الجزائر: جامعة خميس مليانة.
- السعيد قاسمي. (2012). التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
- سلمى زغمار. (2017). أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فعالية القرارات الإستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية (مذكرة ماستر في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي.

- سومية بن عمارة، و آمال ميلود عبيد. (2016). أثر التحليل البيئي على إستراتيجية المؤسسة (مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية). معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تموشنت، الجزائر: المركز الجامعي بلحاج بوشعيب.
- شريف بوقصبة. (2016). انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- طارق محمد الأكوغ. (2007). التوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال وأثرها على دائرة التدريب وتحسين الأداء والتطوير للموارد البشرية (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال). كلية العلوم الإدارية، المكلا، اليمن: جامعة حضرموت للعلوم.
- عبيدة شلاب. (2019). سلسلة القيمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة (مذكرة ماستر في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- محمود رضوان محمود غنام. (2017). أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين: جامعة الأزهر.
- منال جديان. (2014). إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، الجزائر: جامعة أمجد بوقرة.
- نوال شين. (2016). تأثير الإتجاه الإستراتيجي على أداء منظمات الأعمال (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.

ت. المجالات

- إيمان عبد محمد أحمد. (2015). دور التوجه الإستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، 7 (14) 134-189.

- حسين وليد حسين. (2018). دور حاضنات الأعمال في تحديد التوجه الإستراتيجي لمنظمات الأعمال. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 43 (3)، 265-232.
- ميسون علي حسين. (2013). ريادية الأعمال. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 21 (2)، 407-385.

الملاحق

République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير

LE DECANAT

عمادة الكلية

الرقم : 470 /ك.ق.ت.ب/2020

إلى السيد : مدير مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة

طلب المساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي ، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة :

1- طمين السعيد

المسجلان بالسنة : الثانية ماستر تخصص : إدارة استراتيجية

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة بـ : " دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق

توجه الريادي "

تحت إشراف : د/ بن عيسى ليلي

و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 2020/08/31

ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



تحية طيبة/ وبعد...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في الإدارة الاستراتيجية، بعنوان "دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي" ونظراً لأهمية رأيكم، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم.
كما نحيطكم علماً أن المعلومات المحصل عنها من الاستبيان ستبقى سرية ولا تستخدم إلا في مجال البحث العلمي لا غير.

تفضلو بقبول فائق التقدير و الاحترام

تحت إشراف الأستاذة:

بن عيسى ليلي

إعداد الطالب:

طمين السعيد

القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: تقني سامي جامعي دراسات عليا متخصصة

4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: تحليل البيئة الخارجية

نرجو تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة بوضع العلامة (X) في المربع المناسب للاختيار

| تحليل البيئة الخارجية | | | | | |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|------------|
| أ | المنافسون | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق بشدة |
| 1 | تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها. | | | | |
| 2 | تتابع المؤسسة باستمرار موقفها التنافسي من خلال المقارنة المرجعية مع أقوى منافسيها. | | | | |
| 3 | تحرص المؤسسة على امتلاك تكنولوجيا حديثة ومتطورة مقارنة بمنافسيها. | | | | |
| 4 | تحرص المؤسسة على الدراسة المستمرة لاستراتيجيات المنافسين والإستجابة السريعة لها. | | | | |
| ب | تحليل الموردون | | | | |
| 1 | تتمتع المؤسسة بعلاقات جيدة مع الموردون. | | | | |
| 2 | تعمل المؤسسة على إيجاد أفضل قنوات توريد جديدة والمحافظة عليها. | | | | |
| 3 | جودة المادة الأولية يعتبر عامل رئيسي في التفاوض مع المورد. | | | | |
| 4 | يملك الموردون قوة تفاوضية كبيرة تمكنهم من التأثير على قرارات المؤسسة. | | | | |
| ت | تحليل العملاء | | | | |
| 1 | تعمل المؤسسة على التوفيق بين أسعار منتجاتها والقدرة الشرائية للعملاء | | | | |
| 2 | تحرص المؤسسة على دراسة سلوك العملاء | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------|
| | | | | | وتفضيلاتهم المختلفة. |
| | | | | | 3 تسعى المؤسسة لتلبية رغبات عملائها والحفاظ على ولائهم |
| | | | | | 4 تهدف المؤسسة دوماً إلى كسب عملاء جدد |
| | | | | | ث تحليل جماعات الضغط |
| | | | | | 1 تلتزم المؤسسة بالاستجابة لطلبات وإقتراحات النقابات العمالية. |
| | | | | | 2 تساهم المؤسسة في التنمية والنهوض بالمجتمع المحلي. |
| | | | | | 3 تستجيب المؤسسة لشروط منظمة حماية حقوق المستهلك. |
| | | | | | 4 تسعى المؤسسة لمطابقة منتجاتها لمعايير المنظمة الدولية للتقييس (ISO). |

المحور الثاني: التوجه الريادي

| التوجه الريادي | | | | | |
|----------------|-------|-------|-----------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
| | | | | | 1 تعمل المؤسسة على تصميم طرق جديدة متميزة في الإنتاج بدلا من اتباع أساليب المؤسسات الأخرى. |
| | | | | | 2 تهتم الإدارة العليا بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين. |
| | | | | | 3 لدى الإدارة العليا نزعة للقيام بالمجازفات المحسوبة بغرض التجديد والتطوير في نشاطها. |
| | | | | | 4 تختار الإدارة العليا الخيارات الإستراتيجية الأكثر ربحية رغم المخاطر العالية المترتبة عنها. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | | 5 | تعمل المؤسسة على توقع واقتناص الفرص الجديدة في قطاع نشاطها واستغلالها بشكل جيد. |
| | | | | | 6 | تهتم المؤسسة بتوقع احتياجات ورغبات الزبائن المستقبلية وتعمل على تلبيتها. |
| | | | | | 7 | تمنح الإدارة العاملين في المؤسسة مجالاً من الحرية والاستقلالية لأخذ القرار في بعض الأنشطة دون الاعتماد على توجيه المدير. |
| | | | | | 8 | تشجع المؤسسة السلوكيات الرامية إلى خلق منافسة شريفة على المستوى الداخلي أو الخارجي. |
| | | | | | 9 | تهتم المؤسسة بتوسيع حصتها السوقية والتفوق على منافسيها . |

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل.

| قائمة المحكمين | |
|----------------|--------------|
| الرتبة | الإسم واللقب |
| أستاذ محاضر أ | ليلى بن عيسى |
| أستاذ محاضر ب | سلاف رجال |
| أستاذ محاضر أ | نجوى حبة |
| أستاذ محاضر ب | نوال براهيمى |