

أثر البيئة الخارجية على القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال

دراسة حالة مصنع سكر عسلالية (2017-2023)

إعداد:

- صلاح حسين محمد بك، السودان - جامعة السودان المفتوحة - مسؤول الاسناد التعليمي بمكتب

كوستي. طالب ماجستير - إيميل: Salahbk301@gmail.com

- د. محمد يوسف الشيخ نور الهادي، السودان - جامعة الامام المهدي - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

استاذ إدارة الأعمال - المشارك إيميل: mohammedu12@gmail.com

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل البيئة الخارجية على القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، مع التطبيق على مصنع سكر عسلالية كدراسة حالة خلال الفترة الممتدة من (2017م - 2023م). حيث جاءت مشكلة الدراسة في صيغة السؤال الرئيسي التالي: ما أثر عوامل البيئة الخارجية على القرارات الاستراتيجية؟ ولتحقيق أهداف الدراسة وحل المشكلة واختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الاستقرائي، المنهج الاستنباطي، والتاريخي، بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات الميدانية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).. إعتماًداً على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، إلى جانب المصادر والمراجع الثانوية، حيث جرى التطبيق على عينة قصدية تكونت من (50) فرداً من العاملين والإداريين المعنيين بالقرارات الادارية والاستراتيجية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يولي المصنع اهتماماً مستمراً بتحديد وتحديث تكاليف الإنتاج عند اتخاذ قراراته الاستراتيجية لمواجهة التغيرات البيئية، ويحرص المصنع على تطوير وإدارة سلاسل الإمداد اعتماداً على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة. وأخيراً أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: العمل على مزيداً من الاهتمام بوضع رؤية واضحة في قراءة معدل النمو الاقتصادي. العمل على زيادة مشاركة العاملين بالاقسام الادارية في القرارات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: العوامل الاقتصادية، العوامل التكنولوجية، القرارات الاستراتيجية.

Impact of the External Environment on Strategic Decisions in Business Organizations Case Study Of Assalaya Sugar Factory (2017 – 2023)

Abstract

This study aims to examine the impact of external environmental factors on strategic decision-making in business organizations, applying a case study to the Assalaya Sugar Factory during the period from 2017 to 2022. The study problem is formulated in the following main question: What is the impact of external environmental factors on strategic decisions? To achieve the study objectives, address the problem, and test its hypotheses, the inductive, deductive, and historical approaches were utilized, along with the descriptive-analytical method. Field data was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), relying on a questionnaire as the primary tool for collecting primary data, in addition to secondary sources and references. The application was conducted on a purposive sample consisting of 10 employees and administrators involved in administrative and strategic decision-making .

Keywords: Economic Factors, Technological Factors, Strategic Decisions.

المقدمة:

تُعد البيئة الخارجية أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات واستمراريتها، إذ تمثل الإطار العام الذي تعمل فيه المنظمات وتواجه من خلاله تحديات وفرصاً متعددة وذلك من خلال عناصرها (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والتكنولوجية...) مما ينعكس ذلك على القرارات الاستراتيجية التي تعد (القرارات الاستراتيجية) من أهم أدوات الإدارة العليا في منظمات الأعمال، إذ تمثل التوجهات الكبرى التي تحدد مسار المنظمة على المدى الطويل ورسم رؤية مستقبلية واضحة تضمن استدامة النمو والقدرة التنافسية.

جاءت مشكلة الدراسة في صيغة السؤال الرئيسي التالي: ما The problem of the study مشكلة الدراسة أثر البيئة الخارجية على القرارات الاستراتيجية بمنظمات الأعمال؟. وتفرعت من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية وهي:

1. ما اثر العوامل الاقتصادية على القرارات الاستراتيجية بمصنع سكر عسلاية؟
2. إلى أي مدى يمكن ان تسهم العوامل التكنولوجية على القرارات الاستراتيجية بمصنع كر عسلاية؟.

أهمية الدراسة: The Importance of the Study:

تتمثل أهمية الدراسة في (اهمية علمية واهمية عملية)، حيث تجي الاهمية العلمية في تقديم دراسة منهجية عن أثر عناصر البيئة الخارجية في صناعة القرارات الاستراتيجية بمنظمات الاعمال وسد الفجوة المعرفية القائمة في الأدبيات الإدارية، وتزويد المكتبة السودانية والعربية بمراجع يستفاد منها الباحثين. بينما تتمثل الاهمية العملية في توضيح كيفية تفاعل المؤسسات مع البيئة الخارجية عند صياغة قراراتها الاستراتيجية وفهم عناصرها بما تحمله من متغيرات تشكل إطاراً معقداً يتطلب فهماً عميقاً للعلاقة بين هذه المتغيرات وبين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية إضافة إلى استخلاص نتائج تدعم صانعي القرارات بمنظمات الأعمال.

أهداف الدراسة: The Objective of the Study:

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف علي أثر عوامل البيئة الخارجية على القرارات الإستراتيجية بمنظمات الاعمال.
2. معرفة العلاقة بين العوامل الاقتصادية والقرارات الاستراتيجية بمصنع سكر عسلاية.
3. الاحاطة الكاملة بمدى مساهمة العوامل التكنولوجية في القرارات الإستراتيجية بمصنع سكر عسلاية.
4. التوصل إلى نتائج وتوصيات تفيد الجهة المبحوثة (مصنع سكر عسلايا) واختبار الفرضيات.

فرضيات الدراسة: The Hypothecs of the Study:

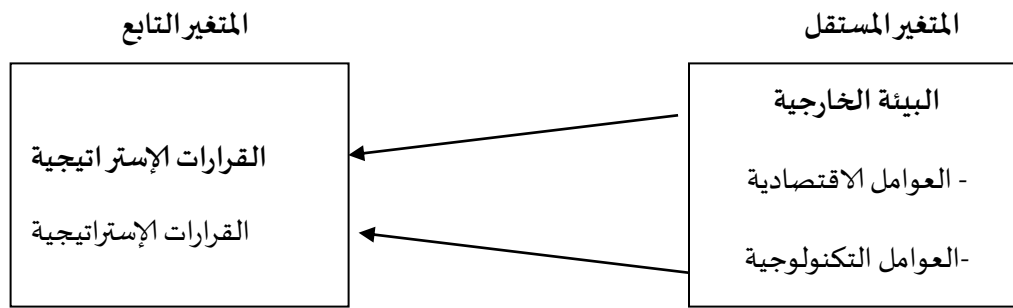
تم بناء الفرضيات اعتماداً على موضوع الدراسة، ومشكلتها وعناصرها المختلفة، وذلك وفقاً للآتي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة الخارجية والقرارات الاستراتيجية بمنظمات الأعمال.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الاقتصادية والقرارات الاستراتيجية بمصنع سكر عسلاية.
 2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل التكنولوجية والقرارات الاستراتيجية بمصنع سكر عسلاية.
- أنموذج الدراسة: تم تطوير أنموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات البحوث والدراسات ذات الصلة، وقد تألف أنموذج الدراسة من متغيرين مبينة في الشكل (1)، متغير مستقل تمثل في البيئة الخارجية، والذي يتم قياسه من خلال: (العوامل الاقتصادية - العوامل التكنولوجية)، ومتغير تابع تمثل في القرارات الاستراتيجية ويتم قياسه من خلال عباراته المرفقة في الاستبيان.

الشكل (1) أنموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحثان من واقع متغيرات فروض الدراسة 2025م.

منهجية الدراسة: Methodology of the study:

بناءً على مشكلة الدراسة التي تمت صياغتها وفرضياتها تم استخدام عدد من المناهج الدراسية منها: المنهج الوصفي الاحصائي لمتغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي لتحليل البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبيان، واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. والمنهج الاستنباطي لاستنباط مشكلة الدراسة، والمنهج الاستقرائي لاستقراء مشكلة الدراسة.

حدود الدراسة: The limits of the Study: تتمثل حدود الدراسة في:

- أ/ الحدود المكانية : مصنع سكر عسلاية. السودان-ولاية النيل الأبيض.
- ب/ الحدود الزمانية: في الفترة (2017م -2023م).
- ج/ الحدود البشرية: جميع العاملين بالمصنع.

هيكل الدراسة:

يتكون هيكل الدراسة من مقدمة تشمل خطة الدراسة، وعدد ثلاثة محاور: يشمل المحور الأول الاطار النظري للدراسة يشمل (البيئة الخارجية، القرارات الاستراتيجية)، المحور الثاني يشمل مصنع سكر عسلايا، المحور الثالث الدراسة الميدانية وتشمل تحليل البيانات واختبار الفروض. ثم الخاتمة وتحتوي على النتائج والتوصيات.

1.1.1 الدراسات السابقة: بناءً على متغيرات الدراسة تم اختيار الدراسات التالية:

1. دراسة: محمد أحمد عبد القادر، 2005م⁽¹⁾ هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين التحليل البيئي (التحليل الاستراتيجي) والخيار الاستراتيجي، تحديد مدي مستوي المديرين لتطبيقات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة ومن ثم معرفة قدرة هؤلاء المديرين علي فهم طبيعة العلاقة بين التحليل البيئي (التحليل الاستراتيجي) والخيار الاستراتيجي واستيعابه، تمثلت مشكلة البحث في التسائل الرئيسي: ما أثر التحليل البيئي (التحليل الاستراتيجي) في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب للمنظمة الصناعية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، افترضت الدراسة ان هناك علاقة ارتباط موجبة بين التحليل البيئي والخيارات الاستراتيجية ، توصلت الدراسة الا أن هنالك علاقة تأثير بين التحليل البيئي الداخلي وإستراتيجية النمو، كما دلت النتائج علي أن هنالك علاقة تأثير معنوية بين التحليل البيئي الداخلي وإستراتيجية الاستقرار، أظهرت النتائج عدم علاقة التأثير المعنوية بين التحليل البيئي الداخلي وإستراتيجية التراجع.

2. دراسة Medina Munro (2007م)⁽²⁾ هدفت هذه الدراسة للتعرف علي العوامل في البيئة الخارجية وتأثيرها علي تنمية المشاريع الاجتماعية في كندا، حيث تكشف عن وجود ارتباطات إيجابية بين إيرادات الفرد الواحد ومتغيراته، التعليم الجامعي ، الصحة المدركة، وجيدة جدا أو ممتازة عدم الانتماء الديني وقد قارن الباحثان عدد من العمال (62) عاملا من مناطق حضرية تعدادية في كندا، توصلت الدراسة إلى أن ثلاثة ممن العوامل أظهرت وجود ارتباط إيجابي كبير وواحد أكد في القيمة التنبؤية. وتم أكشاف ارتباطات ايجابية بين إيرادات الفرد من الداخل والواحد وثلاثة من المتغيرات التعلم الجامعي، الصحة المدركة، والانتماء الديني. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحليل عوامل البيئة الخارجية من عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وغيرها لما لها من فائدة علي المشاريع الاجتماعية.

(1) محمد أحمد عبد القادر، (2005م) أثر المتغيرات البيئية وإستراتيجية الشركة علي الأداء التنظيمي دراسة حالة علي الشركة اليمنية للاتصالات الدولية (2001 – 2003م)، (رسالة ماجستير منشورة، الجمهورية اليمنية جامعة العلوم التكنولوجيا ، الكلية العلمية للعلوم والبحث

(2) Medina Munro , C, & (2007) Analyzing external environment factors affecting social enterprise Development *Social Enterprise Journal*

3. دراسة Hanan (2007):⁽¹⁾ هدفت الدراسة لتوفير أساس للتخطيط حيث قامت بتحليل البيئة الخارجية للتنمية الصحية وتنظيم الأسرة في مدينة كونشان خلال (5) سنوات من خلال استخدام نموذج PEST لتحليل تأثير السياسة والاقتصاد والمجتمع والتكنولوجيا المرتبطة بتطوير الصحة وتنظيم الأسرة، وقد تم وضع قضايا كسب الرزق (مثل الرعاية الصحية) في مكانة بارزة أكثر، كان نصيب الفرد من النتائج المحلي الأجمالي في كونشان حوالي أربعة أضعاف عدد الصين، توصلت الدراسة إلى أن البيئة الخارجية لتنمية الصحة وتنظيم الأسرة في كونشان تختلف كثيرا في بعض النواحي مثل التوجه الطويل الأمد لكونها مدينة حديثة، وخصوصية السكان، وأوضحت الدراسة ضرورة تطوير تكنولوجيا المعلومات الصحية بصفتها ممثلة للمقاطعات المتقدمة. وتوفر الابتكارات والخبرة لإصلاح قضايا سبل العيش والأساس الاقتصادي، وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة بيئة العمل وعواملها والظروف المناسبة التي تزيد من تنمية الصحة وتنظيم الأسرة، المساهمة في الاستراتيجيات الدائمة للشركة لزيادة الإنتاجية، مع مراعاة القيود التي تواجهها لتحقيق النتائج المثلى، وأوصت الدراسة بالعمل على إقامة مشاريع قائمة على شبكة الانترنت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية اللازمة.

4. دراسة: أمين محمد الشديفات، 2015م:⁽²⁾ هدفت هذه الدراسة إلى البحث والتعرف على أثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة، تمثلت مشكلة البحث في اختبار مدي وجود فروق في أراء العينة حول أثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة، افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية للبيئة الخارجية والخيارات الاستراتيجية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام الشركات بمجموعة من المعايير يؤدي استخدامها إلى تقليل عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختيار ذاتها، وتركز إدارة الشركة على كفاءة الموظفين الذين ينفذون البديل الذي تم اختياره، وقد تبين أن ارتفاع مستوى الموافقة على الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة وبما يعكس ارتفاع مستوى إدراك أهمية الخيار الاستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تهتم الشركة بمجموعة من المعايير يؤدي استخدامها إلى تقليل عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختيار ذاتها، وان يتم التركيز على تقويم البدائل الإستراتيجية، وان تركز الشركة على مجموعة من البائل الإستراتيجية التي تم توليدها على مستوى المنظمة.

⁽¹⁾ Hunan W (2007), External Environment Analysis of Health and Family Planning Development in KUNSHAN City based on PEST Model. *Medicine and Society* 5,001

(2) أمين محمد الشديفات، أثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي في الشركات الصناعية العامة المحدودة، (رسالة ماجستير في التخطيط الإستراتيجي - إدارة الأعمال جامعة أم درمان الإسلامية معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية (2015))م

5. دراسة عميرة ومغلاوي، 2021م:⁽¹⁾ هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم وخصائص البيئة الخارجية وكذلك مكوناتها مع التعرض لتعريف اتخاذ القرار وماهيته، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: الى اي مدي تؤثر عوامل البيئة الخارجية متمثلة في شقيها المباشر وغير المباشر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة؟، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع عدد (30) استمارة استبانة استردت كلها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها الوسط الحسابي والتحليل العاملي واختبار ليكارت الخماسي ومعامل ألفا كرنباخ ومعامل الارتباط وتحليل cross tabulation، افترضت الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية بين عوامل البيئة الخارجية واتخاذ القرارات الادارية، وتم قياس ذلك الأثر علي مجتمع الدراسة متمثلا في العاملين بمؤسسة سونلغاز – ميله، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج وهي وجود علاقة ايجابية بين اتخاذ القرار والمنافسون ووجود علاقة ايجابية بين اتخاذ القرار والموردون، أوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بالعوامل غير المباشرة لتحقيق جودة القرارات الادارية، والاهتمام بالجانب الاجتماعي للعاملين.

مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

ركزت الدراسات السابقة على أثر البيئة الخارجية أو التحليل البيئي في بيئات قطاعية وجغرافية مختلفة كمؤسسات الاجتماعية في كندا (Medina, 2007)، القطاع الصحي في الصين (Hunan, 2007)، والشركات الصناعية في الأردن والجزائر واليمن. في المقابل، تميزت الدراسة الحالية بالتطبيق المباشر على قطاع صناعة السكر بالسودان (مصنع سكر عسلاية 2017-2023)، مع التركيز تحديداً على بُعدي العوامل الاقتصادية والتكنولوجية كمتغيرات مستقلة مؤثرة مباشرة في القرارات الاستراتيجية الإدارية.

الفجوة التي تغطيها الدراسة الحالية: تغطي الدراسة الحالية الفجوة التطبيقية والمكانية والزمانية في الأدبيات الإدارية؛ حيث تُقدّم معالجة ميدانية واقعية لأثر العوامل البيئية الخارجية (الاقتصادية والتكنولوجية) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال الصناعية التنموية في البيئة السودانية—تحديداً في قطاع صناعة السكر بـ (مصنع سكر عسلاية) خلال الفترة من (2017م – 2023م) وهو قطاع يعاني من تقلبات بيئية واقتصادية حادة لم تتطرق إليها الدراسات السابقة المطبقة في قطاعات صناعية أو دول أخرى.

(1) دراسة عميرة عمر، ومغلاوي مهاد، أثر البيئة الخارجية علي جودة القرار في المؤسسات الاقتصادية، دراسة لحالة مؤسسة سونلغاز – مسلة (رسالة ماجستير في علوم التيسير وتخصص إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير الجزائر) (2020 – 2021م)

المحور الأول: الإطار النظري:

يشتمل الإطار النظري على (البيئة الخارجية والقرارات الاستراتيجية):

1. **البيئة الخارجية:** تشير البيئة الخارجية إلى شيء خارج حدود المؤسسات الصناعية والمنظمات ويعد تحليل وتقييم البيئة الخارجية جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة⁽¹⁾. كما تعبر بيئة المنظمة الخارجية عن الظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر في حياتها وتطورها، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، وقدرة المنظمة على الاستمرار تتوقف على قدرتها من خلال تفاعلها مع البيئة التي تعمل بها، ويمكن تعريف البيئة الخارجية بأنها العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل خاصة⁽²⁾. وكما تعرف بأنها هي مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المنظمة، فهي لا تنشط في فراغ بل هي على علاقة تبادلية مع كل من هذه العناصر، وبالتالي فإن البيئة الخارجية قد تكون عاملاً مساعداً وقد تكون عائقاً أمام المنظمة⁽³⁾.

أهداف البيئة الخارجية: يتم تناول الأهداف من خلال تحليل البيئة الخارجية على النحو التالي⁴.

1. توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها والحصول عليها.
2. صياغة الأهداف: الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي تساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات.
3. صياغة إستراتيجية الموارد: يساعد في فهم المتغيرات البيئة المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية ، رأسمالية ، تكنولوجيا ، أفراد ...) وكيفية الاستفادة منها .
4. النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة : تسهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذ وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها.

(1) السهنوري، محمد إدارة البنوك التجارية (الإسكندرية، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى 2013م (ص 70)

(2) Garcia, E Garcia – Morales, V,J,& Martin Rojas R (2018), Analysis of thee influence of environment, stakeholder integration capability, absorptive, and technology skills on organization performance through, corporate entrepreneurship international entrepreneurship and management Journal 14(2), 354-377.

(3) مساعدة، ماجد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم – عمليات حالات تطبيقية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013م (ص 152).

(4) الطيب دأودي ، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية ، (جامعة محمد خيضر بسكرة) ص 41.

5. تساهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد سمات المجتمع والجمهور التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة، وأيهما يحظى بالأولوية، وبيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات.

أهمية تحليل البيئة الخارجية: تساعد دراسة وتحليل العوامل البيئية منظمات الأعمال على الأبعاد التالية⁽¹⁾.

1. الأهداف التي يجب تحقيقها: تحديد الأهداف التي يجب الاستفادة منها وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية أو تعديل الأهداف بحسب نتائج الدراسات التي قامت بها.

2. الموارد المتاحة: بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة من الموارد الأولية الممثلة في: رأس المال، التكنولوجيا، الآلات، الموارد البشرية...

3. النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: يتمثل في تحديد نطاق السوق ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء ما تعلق بالسلع والخدمات، طرق التوزيع ومنافذه، وأساليب وشروط الدفع وتحديد الأسعار، وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة عليها من قبل الجهات القانونية والتشريعية.

4. العلاقات بين المنظمات: تساعد على تبيان علاقات الأثر والتأثير بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات امتداد لها، أو تستقبل منتجاتها أو تعينها في عملياتها وأنشطتها المختلفة. خصائص البيئة الخارجية: تتمثل خصائص البيئة الخارجية على النحو التالي⁽²⁾:

1. الديناميكية وسرعة التغير: تتسم البيئة الخارجية بعدم الثبات، حيث تتغير التطورات التكنولوجية، والسياسات القانونية، واتجاهات السوق بسرعة.

2. التعقيد البيئي: تضم عناصر متعددة (منافسون، عملاء، موردون، قوانين ...) تؤثر في أداء المنظمة، وكلما زاد عدد هذه العناصر وتأثيرها، زاد تعقيد البيئة.

3. الشمولية والخارجية: هي عوامل محيطة بالمنظمة ككل، ولا تملك المنظمة سيطرة مباشرة عليها، ولكنها تؤثر عليها بشكل مباشر (مثل المنافسة) أو غير مباشر (مثل الاقتصاد).

4. عدم اليقين: بسبب التغير المستمر والسرعة في التطورات، يصعب التنبؤ الدقيق بمستقبل هذه العوامل.

(1) ثابت عبد الرحمن الإدريسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، (مصر: الدار الجمعية) ص88.

(2) الشبكة العنكبوتية: محرك البحث Google، 2026/2/23م، 11:30AM.

5. تشابك العوامل وتنوعها: العوامل البيئية مترابطة، حيث يؤثر أي تغيير في عامل واحد (مثلاً، تغيير قانوني) على عوامل أخرى (مثلاً، التكنولوجيا أو الاقتصاد).

6. ندرة الموارد: تتسم البيئة أحياناً بقلّة المواد الأولية، الكفاءات، أو التمويل، وما يفرض على المنظمة.

2. القرارات الاستراتيجية: هي تلك القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا وترتبط بالمدى الطويل، تمر بمجموعة من المراحل والخطوات بالإضافة إلى دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لإختيار البديل الذي يحقق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.⁽¹⁾

العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية: يمكن حصر هذه المؤثرات في العناصر التالية⁽²⁾:

1. العوامل الإنسانية السلوكية: ممثلة في: (الاعتماد بالدرجة الأولى على الخبرات السابقة، عدم اهتمام من يتخذ القرارات من مقاومة التغيير ومدى القبول والافتناع بالقرار من طرف العاملين...).

2. العوامل التنظيمية: تتمثل في: (وجود بعض الغموض في العلاقات التنظيمية بين العاملين والإدارة وكذلك الأقسام، عدم توفير نظام جيد للمعلومات ودرجة المركزية وحجم المؤسسة ودرجة إنتشارها الجغرافي...).

أهداف القرارات الإستراتيجية: تهدف القرارات الإستراتيجية لتحقيق عدد من الغايات منها⁽³⁾:

- 1- ضمان الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة.
- 2- التركيز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية، بغض النظر عن كونها سهلة أو صعبة القياس.
- 3- تزويد متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى للمدير الإستراتيجي اكتشاف الانحرافات بين النتائج و الأهداف عند وقوعها.

مراحل تنفيذ القرار: قسم لندبرج مراحل اتخاذ القرار إلى ثلاثة مراحل هي⁽⁴⁾:

1. التعرف على المشكلة أو تحديد موقف معين يتطلب اتخاذ قرار.
2. الحصول على المعلومات اللازمة التي تساعد على مواجهة الموقف أي حل المشكلة.
3. اختيار الحل المناسب لهذه المشكلة.

(1) محمد كربوش، فاطمة بوهالل، وعبد النور بلميمون، أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمة. (مجلة نور للدراسات الاقتصادية، 2016)، ص 118.

(2) فريد بونخلة، تأثير القادة على عمليات إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي، دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع فرمال في مدينة عنابة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تنمية الموارد البشرية جامعة منتوري قسطنطينة، (الجزائر: قسطنطينة، 2007/2006)، ص 136-137.

³ - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 62

(4) طاهر حسن، مقرر محاضرات إتخاذ القرار وإدارة الأزمات، مرجع سابق.

المحور الثاني: مصنع سكر عسلايا بولاية النيل الأبيض – السودان:

الموقع والنشأة والتطور: يقع مصنع سكر عسلايا بولاية النيل الأبيض شرق مدينة كوسني علي الضفة الشرقية للنيل الأبيض علي بعد (10) كيلومترات شمال مدينة ربك بين خطي عرض 12-13 و 19-13 شمال خطي طول 33-40 و 50-32 شرقا وعلي ارتفاع 380 متر في الأجزاء الغربية إلي 410 متر فوق سطح البحر في الأجزاء الشمالية والشرقية ويبعد المصنع بحوالي 280 كيلو متر جنوب الخرطوم حيث يهدف لانتاج السكر من القصب⁽¹⁾.

ففي أواخر عام 1971 وأوائل عام 1972 وبقرار من مؤسسة السكر والتقطير آنذاك ووزارة الصناعة تم التعاقد مع الشركة الاستشارية الهولندية HVA للمعاونة في وضع دراسة الجدري وإعداد المواصفات وفرز المعطئات ومراقبة سير التنفيذ لمصنعي سكر سنار وعسلايا، وفي أغسطس عام 1974 تم توقيع عقد إنشاء مصنع سكر عسلايا بين وزارة الصناعة وشركة فلتشر أند استيوارد الإنجليزية F&S.

البيئة الخارجية بالمصنع: تؤثر البيئة الخارجية للمصنع بشكل جذري على أداء واستراتيجيات المصنع من خلال توفير تحديات وفرص ناتجة عن عوامل سياسية، اقتصادية، اجتماعية، وتكنولوجية. تشمل هذه العوامل القوانين البيئية الصارمة، تقلبات أسعار الطاقة، التطورات التقنية السريعة، وتغير تفضيلات المستهلكين، مما يفرض على المصنع التكيف المستمر لضمان البقاء والقدرة⁽²⁾.

القرارات الإستراتيجية بالمصنع: تقوم القرارات الإستراتيجية بمصنع سكر عسلايا على أنواع متعددة يمكن التطرق لها على النحو التالي⁽³⁾:

1. القرارات المبرمجة: هي القرارات التي تتعلق بمشكلات ذات طبيعة متكررة أو بأمور روتينية. يتخذ هذه القرارات مديرون في مستويات أقل من الإدارة العليا، وتشمل قرارات مثل شراء معدات وغيارات المصنع، توريد السلع والأدوات للموظفين، أو منح أحد الموظفين إجازة.
2. القرارات الروتينية والإستراتيجية: تتعلق القرارات الروتينية بالأداء العام للمصنع، ويمكن اتخاذها بسرعة حيث لا تتطلب الكثير من التقييم والتحليل.
3. القرارات الأساسية والثانوية: القرارات المتعلقة بأشياء كبيرة مثل شراء معدات وآليات جديدة هي قرارات رئيسية تتخذها الإدارة العليا، بينما تلك المتعلقة بشراء أدوات مكتبية هي قرارات ثانوية يمكن أن يتخذها مكتب المدير.

(1) قسم العلاقات العامة، مصنع سكر عسلايا، 2026م.

(2) قسم التخطيط والإدارة بمصنع سكر عسلايا، 2025/12/15.

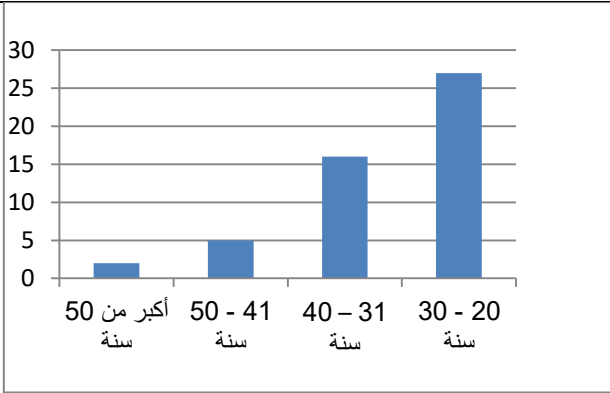
(3) قسم التخطيط والإدارة بمصنع سكر عسلايا، 2025/12/15.

المحور الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

1. تحليل البيانات: تمّ استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قرارات عامة عن خصائص وملامح تركيبة مجتمع الدراسة وتوزيعه، حيث تم توزيع (50) استبانة عن طريق العينة القصدية وتم استرجاعها جميعاً وجميعها صالحة للتحليل، حيث تم استخدام أساليب التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين وهي: الوسيط والانحراف المعياري واستخدام كأي تربيع والانحدار لإختبار الفرضيات، ولتحليل بيانات الاستبانة تم استخدام برنامج SPSS اختصاراً لـ Statistical Package For the Social Sciences وهي تعني (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، ويعتبر هذا البرنامج من أفضل البرامج المستخدمة في التحليل الإحصائي، حيث يختص هذا البرنامج في عملية تحليل البيانات سواء كان تحليلاً وضعياً أو تحليلاً استنباطياً أو ما يعرف بتحليل الفروض واستخدام الانحدار في اختبار صحتها.

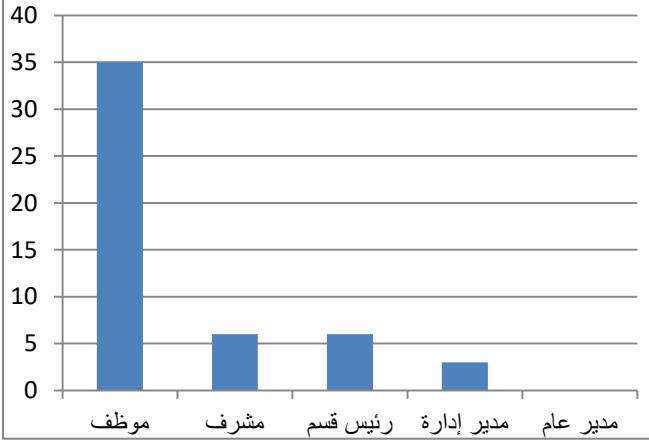
تحليل البيانات الشخصية: الممثلة في:

1. متغير العمر: سُئل المبحوثين عن أعمارهم، وأعطوا أربعة خيارات مختلفة. الجدول والشكل أدناه يوضحان توزيع إجاباتهم.

الشكل (1) متغير العمر		الجدول (1) متغير العمر		
		النسبة	التكرار	العمر
		54%	27	30 - 20 سنة
		32%	16	40 - 31 سنة
		10%	5	50 - 41 سنة
		4%	2	أكبر من 50 سنة
		100%	50	المجموع
المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الجدول (1)		المصدر: اعداد الباحثان من الاستبيان 2025م		

يوضح الجدول (1) والشكل البياني (1) لمتغير العمر أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة أعمارهم في الفئة (20 و أقل من 30 سنة) وذلك بنسبة 54%، 32% في الفئة (41 من 50 سنة) 6% في الفئة (أكبر من 41 سنة)، مما سبق يتضح أن أعلى نسبة للذين أعمارهم أقل من (20 - 30 سنة) وهي تمثل سن النضوج والشباب واكتساب الخبرة والمعرفة، وقد يعزى ذلك إلى أن المصنع يفضل عنصر الشباب في التوظيف.

2. متغير المسمى الوظيفي: سُئل المبحوثون عن الوظيفة الحالية، وأعطوا إجابات لخمس خيارات، الجدول والشكل أدناه يوضحان توزيع الإجابات على هذا المتغير.

الجدول (2) المسمى الوظيفي		الشكل (2) المسمى الوظيفي	
الوظيفة	التكرار	النسبة	
مدير عام	0	0	
مدير إدارة	3	6%	
رئيس قسم	6	12%	
مشرف	6	12%	
موظف	35	70%	
المجموع	50	100%	
المصدر: اعداد الباحثان من الاستبيان 2025م			المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الجدول (2)

يتضح من الجدول (2) و الشكل (2) لمتغير المسمى الوظيفي، أن (70%) من أفراد عينة البحث وظيفتهم الحالية تحت مسمى موظف، و (12%) لكل من رئيس قسم ومشرف، نسبة (6%) مدير إدارة، وهذه النسبة العالية لمسمى موظف تخدم اغراض البحث في قياس اثر البيئة الخارجية على القرارات الاستراتيجية.

3. متغير المؤهل العلمي: سُئل المبحوثين عن مؤهلاتهم العلمية، وأعطوا أربعة خيارات، الجدول والشكل يوضحان توزيع الإجابات على هذه الخيارات.

الجدول (3) متغير المؤهل العلمي		الشكل (3) متغير المؤهل العلمي
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	27	54%
دبلوم	16	32%
بكالوريوس	5	10%
دراسات عليا	2	4%
المجموع	50	100%

المصدر: اعداد الباحثان من الاستبيان 2025م		اعداد الباحثان من بيانات الجدول (3)
---	--	-------------------------------------

يبين الجدول (3) والشكل البياني (3) لمتغير المؤهل العلمي أن نسبة (54%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي، ونسبة (32%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، وبلغت نسبة المستجيبين من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس (10%) و(4%) دراسات عليا وبالتالي ربما المصنع يفتقر لمؤهلات الدراسات العليا.

4. متغير سنوات الخبرة: تم سؤال المبحوثين عن سنوات خبراتهم العملية وأعطيت لهم عدة خيارات، الجدول والشكل أدناه يوضحان ذلك.

الشكل (4) متغير سنوات الخبرة	الجدول (4) متغير سنوات الخبرة		
	النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
	10%	8	أقل من 5 سنة
	26.6%	13	أقل من 10 سنة 5
	36.6%	16	أقل من 15 سنة 10
	26.6%	13	سنة فأكثر 15
	%100	50	المجموع
المصدر: اعداد الباحثان من الجدول (4).		المصدر: اعداد الباحثان من الاستبيان 2025م	

يوضح الجدول (4) والشكل (4) لمتغير سنوات الخبرة أن معظم أفراد عينة الدراسة سنوات خبراتهم تتراوح بين (10 وأقل من 15 سنة) وذلك بنسبة 36.6%، و 26.6% سنوات خبراتهم تتراوح بين (5 وأقل من 10 سنة)، 26.6% سنوات خبراتهم أكثر من 15 سنة، مما يشير إلى تشبع المصنع بالخبرات المتراكمة وهذا يعتبر أحد عوامل فرص نجاح للمصنع.

تحليل البيانات الأساسية: الممثلة في محاور الفرضيات وفقاً لما ياتي:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية, واختبار كاي تربيع

لعبارات محاور العوامل الاقتصادية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	النتيجة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	النتيجة
يهتم المصنع بشكل مباشر على دراسة القدرة الشرائية في الإنتاج.	4.40	0.89	2	اوافق بشدة	3	0.00	22.5	دالة
تسعى الإدارة لتحديد تكلفة الإنتاج باستمرار	4.53	0.86	1	اوافق بشدة	3	0.00	32.1	دالة
تهتم إدارة المصنع بمعدلات الفائدة عند الاقتراض	3.90	1.02	3	اوافق	4	0.006	14.3	دالة
لدى المصنع رؤية واضحة في قراءة معدل النمو الاقتصادي	3.43	1.25	5	اوافق	4	0.02	5.3	دالة
لدى المصنع القدرة على تحديد حجم الطلب المتوقع في السوق	3.90	1.02	3	اوافق	4	0.006	14.3	دالة
قيمة الاختبار الكلي المحور	4.14	0.92		اوافق	5	0.023	19.8	دالة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبيان، 2025م.

يتضح من الجدول (5) ما يلي:

1. غالبية العبارات التي تعبر عن عبارات المحور يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية العبارات التي تعبر عن المحور.
2. أهم عبارة من عبارات المحور (تسعى الإدارة لتحديد تكلفة الإنتاج باستمرار)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (4.53) وانحراف معياري (0.86).
3. وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (لدى المصنع رؤية واضحة في قراءة معدل النمو الاقتصادي) بلغ متوسط العبارة (4.43) وانحراف معياري (1.25).
4. بلغ متوسط جميع العبارات (4.14) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون غالبية جميع العبارات التي تقيس عبارات المحور الأول، وانحراف معياري (0.92) مما يدل على تمركز القيم حول وسطها الحسابي.

وكما يتضح من الجدول ما يلي:

- 1- القيمة الاحتمالية للعبارة الاولى من المحور اقل من 5% (0.00) بالتالي تم اثباتها وقبولها بأن عبارة (يتم المصنع بشكل مباشر على دراسة القدرة الشرائية في الإنتاج) صحيحة .
- 2- القيمة الاحتمالية للعبارة الثانية من المحور اقل من 5% (0.00) بالتالي تم اثباتها وقبولها بأن العبارة (تسعى الإدارة لتحديد تكلفة الإنتاج باستمرار) صحيحة .
- 3- القيمة الاحتمالية للعبارة الثالثة من المحور اقل من 5% (0.00) بالتالي تم اثباتها وقبولها بأن العبارة (تتم إدارة المصنع بمعدلات الفائدة عند الاقتراض) صحيحة
- 4- القيمة الاحتمالية للعبارة الرابعة من المحور اقل من 5% (0.02) بالتالي لم يتم اثباتها وتعتبر عبارة (لدى المصنع رؤية واضحة في قراءة معدل النمو الاقتصادي) مرفوضة وغير صحيحة. القيمة الاحتمالية للعبارة الخامسة من المحور اقل من 5% (0.00) بالتالي تم اثباتها وقبولها بأن العبارة (لدى المصنع القدرة على تحديد حجم الطلب المتوقع في السوق) صحيحة.

الجدول (6) الاحصاءات الوصفية وكاي تربيع لعبارات محور العوامل التكنولوجية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	النتيجة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	قيمة مربع كاي	التفسير
يبنى المصنع دراسة ادخال التكنولوجيا الحديثة في انشطته الادارية	4.36	0.55	3	اوافق بشدة	3	0.00	25.71	دالة
التكنولوجيا المستخدمة في المصنع مناسبة	4.23	0.93	4	اوافق بشدة	3	0.00	32.19	دالة
يحرص المصنع على ادخال التكنولوجيا الحديثة لتحصيل الكفاءة التشغيلية	3.16	0.98	5	محايد	3	0.00	23.99	دالة
لدى المصنع القدرة على حفظ بياناته من خلال ما يسعى بالامن السيبرالي	4.30	0.53	2	اوافق بشدة	3	0.00	26.70	دالة
يعمل المصنع على ادارة السلاسل والامداد من خلال التكنولوجيا المستخدمة لديه	4.30	0.53	1	اوافق بشدة	3	0.00	30.41	دالة
قيمة الاختبار الكلي المحور	4.14	0.92	83%	اوافق	5	0.00	39.98	دالة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبيان , 2025م .

يوضح الجدول (6) ان :

1- غالبية العبارات التي تعبر عن عبارات المحور الأول يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية العبارات التي تعبر عن المحور الرابع.

2- العبارتين (يعمل المصنع على ادارة السلاسل والامداد من خلال التكنولوجيا المستخدمة لديه) و(لدى المصنع القدرة على حفظ بياناته من خلال ما يسمى بالامن السيبرالي) هي اهم عبارات المحور الرابع وان افراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على مضمونهما.

3- العبارة (ح يحرص المصنع على ادخال التكنولوجيا الحديثة لتحصيل الكفاءة التشغيلية) هي اقل اهمية في عبارات المحور الرابع و ان افراد عينة الدراسة يوافقون على مضمون العبارة .

4- المؤشر الكلي للفرضية يوضح ان نسبة اهمية المحور بلغت 83% وان افراد عينة الدراسة يوافقون على مضمونها وكما يتضح من الجدول (6) ما يلي :

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (25.71) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة إحصائية (0.00) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على(يبني المصنع دراسة ادخال التكنولوجيا الحديثة في انشطته الادارية).

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (32.19) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة إحصائية (0.00) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على(التكنولوجيا المستخدمة في المصنع مناسبة).

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (23.99) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة إحصائية (0.00) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على(يحرص المصنع على ادخال التكنولوجيا الحديثة لتحصيل الكفاءة التشغيلية).

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (26.70) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة إحصائية (0.00) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على (لدى المصنع القدرة على حفظ بياناته من خلال ما يسمى بالامن السيبرالي) .

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (30.41) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة إحصائية (0.00) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على (يعمل المصنع على إدارة السلاسل والامداد من خلال التكنولوجيا المستخدمة لديه).

6. بلغت قيمة متوسط اختبار كاي تربيع للمحور ككل (39.98)، بدرجات حرية (5)، ومستوى دلالة إحصائية (0.00) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على جميع عبارات المحور.

الجدول (7) الاحصاءات الوصفية وكاي تربيع لعبارات محاور القرارات الاستراتيجية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	النتيجة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	النتيجة
لدى المصنع رؤية في دخول اسواق جديدة	4.50	0.73	2	اوافق بشدة	3	0.000	26.8	دالة
تهتم ادارة المصنع بقرارات تطوير المنتجات باستمرار	4.53	0.68	1	اوافق بشدة	2	0.001	14.6	دالة
يهتم المصنع بالقرارات الاستراتيجية بعيدة المدى في سياستها	4.20	0.76	3	اوافق بشدة	2	0.001	2.4	دالة
تشارك الاقسام الموجودة بالمصنع في القرارات الإستراتيجية	3.33	1.15	5	محايد	1	0.003	8.5	دالة
تحرص ادارة المصنع على دراسة وتنفيذ القرارات الإستراتيجية باستمرار	4.15	0.77	4	اوافق	2	0.001	14.6	دالة
قيمة الاختبار الكلي المحور	4.18	0.82		اوافق بشدة	5	0.038	10.7	دالة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، 2025م.

يوضح الجدول (7) أن:

1. غالبية العبارات التي تعبر عن عبارات المحور يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية عبارات المحور.

2. العبارة (تهتم ادارة المصنع بقرارات تطوير المنتجات باستمرار) هي اهم عبارات المحور بنسبة 95% و ان افراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على مضمونها
3. العبارة (تشارك الاقسام الموجودة بالمصنع في القرارات الإستراتيجية) هي اقل اهمية في عبارات المحور بنسبة 66% وان افراد عينة الدراسة محايدون.
4. المؤشر الكلي للمحور يوضح ان نسبة اهمية المحور بلغت 84% وان افراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على مضمونها .

كما يتضح من الجدول (7) ما يلي:

1. القيمة الاحتمالية للعبارة الاولى من المحور اقل من 5% (0.00) بالتالي تم اثباتها وقبولها بأن عبارة (لدى المصنع رؤية في دخول اسواق جديدة) صحيحة
2. القيمة الاحتمالية للعبارة الثانية من المحور اقل من 5% (0.001) بالتالي تم اثباتها وقبولها بأن عبارة (تهتم ادارة المصنع بقرارات تطوير المنتجات باستمرار) صحيحة
3. القيمة الاحتمالية للعبارة الثالثة من المحور اقل من 5% (0.03) بالتالي لم يتم اثباتها وتعتبر العبارة (تهتم المصنع بالقرارات الاستراتيجية بعيدة المدى في سياستها) صحيحة .
4. القيمة الاحتمالية للعبارة الرابعة من المحور اقل من 5% (0.003) بالتالي تم اثباتها وقبولها بأن عبارة (تشارك الاقسام الموجودة بالمصنع في القرارات الإستراتيجية) صحيحة.
5. القيمة الاحتمالية للعبارة الخامسة من المحور اقل من 5% (0.001) بالتالي تم اثباتها وقبولها بأن عبارة (لدى تحرص ادارة المصنع على دراسة وتنفيذ القرارات الإستراتيجية باستمرار) صحيحة .

الجدول (8) نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين العوامل الاقتصادية والقرارات الاستراتيجية بمصنع سكر عسلاية.

الفرضية الأولى	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الاقتصادية والقرارات الاستراتيجية بمصنع سكر عسلاية.	0.87	0.68	0.85	13.74	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، 2025م

يتضح من الجدول (8) ما يلي:

1. هنالك ارتباط (قوي جدا) بين العوامل الاقتصادية والقرارات الاستراتيجية بمصنع سكر عسلاية ، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدره (0.87)، وهي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغير التابع

والمستقل وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (B) (0.85) مما يدل على وجود علاقة بين العوامل الاقتصادية والقرارات الاستراتيجية بمصنع سكر عسلاية.

2. قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) توضح ان 68% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية بمصنع سكر عسلاية) سببها المتغير المستقل (العوامل الاقتصادية) وكما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية بمصنع سكر عسلاية) والمتغير المستقل (العوامل الاقتصادية) وفقا لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (13.74) بمستوى دلالة معنوية (0.000) ، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الاقتصادية والقرارات الاستراتيجية بمصنع سكر عسلاية.

الجدول (9) نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين العوامل الاقتصادية

والقرارات الاستراتيجية بمصنع سكر عسلاية

الفرضية الرابعة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التكنولوجية والقرارات الاستراتيجية بمصنع سكر عسلاية	0.91	0.89	0.90	33.17	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2025م

يتضح من الجدول (9) ما يلي:

1. هنالك ارتباط (قوي جدا) بين العوامل التكنولوجية والقرارات الاستراتيجية بمصنع سكر عسلاية.
2. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدره (0.91)، وهي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (B) (0.90) مما يدل على وجود علاقة بين العوامل التكنولوجية والقرارات الاستراتيجية بمصنع سكر عسلاية.

قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) توضح ان 89% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية بمصنع سكر عسلاية) سببها المتغير المستقل (العوامل التكنولوجية) وكما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية بمصنع سكر عسلاية) والمتغير المستقل (العوامل التكنولوجية) وفقا لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (33.17) بمستوى دلالة معنوية (0.000) ، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التكنولوجية والقرارات الاستراتيجية بمصنع سكر عسلاية.

الخاتمة: تشتمل الخاتمة على النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

1. يولي المصنع اهتماماً مباشراً بدراسة القدرة الشرائية وتحديد تكلفة الإنتاج باستمرار عند اتخاذ قراراته الاستراتيجية لمواجهة التغيرات البيئية.
2. يحرص المصنع على إدارة وتطوير سلاسل الإمداد وحفظ بياناته من خلال الأمن السيبراني باستخدامه للتكنولوجيا الحديثة.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الاقتصادية والقرارات الاستراتيجية بمصنع سكر عسلاية، حيث تفسر العوامل الاقتصادية 68% من التغيرات في القرارات الاستراتيجية ($R^2 = 0.68$).
4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية جداً بين العوامل التكنولوجية والقرارات الاستراتيجية ($R = 0.91$)، وتفسر التكنولوجيا 89% من التغيرات الحاصلة في القرارات الاستراتيجية بالمصنع.
5. افتقار المصنع للكفاءات والكوادر من حملة المؤهلات العليا (الدراسات العليا)، حيث بلغت نسبتهم 4% فقط من أفراد العينة.
6. إشراك الأقسام والإدارات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المصنع جاء بدرجة متوسطة/محايدة (بمتوسط حسابي 3.33) مما ينعكس على نسبة المشاركة الفعلية للعاملين.

ثانياً: التوصيات:

1. العمل اعتماداً على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة وتبني استخدامهما في الأنشطة الإدارية لرفع الكفاءة التشغيلية.
2. ضرورة وجود رؤية واضحة ومستقبلية لدى إدارة المصنع في قراءة معدل النمو الاقتصادي.
3. العمل على زيادة مشاركة العاملين ورؤساء الأقسام من خلال الاهتمام بتوزيع المهام الإدارية وإشراكهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
4. الاهتمام بتهيئة بيئة العمل وتوفير الظروف المناسبة للحد من معوقات التغيرات البيئية الخارجية.
5. العمل على الاستمرار في دراسة وتنفيذ القرارات الاستراتيجية وتطوير المنتجات بصفة مستمرة.
6. استقطاب وتشجيع الكوادر المؤهلة من حملة الدراسات العليا لرفد المصنع بالخبرات العلمية والحديثة.

ثالثاً: مقترح لدراسات مستقبلية:

- 1- دور اتمتة الاعمال المكتبية في تحقيق الجودة الشاملة.
- 2- أثر الهيكل التنظيمي في تطوير كفاءة القرار الاستراتيجية.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

1. إدريس، ثابت عبد الرحمن (د.ت). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. مصر: الدار الجامعية.
2. أبونخلة، فريد (2006/2007). تأثير القادة على عمليات اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي (رسالة ماجستير غير منشور). جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
3. داودي، الطيب (د.ت). أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية. جامعة محمد خيضر بسكرة.
4. السنوسي، محمد (2013). إدارة البنوك التجارية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
5. الطاهر، حسن (د.ت). مقرر محاضرات اتخاذ القرار وإدارة الأزمات.
6. كربوش، محمد؛ بوهني، فاطمة؛ وبن العافية، عبد النور (2016). أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمة. مجلة نماء للدراسات الاقتصادية.
7. اللوزي، موسى (2002). التنظيم وإجراءات العمل. عمان: دار وائل للنشر.
8. مساعدة، مجيد (2013). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات حالات تطبيقية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Garcia, E., Garcia-Morales, V. J., & Martin-Rojas, R. (2018). Analysis of the influence of environment, stakeholder integration capability, absorptive, and technology skills on organization performance through corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 354–377.

مراجع الإنترنت:

1. محرك البحث Google (تاريخ الزيارة: 2026/2/23، الساعة 11:30 صباحاً).

الدراسات السابقة:

1. أحمد، محمد عبد القادر (2005). أثر المتغيرات البيئية وإستراتيجية الشركة على الأداء التنظيمي: دراسة حالة على الشركة اليمنية للاستثمارات الدولية (2001-2003) (رسالة ماجستير). جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية.

2. الشديفات، أمين محمد (2015). أثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة المحدودة (رسالة ماجستير). معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية¹، جامعة أم درمان الإسلامية.
3. عميرة، عمر، ومغالوي، مهدي (2020/2021). أثر البيئة الخارجية على جودة القرار في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - ميله (رسالة ماجستير). معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
4. Hunan, W. (2007). External Environment Analysis of Health and Family Planning Development in KUNSHAN City based on PEST Model. *Medicine and Society*, 5(001).
5. Medina, C., & Munro, C. (2007). Analyzing external environment factors affecting social enterprise development. *Social Enterprise Journal*.
مطبوعات المصنع: مصنع سكر عسلاية (2025). بيانات قسم التخطيط والإدارة (تاريخ 2025/12/15م).
اللقاءات: مدير العلاقات العامة، الساعة 1 ظ 2.3.2026م، مصنع سكر عسلاية.