

شكر وتقدير

الشكر والحمد لله أولاً وأخيراً فهو صاحب الفضل والمنة والتوفيق ..

ثمّ من بعد ذلك ، الشكر والعرفان والتقدير للدكتور / الطبيب مصطفى أبو قناية والذي شرفني بإشرافه على هذا البحث ، وقد كان لتوجيهاته الأثر الكبير في خروج هذا العمل بصورة طيبة ، فله مني كل الشكر والتقدير ، وأسأل الله سبحانه وتعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناته . والشكر كذلك موصول إلى الأستاذ / عمر علي إبراهيم بجامعة الخرطوم والذي قام بعمل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ، والشكر موصول أيضاً لمؤسسة دانفوديو والتي قامت بإبتعائي لنيل هذه الدرجة ، والشكر لجميع الإخوة الزملاء بمجموعة شركات مؤسسة دانفوديو الذين أمدوني بالكثير من البيانات والمعلومات التي ساعدتني على إعداد البحث ، وأخص بالشكر الإخوة المديرين العاملين بمجموعة شركات دانفوديو والذين قاموا بملء إستبيانات البحث .
أصابع الفضل تُنثر ولا يسع المجال لذكرهم جميعاً فالشكر موصول لكل من قدم وساهم في سبيل إكمال وإتمام هذا العمل . والحمد لله ربّ العالمين ..

الباحث

إهداء

إلى أمي وأبي .. سبب وجودي
إلى زوجتي .. شريكة وجودي
إلى أبنائي .. إمتداد وجودي

قائمة الموضوعات

رقم الموضوع	البيان	رقم الصفحة
	شكر وتقدير	أ
	إهداء	ب
	قائمة الموضوعات	ج
	قائمة الجداول	ز
	قائمة الأشكال	ط
	ملخص البحث باللغة العربية	ي
	ملخص البحث باللغة الإنجليزية	ل
١	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	١
١-١	مقدمة	٢
٢-١	مشكلة البحث	٦
٣-١	أهمية البحث	٧
٤-١	هدف البحث	٨
٥-١	فرضيات البحث	٩
٦-١	منهج البحث	١٢
٧-١	مجتمع وعينة الدراسة	١٢
٨-١	أسس إختيار عينة الدراسة	١٤
٩-١	هيكل البحث	١٥
١٠-١	البحوث والدراسات السابقة	١٦
٢	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة	١٨
١-٢	المبحث الأول : تحليل البيئة الخارجية	١٩
١-١-٢	البيئة الخارجية العامة	٢٢
١-١-١-٢	المتغيرات الإقتصادية	٢٢
٢-١-١-٢	المتغيرات الإجتماعية والثقافية	٢٤
٣-١-١-٢	المتغيرات الفنية والتكنولوجية	٢٩
٤-١-١-٢	المتغيرات السياسية والقانونية	٣١
٢-١-٢	البيئة الخارجية الخاصة	٣٤

٣٥	العملاء أو المستهلكون	١-٢-١-٢
٣٩	المنافسون	٢-٢-١-٢
٤١	الموردون	٣-٢-١-٢
٤٣	أساليب جمع المعلومات البيئية وأساليب التنبؤ	٣-١-٢
٤٩	المبحث الثاني : تحليل البيئة الداخلية	٢-٢
٥٠	تحليل المجالات الوظيفية	١-٢-٢
٥٠	تقييم مجالات التسويق والتوزيع	١-١-٢-٢
٥٣	تقييم مجال النشاط المالي	٢-١-٢-٢
٥٤	تقييم مجال العمليات والإنتاج	٣-١-٢-٢
٥٦	تقييم مجال القوى البشرية	٤-١-٢-٢
٥٨	تقييم مجال البحوث والتنمية	٥-١-٢-٢
٥٨	حلقة القيمة وتحليل أنشطة المنظمة وتقييم وسلسلة المنافع	٢-٢-٢
٥٨	أسلوب حلقة القيمة	١-٢-٢-٢
٥٩	تقييم أنشطة المنظمة	٢-٢-٢-٢
٦١	تقييم وظائف المشروع	٣-٢-٢-٢
٦١	تقييم سلسلة المنافع	٤-٢-٢-٢
٦٢	تحليل الموارد	٣-٢-٢
٦٢	توفير قاعدة المعلومات	١-٣-٢-٢
٦٥	المقارنات	٢-٣-٢-٢
٦٦	تقييم توازن الموارد	٣-٣-٢-٢
٦٧	تحديد المواضيع الرئيسية	٤-٣-٢-٢
٦٧	تحليل الثقافة والقيم التنظيمية	٤-٢-٢
٧١	المبحث الثالث : تحليل المركز التنافسي	٣-٢
٧٣	نموذج التحليل الثنائي	١-٣-٢
٧٤	نموذج التحليل الرباعي	٢-٣-٢
٧٦	نموذج المجموعة الإستشارية ببوسطن	٣-٣-٢
٧٩	نموذج إشارة المرور لجنرال إلكتريك	٤-٣-٢
٨٣	الفصل الثالث : مجتمع الدراسة	٣
٨٤	المبحث الأول : هيكل الإدارات شبه المستقلة وهيكل الشركات	١-٣

	القابضة .	
٨٤	هيكل الإدارات شبه المستقلة	١-١-٣
٨٤	هيكل الشركة القابضة	٢-١-٣
٨٦	المبحث الثاني : البيئة الخارجية العامة لمجتمع الدراسة	٢-٣
٩٣	المبحث الثالث : مؤسسة دانفوديو - المنشأة والتكوين	٣-٣
١٠١	شركة دانفوديو التجارية المحدودة	١-٣-٣
١٠٥	شركة نبتة للبترول	٢-٣-٣
١٠٧	شركة تاما الزراعية	٣-٣-٣
١٠٨	شركة دانفوديو للمقاولات	٤-٣-٣
١١٢	شركة طيبة للحفريات	٥-٣-٣
١١٤	شركة سوريا للصناعات المعدنية	٦-٣-٣
١١٥	شركة سالكا للنقل	٧-٣-٣
١١٩	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	٤
١٢٠	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية	١-٤
١٢٠	أداة البحث	١-١-٤
١٢١	مقياس ليكرت	٢-١-٤
١٢٢	أسس وضع الإستبيان	٣-١-٤
١٢٣	إجراءات توزيع وجمع الإستبيان	٤-١-٤
١٢٤	طرق التحليل الإحصائي والوصفي للبيانات	٥-١-٤
١٢٥	المبحث الثاني : تحليل وتفسير البيانات	٢-٤
١٢٥	المقدمة	١-٢-٤
١٢٥	إختبار الصدق والموثوقية للإستبيان	٢-٢-٤
١٢٥	إختبار ثبات الإستبيان	١-٢-٢-٤
١٢٦	إختبار صدق الإستبيان	٢-٢-٢-٤
١٢٨	التحليل الوصفي للبيانات	٣-٢-٤
١٢٨	التوزيع التكراري للبيانات والرسومات البيانية	١-٣-٢-٤
١٣٥	إستجابة أفراد العينة لبنود القياس المختلفة	٤-٢-٤
١٤٣	إختبار الفرضيات	٥-٢-٤
١٥٠	المبحث الثالث : النتائج والتوصيات	٣-٤

١٥٠	نتائج الدراسة الميدانية	١-٣-٤
١٥٢	التوصيات	٢-٣-٤
١٥٣	الدراسات والبحوث المستقبلية	٣-٣-٤
١٥٥	قائمة المراجع	
١٥٩	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٣	نسبة مساهمة دانفوديو في الشركات	١-١
١٣	قائمة الشركات التي تمثل أنشطة مجموعة شركات دانفوديو	٢-١
٨٥	الفروقات بين هيكل الشركة القابضة والإدارات المستقلة	١-٣
٨٧	حركة هجرة السكان بين أقاليم السودان	٢-٣
٩٠	مساهمة النشاطات الإقتصادية في الناتج المحلي الإجمالي ١٩٦-٢٠٠١م	٣-٣
٩٧	توزيع العمالة على إدارات مؤسسة دانفوديو (سابقاً)	٤-٣
٩٧	توزيع العمالة على الدرجات الوظيفية بمؤسسة دانفوديو (سابقاً)	٥-٣
٩٨	توزيع العمالة على حسب المؤهل العلمي بمؤسسة دانفوديو (سابقاً)	٦-٣
١٠٠	الشركات التابعة لمؤسسة دانفوديو القابضة	٧-٣
١١٧	إحصائيات التشغيل بشركة سالكا ١٩٩٨-٢٠٠٢	٨-٣
١٢٦	إختبار ثبات الإستبيان	١-٤
١٢٧	إختبار الإتساق الداخلي والصدق الذاتي للإستبيان	٢-٤
١٢٨	توزيع أفراد العينة حسب الشركات	٣-٤
١٢٩	توزيع أفراد العينة حسب النشاطات	٤-٤
١٣٠	توزيع أفراد العينة حسب مسمى الوظيفة	٥-٤
١٣١	توزيع أفراد العينة حسب العمر	٦-٤
١٣٢	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٧-٤
١٣٣	توزيع أفراد العينة حسب التخصص الأكاديمي	٨-٤
١٣٤	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	٩-٤
١٣٤	توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية	١٠-٤
١٣٥	درجة وعي المديرين بمتغيرات البيئة الخارجية	١١-١
١٣٦	درجة وعي المديرين بمتغيرات البيئة الداخلية	١٢-٤
١٣٧	درجة إلمام المديرين بالمفاهيم المرتبطة بالتحليل البيئي	١٣-٤
١٣٧	درجة إلمام المديرين بأساليب استقرار المتغيرات الخارجية	١٤-٤
١٣٨	درجة إلمام المديرين بأساليب التقييم الداخلي	١٥-٤

١٣٩	درجة إلمام المديرين بنماذج تحليل المركز التنافسي	١٦-٤
١٣٩	قياس مدى التطبيق الفعلي للتحليل البيئي	١٧-٤
١٤٠	قياس مدى تطوير القدرات الداخلية	١٨-٤
١٤١	قياس الأثر السلبي للعوامل التي تحد من تطبيق التحليل البيئي	١٩-٤
١٤٢	إستجابة أفراد العينة لبنود المقاييس المختلفة	٢٠-٤
١٤٤	نتيجة إختبار مستوى الوعي بأهمية التحليل البيئي	٢١-٤
١٤٥	نتيجة إختبار الإلمام والمعرفة بأساليب الإستقراء	٢٢-٤
١٤٦	نتيجة إختبار التطبيق الفعلي للتحليل البيئي	٢٣-٤
١٤٦	نتيجة إختبار العلاقة بين التطبيق والقدرات الداخلية	٢٤-٤
١٤٨	نتيجة قياس الأثر السلبي للعوامل التي تحد من تطبيق التحليل البيئي	٢٥-٤

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١-٢	سلسلة المنافع لبورتر	٦١
٢-٢	نموذج التحليل الثنائي	٧٤
٣-٢	نموذج التحليل الرباعي	٧٦
٤-٢	نموذج المجموعة الإستشارية بيوستن	٧٧
٥-٢	نموذج شركة جنرال إليكتريك	٨٠
١-٣	الهيكل التنظيمي لمؤسسة دانفوديو (سابقاً)	٩٩
٢-٣	الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة دانفوديو القابضة	١٠٠
١-٤	توزيع أفراد العينة حسب الشركات	١٢٩
٢-٤	توزيع أفراد العينة حسب أنشطة الشركات	١٣٠
٣-٤	توزيع أفراد العينة حسب مسمى الوظيفة	١٣١
٤-٤	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	١٣٢
٥-٤	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	١٣٣
٦-٤	العلاقة بين تطبيق التحليل البيئي ومستوى القدرات	١٤٧

الخلاصة

هذا البحث بعنوان (التحليل البيئي وأثره في بناء الإستراتيجيات في منشآت الأعمال بالسودان - دراسة حالة مجموعة شركات مؤسسة دانفوديو) ، ويهدف هذا البحث إلى قياس مستوى وعي وإدراك المديرين بأهمية التحليل البيئي ، ومدى إلمامهم بأساليب إستقراء المتغيرات البيئية ومدى التطبيق الفعلي للتحليل البيئي في منشآت الأعمال وتحديد العلاقة بين التطبيق الفعلي للتحليل البيئي ومستوى تطوير القدرات الداخلية في منشآت الأعمال وتحديد أبرز العوامل التي تحد من التطبيق الفعلي للتحليل البيئي في منشآت الأعمال ، ومن خلال ذلك جاءت أسئلة البحث ، وقد وضع الباحث خمسة فرضيات تناولت الجوانب الأتية : الفرضية الأولى يوجد مستوى وعي وإدراك ضعيف لدى المديرين بأهمية التحليل البيئي ، الفرضية الثانية يوجد مستوى إلمام ومعرفة ضعيف لدى المديرين في منشآت الأعمال بأساليب إستقراء المتغيرات البيئية ، الفرضية الثالثة يوجد مستوى تطبيق متدني للتحليل البيئي في منشآت الأعمال بالسودان ، الفرضية الرابعة توجد علاقة إرتباطية طردية بين التطبيق الفعلي للتحليل البيئي ومستوى تطوير القدرات الداخلية في منشآت الأعمال ، الفرضية الخامسة والأخيرة فهي ضعف وعي وإدراك المديرين بأهمية التحليل البيئي وضعف إلمامهم ومعرفتهم بأساليب إستقراء المتغيرات البيئية وعدم توفر الكفاءات الإدارية المقتدرة يعتبر من أبرز أسباب عدم تطبيق التحليل البيئي في منشآت الأعمال بالسودان .

والأداة المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة هي الإستبانة ، والمنهج المتبع في إعداد البحث هو منهج دراسة الحالة ، وتم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول ، الفصل الأول يتناول الإطار العام للدراسة ، الفصل الثاني خاص بالإطار النظري للدراسة وتناول الفصل الثالث والأخير الدراسة الميدانية .

حجم عينة الدراسة ٤١ من القيادات الإدارية العاملة في سبعة شركات من مجموعة شركات مؤسسة دانفوديو والتي تمثل كل واحدة منها نشاطاً معيناً من أنشطة المجموعة ، تم توزيع ٤٠ إستمارة وأستلم منها ٣٨ إستمارة بنسبة ٩٥% . تم إستخدام برنامج SPSS لعمل التحليل الإحصائي .

توصلت الدراسة إلى النتائج الأتية : المديرون في مجموعة شركات دانفوديو لديهم مستوى وعي وإدراك عالٍ بأهمية التحليل البيئي ، كما أن لديهم إلمام ومعرفة بأساليب إستقراء المتغيرات البيئية بمستوى متوسط ، أما التطبيق الفعلي للتحليل البيئي في مجموعة شركات دانفوديو فيتسم بأنه متوسط ، أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين التطبيق الفعلي للتحليل البيئي وبين

مستوى تطوير القدرات الداخلية في مجموعة شركات دانفوديو ، أما أهم اسباب عدم تطبيق التحليل البيئي فقد كانت عدم توفر الكفاءات الإدارية المقتمدة وإنشغال الإدارة بالمشاكل اليومية وانعدام التنسيق بين الوحدات الإدارية في تبادل المعلومات .

من أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة الإهتمام بالتدريب والتأهيل للمديرين في مجال الإدارة وخاصة مجال الإدارة الإستراتيجية والتحليل البيئي ، ضرورة إنشاء وحدات إدارية للبحوث والتنمية والتطوير في المنشآت ، وأنظمة معلومات تساعد على إنسياب وتبادل المعلومات بكفاءة وفعالية بين الوحدات الإدارية المختلفة ، كذلك من اهم التوصيات ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول أسباب عدم تطبيق التحليل البيئي بمستوى عالٍ في منشآت الأعمال ، والعلاقة بين التحليل البيئي وبين كفاءة وفعالية الأداء في منشآت الأعمال ، وكذلك إجراء دراسات حول التحليل البيئي في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح وكذلك في المؤسسات والوحدات الحكومية .

ABSTRACT

This study under the title (The Environmental Analysis and its Impact on the Construction of Strategies in Business Enterprises in Sudan: A case study of Danfodio Group of Companies).

The aim of this research is to measure the level of awareness of the directors of the importance of environmental analysis, the extent of their acknowledge about the techniques of the induction of the environmental variables and the extent of the actual application of the environmental analysis in business enterprises. There is also the determination of the relation between the actual practice of environmental analysis and the level of the promotion of internal capacities in these enterprises. Likewise, there is the determination of the prominent factors which curb the actual application of the environmental analysis in business enterprises. Through research, the research questions have been posed.

The research is based on the following hypotheses: Firstly: there is a weak awareness and perception of directors about the importance of environmental analysis. Secondly there is a weak level of knowledge and understanding of directors in business enterprises of techniques of induction of the environmental variables. Thirdly there is a degraded level of application of the environmental analysis in business enterprises in Sudan. Fourthly there is a correlation between the actual application of environmental analysis and the level of building the internal capacities in business enterprises. The fifth hypothesis is concerned with the factors affecting the application of environmental analysis in business enterprises.

The tool used for collecting the data is the questionnaire. The methodology adopted is the case study. The research had been divided into three chapters. Chapter one is devoted to the general framework of the study. Chapter two covered the theoretical part of the study. Chapter three is concerned with the field study.

The findings can be summarized as follows: The directors in Danfodio Group of Companies have a high level of awareness and perception of the importance of environmental analysis. They also have a medium level of

understanding and knowledge of the techniques of induction of the environmental variables. The actual application of the environmental analysis in Danfodio Group of Companies is medium. Yet, there is a strong progressive correlation between the actual application of environmental analysis and the level of the promotion of the internal capacities in this group. The lack of efficient cadres, the occupation of the management with daily problems, the lack of coordination amongst the managerial units of the exchange of information are considered the most prominent factors which curb the actual application of environmental analysis in Danfodio Group of Companies.

The research recommended the following:

- Training of the directors in the field of the strategic management.
- Establishment of administrative units to carry research and development activities.
- Building of strong management information system.
- More research should be conducted on the application of environmental analysis, especially on non-profit organizations.