



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المرجع : 2021/2020  
فرع: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

أثر البيئة الخارجية على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - ميله-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د.)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

بوهلاله سعاد

إعداد الطلبة:

- عميرة عمر

- مغلاوي نهاد

## لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	حريز فريد
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	جابر زيد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	عزي فريال

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

قال الله تعالى .... " :وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي و أن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" الآية 19 من سورة النمل.  
بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته وإلهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق وآتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله.

لا يسعنا بعد الانتهاء من إعداد هذا البحث إلا أن أتقدم بالشكر الخالص وعظيم الامتنان للأستاذ المشرف" زيد جابر" الذي لم يبخل علي بنصائحه وتحفيزا ته التي تبث الثقة والاستمرار فكان خير عون بعون الله تعالى في هذا العمل،  
كما أتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة بقبولها مناقشة وإثراء هذا البحث.  
أشكر جميع عمال مؤسسة" سونلغاز" خاصة السيد :لخضر علال  
وإلى كل الأساتذة وزملائي بقسم علوم التسيير دفعة 2021/2020 تخصص إدارة أعمال.  
شكرا وألف شكر لكل هؤلاء.

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويرزقنا ونسأله أن يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق والإرشاد.

## إهداء

إلى أمي منبع الحياة والتسامح، التضحية، الصبر والثبات، إلى من بعطفها  
وحنانها غمرت قلبي، واحتترقت كالشمعة لتضيء طريقي، أمي الغالية صانها الله

ورعاها " فيروز "

إلى الذي وفر لي وسائل الفلاح والنجاح طيلة مشواري الدراسي، أبي الكريم حفظه

الله وزاد من فضله وأطال في عمره " عبد الهادي ."

إلى أخي " حمزة " وأخواتي " أمال " " نسرين " " ياسر " وكل من ساندي في مشوار

الدراسي

## إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا وأشكره أن أكرمني بنعمته لإتمام هذا العمل المتواضع.

إلى من لا نبي بعده إلى البشير النذير وخاتم المرسلين من بلغ الرسالة.

نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة جهدي إلى من أنار لي دربي وعلماني كيف تكون الحياة عزالدين،

حجيلة.

وتقدير ووفاء وعرقان إليكما، أدامكما الله نورا وضياءا ساطعا في حياتي.....

والداي العزيزين.

إلى من أرى السعادة في أعينهم وأشاركهم كل لحظات حياتي، أدامكم الله لي سندا

وعونا.....أخوتي وأخواتي.

إلى كل أصدقائي الذين قاموا بدعمي في دراستي.



# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الملخص
	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للبيئة الخارجية وجودة القرار</b>	
02	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
02	- المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
03	- المطلب الثاني: نشأة المؤسسة الاقتصادية وتطورها
05	- المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية
07	المبحث الثاني: ماهية البيئة الخارجية
07	- المطلب الأول: تعريف البيئة الخارجية وأهميتها
09	- المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية
19	- المطلب الثالث: خصائص البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية
23	المبحث الثالث: ماهية اتخاذ القرار
23	المطلب الأول: - تعريف اتخاذ القرار
25	- المطلب الثاني: خطوات اتخاذ القرار
31	- المطلب الثالث: أساسيات اتخاذ القرار
	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز _ميلة_</b>	



40	المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة سونلغاز
40	- المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز
41	- المطلب الثاني: تعريف مؤسسة سونلغاز
42	- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
47	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
47	- المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
47	- المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
51	- المطلب الثالث: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات
54	المبحث الثالث: تفسير و تحليل مجالات ومحاور الدراسة
54	- المطلب الأول: تحليل عينة المحور الأول الخاص البيئة الخارجية لمؤسسة سونلغاز
57	- المطلب الثاني: تحليل عينة المحور الثاني الخاص باتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز
60	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
60	- المطلب الأول: اختبار الفرضيات
63	- المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية
	خلاصة الفصل
	الخاتمة العامة
	المراجع
	الملاحق



**فهرس الجداول  
والأشكال**

## 1\_ فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
48	خصائص أفراد عينة الدراسة	01
52	مقياس ليكارت الخماسي	02
52	درجات مقياس ليكارت الخماسي	03
53	نتائج اختبار الصدق والثبات الاستبيان	04
54	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحليل المنافسون	05
55	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحليل الموردون	06
56	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحليل العملاء	07
57	ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بالبيئة الخارجية	08
58	التكرارات والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات اتخاذ القرار	09
61	لتوزيع البيانات K-S اختبار	10
62	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد اتخاذ القرار والمنافسون	11
62	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد اتخاذ القرار والموردون	12
63	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد اتخاذ القرار والعملاء	13
64	ملخص نتائج التحليل لاختبار الفرضية الرئيسية	14

## 2\_ فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
14	قوى البيئة الخارجية الخاصة	01
17	التحليل الخماسي لعناصر المنافسة المختلفة	02
35	التكامل بين أساليب المنهج الكمي والأساليب النوعية في تحليل المشاكل واتخاذ القرار	03
45	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقبلية	04
48	توزيع متغير الجنس	05
49	توزيع متغير العمر	06
50	توزيع المستوى التعليمي	07
51	توزيع الخبرة الوظيفية	08



## المخلص:

تعاظم الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات في الفترة الأخيرة مما أسهم في نجاح العديد من المنظمات ووضعها في موضع الصدارة بين المنظمات وفي وضع استراتيجيات جديدة وفعالة ومتميزة. تمثلت مشكلة الدراسة في الفجوة بين عوامل البيئة الخارجية في المؤسسة ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر عوامل البيئة الخارجية متمثلة في شقيها المباشرة وغير المباشرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة وتم قياس ذلك الأثر على مجتمع الدراسة متمثلاً في العاملين بمؤسسة سونلغاز -ميلة- وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة بتوزيع عدد 30 استمارة استبانة استردت كلها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منه الوسط الحسابي والتحليل العاملي واختبار ليكارت الخماسي ومعامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط وتحليل Cross tabulation وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج وهي وجود علاقة إيجابية بين اتخاذ القرار والمنافسون، ووجود علاقة إيجابية بين اتخاذ القرار و الموردون، ووجود علاقة إيجابية بين اتخاذ القرار و العملاء ومنه نتوصل الى أن هناك علاقة بين اتخاذ القرار والبيئة الخارجية في مؤسسة سونلغاز.

## Abstract :

The growing interest in analyzing the internal and external environment of organizations in the recent! period has contributed to the success of many organizations and placed them in the forefront among organizations and in developing new, effective and distinct strategies. The problem of the study was the gap between the external environment factors in the organization and the extent of their impact on the administrative decision-making process.

The study aimed to know the effect of the external environment factors represented in its direct and indirect aspects in the administrative decision-making process in the organization, and this effect was measured on the study community represented by the employees of the SonelgazMila foundation. The descriptive analytical approach was used in the study by distributing 30 questionnaire forms retrieved, all of which were used Many statistical methods, including the arithmetic mean, factor analysis, Likart quintuple, Cronbach's Alga coefficient, correlation coefficient and analysis.

The study reached many results, which are the presence of a positive relationship between decision-making and competitors and a positive relationship between decision-making.

Decisions are made by customers and from it we conclude that there is a relationship between decision-making and the external environment in Sonelgaz.



# مقدمة عامة

## تمهيد:

إن المؤسسة الاقتصادية لا تعمل في فراغ، إنما تعمل في إطار بيئة خارجية، حيث تشير الدلائل إلى تعقد وتداخل متغيرات البيئة الخارجية بشكل قد يؤدي إلى ارتفاع كلفة جودة القرار، إذ يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها خاصة عملية جودة القرارات الإدارية وعادة قد لا يقود كل قرار يتخذ بالضرورة إلى القضاء على تحدي معين أو حل مشكلة بعينها، لذا وجب السعي إلى صنع قرارات تتميز بالجودة والفعالية أي أن يكون القرار يخص مشكلة بعينها، ويكون موصوف بدقة مع كونه قابل للتطبيق على أرض الواقع حيث تساعد دراسة وتقييم البيئة الخارجية على وجه الخصوص في تحديد العديد من النقاط أهمها: الأهداف التي تساعد البيئة الخارجية المؤسسة على تحقيقها، تساعد عوامل البيئة الخارجية في تحديد نطاق العمل كالأنشطة المتاحة والقيود المفروضة على المؤسسة، تساهم أيضا هذه البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المؤسسة.

## إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق ذكره نرى إن هناك علاقة بين متغيرات البيئة الخارجية والقرارات ومن هنا نطرح إشكالية بحثنا في التساؤل المحوري التالي :

- ما مدى تأثير متغيرات البيئة الخارجية على جودة القرار بالمؤسسة الاقتصادية؟

تحت الإشكالية الرئيسية تدرج التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير تحليل المنافسين على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما مدى تأثير تحليل الموردين على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما مدى تأثير تحليل العملاء على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية ؟

## فرضيات الدراسة:

- يؤثر تحليل المنافسين على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية.
- يؤثر تحليل الموردين على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية.
- يؤثر تحليل العملاء على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية.

## أهداف الدراسة:



يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن التوصل إليها من خلال هذا البحث فيما يلي :

- تقديم إطار نظري يحدد مفاهيم متعلقة بمتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسات الإنتاجية بالإضافة إلى مفاهيم حول الجودة في اتخاذ القرار الرشيد.
- محاولة ربط جودة اتخاذ القرار بمتغيرات البيئة الخارجية.
- تبيان عوامل تأثير البيئة الخارجية للمؤسسات الجزائرية على جودة قراراتها.

\_تحليل عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية ومحاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة بهدف الوقوف على أهم الفرص واستغلالها ومختلف التهديدات وكيفية مواجهتها، وذلك من خلال مجموعة من الطرق المعتمدة في التحليل، للتعرف على مختلف الفرص والتهديدات على ضوء المعلومات المتوفرة.

\_اقتراح عدة توصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عليها البحث والتي من شأنها السماح بتسهيل عملية تقييم البيئة الخارجية للحصول على أداة أفضل وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة من طرف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وخاصة المؤسسات محل الدراسة للحد من المشاكل التي تواجهها، وزيادة تعظيم واستغلال الفرص المتاحة.

## أهمية الدراسة:

تحرص كل المؤسسات على جودة القرارات، وإن واقع هذه المؤسسات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في كيفية التعامل مع متغيراتها الخارجية والعمل على جمع معلومات من شتى الجوانب واتخاذ قرارات تتوافق مع متغيرات بيئتها الخارجية.

## أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للأسباب والأهمية الموضحة في العناصر التالية:

- 1- طبيعة مجال التخصص الذي أريد البحث فيه.
- 2- كون البيئة الخارجية من أهم المواضيع المهمة التي يهتم بها الباحثين.
- 3- أغلب الباحثين درسوا البيئة الداخلية بصفة خاصة والبيئة الخارجية بصفة عامة فقط.
- 4- كون المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح أي أن تأثير البيئة الخارجية عليها أمر أكيد.
- 5- غموض في تأثير المتغيرات البيئة الخارجية على المؤسسات وأي منها التي تؤثر.
- 6- هذا الموضوع يساعدنا في مواصلة البحث في الدكتوراه إن شاء الله.
- 7- تقييم البيئة الخارجية هو المهمة الأولى والأساسية للمديرين الاستراتيجيين لأن المدير التقليدي مثلما اظهر الواقع يهتم فقط بالبيئة الداخلية ويقضي كامل وقته داخل أسوار مؤسسته.



## منهج الدراسة:

إن المنهج المتبع تحدده طبيعة الموضوع الذي نعالجه، قصد الإحاطة بأهم جوانبه. ولذلك سنعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي فيما يخص الجانبين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة والذي يتميز بجمع المعلومات المختلفة وتحليل نتائجها.

## هيكل الدراسة:

يتكون البحث من فصلين وهما كالاتي:

الإطار للعام للبحث ويشمل المقدمة والدراسات السابقة، الفصل الأول ويتعلق بالإطار النظري، حيث يشمل مفهوم المؤسسة الاقتصادية البيئة الخارجية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية والعلاقة بينهما.

الفصل الثاني يتعلق بالدراسة الميدانية، ويشمل التعريف بمؤسسة سونلغاز-ميلة-، نشأتها وتطورها وهيكلها التنظيمي وعرض بيانات الاستبيان وتحليل بيانات الاستبيان بالإضافة للنتائج والتوصيات

## الدراسات السابقة:

### 1. دراسات د.عبد السلام أبو قحف

د.عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية مدخل استراتيجي معاصر، أستاذ إدارة الأعمال الدولية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، دار فاروس العلمية للنشر والتوزيع، السنة 2010.

وتتضمن مجموعة دراسات تناول فيها تأثير مجموعة متغيرات من البيئة الخارجية والتي يرى أنها تشكل دافعا لاتخاذ القرارات الإستراتيجية تتعلق بممارسة أنشطة إنتاجية وتسويقية واستثمارية.....الخ.

### 2. دراسة كوثر يوسف حمد.:

دراسة كوثر يوسف حمد، التنبؤ المالي باستخدام المعرفة المعلوماتية وأثره على اتخاذ القرارات في المشروعات المالية، دراسة ماجستير، النيلين، 2010م.

تكمن مشكلة الدراسة في مسألة التنبؤ المالي وعدم التأكد من المستقبل واستخدام معلومة اليوم وشح وندرة المعلومات الكافية والصحيحة، وتحليل علمي ومنهجي دقيق يكون أكثر صحة وفائدة للمشروع المالي، لكن اتخاذ القرارات غير الصائبة تؤثر سلباً على أداء المشروعات المالية.

أستخدم الباحث المنهج العلمي الوصفي والتحليلي والإحصائي والاستنباطي والاستقرائي واستخدام أسلوب تحليل القوائم المالية بالطرق الإحصائية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- قلة القدرات الإدارية والمحاسبية والرقابية للوحدات الإدارية.



- اتخاذ الإجراءات اللازمة لوقف تجنب الإيرادات في الوزارات الأخرى ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث:

- ضرورة الاهتمام بالقدرات الإدارية والمحاسبية والرقابية للوحدات الإدارية.
- ضرورة الالتزام بالقرارات الوزارية المتعلقة بالانضباط المالي من قبل الوحدات.

### 3. دراسة: سلمى محمد صالح:

سلمى محمد صالح، بيئة العمل الخارجية وأثرها في الأداء-دراسة حالة هيئة الموانئ البحرية (1981م-2009م)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2010م كان موضوع الدراسة هو تقويم بيئة العمل الخارجية في بيئة العمل وأثره في الأداء-دراسة حالة هيئة الموانئ البحرية (1981م-2009م)

كانت مشكلة الدراسة تتعلق بواقع تقييم ومتابعة بيئة العمل الخارجية في هيئة الموانئ البحرية وذلك من خلال تحديد أهداف وأنواع وأساليب ونماذج التقييم والمتابعة والمشكلات التي تواجهها، وبالتالي إصدار أحكام على جوانب القوة والضعف في تجربة هيئة الموانئ البحرية ومراكز بيئة العمل الخارجية في مجال تقييم ومتابعة بيئة العمل الخارجية.

وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى فاعلية البرامج في بيئة العمل الخارجية المنفذة في هيئة الموانئ البحرية السودانية ومدى مساهمتها في تطوير أداء الأفراد بها. اتبعت الباحثة منهج الوصف التحليلي والمنهج الاستقرائي الذي يقوم على الاستنتاج العلمي القائم على أساس الملاحظة.

### وأهم فرضيات هذه الدراسة:

هنالك علاقة طردية بين بيئة العمل الخارجية والأداء في هيئة الموانئ البحرية. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير قياس فعالية بيئة العمل الخارجية وكفاءة تقييم الأداء في هيئة الموانئ البحرية.

وتوصلت هذه الدراسة الى عملية تحديد الاحتياجات في بيئة العمل الخارجية والاختيار الصحيح للمتدربين من أهم عوامل نجاح العملية في بيئة العمل الخارجية بحيث يجب أخذ كل العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات في بيئة العمل الخارجية في الاعتبار وإذا لم تكن تلك الاحتياجات واضحة ودقيقة فإن المردود والعائد سيكون ضعيفا أو معدوما وبالتالي سيكون إهدار للمال والوقت.

### وأهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

عملية تحديد الاحتياجات في بيئة العمل الخارجية والاختيار الصحيح للمتدربين من أهم عوامل نجاح العملية في بيئة العمل الخارجية.



الاستعانة بالخبراء المختصين ذوي الكفاءة العالية والمتخصصة في مرحلة تحديد الاحتياجات في بيئة العمل الخارجية بشكل يضمن استخدام طرق علمية في تصميم البرامج بكل دقة وشمولية، وبما يضمن جاهزية البرامج للتطبيق

## صعوبات الدراسة:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل فيما يلي:

1. صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع.
2. صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية، خاصة وأن طبيعة الموضوع تتطلب ذلك.
3. صعوبة التنقل للمؤسسات محل الدراسة.



**الفصل الأول: الإطار  
النظري للبيئة الخارجية  
وجودة القرار**

## المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية ولا تزال حيزا كبيرا من اهتمامات الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الأيديولوجية، سواء من الشرق أو الغرب، نظرا لكونها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي في المجتمع، ونظرا للتحويلات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية الى حد الساعة، فإن المؤسسة الاقتصادية آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة حاليا، إضافة الى تنوع وتعدد أشكالها ومجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا.

## المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة والتي من خلالها يتم الوصول الى تعريف شامل لها أهمها:

**تعريف (1):** " هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي يقوم به".<sup>1</sup>

**تعريف (2):** " هي وحدة إنتاجية ومركز توجيه عوائد الإنتاج، و لكن تعتبر كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد من الأسواق وكذلك لتحقيق مجمل أهدافها".<sup>2</sup>

**تعريف (3):** " هي عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقدة، حيث تعبر عن واقع اقتصادي، بشري واجتماعي".<sup>3</sup>

**تعريف (4):** " هي وحدة قانونية سواء كانت شخص مادي أو معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، و تنتج سلع وخدمات تجارية".<sup>4</sup>

و يمكن أن نقول أن بيئة المؤسسة الاقتصادية وبشكل عام تنقسم الى عاملين أساسيين هما:

- **بيئة داخلية:** تشير الى تلك العناصر الموجودة داخل حدود المؤسسة والتي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي والحسابات التنظيمية، والوظائف المختلفة ( تموين، إنتاج، تسويق، مالية، أفراد، بحث وتطوير)، بالإضافة الى الموارد المتاحة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار الحمادية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص:10.

<sup>2</sup> M.Darbelet ,économie d'entreprise ,édition foucher, paris, 1996, p04.

<sup>3</sup> Jean Longatte,Jacques Muller, économie d'entreprise, Dunod,Paris 2004 , P01.

<sup>4</sup> Jean Longatte, Op.cit, P01.

2. **بيئة خارجية:** وتشمل جميع المتغيرات أو العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة ونطاقها، وتؤثر بشكل أو بآخر على أدائها وأنشطتها، وهي ما سيتم التطرق إليه في المبحث الثاني

### المطلب الثاني: نشأة المؤسسة الاقتصادية وتطورها:

إن المؤسسة الاقتصادية التي نراها اليوم، لم تظهر بشكلها الحالي بل ظهرت نتيجة لعدة عوامل وتغيرات وتطورات متواصلة التي شهدتها النظم الاقتصادية، حيث مرت المؤسسة الاقتصادية بعدة تطورات وهي في المجمل عبارة عن مراحل متتابعة تكونت فيها المؤسسة الاقتصادية، حيث بدأت في شكل الإنتاج الأسري البسيط مروراً بالإنتاج المنزلي والحرفي ثم إلى المانيفاكتورة، حيث تعتبر الوحدات الحرفية من بين المنعرجات الهامة في تاريخ المؤسسة.<sup>1</sup>

1. **الإنتاج الأسري البسيط:** لقد سادت الحياة البدائية منذ وجود الإنسان حتى اقتراب الانقلاب الصناعي في القرن 18، أين اعتمد على الفلاحة، أي زراعة الأرض وتربية المواشي لتلبية حاجياته الأساسية، مستعملاً في ذلك أدوات بسيطة يقوم بنحتها وتحضرها كبار الأسر، ويتم تبادلها بشكل محدود بين الأسر التي تصنع الأدوات البسيطة والأسر المستعملة، كأن قبض كمية من المنتجات الزراعية أو الماشية مقابل أدوات مستعملة في زراعة الأرض.

و لعل من بين مميزات المجتمع البدائي التقليدي، سيطرة القطاعية في الريف، واستغلال الأسر كاملة في الفلاحة من طرف ملاك الأرض، لكن مع تزايد عدد السكان في القرى وتزايد الحاجات، وكذا تحرر العمال من الحقول الريفية واستقلالهم في ممارسة بعض الحرف كالنجارة، الحدادة، الدباغة... مما جعل هناك إمكانية تجمعهم في أماكن أو محلات لتكوين وحدات حرفية.

2. **ظهور الوحدات الحرفية:** بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية، وارتفاع الطلب نوعاً ما على المنتوجات الحرفية، من ملابس وأدوات إنتاج ولوازم مختلفة، وظهور لأول مرة عمال دون عمل، كل هذا أدى على تكوين محلات وورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحر، على شكل أسري يغيب فيه الاستغلال أو القسوة، وهكذا فقد

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص:38,23.

وجدت عدة ورشات حرفية: للنجارين، الحدادين.....، تبيع بأسعار معقولة ومحددة دون تدخل أي وسيط تجاري، غير أنه في نهاية القرن السادس عشر، بدأت هذه الوحدات تضعف تدريجياً رغم أنها لم تختفي نهائياً إلا بعد نجاح الثورة الصناعية في أوروبا بوقت طويل، ومن أسباب تدهورها ما يلي:

- وجود حرفيين مستقلين ينافسون التجمعات الحرفية، ويبيعون بأثمان زهيدة مقارنة بأسعار التجمعات الحرفية.
- خروج الصناع عن الانضباط الجماعي للمعلمين، نظراً لرغبة هذه الأخيرة ببقاء هؤلاء مجرد صناع.
- زيادة التخصص في العمل أدى إلى انقسام هذه التجمعات إلى ورشات صغيرة تقوم بمرحلة معينة من العملية الإنتاجية.
- ارتفاع السوق وزيادة الطلب على المنتجات أدى إلى ظهور طبقة من التجار الوسطاء الذين أصبحوا يحددون للحرفيين مواصفات المنتجات التي يرغبون بيعها، كما ظهرت عملية تخزين السلع وإعادة بيعها بالجملة مما زاد ثراء هذه الطبقة، لتساهم هذه الأخيرة فيما بعد في الانقلاب الصناعي، مما أضعف نظام الورشات الحرفية.

**3. النظام المنزلي الحرفي:** لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات وبيعها في ظروف مرضية، ومن بين الطرق المستعملة بالإضافة إلى التعامل مع الحرفيين، ثم الاتصال بالأسر التي تمتحن حرفة معينة في المنازل، وتمويلهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلع معينة، وبالتالي فقد أوجد التجار سوق للعمل خاصة بالأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة، تمكنها من تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور الريف وتغير ظروف الحياة.

**4. ظهور المانيفكتوره: " la manufacture "** : إن ارتفاع طلب المجتمع الأوروبي نظراً لتطور الأذواق والمستوى الحضاري من جهة وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى، وظهور الاكتشافات الجغرافية وما كان لها من أثر على تراكم الثروة والمواد الأولية، واكتشاف أسواق جديدة، أدى إلى زيادة ثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين امتلكوا إنتاج يدوية وعملوا على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر، ويتأكدوا من استخدام وسائل إنتاجهم بشكل أكثر استغلالاً، ومن هنا ظهرت المصانع في شكلها الأولي.

5. المؤسسة الصناعية الآلية: بعد أن توفرت الأسباب من اكتشافات علمية موجهة نحو الإنتاج الصناعي واتساع السوق، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل آلية، بعد أن كانت في المانيفاكتور يدوية.

6. التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات: نتيجة التطور الكبير وزيادة الإنتاج الصناعي والزراعي في مؤسسات البلدان الغربية (أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية) كانت هناك ضرورة لهذه المؤسسات لإتباع عدة استراتيجيات تكتل فيما بينها للتغلب على المنافسة، وكذا إنشاء فروع في أكثر من بلد خارجي، وهي ما تدعى بالشركات المتعددة الجنسيات.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

من خلال الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يمكن تحديد الوظائف التي تتكون منها، وقد تختلف هذه الوظائف من حيث العدد من مؤسسة إلى أخرى لأسباب ترجع إما لحجم المؤسسة أو نشاطها، ولكن المتفق عليه هو أن جل المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها والتي تتمثل فيما يلي:

#### أولاً: وظيفة التسويق:

هي عبارة عن تطوير للوظيفة التجارية التي عرفت منذ القديم، وقد ظهرت هذه الفكرة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية وبالأخص في شركة General Electric وتهدف هذه الوظيفة إلى دراسة وتوقع احتياجات المستهلكين، إنشاء منتج أو خدمة لسوق خاص، عرض المنتج أو الخدمة في المكان المناسب، الإعلام بوجود منتج أو خدمة بمختلف خصائصها، بيع المنتج أو الخدمة للمستهلك على أساس تقييم مالي مناسب، ضمان متابعة تجارية للقيام بالتعديلات اللازمة اتجاه السوق.<sup>2</sup>

#### ثانياً: وظيفة الإنتاج:

<sup>1</sup> ناصر داددي عدون، مرجع سابق، ص: 38.23

<sup>2</sup> درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص: 26.

يعتبر الإنتاج الوظيفية الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقائها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية وبالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة ويمكن تعريفها بأنها "عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح".<sup>1</sup>

### ثالثا: وظيفة التمويل:

التمويل كمجموعة من مهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرنامج وخطط المؤسسة.<sup>2</sup>

ومن خلال هذا التعريف يتضح أن وظيفة التمويل تنقسم الى مهمتين فرعيتين: مهمة الشراء والتخزين.

أ. مهمة الشراء: هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة، وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين.<sup>3</sup>

ب. مهمة التخزين: هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووفق صيغ معينة وعبر أجهزة مختصة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين.

رابعا: وظيفة المالية: تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الاتفاق. وتعرف وظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها الى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.<sup>4</sup>

## المبحث الثاني: ماهية البيئة الخارجية

<sup>1</sup> سعاد نانف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 226.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 294.

<sup>3</sup> علي الشراوي، المشتريات إدارة المخازن، الدار الجامعية، بيروت، 1995، ص: 20.

<sup>4</sup> أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص: 75.

مع أن أصحاب الأعمال والمديرين يجدون أنفسهم مجبرين على التركيز في شؤون إدارتهم الداخلية، إلا أنهم لا يستطيعون غض النظر بما يحدث في البيئة الخارجية المحيطة بمنطقتهم، و ذلك لأن متغيرات البيئة الخارجية تلعب دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرارات.

## المطلب الأول: تعريف البيئة الخارجية وأهميتها

### 1. تعريف البيئة الخارجية:

هناك العديد من المحاولات التي تناولت بيئة المؤسسة الاقتصادية، والتفاوت والاختلاف والصعوبة فيما يخص تحديد مفهوم بيئة المؤسسة ناتج عن تعقد وتشابك هذا المفهوم.

ومن أجل الإحاطة بالموضوع لأبد من عرض بعض تعاريف البيئة:

**وصفها (Trist.Emery):** أنها مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة أو تحديد أهدافها.<sup>1</sup>

**و وصفها (Birnard):** أنها تتكون من جزيئات أو أجزاء وعناصر وكتل مختلفة وكل هذه الجزيئات والكتل في حالة حركية بما في ذلك الأفكار والآراء والاتجاهات السائدة والمعايير والقوى ومقوماتها.<sup>2</sup>

**تعرف أيضا على أنها:** "مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية ومركبة معها، أو هي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة".<sup>3</sup>

**و تعرف كذلك:** بأنها "تمثل كل القوى، العوامل، أو الظروف الخارجية التي تحدث تأثيراً إلى حد ما على الإستراتيجيات، القرارات والتصرفات التي تتخذها المؤسسة".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن البيئة الخارجية تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات المؤثرة على نظام المؤسسة، فهذه الأخرى لا تنشط في الفراغ، بل هي على علاقة تبادلية مع كل من هذه العناصر وبالتالي فإن البيئة الخارجية قد تكون عاملاً مساعداً، وقد تشكل تهديداً على المؤسسة

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص:29.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:158.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص:87.

<sup>4</sup> بوخرينة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر، 2014، ص:23.

أو هي كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة من متغيرات وعوامل وقوى خارجية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

## 2. أهمية البيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المؤسسة الى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، ودرجة تأثير كل منها، وبصفة عامة تساعد دراسة وتحليل العوامل البيئية المؤسسة على التعرف على الأبعاد التالية:

### 1. الأهداف التي يجب تحقيقها:

تحديد الأهداف التي يجب الاستفادة منها وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية أو تعديل الأهداف بحسب نتائج الدراسات التي قامت بها.<sup>1</sup>

### 2. الموارد المتاحة:

بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة من الموارد الأولية رأس المال، التكنولوجيا، الآلات، الموارد البشرية.

### 3. النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة:

يتمثل في تحديد نطاق السوق المرتقب، ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء ما تعلق بالسلع والخدمات، طرق التوزيع ومنافذه، وأساليب وشروط الدفع وتحديد الأسعار، وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة 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.

### 5. العادات والتقاليد:

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان الإدريسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 88

تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل أو ستتعامل معها المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يعطي الأولوية، كما تساهم هذه الدراسات في بيان السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد، والذين يمثلون جمهور المؤسسة، مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها ووقت إنتاجها وتسويقها.....الخ.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية.

يعتقد البعض أن البيئة الخارجية للمؤسسة تشمل كل شيء يحيط بالمؤسسة ويوجد خارجها. إن مثل هذا التوجه والاعتقاد لا يخدم المؤسسة من الناحية العلمية فهو لا يساعد في توضيح طبيعة البيئة ومكوناتها وأثارها على المؤسسة.

سنحاول تحديد مكونات البيئة الخارجية الى عوامل مؤثرة بصفة عامة وعوامل مؤثرة بصفة خاصة ومنه فالبيئة تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية.

المتغيرات البيئية الكلية أو العامة، المتغيرات البيئية الخاصة.

ذلك لكي تسهل عملية تحليل البيئة الخارجية عموما وتقييما.

### أولا: البيئة الخارجية العامة للمؤسسة.

تتمثل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، التي تؤدي الى تغير حتمي في مسار المؤسسة ولكن المؤسسة لا تستطيع أن تؤثر فيها.

قدرة المؤسسة في خلق درجة عالية من التوائم بين نشاطاتها وبين البيئة التي تعمل فيها.

فمثلا لا تستطيع مؤسسة واحدة أن تحول الاقتصاد العالمي من حالة كساد الى حالة الازدهار أو تؤثر على معدل المواليد أو العلاقات الدولية.

و تشمل البيئة الخارجية العامة على العديد من المتغيرات البيئية وهي: بيئة اجتماعية، اقتصادية، سياسية، قانونية، دولية وخطة الاقتصاد.

<sup>1</sup> خديجة بوصالحج، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الإستراتيجي (دراسة حالة مؤسسة ونيس للفلاحة)، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص: 3-4.

1 . المتغيرات الاجتماعية والحضارية: تتكون هذه المتغيرات الاجتماعية والحضارية من التقاليد ونمط المعيشة للأفراد ومستوى هذه المعيشة والقيم الأخلاقية للأفراد في مجتمع المؤسسة.

وتأثير هذه المتغيرات يظهر على الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من المجتمع وعلى القدرة التسويقية لهذه المؤسسة وكذلك الوظائف التي تؤديها للمجتمع.

ومن الجوانب المؤثرة على الأداء التنظيمي والتي تقع تحت المتغيرات الاجتماعية والحضارية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- المتغيرات السكانية.
- طبيعة العلاقات الاجتماعية.
- النمو السكاني.
- توزيع الهيكل العمراني للسكان.
- دور المرأة في المجتمع.
- مستوى التعليم.
- المسؤولية الاجتماعية.<sup>1</sup>

#### أ . التغيرات السكانية:

تمثل محتويات الطاقة البشرية في المجتمع والتي تعتبر عنصرا أساسيا من مدخلات المؤسسة كمكون أساسي فيها، وتؤثر العوامل الديمغرافية في مدى توفر القوى العاملة بالمواصفات المطلوبة للمؤسسة من جهة، وتأثيرات هذه التوزيعات على نمط وأسلوب عمل المؤسسة في إشباع الحاجات للفئات الاجتماعية المختلفة من جهة أخرى. ومن العناصر الديمغرافية المهمة ما يأتي: حجم السكان وتوزيعاتهم المختلفة ديموغرافيا وجغرافيا، طبيعة القوى البشرية المتوفرة في المجتمع، معدلان النمو السكاني في المجتمع، اتجاهات وحجم الهجرة الداخلية والخارجية، القوى العاملة وتوزيعاتها المختلفة.

#### ب . طبيعة العلاقات الاجتماعية:

<sup>1</sup>ثابت عبد الرحمان الإدريسي، مرجع سابق، ص ص:211,210.

تختلف قيم السلوك العامة والخاصة من مجتمع لآخر ومن فد لآخر وتزداد هذه القيم والقواعد والعلاقات الاجتماعية بالنسبة للمنظمات الدولية ومتعددة الجنسيات فهي تختلف من داخل المجتمع المحلي ولا شك أن مراعاة هذه الفروقات والاختلافات ضرورة يفرضها التخطيط الإستراتيجي ونذكر منها: الأسرة ودرجة ترابطها وعلاقتها، الانتماء والصدقة، الطبقات الاجتماعية، الجماعات المرجعية، الاعتقاد في الخرافات، والأميال الشعبية، العادات والتقاليد، والمواسم الاجتماعية.

### ج . مستوى التعليم في المجتمع:

أن زيادة عدد الأفراد المتعلمين وارتفاع مستوى التعليم في مجتمع المؤسسة يؤثر تأثيرا واضحا ومباشرا على المؤسسة وعلى أدائها، فالزيادة في عدد المتعلمين تعني إمكانية استخدام الوسائل المقروءة في الإعلان وتعني توفر العمالة الماهرة ، وكذا زيادة توقعات الأفراد عن ظروف وشروط العمل والمطالبة بضرورة توفر هذه الشروط والتوقعات أي توقع سلوكا أمثل يكون لازما على المنشأة أن تسلكه، فهؤلاء المتعلمون يفرضون على المؤسسة أن لا تمارس الممارسات المضللة للأفراد كارتفاع الأسعار ا والإعلانات المضللة وتقديم فرص عمل أفضل للأفراد وإتاحة التدريب والتأهيل.<sup>1</sup>

### د . المسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية

مع تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية والسلوكية والتي يجب على المؤسسة ان تصل ضمن حدودها الناتجة عن متطلبات المجتمع بضرورة أن يكون سلوك المؤسسة موجها ومحكوما بمسؤولياتهم الاجتماعية، والنظام الخاص بالأفراد والذين يحدد لهم ما هو جيد وما هو سيء وما هو خاطئ، وما هي الالتزامات الأخلاقية التي ينبغي أن يلتزم بها الفرد والمؤسسة ومن أهم مصادر الأخلاق: الكتب السماوية، الضمير أو الصوت الضعيف عند الإنسان، الأفراد والجماعات المحيطة بالفرد، القوانين التي تحرم بعض التصرفات أو السلوكيات.

### 2 . المتغيرات الاقتصادية:

تتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع كما تتعلق بالقرارات التي تحدد لتنظيم هذه الحركة وتشير الى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمات كمعدل الفائدة، الدخل القومي،

<sup>1</sup> عمر وصقي عقلي، قيس عبد المؤمن، المؤسسة ونظرية التنظيم، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص:195

معدلات النمو، الناتج القومي، معدلات متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، السياسات المالية والنقدية للدولة، التجارة الدولية وأثرها ودورة الأعمال وأثرها، ومن أهمها:

#### أ - ميزان المدفوعات والقيود على حركة التجارة الدولية:

إن الفارق بين الصادرات والواردات يعبر عن الفائض أو العجز في ميزان المدفوعات وأي اختلال فيه تسعى الدولة لإحداث إجراء لغرض الحصول على فائض كتنقيح الاستيراد الذي يعطي الشعور بالأمان، من المناسب بالنسبة للصناعات المحلية كما له من نتائج سلبية فيما يخص ارتفاع أسعار المنتجات المحلية وانخفاض جودة المنتج النهائي فكل هذه المتغيرات يلزم على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار لتعزيز مركزها التنافسي بعد مدة.

#### ب - توزيع الدخل القومي:

يختلف توزيع الدخل القومي من بلد لآخر حتى وإن تساوت كل منهم قيمة متوسط الدخل القومي، ففي الدول النامية هناك فئتين من الأفراد، الأولى شديدة الثراء والأخرى شديدة الفقر، فتؤثر عملية وأساليب توزيع الدخل القومي في القدرة الشرائية للأفراد، وبالتالي في قدرتهم في الطلب على السلع والخدمات، وهذه المسألة تتطلب إدراك المؤسسة وإمكانية تحليلها لانعكاس ذلك على الحصة السوقية لها وعلى مركزها الإستراتيجي في السوق.<sup>1</sup>

#### ج - السياسات المالية والنقدية للدولة:

ألا وهي سياسات تتخذ لعلاج الوضع الاقتصادي في الدولة.

. السياسة النقدية: تهدف الى التحكم في قيمة النقود المطروحة للتداول في المجتمع وعلى أسعار الفائدة مما يؤثر على قيمة النقود المتوفرة للاقتراض وعلى استثمار العرض.

. السياسة المالية: التي تعتمد على النفقات الحكومية والضرائب. تعتبر الحكومة من حيث المبالغ التي تنفقها مشتريا ضخما يحدد نوع الصناعة التي يمكن أن تستفيد من هذا الإنفاق وتعد هاتين السياستين أدوات الدولة في تنفيذ سياستها الاقتصادية، وانعكاس ذلك على عمليات التنمية والتطور الاقتصادي للدولة. وهناك عوامل يمكن سردها في :

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص: 66.

- اتجاهات الأسعار: مستويات الأسعار واتجاهاتها وأثرها على التكاليف والإرادات في اتخاذ القرارات.
- تركيب الهيكل الاقتصادي وأهم القطاعات الاقتصادية في المجتمع وأهم مصادر الثروة.
- الإنتاج الاقتصادي والمناطق الحرة ومجالاته.
- أنواع المناطق الحرة وانتشارها وأنواع المنتجات بها.
- الميل للادخار والاتفاق لدى الفرد.
- معدل التضخم.
- الضرائب والرسوم.<sup>1</sup>

### 3 . المتغيرات السياسية والقانونية:<sup>2</sup>

هي القوى التي تحركها القرارات والقوانين السياسة والحكومية مثل درجة الاستقرار السياسي ودرجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال والأحزاب والتنظيمات السياسية ونظام الحكم السائد وخاصة منها العلاقة الدولية والإعفاءات الجمركية والتحالفات الاقتصادية التي تتيح للمؤسسة فرص جيدة وملائمة لنشاطها.

تتمثل في مجموعة القوانين المؤثرة في المؤسسة وهناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيرا مباشرا على المؤسسة بحيث نادرا ما تقوم المؤسسة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ويعيق من حركتها وتقسّم الى ما يلي:

. القوانين المرتبطة بالبيئة: أي التي تعمل على حماية البيئة والمحافظة عليها من التلوث.

. القوانين المرتبطة أو الخاصة بالعلاقات مع العاملين: وهي التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل والعاملين لديهم.

. القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين: التي تهدف الى حماية المستهلك من الممارسات الخاطئة من قبل بعض المنشآت، وحمايته من الخداع والغش أو تقديم منتجات ذات أضرار على صحتهم.

. القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي: وهي القوانين المتعلقة بإنشاء المنظمات أو المنظمات للعمليات التجارية، المؤسسة للعمل، نشاط المنظمات في حالة إفلاس أو العسر المالي، التصفية.

### 4 . المتغيرات التكنولوجية:

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص:93.

<sup>2</sup> محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المؤسسة، دار المسيرة، التوزيع، 2009، ص171.

تمثل التكنولوجيا مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات التي يستطيع المرء من خلالها تكييف البيئة والسيطرة عليها. كما أنها تعنى التطبيق لحصيلة المعارف العلمية والمادية التي وصل عليها الفرد أو المؤسسة. وتمثل التكنولوجيا ظاهرة حضارية واجتماعية تسهم بشكل فعال في ترصين النهوض الدائم والمتطور في إطار حركة المنظمات وعبر نشاطاتها المختلفة. وقد أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية المعاصرة بأن التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير في هيكل المؤسسة وسبل تحقيقها لأهدافها. كما أن استثمار نتائج التطور التكنولوجي في حقول الابتكار والتجديد في مستويات التكنولوجيا الحديثة يلعب دورا بارزا في السلوك التنظيمي بشكل عام، بل أن مستوى الوسائل والأدوات الإنتاجية المستخدمة يؤثر بشكل كبير في تحقيق المؤسسة لأهدافها. ثم أن قابلية الأفراد العاملين من حيث الاستجابة الى مقتضيات التطور التكنولوجي، أو من حيث درجة التعقيد التكنولوجي تسهم في تطوير كفاءة الأداء وفي تحقيق أهداف المؤسسة، هذا إضافة الى آثارها المستمرة في معنويات الأفراد، كل ذلك يدعو المنظمات الى ضرورة الاستجابة المستمرة والفاعلة والتطور التكنولوجي، واعتماده في تحقيق أهدافها وخلف المرتكزات لنموها وتطورها باستمرار.

وتتضح أبعاد هذه التأثيرات من خلال:

#### أ. تأثير التغيير السريع على الطلب:

يؤثر على نمط معيشة الأفراد وعلى السلع والخدمات التي يستهلكونها وبالتالي التأثير على الطلب على هذه السلع والخدمات، فظهور منتجات جديدة يزيد الطلب على سلعة معينة ويقلل الطلب على سلعة أخرى.

#### ب. تأثير التغيرات التكنولوجية على العمليات الإنتاجية:

يؤدي التغيير التكنولوجي الى التغيير في العمليات الإنتاجية وذلك من حيث أنه عند تقديم منتجات ذات تقنية جديدة سيؤدي بالضرورة الى استخدام كل أو بعض أساليب الإنتاج المتقدمة والحديثة وعلى سبيل المثال أدى الى:

- خلق الإنسان الآلي الى العمل، مثلا أدى الى ضرورة إجراء تعديلات في العملية الإنتاجية.
- إدخال التكنولوجيا يعني تدريب وتأهيل الأفراد لتعامل الكفاء مع هذه الآلات.....الخ.
- ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج أو المواد الخام واستخدامها يعني التغيير والتعديل في العمليات الإنتاجية.

## ج . تأثير التغير السريع في التكنولوجيا:

غالبا ما يصعب على المؤسسة معرفة وإدراك الخطر الحقيقي الذي يمكن أن يسبب التغيير السريع في التكنولوجيا والمؤدي الى ظهور منتجات أو خدمات جديدة، إن مثل هذا التغير يحتم على المنشآت أن صبح وباستمرار أي تطور فني يحدث في المنتجات سواء ارتبط ذلك بنفس الصناعة التي تعمل في إطارها المؤسسة أو في صناعات مرتبطة بها.

## 5 - المتغيرات الدولية:

التصرفات التي تقوم بها دول ما تؤثر وبشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسة ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات الدولية:

## أ . التجمعات الاقتصادية:

تدخل العديد من الدول في تكتلات وتجمعات اقتصادية تهدف من خلالها الى تسهيل حركة التجارة فيما بينها، والحصول على قوة سياسية تمكنها من فرض إرادتها في المجتمع الدولي، السوق الأوروبية المشتركة لأوبك، دول شرق آسيا.....الخ.<sup>1</sup>

## ب . العلاقات على مستوى الدول:

التي تؤثر على قدرة منظمات الأعمال على التعامل مع الأسواق الخارجية فمثلا سوء العلاقات بين بلدين يعني تقيدا لقدرة المنظمات العاملة في كلا البلدين على التعامل في أسواق الدول الأخرى، ويفتح المجال أمام منظمات أخرى.

## ج . الاختلافات الحضارية:

تختلف الدول فيما بينها من حيث العادات والتقاليد واللغة والاتجاهات والدوافع والمعتقدات، الأمر الذي صعب فيه على المؤسسة تمييز الجهود التسويقية وبرمجة المزيج التسويقي الملائم، أو المزيج الترويجي الذي ترغب فيه المؤسسة اختراق السوق المستهدفة.

<sup>1</sup> أم السعد فاطمة حسن إدريس، أثر البيئة على الإدارة الإستراتيجية، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي، مبراح ورقلة، 2012.2013، ص:37، pdf.

حيث يتوجب على المؤسسة مراعاة هذه الاختلافات وأثرها فيما لو فكرت هذه المنظمات بالاستثمار (مباشر أو غير مباشر) في هذه الدول.<sup>1</sup>

### ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة.

تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة ومنتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض ويمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتنافس بها أيضاً مع غيرها من المنظمات.

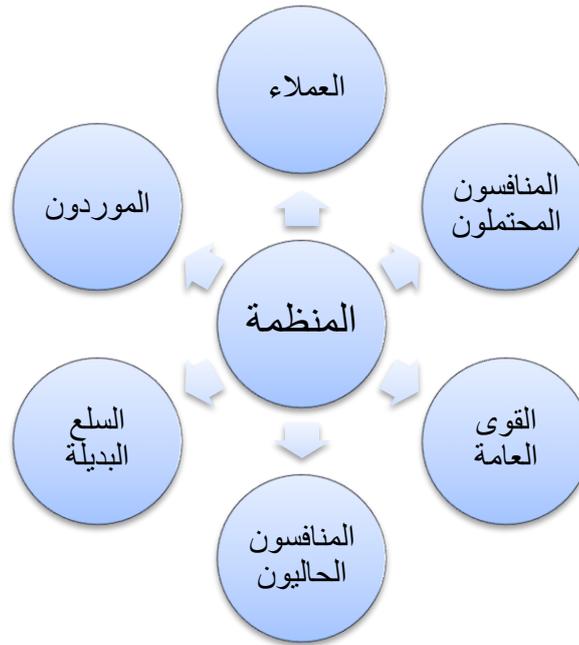
تؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلبيًا وإيجابيًا على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي وقدرتها على جذب العملاء وقدرتها على المحافظة على العملية الجيدة.

على العكس من البيئة الخارجية العامة تستطيع المنظمات خاصة الكبيرة التأثير على البيئة الصناعية إلى حد ما لأن المنظمات الصغيرة ذات تأثير ضعيف للغاية عليها.

ويبين الشكل القوى التي تعمل في البيئة الصناعية

الشكل رقم 01: يوضح قوى البيئة الخارجية الخاصة

أم السعد فاطمة حسن إدريس ، مرجع سابق ، ص:38.



المصدر: précis de gestion de l'entreprise J.D.Edighoffe 2001 p23

تتكون قوى البيئة الخاصة من:<sup>1</sup>

المنافسون الحاليين والمحتملين . العملاء . الموردين . القوى العاملة . السلع البديلة.

فهذه العوامل تعمل مع بعضها البعض كمحدد لنوع وطبيعة واتجاهات التأثير على ربحية المنطقة في الصناعة التي تعمل بها وكلما انخفضت عوامل المؤسسة أو كانت في صالح المؤسسة كلما زادت ربحية المؤسسة.

كما لا تعمل قوى البيئة بطريقة واحدة في كل الصناعات وتختلف الأهمية النسبية لكل منهما بحسب نوعية الصناعة، المنافسون يمثلون إحدى القوى المؤثرة في معظم الصناعات إلا أنهم لا يمثلون تأثيرا كبيرا إذا قورنوا بالعملاء في صناعة اكتشاف واستخراج البترول.<sup>2</sup>

### 1 . مكونات البيئة الخارجية الخاصة:

أ . العملاء: ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المؤسسة والذين تأمل المؤسسة في كسبهم للتعامل معهم، من أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد:

<sup>1</sup>précis de gestion de l'entreprise J.D.Edighoffe , Idem ,2001,p23.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص:70.

. نوعية المستهلكين وتقسيماتهم.

. دراسة تحليل سلوك المستهلكين وتفصيلاتهم والأنماط الاستهلاكية.

. التعرف على الدخل والقدرة الشرائية وخاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المؤسسة.

. دراسة الخصائص الديمغرافية.

ب . **الموردون:** ويمثلون مصادر توريد المواد الخام والمعدات والآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة

المؤسسة، ويجب على المؤسسة في هذا الإطار دراسة ما يلي:<sup>1</sup>

. أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم.

. شروط التسليم المتبعة.

. الكميات والنوعيات والجودة المتاحة.

. الأسعار المتاحة.

يجب على المؤسسة عند اختيار مورديها الوقوف على الأسعار وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة والوقت،

والكميات والخصم، ومدى مناسبة تلك الأنشطة وعمليات والتزامات المؤسسة.

ج . **الوسطاء:** يمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المؤسسة وعملائها، سواء كانوا وكلاء وتجار جملة

أو تجار تجزئة فيجب على المؤسسة دراسة قدراتهم وخصائصهم في ما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط

التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعية المنتجات والعلاقات التجارية وشروط التسليم... وغيرها.

د . **الممولون:** ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون، مالكي الأسهم، بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي

يمكن الاعتماد عليها، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان مثل بيوت الاقتراض، والشروط المتعلقة

بالفوائد وأجال التمويل الممكن منحها.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص:70.

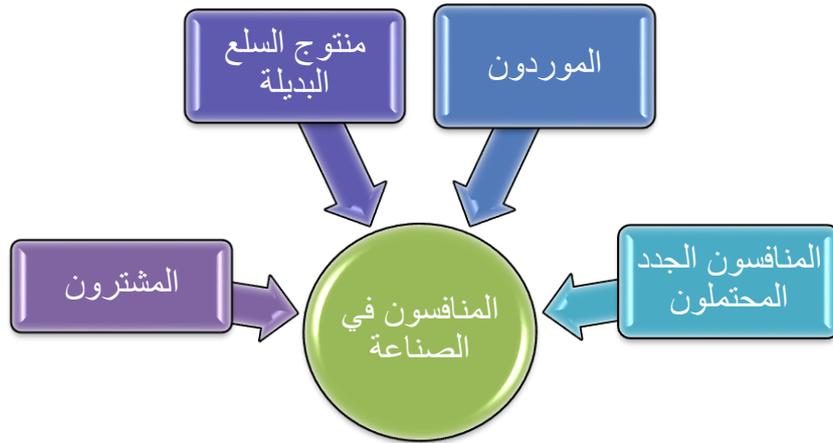
هـ . مقدمو التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة: ويمثلون كافة الجهات والأطراف التي تربطها علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات الاستثمارية مثل وكالة الإعلام، أجهزة البحوث والاستشارات، هيئات النقل والتخزين....الخ.<sup>1</sup>

و . الحكومة: تمثل السلطة الرسمية للدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المؤسسة، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفوضه من تشريعات خاصة بمحل المعاملات في المنتجات ونوعيتها، و خصائصها والأسعار المفروضة، الضرائب، حقوق التأمين المتعلقة بنشاط المؤسسة وقوانين تشغيل العمالة وتحديد الأجور، هذا الى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد إذا كانت للمؤسسة معاملات خارجية كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المؤسسة.

ي . المنافسون: يمثل المنافسون المنظمات الاخرى التي تقدم نفس المنتجات المؤسسة أو بدائلها ، و لهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدرتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائهم، المميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه وطاقته الإنتاجية الكامنة والمستغلة ومهارات العاملين لديه ورأس ماله ، ومدى نيته ،.....و غيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس وذلك بما يفيد المؤسسة بتحديد موقفها من هؤلاء المنافسين ، كما يمكن عرض عوامل وقوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية الصناعة والاستعانة بنموذج التحليل الذي يقترحه " MICHAEL PORTER"، في صورة تحليل خماسي العناصر للمنافسة المختلفة في الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ، ص:71.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج متكامل)، دار اليازوري ، الأردن ، 2007، ص:69.



**الشكل رقم 02:** يوضح صورة التحليل الخماسي لعناصر المنافسة المختلفة من إعداد الطالبان

ومن الشكل يتضح أن هناك خمس عناصر يجب دراستها وتحليلها والوقوف على المعاملات المتداخلة بينها للوقوف على الهيكل العام للصناعة والتعرف على الموقف التنافسي للمؤسسة.

#### أ . المنافسة بين المنتجين الحاليين:

تتوقف المنافسة بين المنتجين الحاليين على عدة اعتبارات:

- معدل النمو في الصناعة؛
- مقدار التكاليف الرأس مالية؛
- مستويات تمييز المنتج؛
- مركز العلاقة في السوق؛
- تكاليف التبديل؛
- موانع الخروج المرتفعة؛
- زيادة الطاقة؛
- درجة التوازن بين المنافسين.

والمنافسون هم مجموعة من المنظمات متقاربة في الحجم والإمكانيات والتي تهدف الى العمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المؤسسة وتقدم نفس السلع والخدمات وتخدم نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه المؤسسة من نشاطه التسويقي وبصفة عامة نقاط ضعف المنافسين تمثل فرصة المؤسسة.<sup>1</sup>

#### ب . المنافسون الجدد المحتملون:

هم المجموعات المنتظر دخولها الى السوق من المنافسين، إذ تجلب هذه المنظمات قدرات جديدة وبرغبة الحصول على نصيب من الأسواق، وأكبر كمية من الموارد، وهذا يمثل تهديدا حقيقيا أمام المؤسسة، إلا أن وجود بعض القيود على الدخول الى السوق تعتبر عوائق أمام انضمام المنظمات الجديدة الى الصناعة القائمة.<sup>2</sup>

#### ج . تهديدات السلع البديلة:

إن موقف الشركات التي تقدم السلع البديلة وتقدمه المؤسسة وآثاره على المدى البعيد يعد هاجس أمام المنظمات، وكلما زاد هذا التهديد كلما كان ذلك دعوة لزيادة الاستثمار في البحوث والتطوير.<sup>3</sup>

#### د . قوة الموردين:

تتجلى القوى التفاوضية للموردين من خلال قدرة هؤلاء رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع والخدمات، و كذلك من خلال أعدادهم وتوزيعهم الجغرافي ونقاط تقردهم ومستويات التكامل الخلفي أو الأمامي الذي يمكن أن تتبعه.

#### هـ . قوة العملاء:

إن القدرة التفويضية للمشتري تتجلى في أعدادهم، خصائصهم، مواقفهم، مدى ولائهم، والتزاماتهم وكذلك مدى إتمام عملية التكامل الخلفي أو الأمامي والربحية المحققة من جراء التعامل معهم.

وتتمثل هذه القوى في الضغط الذي يمارسه كل من الموردين والعملاء على المؤسسة، لذا وجب على المؤسسة أن تكون في حالة موضع قوي أمام مورديها وعملائها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Michel Darbelet et all : L'essentiel sur le management , 5ème édition, Berti ,Alger, 2007,P : 148 .

<sup>2</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص:90.

<sup>3</sup> زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص:105.

## المطلب الثالث: خصائص البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية

تلعب خصائص البيئة دورا هاما 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.<sup>2</sup>

نشير هنا الى أن عدم الإجماع والاختلاف والتباين بين الباحثين والكتاب حول خصائص البيئة ما هو في الواقع إلا امتداد لعدم الإجماع على تعريف موحد للبيئة وتقسيماتها، حيث أن كلا منهم حاول أن يعكس وجهة نظر تبعا للأهداف التي يسعى الى تحقيقها، وطبيعة نشاط المؤسسات ومكان وزمان إجراء الدراسة.<sup>3</sup>

وسنحاول التركيز على أهم الخصائص المتعلقة بالبيئة الخارجية وهي كالتالي:

1 . **التعدد:** تشير الى تعدد وتنوع واختلاف المكونات والعوامل: مؤسسات، أسواق، منتجات، عملاء، تكنولوجيا... التي تسطر في إطارها المؤسسة أهدافها، والتي تحتاج فيها الى تراكم من المعرفة الأدائية (know how)، والمعلومات المتقدمة للتعامل معها بإيجاب، على عكس البيئة البسيطة، والتي تقتضي قدرا ضئيلا من المعرفة المقدمة، وذلك لمحدودية العناصر والعوامل المؤثرة على التنظيم وطبقا لهذا فإن بيئة أي مؤسسة تقع على مقياس يتدرج من البساطة الى التعقد، كما أن خاصية التعدد خضعت للقياس الكمي.<sup>4</sup>

2 . **الاستقرار:** إن الاستقرار يشير الى معدل التغير في عوامل ومكونات البيئة المؤسسات والهيئات ودرجة التنوع والتغير في تفضيلاتهم.

كما أن للاستقرار درجات بحيث يمكن وضع مقياس يتدرج من البيئة المستقرة الساكنة الى البيئة الغير مستقرة الديناميكية، وبالتالي فكلما ارتفع معدل التغير غابت إمكانية التنبؤ به، كلما انخفضت درجة الاستقرار

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، مكتبة الجامعة الحديث، الإسكندرية، 2006، ص: 81.

<sup>2</sup> منحت عز الدين، التكامل الخارجي في علاقة المؤسسة مع البيئة، مجلة الإدارة العامة، العدد 45، 1983، ص: 35.

<sup>3</sup> علي عبد الله، تأثير البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية، حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1994، ص: 117.

<sup>4</sup> A.Abdellah the impact of environment complexity on organization structure et performance, MSC.UWIST. Cardiff, 1983, GB, P:28.

ولذا يقال بأن البيئة غير المستقرة إذا كانت البيئة ذات تغيرات كبيرة والتغير يعبر عنه بدلالة ثلاث متغيرات وهي:<sup>1</sup>

- تكرارية التغير في الأنشطة.
- درجة الفروق المرتبطة بكل تغير.
- درجة عدم الانتظام أو الشذوذ في النمط العام للتغير المسبب في حالة عدم التأكد.<sup>2</sup>

يمكن اعتبار أن ما تواجهه المؤسسات من عدم تأكد فيما يتعلق بالتنبؤ المستقبلي باحتياجاتهم من موارد، ومستلزمات للأداء أو معدلات دوران العمل، أو تغير متطلبات العملاء وأذواقهم أو خصائص الأسواق وما إليها كلها أمثلة على عدم الاستقرار واضطراب

**3 . عدم التأكد:** تعتبر خاصية عدم التأكد من المتغيرات الأساسية التي نالت اهتمام الباحثين والكتاب في أدبيات السلوك التنظيمي والإدارة، فلقد تعددت التعاريف إلا أنها أجمعت على أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاده الى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض أو كليهما، وهو ما يزيد من احتمالية أخطار الفشل والتكاليف المصاحبة للمؤسسات التي تعمل في البيئة المعقدة أو الديناميكية، أين يكون إدراك عدم التأكد عالي.

وينحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب:<sup>3</sup>

\_ نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار.

\_ عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة.

\_ استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث.

وينظر ويد (weed) الى عدم التأكد على أنه مشكلة رئيسية تواجه إدارة المؤسسات مؤكدا على ضرورة التلاؤم معه، كما يحصر الباحث عدم التأكد في ثلاث مصادر:

\_ اثنان منها خارجية ممثلة لعدم التأكد العام أو النقص في فهم الأثر والنتيجة في مجال الثقافة الواسعة.

<sup>1</sup> مدحت عز الدين، مرجع سابق، ص 39. 40.

<sup>2</sup> J.Child : organization structure environment and performance the role of strategy choice, sociology UGNG, 1972,p :32

<sup>3</sup> A.Abdellah :OP\_CIT\_P :30-31

\_ مصدر داخلي عبر عنه بالاعتمادية المتبادلة بين مكونات المؤسسة. ويمكن تفسير عدم التأكد درجات، يمتد من بيئة اليقين أو التأكد الى بيئة عدم التأكد وذلك تبعا لظروف كل مؤسس، كما أن عدم التأكد من الخصائص القابلة للقياس الكمي.<sup>1</sup>

4 . الاعتمادية: يشير جاكوب (Jacob) الى أن الاعتمادية تمثل أهمية مورد أو عنصر ما بالنسبة للمؤسسة، وعدد مصادر التوريد المحتملة، ومدى سيورته، فإن زيادة الأولى وقلة الثانية يشير الى زيادة المشاكل المرتبطة بالاعتمادية والعكس صحيح.

كما أن الاشتراك في الموارد النادرة بين المؤسسات يترتب عنه علاقة الاعتماد المتبادل، ويعتمد كأساس للتمييز بين المؤسسات الفعالة من منظور تحصيل الموارد النادرة، واستغلالها، والمحافظة على الاستقلالية أو محاولة المؤسسة تجنب تبعيتها للآخرين، ومحاولة جعل الآخرين يعتمدون عليها، يمثل قوة دفع في سلوك المديرين من منظور قدراتهم التنافسية.

مما سبق يمكن أن نقول أن مفهوم الاعتمادية ينجم عن علاقة بين مؤسسة أم مجموعة مؤسسات مملوكة، أو أنه علاقة بين مجموعة مؤسسات، فالأولى تشير الى درجة الاعتمادية على المؤسسة، بينما الثانية تشير الى الاعتمادية على البيئة بصفة عامة، كما أن الاعتمادية من الخصائص التي خضعت للقياس الكمي.<sup>2</sup>

5 . العدائية (HOSTILITY): تتصف البيئة العدائية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة أو رفضهم لها، وتكون المنافسة بين أعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادئة أو غير الضارة، التي تكون فيها بيئة المؤسسة سخية ، حيث تسهل الحصول على الموارد، كما تكون فيها المنافسة بين أعضاء الصناعة هادئة.<sup>3</sup>

ويمكن أن نقول بأن درجة العدائية تعكس مدى التحدي الذي يواجه متخذي القرارات في تحقيق لأهدافهم والذي من المحتمل أن يعصف بمستقبل المؤسسة، أو يلحق بها أضرارا بالغة.

ويقول هنري مينتزبرغ بأن العدائية درجات يمكن وضع مختلف البيئات عبر خط متصل، أحد طرفيه

<sup>1</sup> Weed E.S.Michelle R.T : "the role of environment and behavioral uncertainty a mediator of situation Performance relationship, academy of management ,journal w23 (N.1.1980),p:120-135.

<sup>2</sup> Jacob,p : dependance and vulnerability of organization administrative science quarterly, v19, n°01, 1974. P:50.

<sup>3</sup> جون جاكسون، وآخرون: نظرية التنظيم\_منظور كلي ، ترجمة: خالد زروق وآخرون ،معهد الإدارة العامة، ط1، إدارة البحوث، م ع السعودية، 1994 ، ص.116.

البيئة الهادئة المسالمة، وفي الطرف الآخر بيئة على درجة عالية من العدائية.<sup>1</sup>

إن خاصية العدائية لا يتم قياسها كميًا.

**6 . التنوع (DIVERSITY):** إن تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير الى وجود قطاعات عديدة من العملاء\_موردين موزعين مستخدمين نهائيين\_ ذوي تفضيلات ومطالب متميزة، وعلى انتشار جغرافي واسع وهو ما يجعل طبيعة أعمال المؤسسة متنوعة، ويمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام الى التنوع العالي بالنسبة للمنتجات، السوق، المجتمع، الملكية، كما أن خاصية التنوع لم يتم قياسها كميًا<sup>2</sup>

**7 . التجانس (Homogénéité):** تشير الى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس أو تنوع خصائص مكونات البيئة، وقد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس تدرج أحد طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة وعلى الطرف الآخر العناصر غير المتجانسة والمتميزة، كما أنها من الخصائص التي يمكن قياسها.

**8 . ظروف السوق (Market condition):** تشير هذه الخاصية الى هيكل السوق الذي تعمل فيه المؤسسات، كما أن ظروف السوق تعكس درجة التعقد والاستقرار أو عدم التأكد والاعتمادية<sup>3</sup>

نستخلص أن البيئة الخارجية تعني جميع الحالات والظروف والمؤشرات التي تجري وتدور في فلك المؤسسة، كما تحتوي على قوى متنوعة ذات تعقيد وتركيب يتغير بمعدلات متفاوتة وفي أوقات مختلفة وتحت ظروف عدة، ولها تأثير على مستويات نموها وتطورها وكذلك على أنظمتها وأنشطتها. بما فيها عملية اتخاذ القرارات وهو ما سيتم تناوله في المبحث الموالي.

<sup>1</sup> H. Mintzberg, the structuring of organizations, Englewood cbffs, prentice Hall, Inc, 1979, p :26-27 .

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف: سياسات الأعمال\_ المفهوم الأهمية النسبية ونطاق الدراسة\_، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1972، ص: 67.65.

<sup>3</sup> علي عبد الله، مرجع سابق، ص: 120.

## المبحث الثالث: ماهية اتخاذ القرار

يتضح جليا الدور الفعال الذي يمكن أن يلعبه النمط القيادي السائد في عملية اتخاذ القرارات، باعتبار أن عملية اتخاذ القرار صارت في وقتنا حقيقة، والبقاء والاستمرار للمنظمة التي تحسن صنع القرارات.

## المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرار

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار تعرف بأنها "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها. أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلف، وفق التوقعات مختلفة لمتخذ القرار".<sup>1</sup>

يركز هذا التعريف هل عملية الاختيار التي تتم بناء على البدائل المتوفرة بعد تقييمها وفق معايير محددة. وهناك من يحصر العملية في "الاختيار بين مجموعه من البدائل. وتتضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية، صنع قرارات داخل النسق التنظيمي، يقوم به هؤلاء المسؤولون عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل".<sup>2</sup>

على الرغم من أن التعريف حصر اتخاذ القرار في الاختيار بين بدائل، إلا أنه أكد على ضرورة اتخاذها على مستوى جميع وظائف المؤسسة كنسق تنظيمي متكامل. بالنسبة لهيربرت سايمون فقد عرف عملية اتخاذ القرارات بأنها "قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظريه الإدارة يجب أن تستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني".<sup>3</sup>

وقد ركز سايمون في تعريفه هذا على متخذ القرار أي على الجوانب النفسية للمدير عند اتخاذ القرار.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن التوصل إلى تعريف شامل وموحد لعملية اتخاذ القرار باعتبارها العملية التي يحل من خلالها متخذ القرار مشكلة ما ضمن حدود اختصاصه، باتباع عدة خطوات انطلاقاً من تحديد المشكلات الحقيقية، وتحليلها ثم تنمية بدائل مختلفة كحلول لها بناء على معايير محددة وباستخدام أكبر وأدق قدر ممكن من المعلومات كعامل مساعد بالإضافة إلى اعتماده على حدسه وخبرته الشخصية إذا

<sup>1</sup> - علي الشراوي، العملية الإدارية - وظيفة المديرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 128-129.

<sup>2</sup> - علي الشراوي، مرجع سابق، ص: 129.

<sup>3</sup> - علي الشراوي، مرجع سابق، ص: 129.

اقتضى الأمر. و أخيرا التوصل إلى الأفضل وفق المعيار المتبع، ثم تحويله إلى قرار فعال مع مراقبة تنفيذه، وإجراء التصحيحات اللازمة. ويعتمد هذا التعريف على خطوات أو مراحل عملية اتخاذ القرار والتي يمكن إدراجها فيما يلي بنوع من التفصيل.

### ثانيا: تعريف جودة القرار :

1. يعرفه تلعب: (بأنه تفهم واضح ودقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار).
2. يعرفه طعمة: (بأنه تعريف محدد وشامل ودقيق للمشكلة، وجوانبها المختلفة ولموضوع القرار).
3. يعرفه جودة: (بأنه معرفة كاملة بالبدائل الممكنة، وبطريقة يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل).
4. يعرفه الخولي: (بأنه الحرية الكاملة للاختيار بين البدائل التي تحقق الحل الأمثل للمشكلة).

يتضح مما سبق أن هناك عدة تعريفات، ويمكن تعريف جودة القرار بأنها "عملية عقلانية تتبلور الاختيار بين البدائل المتعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة".<sup>1</sup>

### ثالثا: أهمية اتخاذ القرار :

تبرز أهمية اتخاذ القرارات في إدارة الأعمال في الفترة الحالية أو في العصر الحديث بكل ما فيه من تغيرات سريعة أثرت على كل المنشآت القائمة سواء في الدول الغنية أو الدول الفقيرة.

كما وأنه في ظل الثورة التكنولوجية الحديثة تضاعفت المسافات وأصبح عنصر الوقت أهم عناصر اتخاذ القرارات، ففي الوقت الذي ساعدت فيه الثورة التكنولوجية الحديثة على وصول الإنسان إلى الكواكب الأخرى، و يعود إلى الأرض مرة أخرى، نجد أن هناك من بني الإنسان من يجوع ويموت من قلة الطعام أو الجفاف.

فالتناقض الشديد من مظاهر الحياة البشرية يجعل عملية اتخاذ القرارات ذات أهمية كبيرة سواء لتقدم الإنسان أو لتخلفه من غيره من البشر.<sup>2</sup>

ويمكن النظر إلى الإدارة أو العملية الإدارية على أنها سلسلة متصلة من القرارات

بمعنى أن المدير في موقعه يزاول أنشطة الإدارة من تنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة، فهو دائما "يجسد نفسه في مجال القرارات التنظيمية كانت أو تخطيطية أو توجيهية أو رقابية، سواء كان في مجال التسويق أو في

<sup>1</sup> - عبودي، زيد منير، المنهجية، التكاملية لإدارة الجودة الشاملة، عمان، 2010 دار وائل للطباعة والنشر، ص:50.

<sup>2</sup> - احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص:221.

مجال الإنتاج أو التمويل أو غيرها. لذا يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، كما وصف المدير بأنه متخذ القرارات وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.

لقد جعل علماء الإدارة من اتخاذ القرارات موضوعاً رئيسياً من دراساتهم وأصبح يحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال، و علم نفس الإدارة، و مما زاد من أهمية القرارات ودورها تحقيق أهداف الإدارة ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحياناً، إذا لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، و إنما عليه أن يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد المشاكل التي تواجه قيادة هذه التنظيمات، و ما استبعد ذلك من اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرار

إن لعملية اتخاذ القرار خطوات مهمة يجب المرور بها لنجاح العملية وضمان الدقة والموضوعية في سبيل نجاعة المؤسسة

#### أولاً: تحديد الهدف من اتخاذ القرار

على الرغم من أنها لم ترد في معظم الكتب كخطوة من اتخاذ القرار، إلا أن لها من الأهمية ما استدعى إدراجها كخطوة في هذا البحث. وتتضمن حل المشكلات التي تواجه متخذ القرار مهما كان مستواه التنظيمي ومهما كانت الوظيفة التي ينتمي إليها في المؤسسة الاقتصادية. أو هي وضع البرامج والسياسات والإجراءات الخاصة بتخطيط عمل معين. قد تكون المشكلة متعلقة بالموارد البشرية كاختيار أو تدريب العمال، أو متعلقة بتطوير العمل الإداري والتنظيمي، أو رفع الإنتاجية أو تخفيض تكاليف المشروع.<sup>2</sup>

يمكن إدراج هذه العناصر أو الأهداف ضمن الغاية التي تريد المؤسسة الوصول إليها من جراء اتخاذها لهذه القرارات في كل حالة، وتحديد ما هو مطلوب إنجازه من كل طرف. ويقوم متخذ القرار، خلال هذه الخطوة أيضاً بالتساؤل حول ما ينبغي التوصل إليه، والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق ذلك. وتختلف طريقة تنفيذ متخذ القرار لأهداف القرار حسب نوعها، فإن كانت أهدافها إلزامية وجب عليه تنفيذها

<sup>1</sup> -فريد كورتل وإلهام مغليطا، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:156.

<sup>2</sup> -زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات سلاسل، الكويت، 2001، ص:212.

دون أن يحدد عن الإجراءات المقررة. أما إن كانت اختيارية فإن المطلوب منه تحقيق الهدف المقرر بغض النظر عن الطريقة التي يستخدمها.<sup>1</sup>

### ثانياً: تحديد المشكلة الحقيقية

تم إدراج خطوتي تحديد الهدف من اتخاذ القرار وتحديد المشكلة الحقيقية، في معظم الكتب التي تم الاعتماد عليها، ضمن خطوة موحدة، غير أن أهمية الثانية في حساب نتائج البحث اقتضت ضرورة فصلها عن الأولى دون إهمال ما لهذه الأخيرة من أهمية. وتكمن أهم نقطة في تحديد المشكلة الحقيقية في الفصل بينها وبين أعراضه، لأن العرض دليل على وجود المشكلة ولكن حله لا يعني حلاً لها. لذلك فمن الضرورة التعمق في المشكلة للوصول إلى أصلها من أجل معالجتها. وهذا ما أكده جون ديوي إذ قال أن "صياغة السؤال بشكل جيد، يعني حلاً لنصف المشكلة بصرف النظر عن سلامة الجانب الرياضي لها".<sup>2</sup>

تكمن أهمية تحديد المشكلة الحقيقية في تحديد فعالية الخطوات التي تليها، وسلامة القرارات التي تنتج عنها.<sup>3</sup> وينطلق متخذ القرار في هذه المرحلة من اكتشاف المشكلة والتي تعتمد على عدة عوامل أهمها عامل الزمن، أي تلك الفترة المخصصة لهذه الخطوة، ويجب أن لا تكون أكثر من اللازم ولا أقل من ذلك من أجل الوصول إلى الحل الصحيح لها. ثم يقوم بتحليل المشكلة بالاعتماد على ظواهرها الخارجية، إضافة إلى خبرة متخذ القرار السابقة، وقدرته الشخصية كبعد أولي لتحليلها. وأخيراً تنقل إلى التحليل الدقيق لأبعادها.<sup>4</sup>

### ثالثاً: تحليل المشكلة

تتضمن هذه المرحلة جزأين متصلين هما: تصنيف المشكلة وتجميع أو توفير المعلومات المتعلقة بها. وتعني عملية التصنيف تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات الاستشارية والتنفيذية. أي معرفة متخذي القرار والمستشارين فيه ومن يجب إبلاغهم به. وهذا التحديد يضمن الفعالية في اتخاذ القرارات، ولا يتحقق ذلك إلا إذا كان هذا التصنيف يهدف إلى حل المشكلات من وجهة نظر المنشأة ككل، ولا يهدف إلى حل المشكلة العاجلة والجزئية على حساب المصلحة العامة للمنشأة، يتم بعد ذلك تحليل المشكلة عن طريق تجزئتها إلى عناصرها ثم إيجاد العلاقة السببية بين تلك العناصر. حيث تمثل المشكلة الأساسية النتيجة المطلوب

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، مرجع سابق، ص: 161-163.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدارالجامعية، الإسكندرية، مصر، 1991، ص: 166.

<sup>3</sup> - توفيق، جميل أحمد، إدارة الأعمال-مدخل وظيفي، الدارالجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 113.

<sup>4</sup> - علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص: 136-138.

الوصول إليها، والمعبر عنها بالمتغير التابع مثلا إدخال سلعة جديدة في السوق. أما أجزاؤها فتكمن في العناصر المالية والتسعيرية والإنتاجية المؤثرة في هذه النتيجة والمسماة بالمتغيرات المستقلة.<sup>1</sup> وتعتمد عمليتي التصنيف والتحليل على جمع وتحليل المعلومات، هذه الأخيرة هي ضرورة من ضرورات عملية اتخاذ القرارات، و هي عملية مساعدة لدراسة لحقائق وتحديد علاقتها وأهميتها للمشكلة. وعند حصول متخذ القرار على هذه المعلومات يكون قادرا على تحديد مدي ملاءمتها، صلاحيتها وكفايتها وذلك بناء على خبرته في تحليلها وتفصيلها.

من عيوب هذه المرحلة أن متخذ القرار غالبا ما يحصل على معلومات غير كاملة، فيكون بذلك أمام خيارين: إما أن يتخذ الإجراءات الضرورية للحصول على معلومات إضافية، أو أن يكتفي بهذه المعلومات شرط أن يعتمد على الاستنتاج أو القياس في اتخاذ قراراته لتغطية العجز في المعلومات، لأن ما هو أسوأ من اتخاذ قرارات بناء على معلومات غير كاملة هو اتخاذه على أسس غير سليمة. ويمكن تجميع هذه المعلومات والبيانات عن طريق عدة وسائل من بينها، دراسة وتحليل السجلات والملفات والتقارير التي يعدها المختصون في المؤسسة. بالإضافة إلى الإحصائيات ونتائج البحوث والدراسات التي يتم إجراؤها داخل المشروع أو عن طريق الأجهزة المتخصصة. أو بطرق غير رسمية بالاعتماد على الملاحظات الشخصية للمديرين حول مواقف معينة. وهناك من يعتمد على إجراء مقابلات واستقصاءات مع عمال المؤسسة أو عملائها.<sup>2</sup> إن إدراك متخذ القرار للمشكلة الحقيقية بالاعتماد على تحديدها وتصنيفها وتحليلها يشكل عاملا أساسيا في صياغة الحلول البديلة لها.<sup>3</sup>

#### رابعا: البحث عن البدائل

تختلف طريقة وضع البدائل باختلاف طريقة اتخاذ القرارات، والتي يمكن أن تكون جماعية، فردية أو تشاركية. ومهما كان الاختلاف فإن الاتفاق هو سيد الموقف على الأقل في المبادئ الأساسية. وتتمثل هذه المرحلة في وضع الحلول الممكنة للمشكلة المحددة. ويعتمد متخذ القرار في ذلك على خبرته السابقة، أي بالاستفادة من العناصر الناجحة في الحلول السابقة للمشاكل المماثلة، إذا كانت القرارات روتينية. وقد يتم حل المشاكل جزئيا بهذه الطريقة، أي جزء من الحل يستمد من الخبرة والجزء الآخر يستمد من الحاضر.<sup>4</sup> ومن

<sup>1</sup> -محمد قاسم القربوتي، مبادئ الإدارة-النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص:313.

<sup>2</sup> -زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص:214.

<sup>3</sup> -خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة-مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص:119.

<sup>4</sup> -حنفي، الصحن، مرجع سابق، ص:170.

الأفضل الدمج بين هذين الجزأين للحصول على الحل المتكامل. أما إذا كانت غير رتيبة فهي تبرر أهمية عامل الفكر الإبداعي لدى المجموعة أو الفرد متخذ القرار، حسب الحرية المتوفرة في طرح الأفكار الجديدة، على أن تقدم التنبؤات حول نتائج كل بديل للتمكن من المقارنة العلمية الدقيقة عند دراستها لاختيار البديل الأفضل.<sup>1</sup> إن أهمية هذه المرحلة تجعل المؤسسة بحاجة إلى كل البدائل الممكنة، إلا أنها أحيانا تصادف بعض القيود والعقبات التي تحد من حرية التصرف لمتخذ القرار، ومن بين هذه القيود:

**1\_ القيود الزمنية:** إذ أن القرار مقيد باتخاذها في وقت محدد لا يجب تجاوزه وهذا ما قد يدفع متخذ القرار إلى التخلي عن البدائل التي تحتاج إلى فترة زمنية طويلة.

**2\_ القيود المالية:** قد يضطر متخذ القرار إلى تخفيض عدد البدائل المطروحة مراعاة للظروف المالية للمؤسسة. كما قد يستبدل بديل بعينه نظرا لأن دراسته وتحليله يحتاج إلى مبالغ مالية تفوق طاقة المؤسسة. تقضي نظم المعلومات على هذا النوع من القيود بسبب قدرتها على معالجة عدد هائل من البدائل بدون الحاجة إلى مبالغ إضافية.

بالإضافة إلى قيود أخرى يمكن أن تقرضها الإدارة العليا للمؤسسة، أو الأنظمة السياسية السائدة، أو قد لا تسمح بها الظروف الاقتصادية للبلد، أو الإمكانيات التكنولوجية في المؤسسة، أو قد لا تتلاءم ومصالح وقناعات العمال فيها. في ظل نظم المعلومات يمكن التخلص من مشكل العمال عن طريق التدريب الذي يتطلبه هذا النوع من النظم كما يمكن الحصول على التكنولوجيا التي من شأنها أن تخفض من حجم الهوة.<sup>2</sup>

### خامسا: تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل

تعتمد هذه العملية على مقارنة البدائل المتوفرة بغرض اختيار البديل الذي يحقق النتائج الأكثر فعالية.

ويمكن لهذا البديل المختار أن يكون امثلا وهو الحالة النادرة. أما في غالب الأحيان فتكون المقارنة على أساس موازنة مزايا وعيوب كل بديل، على أساس التحليل الناقد والبناء لها.<sup>3</sup> ويتم هذا الاختيار وفق معايير مساعدة يمكن إيجاز محتواها فيما يلي:

<sup>1</sup> - زكي محمود هاشم، مرجع سابق ق، ص: 218.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق ص: 120.

<sup>3</sup> - رمضان، زياد، الدهان، أميمة، مخامرة، محسن، سالم، فؤاد الشيخ، المفاهيم الإدارية، 2012، ص: 105-106.

- **المخاطرة:** يتم التقييم على أساس هذا المعيار بالموازنة بين المخاطر والمكاسب المتوقعة لكل بديل، فمثلا إذا قدر المحلل بناء على المعلومات المتوفرة لديه حجم الأرباح والتكاليف المتوقعة للمشروع، فلا بد أن يبقى هناك هامش لعدم صحة هذه التقديرات، وهو ما يمثل عامل المخاطرة.
  - **الاقتصاد:** يتعلق هذا المعيار بتكلفة وضع البديل المختار موضع التطبيق، و يتم من خلال هذا المعيار اختيار البديل الذي يحقق أكبر النتائج بأقل تكاليف ممكنة.
  - **التوقيت:** عندما يتطلب اتخاذ القرار السرعة ليكون فعالا، يكون من الضروري الاقتصاد في الوقت. أما إذا كان الهدف الأسمى لاتخاذ القرار اعتبارات أخرى تتطلب الدقة وبذل الجهد أكثر من السرعة، فإن عامل التوقيت يصبح ثانويا عند اختيار البديل الأفضل. ويعتبر عامل التوقيت، على أهميته خصوصا في الوقت الحاضر، من العوامل التي يصعب تقديرها، لذلك فهو يعتمد في الغالب على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وليس على التحليل المنظم. ويراعى بالنسبة لهذا المعيار أن لا يضاف وقت للتوقيت المحدد مسبقا إلا إذا كان ينتج عن ذلك تحقيق نتائج أفضل وأكثر تأكيدا، وإلا فإن القرار الأفضل هو التنفيذ في الوقت المحدد مع التريث عند البدء.
  - **الموارد:** إن تفضيلات متخذ القرار تتوقف أيضا على ما يتوافر لديه من موارد مالية وبشرية وغيرها، وعلى اعتبار أن الموارد تكون في الغالب نادرة، فعلى الإدارة أن تراعي ذلك عند الاختيار. إما أن يختار البديل في حدود إمكانياته، أو أن يوفر ما ينقصه من المتطلبات المالية والبشرية لتنفيذ البديل المختار إذا تم اختياره لاعتبارات أخرى. ومن بين الموارد الأكثر أهمية التي يجب أخذ قيودها بعين الاعتبار عند الاختيار هي الموارد البشرية. إذا وقع الاختيار على بديل يتطلب نوعيات معينة من الأفراد لا تتوافر لدى المؤسسة، فمن الضروري توفير القدرات والمهارات المطلوبة إما بالتدريب العمال المستخدمين أو بتوظيف عمال جدد تتوافر فيهم هذه القدرات مع مراعاة التكلفة والوقت.<sup>1</sup>
- بالإضافة إلى المعايير والمساعدات السابقة، يعتمد متخذ القرار على معايير أخرى تختلف باختلاف القرار محل الدراسة، حيث توضع لهذه المعايير أوزان محددة ليكون الاختيار بين البدائل المختلفة دقيقا. وتعكس هذه المعايير والأوزان المحددة لها الهدف من القرار. وتستخدم إحدى الطرق المعروفة لتقييم البدائل كما في المثال التالي. فإذا كان القرار المراد اتخاذه، مثلا هو شراء جهاز كمبيوتر جديد، وكانت البدائل المتاحة عدة شركات منها ..... Intel, IBM, Sony, Sharp وتحدد المعايير بالمتانة، الخدمة، مدة الضمان

<sup>1</sup> -الدكتور المهدي الطاهر، مبادئ إدارة الأعمال، دار النشر ليبيا، الطبعة 2002، ص: 102.

،التصليح الفوري في السنة الأولى ،نوعية التغليف .....،وتكون الأوزان كالتالي 10، 8، 3، 4.....على الترتيب. ويتم الحصول على ترتيب الاختيارات بضرب الأوزان المحددة لكل معيار بالقيم التقديرية لمعايير القرار التي حصل عليها كل جهاز. ثم نقوم بمقارنة المجاميع التي حصل عليها كل جهاز.<sup>1</sup>

تعتبر عملية اختيار البديل الأفضل ذروة عملية اتخاذ القرار، لذلك فهي عملية صعبة أحيانا بالنسبة لمتخذ القرار في الإدارة العليا. والسبب في ذلك أن المسؤولية النهائية لانتقاء ذلك البديل الذي يحقق أعلى مستوى من النتائج المرضية تقع عليه. وعليه أيضا أن يراعي مسألة تحقيق الامثلية الجزئية لكل قسم أو لكل فرد. قد يكون متخذ القرار في كل هذه المواقف مترددا بسبب المخاطر التي يتعرض لها والتي يعود سببها إلى عدم توافر المعلومات المدروسة والكافية لذلك، وقد يكون حاسما في الظروف المعاكسة.<sup>2</sup>

#### سادسا: تنفيذ البديل المختار

هناك من يعتقد أن عملية اتخاذ القرار تنتهي باختيار البديل الأمثل، لكن الواقع أن العملية لا تنتهي إلا بتحويل القرار إلى عمل فعال. ومتى تحقق تطبيق هذا القرار في الواقع يكون قد حقق فعاليته.

يتم التنفيذ بجهود الأفراد الذين تعهد لهم هذه المهمة، حيث يقوم المديرون بإبلاغ الأفراد في المستويات الدنيا عن الإجراءات الواجب اتخاذها والتغيرات المتوقعة حدوثها. هذا الإبلاغ لا يكفي للأفراد للقيام بالتنفيذ الفعال، لذلك فعلى المدراء أن يحفزوا ويرغبوا هؤلاء الأفراد، وذلك عن طريق إشراكهم في تنمية البدائل حتى يحس هؤلاء بأن القرار قرارهم. ولا تعتبر عملية الإشراك هذه مرغوبة فقط، بل أن وجودها ضروري، حيث أن الأفراد في المستويات الدنيا أقدر من الإدارة العليا على تفهم الصعوبات التي تظهر في هذا المستوى. كما أن تحقيق هذه القرارات لأهداف هذه الفئات يجعلهم أكثر حرصا على التنفيذ الفعال. أما إذا كانت الأهداف تصب في مصلحة المدير، فقد لا يجد الحماسة الكافية من الأفراد للتنفيذ.<sup>3</sup>

#### سابعا: تقييم فعالية القرار

<sup>1</sup> -موفق حديد، محمد، الإدارة-المبادئ والنظريات والوظائف، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

<sup>2</sup> -خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سابق، ص:121.

<sup>3</sup> -توفيق، مرجع سابق، ص:117-118.

تتضمن هذه المرحلة مقارنة من النتائج المعيارية أو المحددة مسبقاً كأهداف من النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك للتحقيق فيما إذا كان القرار المتخذ هو العلاج الشافي للمشكلة محل الاهتمام. وتظهر خلال هذه المرحلة أهمية وظيفة المراقبة، حيث تقرر السلطة المعنية نجاح القرار أو إعادة النظر فيه، إما بالتعديل أو بصنع قرار جديد وذلك حسب الفجوة بين المخطط والمتوصل إليه. ولضمان فعالية القرار تعمل الجهات القائمة على اتخاذ القرار على تكييف النتائج المتوقعة لهذا القرار مع الظروف المحيطة، وذلك بتقليل كل العقبات التي تعترضه بعد الكشف عنها.<sup>1</sup>

تختلف أهمية مرحلة عن أخرى باختلاف طبيعة المشكلات وأنواع القرارات وباختلاف أهميتها بالنسبة للمؤسسة، إلا أن هذه الاختلافات ليست جذرية بل تتدرج ضمن إطار موحد.<sup>2</sup> وبناءً على ذلك يمكن اعتبار الخطوات العملية لهذه العملية هي: فهم ومراقبة بيئة القرار، تحديد المشكلة، تحديد أهداف القرار، تشخيص المشكلة، تطوير بدائل الحلول، تأسيس المعايير، تقييم بدائل الحلول، اختيار أفضل بديل، وأخيراً تنفيذ القرار. إن ملاحظة بسيطة لهذه الخطوات تبين أنها لا تختلف كثيراً عما سبق ذكره. كما أن دراسة خاشقجي على البيئة السعودية أثبتت عدم وجود اختلافات كبيرة في تسلسل هذه المراحل في الواقع العملي بالمقارنة مع الخطوات العلمية عدا بعض الهفوات الناجمة عن التغيرات البيئية والاجتماعية والثقافية والتي قد تختلف من بيئة لأخرى.

عدا عن ذلك، يمكن تقليص هذه المراحل في شكل نموذج تجميعي متضمن للمراحل السابقة ممثلاً بنموذج سايمون التي صنّفها إلى:<sup>3</sup>

1. مرحلة الذكاء: وتتضمن تحليل البيئة والبحث عن المشكلة.
2. مرحلة التصميم: وتتعلق بإيجاد بدائل الحلول لهذه المشكلة وتطويرها وتحليلها.
3. مرحلة الاختيار: وتعني اختيار أفضل بديل بناءً على المعيار المختار.
4. مرحلة المراجعة: وتتعلق بتنفيذ البديل المختار ومراجعته.

قد تم إدراج هذه الخطوات لسببين، أولاً تطابقها مع خطوات منهج النظم، وبذلك يتفق تطور النظام مع عملية اتخاذ القرار، أما الثاني فمتعلق بأهمية هذا النموذج بالنسبة لإشكالية البحث.

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال-نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص:265.

<sup>2</sup> - هاني يوسف خاشقجي، "عملية صنع القرار الإداري في القطاع العام والمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية مقارنة" مجلة جامعة الملك عبد

العزیز: الاقتصاد والغدرة، الرياض: م3، 1990، ص:217.

<sup>3</sup> - رايموند مكليود، جورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة: سرور، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2006، ص:565-566.

إن اتخاذ القرار وفق خطوات منهجية مهما اختلفت مضامينها أو اختلف عددها، فهي تتم عن تنظيم يهدف إلى إعطاء هذه العملية بما لها من الأهمية طابع العلمية، وإن كان هذا ليس الشرط الوحيد لذلك، كما أن تعقد واتساع وتشابك هذه العملية يطرح التساؤل فيما إذا كانت ناتجة عن جهد شخص واحد، أم أن طبيعتها وأهمية نتائجها تفرض تضافر جهود العديد من الجهات والأفراد في المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أساسيات اتخاذ القرار

#### أولاً: الأساليب المساعدة على اتخاذ القرار

تتعدد الأساليب وتتنوع المساعدة لاتخاذ القرارات وهذا التنوع يتوقف على طبيعة وحجم المشكلة المدروسة والظروف المحددة لها وعلى تقدير المدير ورأيه وكذلك على الإمكانيات المتوفرة لاستخدام أسلوب معين وبالتالي يمكن القول كل ظرف يملئ نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه، وتنقسم أساليب اتخاذ القرار إلى أساليب كمية وأساليب نوعية.

#### 1. الأساليب الكيفية المساعدة على اتخاذ القرار:

هناك العديد من الأساليب الكيفية نذكر منها:

1.1: الحكم الشخصي أو البديهية: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهية في إدراك هذه العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.<sup>2</sup>

#### 2.1: الحقائق:

تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرار فحين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح جذور قوية ومنطقية، غير أن المشكلة هي أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة في كل وقت يجب اتخاذ قرار إزاء

<sup>1</sup> -رايموند مكليود، مرجع سابق ، ص:570.

<sup>2</sup> -نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص:185.

موقف أو مشكلة، الأمر الذي قد يؤدي أحيانا بالمدير إلى اتخاذ قرار رغم عدم توفر الحقائق والأدلة وإن توفر الحقائق في اتخاذ القرار لا يغني عن الحكم الشخصي من قبل المدير.<sup>1</sup>

### 1.3: التجربة (الخبرة):

تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الاستغناء به في اتخاذ القرارات إلا أنها قد تكون غير كافية للحكم على موقف ما، فعلى المدير ألا يتقيد بهذه التجارب ويجعلها المقياس الوحيد لاتخاذ القرارات، بل لا بد أن يعتمد على حكمة الشخصي وتقديره للأمور.<sup>2</sup>

### 1.4: دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:

يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير أو التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل.<sup>3</sup>

## 2. الأساليب الكمية المساعدة على اتخاذ القرار:

من أهم الأساليب الكمية ما يلي:

### 2.1: بحوث العمليات:

تعرف بحوث العمليات بشكل عام بأنها استخدام الطريقة العلمية للبحث في العمليات المختلفة "الإنتاجية أو الاقتصادية أو الإدارية أو العسكرية أو الصناعية أو غيرها" بهدف إيجاد الحلول المثلى للمشكلات التي تواجه هذه العمليات. يستند منهج بحوث العمليات إلى الطريقة العلمية لدراسة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتعتمد الطريقة العلمية على الملاحظة العلمية والقياس وتحديد المتغيرات وكذلك بناء النماذج التي تمثل الظاهرة التي تجري دراستها واستخدامها في دراسة الحلول البديلة وتقويمها، كما تقوم على تكوين الفرضيات واختيارها وبالتالي التوصل إلى تفسير الظاهرة قيد الدراسة.

<sup>1</sup> -فريد كورتل وإلهام مغليط، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص:174.

<sup>2</sup> -فريد كورتل وآخرون، مرجع سابق، ص:174.

<sup>3</sup> -نواف كنعان، مرجع سابق، ص:186.

تستخدم بحوث العمليات هذه الطريقة كأسلوب أو كأداة للبحث نظرا لأهميتها في الوصول إلى تحديد صحيح للمشكلة أو العملية قيد البحث ولما تقدمه كذلك من أدوات عملية للكشف عن المتغيرات المختلفة وتحديد آثارها وإنتاجها وبعبارة أخرى فإن هذه الطريقة العلمية والوحيدة للوصول إلى تفسير صحيح للأحداث والمشكلات وبالتالي التوصل إلى وضع حلول عملية لها.<sup>1</sup>

## 2.2: نظرية الاحتمالات:

يواجه متخذ القرار أيا كان موقعه مشاكل مختلفة، يتخذ بعض القرارات بناء على معرفة وإطلاع كامل بالمشكلة والبعض الآخر تتوفر له المعلومات الكاملة حولها، ويختلف موقف متخذ القرار في كل حالة، لذلك تصنف القرارات وفقا لكل حالة، فإن صادف موقف عدم تأكد خصص له احتمالات حدوثه المستقبلية، وإلا فإن الحلول تكون واضحة ولا تحتاج إلى تخصيص احتمالات فيها.

ولما كانت الأنشطة اليومية لمنشآت الأعمال تحدث في ظروف عدم يقين فقد اعتمدت النظرية والاحتمالية كأسلوب رياضي للتقليل من حالة المخاطرة التي تواجهها. ولقد أثبتت هذه الطريقة جدواها ويرجع ذلك لاعتمادها على كل من التقديرات الشخصية والموضوعية للحوادث المستقبلية حيث تعتمد الموضوعية منها على البيانات التاريخية أما الشخصية فتعتمد على خبرة المدير وحده، وتعتمد هذه النظرية على عدة معايير للتغلب على حالة المخاطرة من بينها، استخدام القيمة المتوقعة للمتغيرات العشوائية، وبوضع القيم المتوقعة محل القيم غير المؤكدة، تصبح المشكلة يقينية، ويصبح حلها أمثلا عندما تنقص درجة تشتت القيم حول وسطها الحسابي أي انخفاض انحرافها المعياري، والنتيجة العكسية تجعلها تتعد عن الحل الأمثل أما المعيار الثاني فهو استخدام الفرصة المفقودة المتوقعة حيث ينتج عنها نفس القرار لذلك تطبق إحدى الطرق فقط تفاديا للتكرار.<sup>2</sup>

## 2.3: نظرية المباريات:

<sup>1</sup> - محمد عبد الفاتح محمود بشير المغربي، دور بحوث العمليات في اتخاذ القرار، ورقة عمل مقدمة في ندوة "الإحصاء وبحوث العمليات ومعوقات استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية في الدول العربية"، جامعة القاهرة، مصر، 2009، ص: 139.

<sup>2</sup> - سهام خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة أنقاوس للمصبرات، مذكرة لنيل الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2009، ص: 32.

يقوم مفهوم نظرية المباريات الإدارية - في مجال اتخاذ القرارات - على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة، وأنه يتصرف بحكمة وأن منافسة سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه.

قد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة حيث ثبت جدواها - كأسلوب علمي - في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة إذ في مثل هذه المواقف يجد متخذ القرار أن المفاضلة بين البدائل تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها شركة أخرى أو حتى دولة أخرى، إذ أن المباراة في اتخاذ القرارات قد تكون بين شركتين أو محتكر وآخر أو شركة مع حكومة، أو حكومة مع حكومة أخرى.<sup>1</sup>

## 2.4: أسلوب شجرة القرارات

ترجع جذور أسلوب شجرة القرارات إلى مدخل النظم في اتخاذ القرارات والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار وبين البيئة المحيطة باتخاذ القرار، كما يفترض هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار، بمعنى أن اتخاذ القرار في نظام فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وفي بيئته، ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يأخذ في الحسبان سلسلة التأثيرات هذه بقدر الإمكان عند اتخاذ القرار، وأن من الوسائل التي تساعد المدير في تطبيق سلسلة التأثيرات سواء في فهمه للنظام أو التنبؤ بتأثير قراراته في المستقبل.<sup>2</sup>

## 2.5: أسلوب مراسلة الحالات:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات، إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم، ويقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استناداً على المعلومات المتاحة عن المشكلة ويمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار.<sup>3</sup>

## 2.6: البرمجة الخطية

<sup>1</sup> -نواف كنعان، مرجع سابق، ص:32.

<sup>2</sup> -سهام خلفي، مرجع سابق، ص:196.

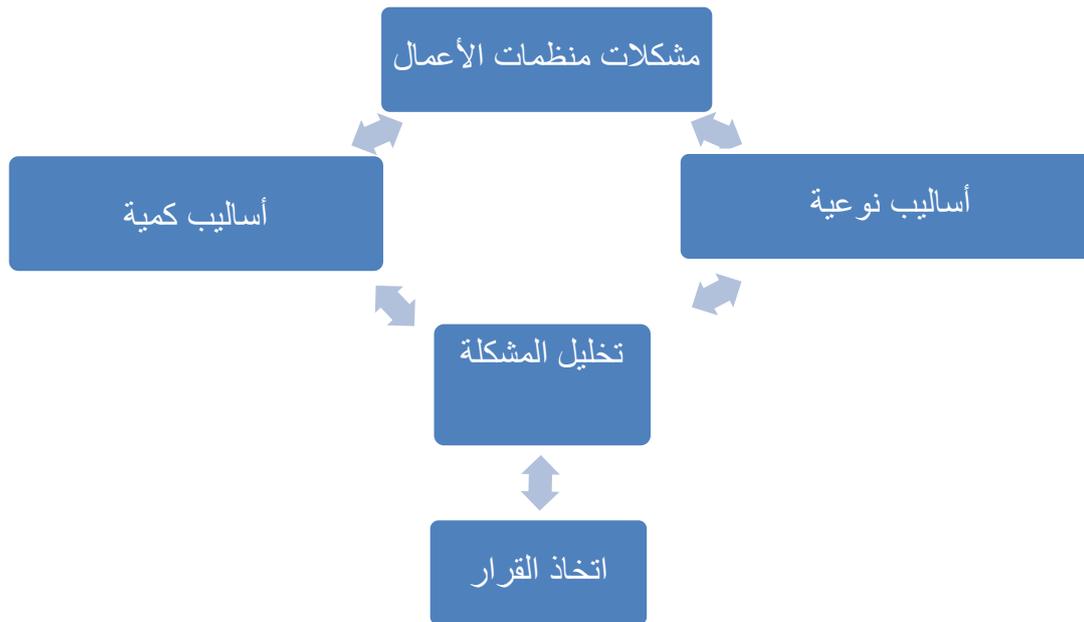
<sup>3</sup> -فريد كورتل، مرجع سابق، ص:177.

تعتبر البرمجة الخطية من أكثر الأدوات الكمية شيوعاً في الاستخدام وقد يرجع ذلك إلى سهولة استخدامها واتساع قاعدة التطبيقات المختلفة التي يمكن فيها استخدام البرمجة الخطية فهي لا تحتاج إلى خلفية رياضية متخصصة، ومن جهة أخرى سهولة إعداد النماذج الرياضية الخاصة بالبرمجة الخطية يجعل من السهل إعداد التقارير الإدارية وتوضيح نتائج الحل للمديرين.

تهدف البرمجة إلى تقرير الوضع الأمثل لاستخدامات موارد كالمؤسسة المحددة، وذلك على المؤسسة أن تحدد الأسلوب الأمثل لاستخدامها بحيث يتم ذلك بأقصى ربح ممكن وأقل تكلفة ممكنة.

رغم اعتماد عملية اتخاذ القرارات على أساليب علمية تساعدها على تحقيق الفعالية والوصول إلى الحل السليم والمناسب، إلا أنه هناك العديد من المعوقات التي تقف حاجزاً أمام عملية اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

**الشكل (03): يوضح التكامل بين أساليب المنهج الكمي والأساليب النوعية في تحليل المشاكل واتخاذ القرار:**



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:49، من إعداد الطالبان.

<sup>1</sup> -نواف كنعان، مرجع سابق، ص:190.

## ثانياً: نماذج صناعة القرار

تتميز الظواهر المحيطة والمتضمنة في المنظمات الاقتصادية والتي تستدعي صناعة قرارات بشأنها بالتعقيد الأمر الذي لا يسمح بإمكانية دراستها بشكلها الحقيقي. لذلك اقتضت الضرورة تمثيل هذه الظواهر في شكل نماذج تم تحليلها من خلال هذه الأخيرة. يمكن لهذه النماذج أن تكون وصفية (وهي الطريقة التي تصنع بها القرارات في العالم الحقيقي)، تنبؤية (باتباع هذا النموذج سيزيد احتمال صناعة قرار ناجح)، و/أو معيارية (توجد طريقة واحدة هي الأفضل هي الأفضل لصناعة القرارات)، وتعتبر هذه النماذج نسبية وغير كاملة.<sup>1</sup>

## 1: النموذج العقلاني

يعتبر المدخل العقلاني والنموذج الأكثر اتساعاً وتأثيراً لصناعة القرار، والذي يتكون من تتابع منطقي لخمس مراحل:<sup>2</sup>

- التحديد الواضح للمشكلة ويمكن أن تعرف المشكلة بأنها الفجوة المتوقعة بين الحقيقة الحالية والمرغوبة، ومن ثم "تحليل الفجوة" كمدخل قياسي لتحديد المشكلة.
- توليد الحلول المحتملة بالنسبة للقرارات الروتينية يمكن تحديد بدائل متنوعة بسهولة واعتدال من خلال قواعد قرار محددة مسبقاً. أما القرارات غير الروتينية فتتطلب عملية إبداعية لتظهر بدائل مختلفة أو غير عادية.
- استخدام مداخل التحليل المناسبة، اختيار الحل من بين البدائل المتوفرة، ومن الأفضل أن يكون هذا الحل هو الذي يملك أكبر قيمة متوقعة. في نظرية القرار يسمى هذا تعظيم المنفعة المتوقعة للنتائج.
- تنفيذ الحل، وغالباً ما تكون مشاكل التنفيذ ناجمة عن عدم فهم المسؤولين عن التنفيذ وعدم قبولهم التام لما هم بحاجة إليه، وعدم تأكدهم مما إذا كانوا يملكون الحافز والموارد المطلوبة للقيام بذلك بنجاح.
- تقييم فعالية القرار المنفذ.

في النموذج العقلاني يجب التثبت بمعنى الاعتقاد بأن المسيرين يتقاعلون فعلاً بسلوكاتهم في صناعة القرار عن طريق اختيار وتنفيذ أفضل البدائل تدريجياً. ولكن هذا الاعتقاد في التفاوض مبني على مجموعة الفرضيات غير المؤكدة، وتتضمن:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- Stephen P. Fitzgerald, **Decision Making**, (London: Oxford, Capstone Publishing, 2002, p: 12.

<sup>2</sup>-Ibid, p :12-13.

من الأفضل معرفة كل بدائل الحلول الممكنة (قبل اختيارها)، والنتائج الناجمة عن كل منها.

يوجد في الحقيقة حل واحد أفضل، وهذا الحل متضمن في البدائل المحددة.

من الممكن تدقيق وحساب البدائل المختلفة رقمياً، وحساب احتمالات نتائجها والقيمة النسبية لهذه البدائل والنتائج.

صانعي القرارات يتصرفون دائماً بعقلانية، وبالتالي تكون قراراتهم متحررة من العواطف، الأحكام المسبقة والسياسات.

يعتبر النموذج العقلاني معياري لكونه يخضع لتتابع منطقي للمراحل المتبعة بدقة في أي وضعية قرار. بني على أسس وضعها اقتصاديون في بداية الفترة الصناعية. وكانوا يعتقدون أن السلوك الإنساني يكون منطقياً تحت مجموعة من الظروف، وبالتالي يمكن التنبؤ بها. وعلى هذا الأساس بنوا نماذج لشرح أعمال التجارة، والتي يعتقدون لأنها يمكن أن تمتد إلى الطريقة التي تتخذ بها القرارات.<sup>2</sup>

## 2. النموذج العقلاني لسايمون

يرى هيربرت سايمون<sup>3</sup> بأن "فرضيات العقلانية الكاملة مناقضة للحقيقة. ليست مسألة تقريب، فهي لا تصف ولو قليلاً العمليات التي تستخدمها الكائنات البشرية لصناعة القرارات في الوضعيات المعقدة". واقترح بأن صناعة القرار مقيدة بالقدرة المحدودة للمديرين في تشغيل المعلومات، وهذا ما سماه "العقلانية المحددة". وتفترض نظريته أن المديرين في الحياة العملية لا يبحثون عن الحل الأفضل بقدر ما يبحثون عن الحل المرضي، بمعنى أنهم يختارون الحل الذي يكون جيداً كفاية لحل المشكلة والتعامل معها. ويعتبر هذا النموذج وصفي ويحاول صاحبه من خلاله توضيح كيفية صناعة المديرين للقرارات فعلاً في العالم الحقيقي.<sup>4</sup>

## 3. نموذج صندوق القمامة

أطلق هذا الاسم على نموذج لصناعة القرارات في المنظمات، ابتكره أول مرة الباحث الأمريكي James March. ويعتبر من النماذج الوصفية، حيث يولد فيه المشاركون التنظيميون مجرى أو تيار ثابت من

<sup>1</sup>-Ibid , p :13.

<sup>2</sup>Ibid ; p.13.

<sup>3</sup> -منظر القرار الذي تحصل سنة 1978 على جائزة نوبل بسبب عمله النظري الجديد في صناعة القرار.

<sup>4</sup>- Ibid, p :14.

المشكلات، الحلول وفرص الاختيار. ترمى هذه التيارات رمزيا في "صندوق القمامة" التنظيمي، تتفاعل الأربعة بعشوائية، ونسبة قليلة فقط من الحلول المولدة توحد في القرار النهائي. يستلزم هذا النموذج أيضا أن يمكك المشاركون بالمشكلات كفرص لتنفيذ حلولهم المفضلة التي تعتمد على خبرتهم وأسلوبهم الشخصي. هناك طريقة أخرى لرؤية هذا النموذج، يتم من خلالها النظر للمنظمات كمجموعة من الحلول المتنافسة- كل واحد يفضلها مجموعة من المشاركين- بانتظار ظهور المشكلات. أما القرار فهو ما يحدث عندما تجمع مجموعة من المشكلات، الحلول والاختيارات- أو تتضارب أو تتصادم- خلال فترة حاسمة ما. بمعنى أن القرار النهائي ليس أكثر من حصيلة ثانوية by product للكيمياء القديمة التي حدثت في صندوق القمامة التنظيمي.

#### 4. التفكير، النظر والعمل

على الرغم من ملاحظات هيربرت سايمون حول النموذج العقلاني إلا أنه لا يزال متماسكا. واستمر في توسيع مداخل الإدارة في صناعة القرار على الرغم من أن حدوده واضحة وموثقة، وتقديم نماذج بديلة متنوعة. فالمدخل الجديد لا يرتبط بالتخلي عن النموذج العقلاني لأنه مئوس منه أو به نقص ولكن بإضافة العناصر الناقصة إليه، الأمر الذي يجعله يساعد في عمليات قرار قريبة جدا من أن تكون فعلية وتزودها بمرونة كبيرة.

في هذا السياق Frances Westley, Henry Mintzberg إضافة مدخلين إلى المدخل العقلاني "التفكير أولا" وهما (النظرأولا) و(العمل أولا)<sup>1</sup>. يتضمن مدخل "النظر أولا" التخيل بمعنى عالم الفن والأفكار. ويستلزم "العمل أولا" التعلم من خلال العمل. ويعني فعليا اكتشاف البدائل وتجربتها لاختيار البديل الذي يعمل أفضل، فهو إذن عالم الخبرة والمهارة. وبالمقابل تعود جذور "التفكير أولا" للحقائق وعمليات التخطيط المنطقية، بمعنى أنه أكثر منه فنا أو مهارة.<sup>2</sup>

#### خلاصة الفصل:

هناك عدد من العوامل تؤثر في عملية صنع القرار عموما، بحيث توجد بعض العوامل تؤثر على اتخاذ القرار والبعض الآخر يؤثر على القرار في حد ذاته، والنتيجة في النهاية هي التأثير على جودة هذا القرار

<sup>1</sup>-Mark Chun-hsueh Chen, Chu-ching Wang and Shen-yeh Yu, "A Comparative Study on Decision Making Approach in a Dilemma between Taiwanese and Italian Business Managers", p:7.

<sup>2</sup> - مرجع سابق ، ص:9.

وعلى فعاليته في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية ، وهذه العوامل تمتد بين البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، لكن و باتباع مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تم عرض أهمها في المبحث الثاني، يمكن زيادة الأثر الإيجابي للبيئة الخارجية بهدف التمكن من تحسين جودة القرارات، لأن القرار الذي لا يتميز بجودة عالية وتكون له فعالية أقل سيكون بمثابة الحقنة المسكنة للألم فقط وإلى أجل محدد لكنها لا تعالج المرض أبداً، وبالقيااس على هذا يكون القرار الجيد هو الذي يصف الحل الأمثل والنهائي لمشكلة محددة داخل المؤسسة الاقتصادية



الفصل الثاني : دراسة  
ميدانية لمؤسسة سونلغاز  
-ميلة-

## المبحث الأول: مفاهيم حول مؤسسة سونلغاز

سنتناول في هذا الفصل مفاهيم شاملة حول مؤسسة سونلغاز حول مفهومها و نشأتها و تطورها و هيكلها التنظيمي

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعد سونلغاز من الهياكل المهمة في الجزائر إذ تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد وهذا في ظل التغيرات والتطورات التي تؤثر عليها. بحيث عمدت المؤسسة سونلغاز إلى تطبيق إستراتيجية المناولة كنوع من الخيارات المثلى التي يتم من خلالها تحقيق نوع من الجودة بتكاليف أقل، كما تسعى المؤسسة إلى إيصال الخدمة إلى الزبون في الوقت المحدد والعمل على تقليص الوقت المخصص للإنتاج الذي يكون بتوزيع الأشغال والمهام إلى مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمتاز بكفاءات عالية تساعدها في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه مع المؤسسة الأمرة وكل هذا من اجل توفير راحة وأمان للزبون.

فبعد الاستقلال تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز محل كهرباء وغاز الجزائر في 1969 بالمرسوم التنفيذي 6959 المؤرخ في تاريخ 1969/07/26 الصادر بالجريدة الرسمية في 1969/08/01 وقد حدد لها المرسوم مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد وبهذا فقد أصبحت مديرية الكهرباء والغاز تحوز على احتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة.

قد مرت المؤسسة في تطورها بعدة مراحل تلخص أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>  
في سنة 1983،تمت إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز أين زودت بخمس {05} مؤسسات فرعية للأشغال المتخصصة هي:

- كهريف KAHIRIF : للإنارة وإيصال الكهرباء.
- كهركيب KAHRAKIB: للتركيبات والمنشآت الكهربائية.
- كناغاز KANAGAZ : انجاز شبكات نقل الغاز.
- إنرغا INERGA:الهندسة المدنية وتضم AMC لصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة .
- التركيب ETERKIP:للتكيب الصناعي.

كما شهدت سنة 1991، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في ديسمبر 1991 ، تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة الى مؤسسة ذات الطابع الصناعي والتجاري ،و التي تسهر على أداء الخدمة العمومية في مجال الكهرباء والغاز داخل التراب الوطني الجزائري.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز ،بلدية ميلة، ولاية ميلة.

أما في سنة 1995, و بصدر المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في ديسمبر 1995 فقد أكد الشكل القانوني لسونلغاز على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري, تابعة لوزارة الطاقة والمناجم, لها شخصية معنوية تتمتع بالاستقلالية المالية.

أما سنة 2002, وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 1 جوان 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية للكهرباء والغاز الى مؤسسة قابضة ذات لسهم "سونلغاز ش.ذ.أ" دون إنشاء شخصية معنوية جديدة لها, تتشط بواسطة فروعها لنشاطات إنتاج,نقل وتوزيع الكهرباء, وكذا نقل وتوزيع الغاز, يقدر رأسمالها بمائة وخمسين مليار دينار جزائري 150000000000.00 دج موزعة على مائة وخمسين ألف 150000 سهم, قيمة كل سهم مليون دينار جزائري 1000000.00 دج تكتبها وتحررها الدولة دون سواها حسب المادة 165 من القانون 02-01 المؤرخ في 05 فيفري 2002 فان الدولة لها الحق في امتلاك أغلبية الأسهم فيها.

### المطلب الثاني: تعريف بمؤسسة سونلغاز

تعتبر الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز من أكبر الشركات بعد سوناطراك, فهما الركيزتان الأساسيتان المدعمتان للاقتصاد الوطني.

مهامها الرئيسية هي إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز إضافة الى ذلك يسمح لها قانونها الأساسي الجديد بالتدخل في قطاعات أخرى من القطاعات ذات الأهمية النسبية للمؤسسة وميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

فقد لعبت مديرية الكهرباء والغاز على الدوام دورا بارزا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومساهماتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية التي ترتقي الى مستوى برامج التنمية الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز ومساهماتها في رفع التغطية 52% ونسبة تغطية الغاز الى ما يفوق 98% من حيث إيصال الكهرباء .

أن مديرية الكهرباء والغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل قد جندت على الدوام طاقة هامة من اجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية بالنسبة الى الفترة من 2005-2010 فقد وضع برنامج استثماري موضع التنفيذ بغية رفع قدرتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة الى زبائنها كذلك.

كما تهدف سونلغاز حسب المادة 6 من المرسوم الرئاسي السابق الذكر الى:

- ✓ إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقه
- ✓ توزيع الغاز عبر القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- ✓ نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- ✓ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها

- ✓ دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتثمينه.<sup>1</sup>
  - ✓ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة وغير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية.
  - ✓ تطوير كل أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات أجنبية أو جزائرية.
- أم فيما يخص محل دراستنا فلقد تم فتح شعبة الكهرباء والغاز بولاية ميلة سنة 1987 وكانت تقتصر فقط على متابعة أشغال الكهرباء والغاز والتدخل من اجل إصلاح الأعطاب ,أما سنة 1992 تم فتح مركز ميلة وكان مستقل تماما في إدارة شؤون عمله.
- وسنة 2009 تم تحويل التسمية مرة أخرى الى مديريات جهوية ومن أبرز مهامها ما يلي:
- تحقيق التوزيع العمومي للغاز الطبيعي في ظروف أمنة وبأقل التكاليف
  - وضع وتجديد وسائل الإنتاج من نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية إضافة الى ربطها مع التوزيع العمومي
  - مراقبة كل وسائل التحكم في الهياكل الضرورية المكتملة للمهام
  - وضع مخططات من اجل تطوير الهياكل الكهربائية والغازية في جميع الميادين
  - تطوير الشبكة الكهربائية والغازية
  - مراقبة وصيانة مختلف المنشآت من اجل التوزيع المستمر للطاقة
  - تحضير وتوجيه ومراقبة مختلف المشاريع التابعة لسونلغاز.
  - استغلال وصيانة وتطوير شبكات التوزيع للكهرباء والغاز في الأماكن النائية.
  - تطوير الشبكة لتمكين إيصال الزبون بالمنتج.
  - تسويق الكهرباء والغاز.
  - تمكين استمرارية النوعية باقل سعر.
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقبلية:**
- ❖ **الهيكل التنظيمي:**

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإبراز طريقة نشاطها فان نظام الوظائف وترابطها يؤدي الى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط.

تضم مديرية التوزيع ميلة الأقسام التالية:

#### 1-مدير المديرية:<sup>2</sup>

- الإماءات.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره.

- عقد الاجتماعات.
  - رئاسة العديد من اللجان.
  - تمثيل المديرية في الاجتماعات الولائية والخارجية.
  - تقديم الحصيلة والأهداف المحققة لدى الشركة.
- 2- قسم تقنيات الكهرباء:** يتولى هذا القسم مهام عديدة منها:
- ضمان الجودة واستمرارية الخدمة.
  - التأكد من تشخيص الشيكات وتطوير برامج الصيانة.
  - التدخل على الشبكات الكهربائية بأكملها.
  - تطبيق الدليل الفني في توزيع الكهرباء.
- 3- قسم تقنيات الغاز:** من مهامه الأساسية ما يلي:
- ضمان الجودة واستمرارية الخدمة.
  - التأكد من تشخيص الشيكات وتطوير برامج الصيانة.
  - التدخل على الشبكات الكهربائية بأكملها.
  - إعداد خطة اقتناء معدات محددة.
  - ضمان تحقيق التنمية ودراسات التكتل.
- 4- قسم الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز:** تتمثل مهامه في:
- جمع الملفات الفنية للأعمال المراد تحقيقها ودراساتها.
  - دراسات الطلبات المستلمة.
  - مراقبة المواقع والتحكم فيها وفحصها من جهة جودة الخدمات المقدمة.
  - التحقق من المرفقات والموافقة عليها.
  - تحليل التقارير ومواقع البناء.
- 5- قسم العلاقات التجارية:** يسهر هذا القسم على:
- متابعة طلبات الزبائن من وصولها الى نهاية العملية.
  - إعداد عقود الاشتراكات.
  - إدارة العملاء من حيث الإغاثة والفواتير والاستيراد.
  - مراقبة الوكالات التجارية للاستفسار على التطبيق السليم لقواعد الإدارة.
- 6- قسم المحاسبة والمالية:** من بين مهامه:
- مراقبة الحسابات النقدية وضوابط البنك وحسابات CCP.
  - إتباع تنظيم السوق.

- التحقق من بيانات التدفقات اليومية وتحريها.
- التوفيق بين الحسابات المصرفية وحسابات CCP.<sup>1</sup>
- إتباع تنظيم الأسواق.
- التحقق من بيانات التدفقات اليومية وتحريها.
- التوفيق بين الحسابات المصرفية وحسابات CCP.

#### 7- قسم أنظمة الإعلام الآلي: يعمل هذا القسم كما يلي:

- صيانة نظام التشغيل WINDOWS.GDOMT.LINUX.AIX
- إدارة قواعد البيانات GDOMT.SGC
- إدارة الشبكات والاتصالات
- إدارة وصيانة حقيقة الكمبيوتر.

#### 8- قسم تخطيط الكهرباء والغاز : يقوم بالمهام التالية:

- إنشاء المخطط الرئيسي لإدارة التوزيع.
- دراسة خطط إعادة الهيكلة والتخطيط لشبكات في منطقة حضرية.
- إعداد جميع الدراسات المحددة لتوفير الاحتياجات لإدارة التوزيع.
- التأكد من إن الخطة تتوافق مع تكوين التضاريس.

#### 9- قسم إدارة الصفقات : وله مهام عديدة منها:

- الاستلام والقيام بأوامر الدفع لجميع فواتير المقاولات والأشغال.
- انجاز برامج الاستثمار على المدى القصير والمتوسط حسب التوجيهات علي المستوى المركزي وهذا بالتنسيق مع مختلف مصالح المديرية.
- تحضير وإعداد المناقصات الوطنية.
- إعداد عقود واتفاقيات الإنجاز طبقا للقوانين المعمول بها.
- مساعدة المصالح المالية والمحاسبة في مهام التفيتش.

#### 10- قسم الموارد البشرية : له عدة مهام تتمثل في:

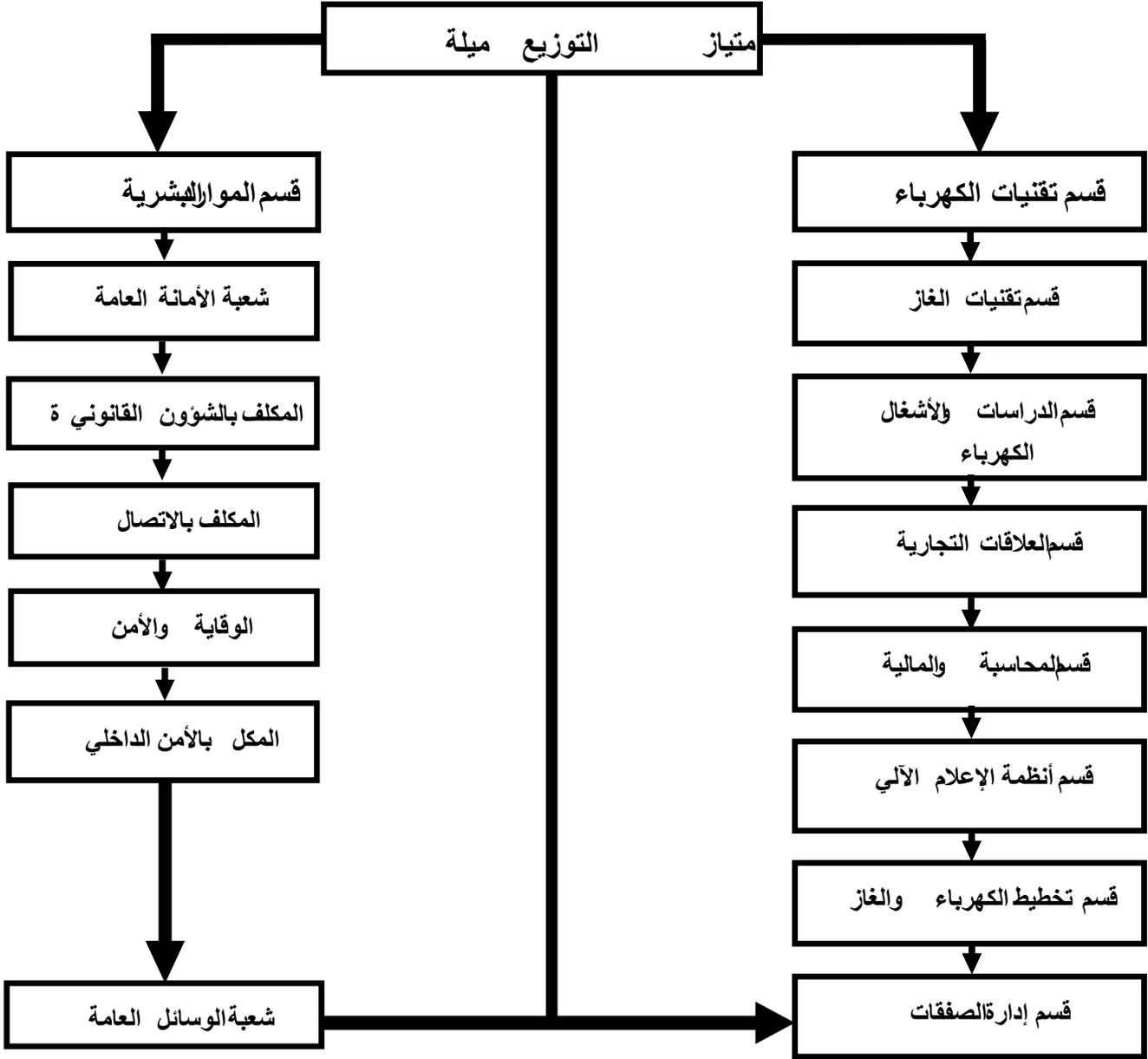
- تطوير المهارات الحالية لتطوير الأنشطة الجديدة.
- التأكد من كفاءة المورد البشري الموجودة وتطويرها.
- تطوير المعلومات والاستماع والتشاور بشأن العلاقات الاجتماعية والمهنية.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره.

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل إدارة التوزيع لاسيما وظيفة الترقية النقل.
- إعداد كشوف المرتبات للموظفين.

صيانة ملفات الموظفين.

الشكل 04: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقبلية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز

و لهذا القسم عدة فروع منها:

-شعبة الوسائل العامة: من مهامها:

- إدارة وصيانة الأصول العقارية لإدارة التوزيع.
- تطوير وتنفيذ برامج الاستثمار.

## -شعبة الأمانة العامة:

- تسجيل البريد الصادر والوارد.
- المكلف بالشؤون القانونية: نذكر من مهامها:
  - تمثيل شركة التوزيع عن طريق التفويض من المدير أمام المحاكم واتخاذ إجراءات ودية لصالح الشركة.
  - متابعة تنفيذ قرارات المحاكم.
  - إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالمناقصات الطلبية أو رسالة طلبية.
  - معالجة الاعتراضات الحاصلة عن طريق نشاط انجاز منشآت كهربائية أو غازية.

## -المكلف بالاتصال: يقوم ب:

- تصميم وتنظيم المعلومات الموجهة للعملاء والزبائن باستخدام الوسائط المناسبة .
- المشاركة مع الإدارة العامة في الأنشطة التجارية.
- بناء علاقات ثقة مع وسائل الإعلام ،التلفزيون،الراديو،الصحافة.

## -الوقاية والأمن: من مهامه ما يلي:

- متابعة حوادث العمل للمقاولين والجهات الخارجية التابعة للشركة.
- إقامة حملات توعية للجهات الخارجية حول مخاطر الإساءة في استعمال الطاقة.
- المشاركة بالنيابة عن المؤسسة في التبادلات في مجال النظافة والسلامة وحماية البيئة مع المنظمات المحلية المختصة.
- ضمان أمانة وحدة CHSISD ومتابعة التوصيات.

## -المكلف بالأمن الداخلي: تتلخص مهامه في:

- ضمان تطبيق جميع التعليمات والمبادئ التوجيهية الصادرة عن التسلسل الهرمي في مسائل الأمن الداخلي للمنشأة.
- تطوير وتنفيذ برنامج التفتيش المؤسسي.
- إعداد تقارير التفتيش عن طريق التوصية بكافة التدابير اللازمة لتحسين كفاءة الأمن الداخلي للمنشأة.

**المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات**

يتناول هذا المبحث تحليلاً لأدوات الدراسة الميدانية من خلال وصف فقرات الاستبيان والصدق البنائي له والأساليب الإحصائية المستخدمة لوصف أفراد عينة الدراسة:

**المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام لاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبى وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي:
- يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة؛
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛
- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات؛
- اختبار (Kolmogrov-Smirnov) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- إختبار F و T لمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

**المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة:**

**أولاً: تحديد عينة الدراسة :** يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة تأثير البيئة الخارجية على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية بولاية ميلة، ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، تم توزيع 30 استبيان على عينة اختيارية من العاملين في سونلغاز محل الدراسة، والعينة ممثلة أساساً من الموظفين حاملي الشهادات وكذلك من لديهم خبرة في العمل، مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهذا الأثر على فهم فقرات استبيان.

**ثانياً: خصائص أفراد عينة الدراسة:** الجدول التالي يوضح خصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

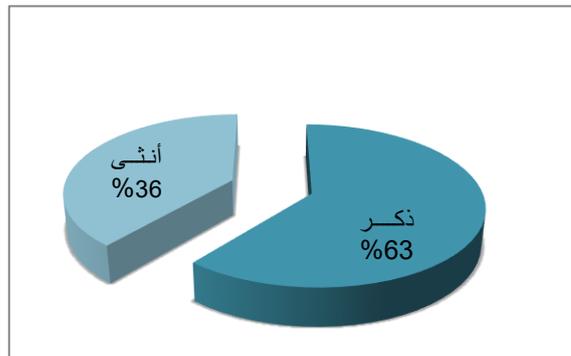
جدول رقم (01): خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	19	63.3
	أنثى	11	36.7
العمر	أقل من 20 سنة	0	0
	من 21-30 سنة	1	3.3
	من 31-40 سنة	20	66.7
	أكثر من 40 سنة	9	30
المؤهل العلمي	متوسط	0	0
	ثانوي	8	26.7
	جامعي	22	73.3
	ماجستير	0	0
	دكتوراه	00	00
مدة الخبرة	أقل من 5 سنوات	0	0
	من 5 الى 10 سنوات	12	40
	من 11 الى 15 سنة	11	36.7
	من 16 الى 20 سنة	2	6.7
	أكثر 20 سنة	5	16.7

المصدر: إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

حسب متغير الجنس:

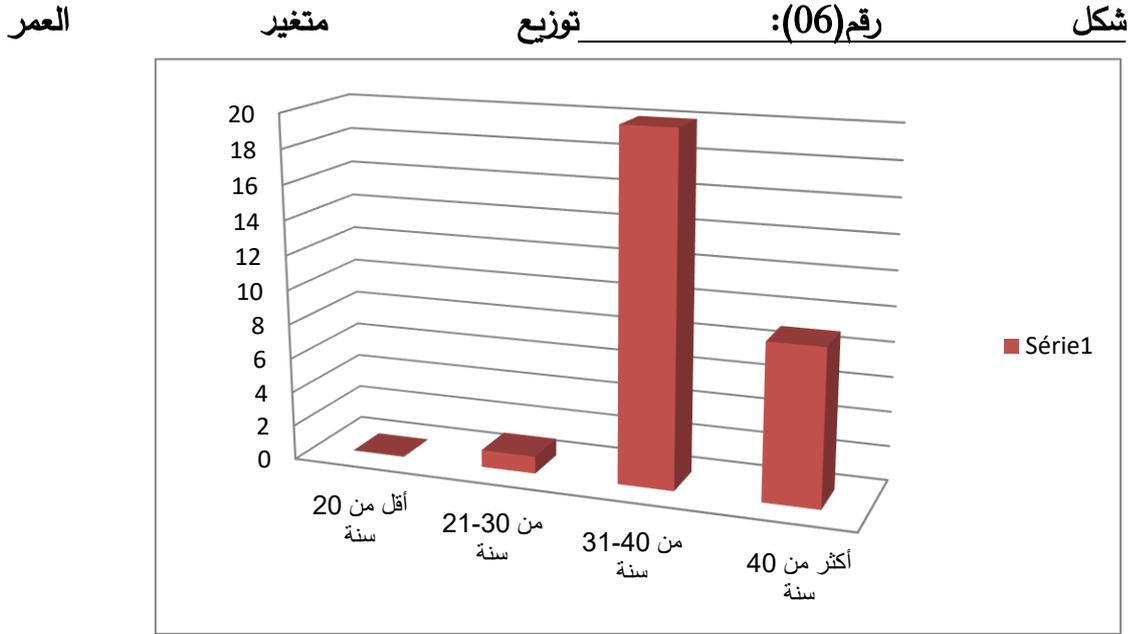
شكل رقم (05): توزيع متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يتضح من رسم بياني أن معظم الأفراد المبحوثين ذكور بنسبة 63% في مقابل 36% من أفراد العينة اناثا، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة والعاملين في سونلغاز عموما الطابع الذكوري، نظر الطبيعة العمل المصر في التي تفضل عنصر الذكور لقيادة مثل هذا نشاط.

أ- حسب متغير العمر:

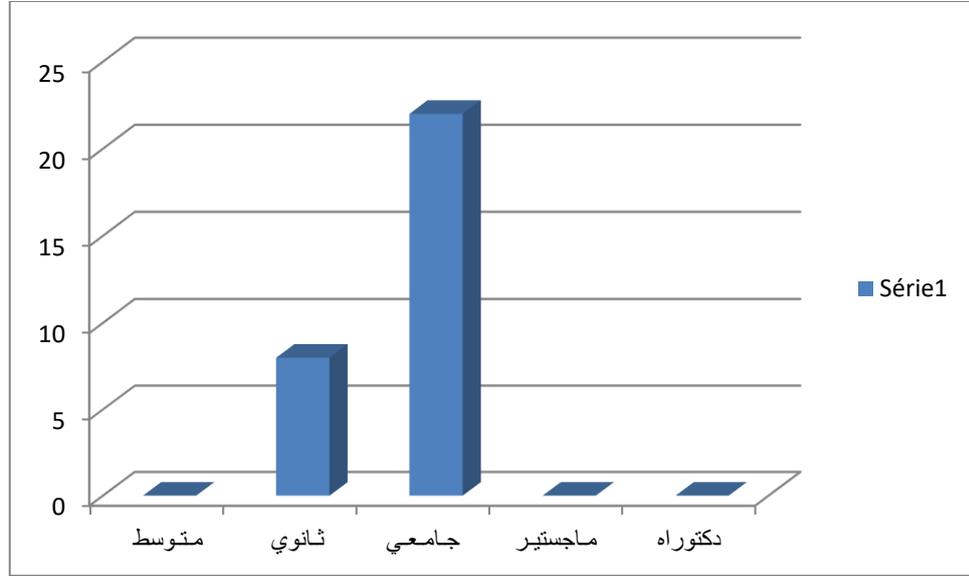


**المصدر:** إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات الأربع، حيث كانت النسبة في الفئة الأولى [أقل من 20] 0% لم نسجل اي نسبة، ثم الفئة الثانية [21-30] بنسبة 3.3 و تمثل اصغر نسبة %، ثم الفئة الثالثة [30-40] بنسبة 66.7% و تمثل أكبر نسبة ، وفي الأخير تأتي الفئة الرابعة [أكثر من 40] بنسبة 30%، كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم العاملين في سونلغاز محل الدراسة هم من الفئات الشبابية القادرة على العمل مما تعكس على إمكانية التطور المهني والتكويني والإداري لهذه العينة مستقبلا.

ب- حسب متغير المستوى التعليمي:

شكل رقم (07): توزيع المستوى التعليمي

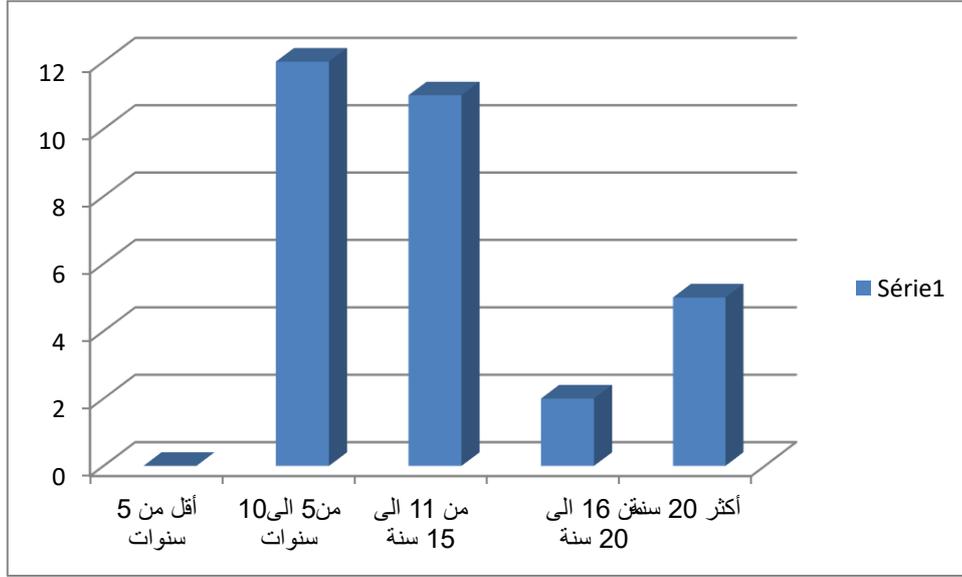


المصدر: إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ من التمثيل البياني أن غالبية أفراد العينة من حاملي شهادات الليسانس ، و يعود ذلك من جهة لوجود حاملي الشهادات بنسبة معتبرة داخل مؤسسة سونلغاز نتيجة شروط التوظيف التي يتطلبها العمل فيها خصوصا خلال السنوات الأخيرة، و من جهة أخرى إلى التركيز على هذه الفئة في توزيع الاستبيان، لضمان فهم عبارات الاستبيان مما يؤثر على مصداقيته ، قدر مستوى الثانوي بنسبة 26.7% فرغم أن هؤلاء لا يحملون شهادات عالية إلا أن اختيارهم كان باعتبار أنهم يملكون الخبرة سنوات طويلة في العمل وبعضهم لديهم مركز وظيفي عالي، وعدم وجود ماجستير و دكتوراه ، كل ذلك مؤشر على أن مؤسسة الكهرباء والغاز تستقطب الموارد البشرية ذات المستويات العلمية العالية ، مما ينعكس ايجابيا على المعرفة الموجودة بالمؤسسة.

ج- حسب متغير الخبرة الوظيفية:

شكل رقم(08): توزيع الخبرة الوظيفية



المصدر: إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

من حيث مدة الخدمة أو الخبرة الوظيفية في العمل فإن الفئة الثانية [5-10] في المرتبة الأولى بنسبة 40%، ثم تلتها الفئة الثالثة [من 11 إلى 15 سنة] بنسبة 36.7%، ثم تليها الفئة الخامسة [أكثر من 20] بنسبة 19.4%، و في الأخير تأتي الفئة الرابعة [16-20] بنسبة 6.7% كل هذه الأرقام تؤشر على تراكم الخبرة المعرفية في مؤسسة سونلغاز لأفراد العينة.

### المطلب الثالث: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات

وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

**أولاً: المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

**ثانياً: المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم استخدام تقنية الاستبيان من

أجل جمع البيانات، وفيما يلي شرح موجز لمحاول و أبعاد استبيان الدراسة:

يتكون الاستبيان من ثلاث محاور:

**المحور الأول:** خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.

**المحور الثاني:** وهو خاص بعبارات تأثير تحليل البيئة الخارجية على اتخاذ القرار وهو يتكون من ثلاثة مجالات هم:

- **المجال الأول:** تحليل المنافسون ويتكون من 04 فقرات؛
- **المجال الثاني:** تحليل الموردون ويتكون من 04 فقرات؛
- **المجال الثالث:** توليد تحليل العملاء ويتكون من 04 فقرات؛.

**المحور الثالث** وهو عبارة عن القرارات الادارية التي يتم اتخاذها في ظل متغيرات البيئة الخارجية :  
وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

**جدول رقم (02): مقياس ليكارت الخماسي**

الدرجة	1	2	3	4	5
الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما

وقد تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة "غير موافق بشدة" وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (4=1-5) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (4=5/4=0.8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و هي الواحد الصحيح وذلك من أجل تحديد مجال الخلية وهكذا مع جميع الخلايا الأخرى حسب الجدول التالي:

**جدول رقم (03): درجات مقياس ليكارت الخماسي**

الإجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 الى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 الى أقل من 2.60
موافق الى حد ما	3	من 2.6 الى أقل من 3.40
موافق	4	من 3.4 الى أقل من 4.20
موافق تماما	5	من 4.20 الى 5.00

**المصدر:** عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر

والتوزيع، 2007، ص540.

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة، تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضاً قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، ويعني معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وإما الثبات يعني إستقرار المقياس وعدم تناقض مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتيجة إذا أعيد تطبيقه، والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور والمجالات.

#### جدول رقم (04): نتائج إختبار الصدق والثبات الإستبيان

عدد الفقرات	معامل الصدق	معامل الثبات
14	0.824	0.678

المصدر: إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

ونلاحظ من الجدول المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاورو الأبعاد وفقرات الاستبيان كانت أكبر بكثير من النسبة 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة إحصائياً، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية و ثبات البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، ويلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب كانت عالية الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

أيضاً للتأكد صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباطين معدل كلا مجال والمحور الكلي لكل محور فإذا كان معامل الارتباط، معنوياً وكبيراً، يمكننا القول بأن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات

## المبحث الثالث: تفسير و تحليل مجالات و محاور الدراسة

حيث سوف نتناول في هذا المبحث عرض وتحليل بيانات الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة ( $X_{ij}$ ) والانحرافات المعيارية ( $S_i$ ) عن جميع الفقرات وفيما يلي تحليل لكل متغير من المتغيرات الدراسة:

## 4-1-المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة سونلغاز

أولاً: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بتحليل المنافسون

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحليل المنافسون

جدول رقم (05): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحليل المنافسون

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	تسعى المؤسسة الاقتصادية باستمرار لمعرفة نقاط ضعف و قوة منافسيها.	تكرار	5	7	6	12	00	2.83	1.14	3	موافق الى حد ما
		نسبة	16.7	23.3	20	40	00				
02	تتابع المؤسسة باستمرار موقفها التنافسي من خلال المقارنة المرجعية مع أقوى منافسيها	تكرار	9	6	5	7	3	2.63	1.40	4	موافق الى حد ما
		نسبة	30	20	16.7	23.3	10				
03	تحرص المؤسسة على امتلاك تكنولوجيا حديثة و متطورة مقارنة بمنافسيها	تكرار	3	1	3	15	8	3.80	1.18	1	موافق
		نسبة	10	3.3	10	50	26.7				
04	تحرص المؤسسة على الدراسة المستمرة لاستراتيجيات المنافسين والاستجابة السريعة لها	تكرار	7	4	4	15	00	2.90	1.26	2	موافق الى حد ما
		نسبة	23.3	13.3	13.3	50	00				
إجمالي المجال الأول المتعلق بتحليل المنافسون											
							3.041	0.967		موافق الى حد ما	

المصدر: إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 15 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.041 يعني موافقة أفراد العينة على أن مؤسسة سونلغاز تمتلك منافسين لها الى حد ما، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.967 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال تحليل المنافسين للبيئة الخارجية، وتمت معالجة هذا عن طريق أربعة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.80 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.18 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة

عالية مما يفسر أن المؤسسة تحرص على امتلاك تكنولوجيا متطورة ، وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.90 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.26 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافق الى حد ما مما يفسر أن مؤسسة سونلغاز لا تهتم بشكل كبير بدراسة استراتيجيات منافسيها ، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (1) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.833 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.147 ، و منه الفقرة لها درجة موافق الى حد ما وهذا يعني ان افراد العينة محايدين للإجابة ايضا، وذلك ما تؤكد الفقرة رقم (2) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.633 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.401 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافق الى حد ما وأكدت حيادية الإجابة لدى أفراد العينة بأن مؤسسة سونلغاز بميلة لا تتواجد في وسط تنافسي و ذلك باعتبارها مؤسسة احتكارية و الوحيدة في ولاية ميلة و الجزائر ككل .

### ثانياً: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بتحليل الموردون

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحليل الموردين جدول رقم (06): التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحليل

#### الموردون

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			05	04	03	02	01				
01	تتمتع المؤسسة بعلاقات جيدة مع الموردون	العدد	00	12	11	6	1	3.13	0.86	3	موافق الى حد ما
		النسبة	00	40.0	36.7	20.0	3.3				
02	تعمل المؤسسة على إيجاد أفضل قنوات توريد جديدة والمحافظة عليها	العدد	2	13	11	3	1	3.40	0.89	2	موافق
		النسبة	6.70	43.3	36.7	10.0	3.3				
03	جودة المادة الأولية يعتبر عامل رئيسي في التفاوض مع المورد	العدد	3	14	8	4	1	3.46	0.97	1	موافق
		النسبة	10.0	46.7	26.7	13.3	3.3				
04	يملك الموردون قوة تفاوضية كبيرة تمكنهم من التأثير على قرارات المؤسسة	العدد	00	6	13	7	4	2.70	0.95	4	موافق الى حد ما
		النسبة	00	20.0	43.3	23.3	13.3				
إجمالي المجال الثاني المتعلق بتحليل الموردون								3.175	0.623		موافق الى حد ما

المصدر: إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 16 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.175 يعني موافقة أفراد العينة على أن مؤسسة سونلغاز على علاقة مع الموردون الى حد ما، ويبين كذلك إنحراف

معياري المقدر بـ 0.623 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال تحليل الموردون، وتمت معالجة هذا عن طريق أربعة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.466 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.973 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعني اعتبار المؤسسة لجودة المادة الأولية عامل رئيسي في التفاوض مع المورد، وجاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.400 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.894 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس اهتمام المؤسسة بإيجاد قنوات توريد جديدة ، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (01) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.133 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.860 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما مما يعكس على أن المؤسسة سونلغاز لديها بالأحرى علاقات مع الموردين ، وذلك ما تؤكد الفقرة رقم(04) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.700 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.952 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما التي أكدت أن قوة تفاوض الموردين لا تأثر بالشكل الكبير على قرارات المؤسسة.

### ثالثا: تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق بتحليل العملاء

وجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحليل العملاء

### جدول رقم (07): التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات

#### تحليل العملاء

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			05	04	03	02	01				
01	تعمل المؤسسة على التوفيق بين أسعار منتجاتها والقدرة الشرائية للعملاء	العدد	00	15	4	3	8	2.86	1.30	4	موافق الى حد ما
		النسبة	00	50.0	13.3	10.0	26.7				
02	تحرص المؤسسة على دراسة سلوك العملاء	العدد	00	16	7	3	4	3.16	1.08	2	موافق الى حد ما
		النسبة	00	53.3	23.3	10.0	13.3				
03	تسعى المؤسسة لتلبية رغبات عملائها والحفاظ على ولائهم	العدد	00	14	4	8	4	2.93	1.14	3	موافق الى حد ما
		النسبة	00	46.7	13.3	26.7	13.3				
04	تهدف المؤسسة دوما إلى كسب عملاء جدد	العدد	1	14	11	3	1	3.36	0.85	1	موافق الى حد ما
		النسبة	3.3	46.7	36.7	10.0	3.3				
			إجمالي المجال الثالث المتعلق بتحليل العملاء					3.083	0.866	موافق الى حد ما	

المصدر: إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 17 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.083 ، يعني موافقة أفراد العينة على أن مؤسسة سونلغاز لها علاقة جيدة الى حد ما مع عملائها ، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.866 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال تحليل العملاء ، وتمت معالجة هذا عن طريق أربعة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.36 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.85 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافق الى حد ما ، وجاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.16 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.08 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافق الى حد ما ، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (03) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.93 وإنحراف معياري يقدر بـ ، 1.14 و منه الفقرة لها درجة موافق الى حد ما ، وذلك ما تؤكد الفقرة رقم (01) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.86 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.30 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافق الى حد ما و من خلال تحليل هذه النتائج نجد أن مؤسسة سونلغاز لا تعمل على دراسة سلوك العملاء أو تلبية رغباتهم بشكل دائم ، أو حتى كسب عملاء جدد بشكل دائم و هذا لكون مؤسسة سونلغاز مؤسسة احتكارية.

ويمكن تلخيص نتائج أبعاد المحور الأول الخاصة تحليل البيئة الخارجية كالآتي:

#### جدول رقم (08): ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بالبيئة الخارجية

البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
تحليل المنافسون	3.0417	0.17661	3	موافق الى حد ما
تحليل الموردين	3.1750	0.11381	1	موافق الى حد ما
تحليل العملاء	3.0833	0.15827	2	موافق الى حد ما
إجمالي المحور	3.125	0.627		موافق الى حد ما

المصدر: إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول إن إجمالي المحور البيئة الخارجية حقق المتوسط الحسابي قدره 3.447 وإنحراف المعياري قدره 0.182 يعني موافقة أفراد العينة حيث جاء تحليل الموردين في المرتبة الأولى وفي المرتبة الأخيرة جاءت تحليل المنافسون.

**المطلب الثاني: تحليل باتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز**

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات اتخاذ القرار

جدول رقم (09): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات

اتخاذ القرار

الرقم	الفقرات	المقيا س	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			05	04	03	02	01				
01	تبادل الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار	العدد	7	13	3	5	2	3.60	1.220	2	موافق
		النسبة	23.3	43.3	10.0	16.7	6.7				
02	عدم توفر المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار	العدد	3	8	7	8	4	2.93	1.229	12	موافق الى حد ما
		النسبة	10	26.7	23.3	26.7	13.3				
03	وجود بدائل محتملة المتعلقة باتخاذ القرار	العدد	00	18	5	6	1	3.33	0.92	7	موافق الى حد ما
		النسبة	00	60.0	16.7	20.0	3.3				
04	قلة الاطلاع على التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار	العدد	3	8	7	11	1	3.03	1.09	10	موافق الى حد ما
		النسبة	10.0	26.7	23.3	36.7	3.3				
05	مناقشة القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية	العدد	7	12	2	6	3	3.46	1.33	5	موافق
		النسبة	23.3	40.0	6.7	20.0	10.0				
06	سوء تهيئة الظروف المناسبة لاتخاذ القرار	العدد	6	8	4	12	00	3.26	1.20	8	موافق الى حد ما
		النسبة	20.0	26.7	13.3	40.0	00				
07	القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة لمستقبل المؤسسة	العدد	2	16	8	3	1	3.50	0.90	4	موافق
		النسبة	6.7	53.3	26.7	10.0	3.3				
08	وجود قرارات تتعارض مع لوائح وأنظمة المؤسسة	العدد	3	6	8	9	4	2.83	1.20	13	موافق الى حد ما
		النسبة	10.0	20.0	26.7	30.0	13.3				
09	قلة الوقت الملائم والفرصة الكافية لتنفيذ القرار	العدد	5	13	4	5	3	3.40	1.24	6	موافق
		النسبة	16.7	43.3	13.3	16.7	10.0				
10	تتم محاسبة العاملين في المؤسسة عند حدوث أي خطأ في تنفيذ القرار	العدد	7	16	6	00	1	3.93	0.86	1	موافق
		النسبة	23.3	53.3	20.0	00	3.3				
11	يوجد انسجام بين جودة القرارات الإدارية والسياسة العامة للمؤسسة	العدد	1	9	10	9	1	3.00	0.94	11	موافق الى حد ما
		النسبة	3.3	30.0	33.3	30.0	3.3				
12	تمتاز المعلومات المتوفرة بالمرونة مما يؤدي لسرعة اتخاذ القرارات الرشيدة	العدد	1	4	11	9	5	2.56	1.04	14	موافق الى حد ما
		النسبة	3.3	13.3	36.7	30.0	16.7				
13	تشمل القرارات المتخذة بعض جوانب	العدد	1	16	12	1	00	3.56	0.62	3	موافق

		العمل بالمؤسسة									
موافق الى حد ما	9	1.07	3.23	3.3	53.3	40.0	3.3	00	النسبة	لا يوجد تكامل وترابط بين القرارات التي يتم اتخاذها	14
				5	6	10	9	00	العدد		
				16.7	20.0	33.3	30.0	00	النسبة		
موافق الى حد ما		0.474	3.262	إجمالي المجال الأول المتعلق بمحور اتخاذ القرار							

#### المصدر: إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 21 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.566 يعني موافقة أفراد العينة على أن البنوك تمتلك القدرة على التطبيق المعرفة، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.525 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال التطبيق المعرفة، وتمت معالجة هذا عن طريق 14 عبارة، حيث جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.933 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.868 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مقبولة مما يعكس صرامة المؤسسة مع العاملين عند حدوث خطأ في تنفيذ القرار، وهذا ما تعززه الفقرة (01) التي جاءت في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.600 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.220 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة والتي تبين تبادل الآراء بين العاملين لوضع أفضل البدائل لتقادي الوقوع في الأخطاء ، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (13) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.566 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.626 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يدل على أن القرارات المتخذة تشمل جوانب العمل بمؤسسة سونلغاز، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (07) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.500 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.900 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعني أن مؤسسة سونلغاز تتخذ قرارات حاسمة لمستقبلها ، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (05) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.466 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.332 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة و هذا يعني أن المؤسسة تناقش القرار المراد اتخاذه بصفة جماعية ، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (09) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.400 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.248 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة وهذا ما يدل على موافقة العاملين على قلة الوقت الكافي لاتخاذ القرار، وأما في المرتبة السابعة فقد جاءت الفقرة رقم (03) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.333 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.922 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما و هذا يعني أن ممكن ان تكون هناك بدائل محتملة متعلقة باتخاذ القرار، وأما في المرتبة الثامنة فقد جاءت الفقرة رقم (06) بالمتوسط الحسابي يقدر

ب 3.266 وإنحراف معياري يقدر ب 1.201 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما و هذا يعني أن الأفراد العاملين بالمؤسسة يعانون من سو تهيئة الظروف المناسبة لاتخاذ القرار ، و ذلك ما تأكده الفقرة رقم (14) ذات الرتبة التاسعة بالمتوسط الحسابي يقدر ب 3.233 وإنحراف معياري يقدر ب 1.072 اي ان الفقرة لها درجة موافق الى حد ما و هذا يعني أنه بسبب سوء الظروف لا يتم اتخاذ قرارات متكاملة ومترابطة، و هو ما تأكده الفقرة رقم (04) بالمتوسط الحسابي يقدر ب 3.033 وإنحراف معياري يقدر ب 1.098 ان الفقرة لها درجة موافق الى حد ما وهذا يعني عدم التكامل بين القرارات راجع الى قلة الإطلاع على التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار، وأما في المرتبة الحادية عشر فقد جاءت الفقرة رقم (11) بالمتوسط الحسابي يقدر ب 3.000 وإنحراف معياري يقدر ب 0.946 أي ان الفقرة لها درجة موافق الى حد ما و هذا يعني انسجام فيما بين السياسة العامة للمؤسسة و جودة قراراتها، وأما في المرتبة الثانية عشر فقد جاءت الفقرة رقم (02) بالمتوسط الحسابي يقدر ب 2.933 وإنحراف معياري يقدر ب 1.229 أي ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما مما يفسر عدم وجود للمعلومات مسبقا قبل اتخاذ القرار، وأما في المرتبة الثالثة عشر فقد جاءت الفقرة رقم (08) بالمتوسط الحسابي يقدر ب 2.833 وإنحراف معياري يقدر ب 1.205 أي ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما يعني أن هناك قرارات تتعارض مع أنظمة المؤسسة ، وأما في المرتبة الرابعة عشر فقد جاءت الفقرة رقم (12) بالمتوسط الحسابي يقدر ب 2.566 وإنحراف معياري يقدر ب 1.040 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما و هذا يفسر وجود في بعض الأحيان مرونة للمعلومات المتوفرة مما ينتج عنه قرارات رشيدة .

### المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سيتم اختبار الفرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وذلك بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات.

#### 5-1-المطلب الأول: اختبار الفرضيات

من أجل تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار الفرضيات، يجب التحقق من بعض الشروط وذلك من اجل سلامة وملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، وسوف يتم توضيحها كالآتي:

#### أولا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل التحقق من أن البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإختيار إختبار (Kolmogorov-Smirnov) K، لأن الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي، وضعنا فرضيتين:

-  $H_0$  : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

-  $H_1$  : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

قمنا من خلال برنامج SPSS بإجراء الإختبار جودة المطابقة K-S، فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (10): إختبار K-S لتوزيع البيانات

محور اتخاذ القرار	محور البيئة الخارجية	تحليل العملاء	تحليل الموردون	تحليل المنافسون	عدد أفراد العينة	
30	30	30	30	30	المتوسط	معلومات
3,261	3,100	3.0833	3.1750	3.0417	الانحراف المعياري	الطبيعي
0,4740	0,6270	0.8668	0.6233	0.9673	مطلق	الاختلافات
0,1570	0,1570	0,1760	0,1560	0,1350	إيجابي	ت الأكثر
0,1070	0,1070	0,1120	0,1010	0,0760	سلبي	تطرفا
0,1570-	- 0,1120	0,1760-	0,1560-	0,1350-		
0,860	0,611	0,965	0,855	0,738	Z قيمة إختبار K-S	
0,450	,4500	,3090	,4580	,6480	المستوى المعنوية	

المصدر: إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا الى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تقول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي بإمكاننا إستخدام الإختبارات المعلمية على طريقة المربعات الصغرى وتحليل التباين.

### ثانيا: إختبار الفرضيات

حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغيرات التي تمثل المتغير التابع وكذلك أسلوب تحليل الانحدار لاختبار الفرضية ككل التي تنص على أنه:

توجد هناك علاقة المنافسين و جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية

أ- علاقة بين المنافسون باتخاذ القرار:

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

**جدول رقم (11): ملخص نتائج تحليل الإنحدار المتعدد اتخاذ القرار و المنافسون**

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	t	Sig
تحليل المنافسون	اتخاذ القرار	0.449	0.202	9.824	*0.00
*الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

**المصدر:** إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين المنافسون واتخاذ القرار بلغت 70% وهي قيمة عالية وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 49.5% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 50.5% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة  $T=9.824$  إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  في العلاقة بين اتخاذ القرار و المنافسون ، ونجد كذلك ان  $Sig=000$  وهي أقل من مستوى المعنويه 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل المنافسون و المتغير التابع اتخاذ القرار.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

**توجد هناك علاقة بين اتخاذ القرار و تحليل المنافسون.**

ب-علاقة بين اتخاذ القرار و الموردون:

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

**جدول رقم (12): ملخص نتائج تحليل الموردون و اتخاذ القرار**

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	t	Sig
تحليل الموردون	اتخاذ القرار	0.471	0.222	5.179	*0.00
*الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

**المصدر:** إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين الموردون و اتخاذ القرار بلغت 74% وهي قيمة عالية وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 57.7% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 42.3% لا يدخل في

النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة  $T=5.179$  إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  في العلاقة بين الموردون و اتخاذ القرار ، ونجد كذلك ان  $Sig=000$  وهى أقل من مستوى المعنويه  $0.05$  وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل الموردون و المتغير التابع اتخاذ القرار

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:

**توجد هناك علاقة بين اتخاذ القرار و تحليل الموردون**

وفي الأخير ملخص الفرضية الفرعية الثالثة في الجدول التالي متحصل عليه من خلال برنامج SPSS:  
**الجدول رقم (13): ملخص نتائج تحليل العملاء و اتخاذ القرار**

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	t	Sig
البيئة الخارجية	تحليل العملاء	0.216	0.047	8.971	*0.00
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

**المصدر:** إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين العملاء و البيئة الخارجية بلغت 72% وهي قيمة عالية وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 52.1% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 47.9% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة  $T=8.351$  إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  في العلاقة بين تحليل العملاء و اتخاذ القرار، ونجد كذلك ان  $Sig=000$  وهى أقل من مستوى المعنويه  $0.05$  وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل العملاء و المتغير التابع اتخاذ القرار

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:

**توجد هناك علاقة بين اتخاذ القرار و تحليل العملاء**

### 5-3-المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية

لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث سوف نقوم بإستخدام الانحدار المتعدد و يمكن أن نلخص نتائج تحليل الانحدار الخاصة بالفرضية الرئيسية للبحث و ذلك بإستخدام برنامج SPSS في الجدول التالي:

## جدول رقم (14): ملخص نتائج التحليل لإختبار الفرضية الرئيسية

Sig	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.00	2.198	0.236	0.486	اتخاذ القرار	البيئة الخارجية

المصدر: إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين مشاركة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغت 78.7% وهي قيمة عالية وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 61.9% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 38.1% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى ممكن لم تدخل في الدراسة، وهذه القيمة العالية دليل على جودة التفسير النموذج الإحصائي، أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة مع بعض تفسر المتغير التابع تفسيراً جيداً، وأما قيمة  $F = 11.02$  بمستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يشير الى معنوية معلمة الإنحدار والى تمثيله تمثيلاً جيداً.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن:

توجد هناك علاقة بين متغيرات البيئة الخارجية و جودة القرار بمؤسسة سونلغاز

## نتائج الدراسة:

من خلال التحليل للدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1\_ لا تحرص المؤسسة على توفير تكنولوجيا حديثة ومتطورة.
- 2\_ تتابع المؤسسة الدراسة المستمرة لاستراتيجيات منافسيها والاستجابة السريعة لها.
- 3\_ عدم اهتمام المؤسسة بمنافسيها كونها احتكارية بشكل كبير.
- 4\_ لا تعتبر المؤسسة جودة المواد الأولية عامل للتفاوض مع الموردين لأن هذه الأخيرة لا تؤثر على قرارات المؤسسة.
- 5\_ لا تعمل المؤسسة على تلبية رغبات العميل أو حتى دراسة سلوكه.
- 6\_ سوء تهيئة الظروف لاتخاذ القرار في المكان المناسب والوقت المناسب.
- 7\_ تتم المناقشة و التفاوض عند حدوث خطأ في التنفيذ.
- 8\_ المعلومات المتوفرة الثابتة تؤدي بالمؤسسة إلى صعوبة اتخاذ القرارات.
- 9\_ هناك ترابط بين القرارات التي يتم اتخاذها.

الخاتمة العامة

## خاتمة:

حتى تتمكن المؤسسة الاقتصادية وخاصة الصناعية من مزاوله نشاطها الاقتصادي على أحسن وجه، لابد عليها أن تكون مواكبة لبيئتها الخارجية وعلى دراية تامة بكل متغيراتها، التي يمكن أن تؤثر على أهدافها واستراتيجياتها.

وتظهر استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية من خلال قراراتها التي تعبر أهم وسيلة مباشرة لتحقيق أهدافها إن تم اتخاذها وتنفيذها بطرق سليمة.

ونتيجة لذلك تم صياغة إشكالية هذا البحث، التي تتمحور حول تأثير البيئة الخارجية ومتغيراتها على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية وقد تمت معالجة هذه الإشكالية في فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي.

حيث تناول الفصل النظري مختلف المفاهيم حول البيئة الخارجية ومتغيراتها ومفاهيم متعلقة بالمؤسسة الاقتصادية وكذلك مراحل اتخاذ القرار، أما الفصل التطبيقي الذي كان في مثابة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز في ولاية ميلة "توزيع الغاز والكهرباء".

ومن خلال تحليل الموضوع يمكن التوصل إلى جملة من النتائج فيما يتعلق باتخاذ القرار وتأثره بالبيئة الخارجية لمجتمع الدراسة. وصياغة بعض المقترحات له، التي يمكن تعميمها على سائر المؤسسات الاقتصادية. وفي الأخير إثارة بعض الإشكاليات الجديدة التي تعتبر آفاقا لدراسات مستقبلية.



## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

• الكتب باللغة العربية:

1. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار الحمادية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.
2. سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
3. علي الشراوي، المشتريات وإدارة المخازن، الدار الجامعية، بيروت، 1995.
4. أحمد طرطار، الترشيح الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
5. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
6. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
7. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005.
8. ثابت عبد الرحمان الإدريسي، الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2003.
9. عمر وصفي عقلي، قيس عبد المؤمن، المنظمة و نظرية التنظيم، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
10. محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة ، التوزيع، 2009.
11. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
12. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي(منهج متكامل)، دار اليازوري ، الأردن، 2007.
13. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، الأردن، 2005.
14. نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، مكتبة الجامعة الحديث، الإسكندرية ، 2006.
15. جون جاكسون، و آخرون: نظرية التنظيم\_منظور كلي ، ترجمة: خالد زروق وآخرون، معهد الإدارة العامة، ط1، إدارة البحوث، م ع السعودية، 1994.

16. عبد السلام أبو قحف: سياسات الأعمال\_ المفهوم الأهمية النسبية ونطاق الدراسة\_، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1972.
17. علي الشرقاوي، العملية الإدارية -وظيفة المديرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
18. عبودي، زيد منير، المنهجية ،التكاملية لإدارة الجودة الشاملة، عمان ، ، 2010 دار وائل للطباعة و النشر.
19. احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة :الاتصالات ،المعلومات ،القرارات ،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ،مصر ،2008.
20. فريد كورتل وإلهام مغليطا ،الاتصال و اتخاذ القرارات ،دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2011.
21. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات سلاسل، الكويت، 2001.
22. عبد الغفار حنفي ،محمد فريد الصحن ،إدارة الأعمال ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،1991.
23. توفيق ،جميل أحمد ،إدارة الأعمال-مدخل وظيفي ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2000.
24. محمد قاسم القريوتي ،مبادئ الإدارة-النظريات والعمليات والوظائف ،ط3 ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ،2006.
25. خليل محمد حسن الشماع ،مبادئ الإدارة-مع التركيز على إدارة الأعمال ،دار المسيرة ،عمان ،الأردن ،2008.
26. رمضان ،زياد ،الدهان ،أميمة ،مخامرة ،محسن ،سالم ،فؤاد الشيخ ،المفاهيم الإدارية ،2012.
27. الدكتور المهدي الطاهر ،مبادئ إدارة الأعمال ،دار النشر ليبيا ،الطبعة 2002.
28. موفق حديد ،محمد ،الإدارة-المبادئ والنظريات والوظائف ،الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن ،2001.
29. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال-نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
30. رايmond مكليود، جورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة: سرور، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2006.
31. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.

32. فريد كورتل وإلهام مغليطا، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

• **مذكرات الماجستير و الدكتوراه بالعربية:**

1. درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
2. بوخريصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية و دورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2014.
3. خديجة بوصالحح، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الإستراتيجي (دراسة حالة مؤسسة ونيس للفلاحة)، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016.
4. أم السعد فاطمة حسن إدريس، أثر البيئة على الإدارة الإستراتيجية، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي، مبراح ورقلة، 2012.2013.
5. علي عبد الله، تأثير البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية، حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1994.
6. محمد عبد الفاتح محمود بشير المغربي، دور بحوث العمليات في اتخاذ القرار، ورقة عمل مقدمة في ندوة "الإحصاء وبحوث العمليات ومعوقات استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية في الدول العربية"، جامعة القاهرة، مصر، 2009.
7. سهام خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة أنقاوس للمصبرات، مذكرة لنيل الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2009.

• **المجلات:**

1. مدحت عز الدين، التكامل الخارجي في علاقة المنظمة مع البيئة، مجلة الإدارة العامة، العدد 45، 1983.
2. هاني يوسف خاشقجي، "عملية صنع القرار الإداري في القطاع العام و المملكة العربية السعودية دراسة تحليلية مقارنة" مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والغدرة، الرياض:م3، 1990.

المراجع باللغة الفرنسية:

- 
- .Darbelet ,économie d'entreprise ,édition foucher, paris, 1996.M .1  
 .Jean Longatte,Jacques Muller, économie d'entreprise, Dunod,Paris 2004 .2  
 .précis de gestion de l'entreprise J.D.Edighoffe , Idem ,2001 .3  
 Michel Darbelet et all : L'essentiel sur le management , 5éme édition, .4  
 .Berti ,Alger, 2007  
 A.Abdellah the impact of environment complexity on organization .5  
 .structure et performance, MSC.UWIST. Cardiff, 1983  
 J.Child : organization structure environment and performance the role of .6  
 .strategy choice, sociology UGNG, 1972  
 the role of environment and behavioral "Weed E.S.Michelle R.T : .7  
 uncertainty a mediator of situation Performance relationship, academy of  
 .management ,journal w23 (N.1.1980)  
 Jacob,p : dependance and vulnerability of organization administrative .8  
 .science quarterly, v19, n°01, 1974  
 H. Mentzberg, the structuring of organizations, Englewood cbffs, prentice .9  
 .Hall, Inc, 1979  
 Stephen P. Fitzgerald, Decision Making, (London: Oxford, Capstone .10  
 .Publishing, 2002  
 Mark Chun-hsueh Chen, Chu-ching Wang and Shen-yeh Yu, "A .11  
 Comparative Study on Decision Making Approach in a Dilemma between  
 .Taiwanese and Italian Business Managers"



الملاحق

تقدم هذه الاستمارة لإجراء دراسة ميدانية في إطار تحضير و نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال والرسالة تحت عنوان " تأثير البيئة الخارجية على جودة القرار بالمؤسسة الاقتصادية " ومن خلال هذه الاستمارة سنحاول التعرف على أثر البيئة الخارجية على جودة القرار في المؤسسات الاقتصادية.(دراسة حالة:"مؤسسة سونلغاز\_ميلة\_").

محتوى الدراسة:

: يرجى وضع علامة (x) في المربع المناسب

- المحور الأول: معلومات شخصية ووظيفية

1. الجنس :  ذكر  أنثى
2. العم أقل من 20 سنة  20-30 سنة  31-40 سنة  أكثر من 40 سنة
3. المؤهل العلمي: متوسط  ثانوي  جامعي  ماجستير  دكتوراه
4. مدة الخبرة: أقل من 5 سنة  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 5 سنوات  من 16 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

- المحور الثاني: تحليل البيئة الخارجية

الفقرات المفسرة		سلم القياس				
		5	4	3	2	1
رقم	أولاً: تحليل المنافسون	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تسعى المؤسسة الاقتصادية باستمرار لمعرفة نقاط ضعف و قوة منافسيها.					
02	تتابع المؤسسة باستمرار موقفها التنافسي من خلال المقارنة					

					المرجعية مع أقوى منافسيها.	
					03	تحرص المؤسسة على امتلاك تكنولوجيا حديثة و متطورة مقارنة بمنافسيها.
					04	تحرص المؤسسة على الدراسة المستمرة لاستراتيجيات المنافسين والاستجابة السريعة لها.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ثانياً: تحليل الموردون	
					01	تتمتع المؤسسة بعلاقات جيدة مع الموردون.
					02	تعمل المؤسسة على إيجاد أفضل قنوات توريد جديدة والمحافظة عليها.
					03	جودة المادة الأولية يعتبر عامل رئيسي في التفاوض مع المورد.
					04	يملك الموردون قوة تفاوضية كبيرة تمكنهم من التأثير على قرارات المؤسسة.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ثالثاً: تحليل العملاء	
					01	تعمل المؤسسة على التوفيق بين أسعار منتجاتها والقدرة الشرائية للعملاء.
					02	تحرص المؤسسة على دراسة سلوك العملاء.
					03	تسعى المؤسسة لتلبية رغبات عملائها والحفاظ على ولائهم.
					04	تهدف المؤسسة دوماً إلى كسب عملاء جدد.

- المحور الثالث: اتخاذ القرار

رقم	اتخاذ القرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تبادل الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار .					
02	عدم توفر المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار .					
03	وجود بدائل محتملة المتعلقة باتخاذ القرار .					
04	قلة الاطلاع على التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار .					
05	مناقشة القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية.					
06	سوء تهيئة الظروف مناسبة لاتخاذ القرار .					

					07 القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة لمستقبل المؤسسة.
					08 وجود قرارات تتعارض مع لوائح وأنظمة المؤسسة.
					09 قلة الوقت الملائم والفرصة الكافية لتنفيذ القرار.
					10 تتم محاسبة العاملين في المؤسسة عند حدوث أي خطأ في تنفيذ القرار.
					11 يوجد انسجام بين جودة القرارات الإدارية والسياسة العامة للمؤسسة.
					12 تمتاز المعلومات المتوفرة بالمرونة مما يؤدي لسرعة اتخاذ القرارات الرشيدة.
					13 تشمل القرارات المتخذة بعض جوانب العمل بالمؤسسة.
					14 لا يوجد تكامل وترابط بين القرارات التي يتم اتخاذها.