



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الموسومة بـ:

أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة مؤسسة كوندور - وحدة الطهي وتحويل المعادن - برج بوعرييرج)

إشراف الدكتورة:

- غنية بلعربي

من إعداد الطالبين:

- أيمن يوسف

- نجاة بوبعابة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	د. غطاس عبد الغفار
مشرفا	أستاذ محاضر "أ"	د. غنية بلعربي
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	د. بن أحسن أحسن صلاح الدين

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438 هـ

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله
ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تستطع فادع له؛"

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الدكتورة "غنية بلعربي" التي
رافقتنا طيلة هذا البحث وأمدتنا بالمعلومات والنصائح القيمة

راجين من الله عز وجل أن يسدد خطاها ويحقق مبتغاها

فجزاها الله عنا كل خير؛

وإلى الأساتذة المناقشين وكل الطاقم الإداري لكلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير

كما لا ننسى أيضا كل من السيد عبد الرشيد من الطاقم الإداري،
الطالبة أسماء والطالب أحمد علي؛ على المساعدات التي قدموها لنا
دون كلل.

ولا يفوتنا أن نعبر عن بالغ تحياتنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو
بعيد في إنجاز هذا البحث المتواضع.

إهداء

أهدي تخرجي هذا إلى من علمني العطاء وإلى من أحمل اسمه بكل افتخار،
وأرجو من الله أن يمد في عمره ليرى ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار
والدي العزيز ياسين؛

وإلى ملاكي في الحياة وإلى معنى الحب والحنان والتفاني وإلى بسمة الحياة
وسر الوجود وإلى كل من كان دعائها سر نجاحي

أغلى الحبايب "أمي الحبيبة وردة"

وإلى من له الفضل الكبير في تشجيعي وتحفيزي ومن منه تعلمت المثابرة
والاجتهاد وإلى من بهم أكبر وعليهم أعتد وإلى من بوجودهم أكتسب قوة
ومحبة لا حدود لها وإلى من عرفت معهم معنى الحياة

"أخي: صهيب، وأخواتي: ذكرى، دعاء، نور (رحمها الله)؛"

وإلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وإلى من برفقتهم في دروب
الحياة السعيدة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والغير
"أصدقائي الأعزاء؛"

بتوفيق من الله، وبدعاء من الأم لم يبقى سوى خطوات قليلة لإنهاء مسيرتي
الدراسية؛

شكرا لكل من مدّ لي يد العون أهدي تخرجي هذا لروح أختي وجدي وجدتي
الطيبة، وأسأل الله التوفيق لي ولكم.

أيمن يوسف

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من سهرت في الليالي الدياجير تعد لإخراج هذا العمل
إلى نور الصفحات كما ينبغي إلى نفسي.

إلى من ربت وتعبت ومن أبت إلا أن تقيم سبيل أبنائها، سبيلنا نحن، إلى
أمي.

إلى من يبدو عمله في الخفاء، من غرس فينا الصبر والرزانة حتى في
أصعب الشدائد، إلى سندي إلى أبي

وإلى كل من علمني درسا أستفيد منه في طيات هذه الحياة.

وأهدي أيضا هذا الانجاز الى كل من أعانني على إتمامه بمعلومة أو نصيحة
أو إجراء.

شكرا لكم جميعا.

نجاه بوبعاية

المخلص:

تناولت هذه الدراسة أثر عوامل البيئة الخارجية بنوعيتها العامة والخاصة على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة كوندور بمصلحة الطهي وتحويل المعادن بـ برج بوعريـريـج والتي تعتبر من أهم الوحدات التابعة لنشاط مؤسسة كوندور، بحيث تناولت الدراسة الإطار النظري للبيئة الخارجية ومكوناتها، ثم تم التطرق إلى القرار بشكل عام، ليتم فيها بعد محاولة إسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة كوندور بـ برج بوعريـريـج (مصلحة الطهي وتحويل المعادن).

اتبعنا من خلال هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمنا استبانة مكونة من 36 عبارة لجمع البيانات الضرورية من المؤسسة حول البيئة الخارجية من خلال أبعادها، البيئة الخارجية العامة والخاصة، إلى جانب اتخاذ القرار تم توزيع الاستبيان عن طريق العينة الغير احتمالية القصدية، وبلغ حجم العينة 40 مفردة كما عالجت البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS واستخراج النتائج لتتوصل في نهاية الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الخارجية ككل.

الكلمات المفتاحية: البيئة الخارجية؛ البيئة الخارجية العامة؛ البيئة الخارجية الخاصة؛ اتخاذ القرار؛

Abstract:

This study aimed to an attempt to find out the effect of external environmental factors, both public and private, on the decision-making process in the Condor Corporation in the Department of metal Cooking and Mineral Transformation Bordj Bou Arreridj, which is considered one of the most important units affiliated with the activity of the Condor Corporation. General, to be completed after an attempt to project the theoretical side on the reality of the Condor Foundation in Bordj Bou Arreridj (Culinary and Metal Transformation Department).

Through this study, we followed the analytical descriptive approach, and we used a questionnaire consisting of 36 statements to collect the necessary data from the institution about the external environment through its dimensions, the public and private external environment, as well as decision-making. The questionnaire was distributed by means of the intentional non-probability sample, and the sample size was We also processed the statistical data using the SPSS program and extracted the results to conclude, at the end of the study, that there is a statistically significant effect of the external environment as a whole.

Key words: external environment؛ general external environment؛ specific external environment؛ decision making

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
5	الفصل الأول: الإطار النظري للبيئة الخارجية واتخاذ القرار
7	المبحث الأول: ماهية البيئة الخارجية للمؤسسة
13	المبحث الثاني: الإطار العام لاتخاذ القرار
25	الفصل الثاني: دراسة مدى تأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرار في وحدة الطهي وتحويل المعادن مؤسسة كوندور
27	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
33	المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها وتفسيرها ومناقشتها
52	الخاتمة
56	قائمة المراجع
59	الملاحق
65	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقياس ليكارت لاستجابة المبحوثين	30
02	مستويات الإجابة على مقياس ليكارت الخماسي	31
03	نتائج اختبار درجات ثبات المتغيرات	31
04	توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير الجنس	34
05	توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير السن	35
06	توزيع أفراد المبحوثين حسب المستوى التعليمي	36
07	توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير الحالة المدنية	37
08	توزيع أفراد المبحوثين على متغير الرتبة المهنية	38
09	توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة	39
10	تقييم أفراد العينة لعبارات البيئة الخارجية العامة	40
11	تقييم أفراد العينة لعبارات البيئة الخارجية الخاصة	42
12	تقييم أفراد العينة لعبارات اتخاذ القرار	43
13	المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة	45
14	نتائج معادلة الانحدار بين البيئة الخارجية العامة واتخاذ القرار	46
15	نتائج معادلة الانحدار بين البيئة الخارجية الخاصة واتخاذ القرار	47
16	نتائج معادلة الانحدار بين البيئة الخارجية واتخاذ القرار	48
17	ثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة	49

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	أبعاد البيئة الخارجية	01
11	عناصر البيئة الخارجية الخاصة	02
15	القرارات الإدارية حسب معيار المستوى التنظيمي	03
20	العلاقة بين البيئة الخارجية واتخاذ القرار داخل المؤسسة	04
35	نسبة توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	05
36	توزيع الأفراد المبحوثين على متغير السن	06
37	توزيع الأفراد المبحوثين على متغير المستوى التعليمي	07
38	توزيع الأفراد المبحوثين على متغير الحالة المدنية	08
39	نسبة توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة المهنية	09
40	توزيع الأفراد المبحوثين على متغير الأقدمية في المؤسسة	10

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
60	عرض نتائج SPSS	01
64	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكوندور	02

مقدمة

+ تمهيد:

مع أن أصحاب الأعمال والمديرين يجدون أنفسهم مجبرين على التركيز في شؤون ادارتهم الداخلية، إلا أنهم لا يستطيعون غض النظر عما يحدث في البيئة الخارجية المحيطة بهم، وذلك لأن متغيرات البيئة الخارجية تلعب دورا هاما في عملية اتخاذ القرارات.

والواقع أن نجاح المؤسسات الاقتصادية أو فشلها يتوقف الى حد كبير على نجاحها في خلق درجة عالية من الموائمة بين أنشطتها وبين البيئة الخارجية التي تعمل بها؛ ونتيجة لذلك فإن البيئة الخارجية بدأت تأخذ موقعا مهما وهاما في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

وعلى المديرين في الوقت الحالي ابتداع منهج وأسلوب يمكنهم من المحافظة على تحسين الأداء وتحقيق النجاح في عمليات وأنشطة المؤسسة في ظل بيئة ديناميكية.

كما أنه لا يمكن فصل الإدارة عن الظروف والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية على الساحة العالمية والمحلية في أي مجتمع في الإدارة، وتتأثر بكل ما يدور حولها من متغيرات، فهي تتداخل وتترابط مع كل متغيرات العصر، وحتى يتمكن الباحث من قياس الجوانب النظرية التي وردت حول الموضوع في متون كتب الإدارة على أرض الواقع، وقع الاختيار على شركة كوندور الجزائرية كنموذج لتطبيق الدراسة. وعلى ضوء ما سبق؛ يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي:

+ إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

- كيف يمكن أن تؤثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات في مؤسسة كوندور؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية

التالية:

1- ما هو الدور الذي تلعبه عوامل البيئة الخارجية العامة في اتخاذ القرار في مؤسسة كوندور؟

2- ما هو أثر متغيرات البيئة الخارجية الخاصة على اتخاذ القرار في مؤسسة كوندور؟

+ فرضيات الدراسة: للإجابة على الأسئلة المطروحة سابقا ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت

صياغة الفرضيات التالية:

- للبيئة الخارجية أثر على اتخاذ القرارات في مؤسسة كوندور.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية العامة على اتخاذ القرار في مؤسسة كوندور

وحدة الطهي وتحويل المعادن عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية الخاصة على اتخاذ القرار في مؤسسة كوندور

وحدة الطهي وتحويل المعادن عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

أهمية الدراسة:

من خلال التطرق لكل من الجانب النظري وكذلك التطبيقي حول البيئة الخارجية العامة والخاصة

للمؤسسة الاقتصادية وكذلك اتخاذ القرار يتضح الأثر الذي تتركه عوامل البيئة الخارجية على عملية اتخاذ

القرار في المؤسسة محل الدراسة، ومنه عمل المسؤولين عامة والمديرين خاصة على رصد التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها والتنبؤ المستقبلي لها ومنه معرفة الفرص ومن ثم اقتناصها واستغلالها، وكذا التهديدات وتجنبها والابتعاد عنها، كل هذا يسهم في الخروج أخيرا بقرارات فعالة وذات قيمة يؤدي تنفيذها في الأخير الى تحقيق أهداف المؤسسة سواء تعلق الأمر بزيادة حجم المبيعات أو زيادة الحصة السوقية... الخ، تتضح أهمية كل جزء تم التطرق إليه في دراستنا وخاصة عند ربط العلاقة بينهما وتوضيح تأثير البيئة الخارجية على المؤسسة الاقتصادية باتخاذ مؤسسة كوندور نموذج لإثبات صحة الفرضيات وضبط النتائج في الأخير.

➤ أهداف الدراسة:

- التعرف على عناصر البيئة الخارجية والتأثير الذي تقوم به في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- رصد التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة المحيطة بمؤسسة كوندور.
- توضيح العوامل المتعلقة بصانع القرار.
- تحديد أهم العناصر التي تؤثر على اتخاذ القرارات داخل مؤسسة كوندور.
- تحديد درجة الموازنة بين متغيرات البيئة الخارجية واتخاذ القرار.
- تحديد أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرار.

➤ منهج الدراسة:

لإجراء دراسة لموضوعنا، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل المعطيات المتحصل عليها من طرف أعضاء الوحدة التي أجريت عليها الدراسة، وترجمتها الى معلومات لاستخدامها في الدراسة، وهذا كله باستخدام الاستبيان والمقابلة كأدوات للدراسة.

➤ حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من 10 فيفري إلى 03 جوان 2023.
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في تطبيقها على مؤسسة كوندور تحديدا على وحدة الطهي وتحويل المعادن بالمنطقة الصناعية بولاية برج بوعريريج، تمثل مجتمع الدراسة في إطار وحدة الطهي وتحويل المعادن من مدير، رؤساء وحدات وإطارات.

➤ أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- من أجل معرفة أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- بسبب ارتباط الموضوع بتخصص إدارة الأعمال.

- تطبيق ما تم دراسته على أرض الواقع.
- ميولات شخصية حول الموضوع.

صعوبات الدراسة:

- تعدد توجهات الباحثين فيما يتعلق بتقسيم البيئة الخارجية العامة وكذا الخاصة.

هيكل الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة الى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم الى ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان ماهية البيئة الخارجية، والمبحث الثاني تناولنا فيه الإطار العام لاتخاذ القرار، وفي المطلب الثالث تطرقنا للدراسات السابقة حول الموضوع.

أما في الفصل الثاني فقد تطرقنا الى الدراسة التطبيقية لأثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرار في مؤسسة كوندور، حيث تم تقسيمه الى مبحثين، حيث تطرقنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، وفي المبحث الثاني تناولنا عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

كما تم في النهاية اعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للبيئة الخارجية واتخاذ القرار

تمهيد:

تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتعمل باستمرار للحصول على مركز استراتيجي وميزة تنافسية تضمن لها البقاء والنمو والاستمرار، واتخاذ القرار في ظل ديناميكية البيئة التي تتواجد ضمنها، فمن الضروري أن يتمكن المديرين من التعامل مع تغيرات البيئة الديناميكية وبصورة مستمرة، لذلك فالمؤسسة مجبرة على التكيف مع هذه المتغيرات التي تطرأ على البيئة، واتخاذ القرار الأنسب لها في ظل هذه الديناميكية حتى تضمن البقاء في سوق تسوده المنافسة، فالبيئة التي تعيش فيها المؤسسة تعتبر المورد الأساسي لمدخلات عملياتها وأنشطتها الرئيسية، كون المؤسسة الاقتصادية والبيئة الخارجية مرتبطتان ببعضهما البعض؛ فكليةما تهدف إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف. ونتطرق في هذا الفصل إلى ماهية البيئة الخارجية وتشخيص المحيط الخارجي لتلك البيئة؛ كما سنتطرق إلى عموميات حول اتخاذ القرار وعلاقة البيئة الخارجية باتخاذ القرار داخل المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية البيئة الخارجية

المبحث الثاني: الإطار العام لاتخاذ القرار

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية البيئة الخارجية للمؤسسة

المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية

أولاً: البيئة environment

لغة:

مشتقة من الفعل "بوا"، تستخدم كلمة البيئة في اللغة الإنجليزية للدلالة على كل الشروط والظروف والمؤثرات المحيطة والتي تؤثر على تطور حياة الكائن الحي أو مجموع الكائنات الحية، وكذلك تستخدم للدلالة على الوسط أو المحيط أو المكان الذي يوجد فيه الكائن الحي".¹

اصطلاحاً:

1- عرفها (و. ديل) (w dill) أن محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمس مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن، الموردين، المنافسين بالإضافة إلى جماعات الضغط والتأثير كالحكومات واتحادات العمال وغيرها.²

2- بينما يعرف كل من (إيمري وتريست): (trist & emery) البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها.³

3- أما عند فرانسوا لورو (fransois leroux): هو قواعد اللعبة التي من خلالها تقوم المؤسسة بنشاطها، كما يبين حدود السلطة وحرية المسيرين.⁴

أ- البيئة التنظيمية:

تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها.⁵

¹. رفعت رشوان، سياسة المشرع الإماراتي الجنائية في مواجهة الجرائم البيئية، مركز البحوث والدراسات الأمنية القيادة العامة لشرطة أبوظبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، يونيو، 2005، ص 94، 95، نقلاً عن: هشام بشير، علاء الضاوي، بسيطة، حماية البيئة والتراث الثقافي في القانون الدولي، المنهل، عمان، 2013، ص 13.

². الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014/2013، ص 20، نقلاً عن: عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993، ص 19، 20.

³. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 29.

⁴. عبد الغفار حنفي، سمية قرياقص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 151.

⁵. الفصل السادس: أشرف محمد مشمش: البيئة الخارجية للمنظمة. المساق، الإدارة الاستراتيجية، اطلع عليه ب 10 / 03/ 2023،

<https://www.youtube.com/watch?v=NnaeIMg8WkE&t=603s>

ب- البيئة الخارجية:

- ✓ جميع المتغيرات المحلية، الإقليمية والدولية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أعمال الشركات تتمثل في العوامل والمتغيرات التي تنشأ خارج المؤسسة الاقتصادية وتتأثر بها المؤسسة ولو نسبياً¹.
- ✓ هي البيئة التي تخصص الصناعة المحددة التي تنشط فيها المنظمة تشمل العملاء، المنافسين، الموردين، الموارد البشرية ومصادر أخرى، كما أنها ذات التأثير المباشر يقصد بها أحيانا البيئة التشغيلية².
- ✓ تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسارها، ولا تستطيع المؤسسة أن تؤثر فيها، وهي مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المؤسسة، ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها³.
- ✓ مما سبق يمكن القول أن بيئة المؤسسة: هي مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في أعمال الإدارات التنظيمية، التكتيكية ولاستراتيجية بشكل مباشر أو غير مباشر كما تحدد سلوك المنظمة وتبين حدود السلطة.

المطلب الثاني: خصائص البيئة الخارجية

تلعب خصائص البيئة دورا هاما في تشكيل القرارات والاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، فالاستراتيجيات لا تعدو أن تكون في واقع الأمر محاولات من جانبها للتكيف والتوافق مع إفرزات وسمات البيئة التي تنشط في إطارها. ونشير إلى أن عدم الإجماع والاختلاف والتباين بين الباحثين والكتاب حول خصائص البيئة ما هو إلا امتداد لعدم إجماع على تعريف موحد للبيئة وتقسيماتها، حيث أن كل منهم حاول أن يعكس نظرتة تبعا للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ونحاول فيما يلي التركيز على أهم الخصائص المتعلقة بالبيئة الخارجية وهي:

أ- التفرد أو التميز:

فبيئة مؤسسة تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى، ويتجلى الاختلاف في نوع المتغيرات أو حتى في درجة تأثير كل نوع من هذه المتغيرات على بيئة كل مؤسسة.

ب- الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية:

1. بوقصبة صالح، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 59.

2. JohnBrinkman and others, **Unlocking the business environment, the Taylor and francis group**, an informa business British, 2014, p172.

3. حسن شحاتة، **التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق**، الدار العربية للكتاب، ط1، القاهرة، مصر، 2001، ص 52، نقلا عن: أحمد محمود الزنفلي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2012، ص 118.

الفصل الأول:الإطار النظري للبيئة الخارجية واتخاذ القرار

فهذه البيئة تتسم بعدم الثبات المستمر وسرعة التغير إضافة الى صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية، حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هاته المتغيرات، أما السيطرة الكاملة هي أمر صعب بالنسبة للمؤسسة.

ت- التأثير للمتغيرات البيئية:

فالمتغيرات السياسية تتأثر بالاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب تحديد درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

المطلب الثالث: مكونات البيئة الخارجية

أولا: البيئة الخارجية العامة

المقصود هنا بالبيئة الخارجية العامة هي تلك العناصر التي تقع ضمنها المؤسسة والتي لا يكون لها التأثير المباشر على المؤسسة مجال الدراسة كما أن المؤسسة لا يمكنها السيطرة عليها، تتمثل أهم هذه العناصر فيما يلي:

1. العوامل الاقتصادية:

تتمثل في مجموعة المتغيرات الاقتصادية الراهنة والمستقبلية التي تؤثر على نشاط المؤسسة وتساهم في تغيير قراراتها.¹ كما في: السياسة المالية والنقدية للدولة، معدل الفائدة، معدل التضخم... الخ.

2. العوامل السياسية:

السياسة العامة للدولة بما في ذلك قراراتها وخططها والتأثير على كيفية عمل المؤسسات وخططها وتوجهاتها ومن أهم القوى السياسية التي لها تأثير على المؤسسة: الضرائب والرسوم، العلاقات الدولية، الاستقرار السياسي، العداء العرقي...²

3. العوامل الاجتماعية:

وتمثل تقاليد ونمط معيشة الأفراد، القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة³؛ هذا من جهة، ومن جهة أخرى وجود المؤسسة في بيئة تستمد منها مواردها البشرية (مدخلات) وتستهدفه من خلال السلع والخدمات التي تطرحها إليه في شكل مخرجات (السوق + العملاء).

4. العوامل التكنولوجية:

يمثل عامل التكنولوجيا حصيلة المعارف العلمية المبنية على العلم والفن، التي تشكل لنا مجموعة أنظمة وأساليب لتحويل المدخلات إلى مخرجات بطريقة تتميز بها المؤسسة عن مثيلاتها من المؤسسات

¹. بوقصبة صالح، مرجع سابق، ص 65.

². عبد الله لمياء، وردة رزيقة، تأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرار في المؤسسات الصناعية، رسالة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020-2021، ص 08.

³. علوط الباتول، مجبري سلمى، «أثر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية على التنظيم»، مجلة البحوث السياسية والإدارية، المجلد الأول، العدد الرابع، 01-06-2014، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2014، ص 256.

الفصل الأول:الإطار النظري للبيئة الخارجية واتخاذ القرار

الأخرى؛ هذا من جهة، إضافة إلى تمكين المؤسسة في حد ذاتها من متابعة التغيرات الحاصلة ومواكبتها للتكنولوجيا.

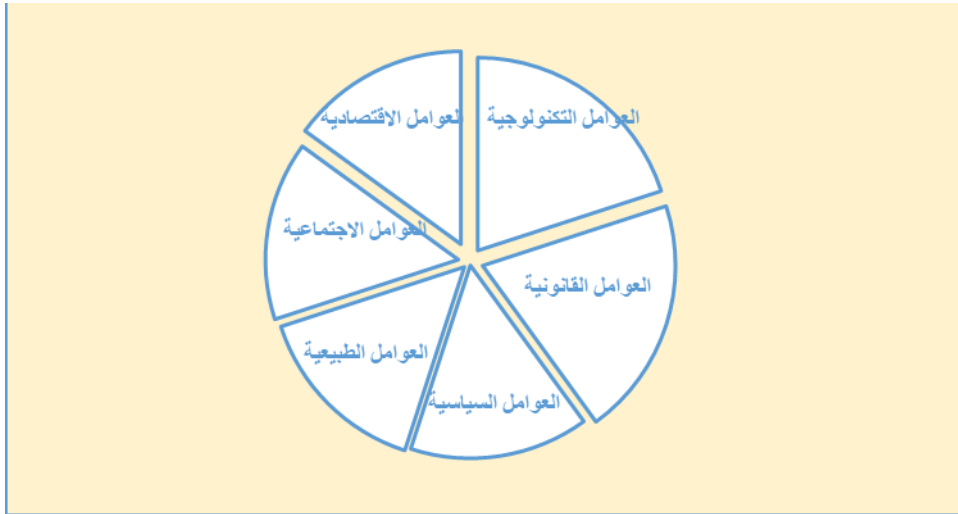
5. العوامل البيئية (الطبيعية):

تعد من العوامل الرئيسية الخارجية التي ليس بإمكان المؤسسة توقعها إلى حد كبير، وتثير الكثير من المشاكل التي تتعلق بقدرة هذه الشركات على التكيف مع نتائجها.¹

6. العوامل القانونية:

يقصد بها التشريعات القانونية التي تصدرها الحكومة بموجب الحفاظ على المستهلكين أو التشريعات القانونية الصادرة لحماية المنظمات المتنافسة أو التشريعات القانونية التي تصدرها الحكومة لضبط نشاط المنظمة من أجل تحقيق الصالح العام (مجتمع، بيئة)؛ هذا من جهة لضبط نشاط المنظمة وأحيانا إعاقة نشاطها، ومن جهة أخرى نجد التشريعات القانونية التي تعين وتمنح فرص للمنظمات من أجل مساعدتها على النمو والتوسع.

شكل رقم (01): يوضح أبعاد البيئة الخارجية للمؤسسة



المصدر: جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، الإدارة والمديرين، وظائف الإدارة، المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص106.

ثانيا: البيئة الخارجية الخاصة

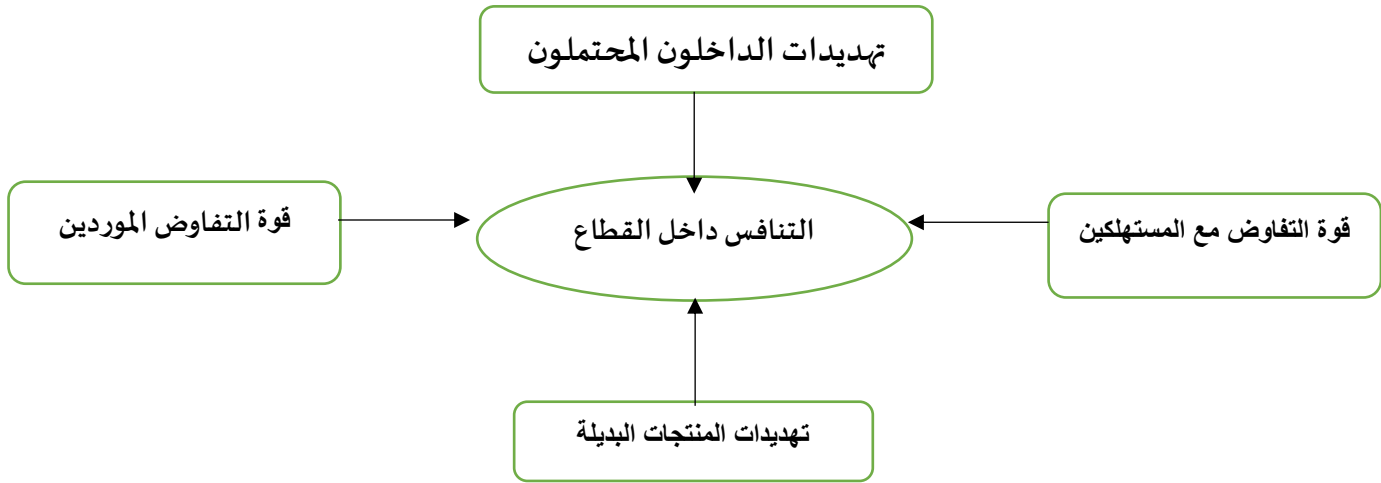
كما تعرف أيضا ببيئة المهام، يلقي هذا الجانب اهتماما أكبر من البيئة الخارجية العامة وذلك لتأثيره المباشر على المؤسسة وعلاقته بها، وتتمثل عناصر البيئة الخارجية الخاصة فيما يلي:

¹. رضا سيف الدين جلوي، "دور عوامل البيئة الداخلية والخارجية في التأثير على نشاط شركات السياحة والسفر"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد الثامن، العدد الثاني، ديسمبر 2021، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021، ص261.

الفصل الأول:الإطار النظري للبيئة الخارجية واتخاذ القرار

1. المنافسون: يتمثل المنافسون في المنظمات التي تنشط في نفس المجال الذي تنشط فيه المؤسسة مجال الدراسة (تقدم نفس المنتجات التي تقدمها المؤسسة أو بدائل عنها)، وتكون المنافسة هنا حول الموارد البشرية (اليد العاملة)، الموارد المتاحة، وحتى كسب رضا العميل أو زيادة الحصة السوقية.
2. الموردون: يعتبر المورد مصدر توريد المؤسسة بالمواد الأولية والأدوات اللازمة التي تدخل في عملية الإنتاج، "ويأتي التأثير الذي يمارسه المورد في الالتزام بالمواصفات المطلوبة في التوريد، وفي التوقيت المناسب، فهذه العوامل من شأنها التأثير على القدرة التنافسية للمنظمة، وعلى ذلك كلما زادت قدرة المنظمة على التأثير في الموردين وضمان تعاونهم زادت قدرتها التنافسية في السوق".
3. العملاء: يتمثل العملاء في شرائح المجتمع الذين يتعاملون مع المؤسسة ويقومون بانتقاء منتجاتها، وعلى المؤسسة أن تعمل على إرضائهم سواء من حيث الجودة أو السعر¹.

شكل رقم (02): يوضح عناصر البيئة الخارجية الخاصة



المصدر: الياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص293.

المطلب الرابع: تشخيص البيئة الخارجية
أولاً: مفهوم التشخيص (diagnostic)

ارتبط في بداية الأمر بالمجال الطبي لتشخيص حالة المريض ومعرفة الأسباب التي أدت إلى وجود مشكلة معينة، واستعمل في المجال الاقتصادي عند ظهور مشاكل في المؤسسة الاقتصادية، فهناك من يقول إن التشخيص لا بد أن يكون حتى ولو كانت المؤسسة في حالة استقرار، إذ لا بد أن تكون على يقظة مستمرة.

1. جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص106.

الفصل الأول:الإطار النظري للبيئة الخارجية واتخاذ القرار

والتشخيص هو القدرة على التمييز، تمييز نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة، كما أنه يرصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية، أي فرص يمكن استغلالها من أجل المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة، والتغير في البيئة هو الذي يخلق الفرص والتهديدات؛ والتشخيص قسمان:

أ- **التشخيص الخارجي:** هو دراسة وتحليل اتجاهات المحيط، بمعنى معرفة الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط، والفرصة حسب kotler تتمثل في تلبية حاجة المستهلكين بطريقة تؤدي إلى تحقيق ربح (حاجة يمكن أن تخلقها المؤسسة)، إذن فالفرص مرتبطة بالسوق، وعندئذ نطرح مجموعة من الأسئلة:

✓ هل هذه الفرصة مرتبطة بنشاط المؤسسة؟ أي أن الأوضاع المحتملة والموجودة في السوق فعلا تمثل وضعاً مفضلاً أو لا يتناسب إطلاقاً مع نشاطها.

✓ هل بإمكان المؤسسة أن تلبّيها؟

✓ هل هذه الفرصة تؤدي إلى تغيير أهداف المؤسسة وغاياتها؟

✓ هل تتطلب هذه الفرصة تحويل نشاط المؤسسة؟

كما أن التهديد حسب "كوتلر" هو مشكلة تنشأ كنتيجة لبعض اضطرابات البيئة التي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، كما أن التهديد يمثل تحدي غير مقبول داخل المؤسسة، قد يكون لفترة معينة، وقد يكون من وظيفة معينة، وقد يكون من اغراق السوق بمنتوج معين لفترة معينة من طرف منافس معينين.

ب- **التشخيص الداخلي:** الهدف منه إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة داخل المؤسسة، ونقاط القوة هي أنشطة تدار داخل المؤسسة بطريقة جيدة (تسيير جيد، وظيفة البحث والتنمية، وظيفة التسويق، الوظيفة المالية)، لذلك يجب إيجاد معايير معينة لقياس نقاط القوة، وذلك من خلال مقارنة أداء هذه الأنشطة بأداء المنافسين، ونقاط الضعف هي عدم توفر قدرات داخلية معينة ومواقف، قد تكون مادية، تؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، لذلك لا بد من معالجتها.

المبحث الثاني: الإطار العام لاتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

✓ وهو الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب لتطوير الشركة ومنظمة الأعمال أو إلى حل مشكلة ما تواجهها الشركة لتفسير معنى القرار فيقول (هارسيون): "إن عملية اتخاذ القرار هي إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أو هو اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار".

✓ ويقول (هيربرت سايمون) في تفسيره لعملية اتخاذ القرار: "إن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، «إن هذا التعريف يركز على العنصر الإنساني والنواحي النفسية أو السلوكية في الاختيار»¹.

✓ عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين"².

✓ اتخاذ القرار هو عملية إعداد اختيارات بتحديد القرار، جمع المعلومات وتقييم الحلول البديلة"³.

✓ هو المحور الأساسي الذي تركز عليه العملية الإدارية، فمهمة المدير الأساسية هي اتخاذ القرارات، كذلك يمثل المواجهة اليومية المستمرة للمشكلات التي تتعرض لها منظمات الأعمال والعمل على حلها.

✓ والمحصلة النهائية من تنفيذ وظائف العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابه، وابتكار في سبيل الوصول إلى هدف المشروع أو المنظمة وكذلك لا يرتبط بفرد واحد، ولكنه يشمل أجزاء المنظمة المتقدمة وأفرادها بشكل عام"⁴.

✓ اتخاذ القرار: "العملية التي تترافق مع وجود حالة من عدم التأكد في ظل تعدد الخيارات التي يمكن سلوكها، وتتضمن القيام بدراسة البدائل المتاحة والقيود المفروضة والتأليف بين أولويات الأهداف المراد تحقيقها مع الإمكانيات التي يمكن رصدها لتحقيق أعظم منفعة ممكنة"⁵.

عموما يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر بغرض تحقيق الهدف، وبهذا يعتبر القرار بمثابة الوسيط بين التفكير والفعل لأنه كالجسر الذي يعبر بنا إلى الفعل الحقيقي.

إن عملية اتخاذ القرار أساسا هي الاختيار القائم على أسس موضوعية لبدل أفضل من بين عدة بدائل متاحة لتحقيق هدف محدد في ظل ظروف معينة، ويفضل البعض إضافة مصطلح صنع القرار (Decision)

1. علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بركة. مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 283.

2. نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 12.

3. https://www.umassd.edu/fycm/decision-making/process_page consultée le 10/03/2023.

4. محمود عبد الفتاح رضوان، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، مصر، 2012، ص 09.

5. غالم كمال، بن خليف طارق وآخرون، " دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية الجزئية"، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد الخامس، العدد الأول، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022، ص 451.

الفصل الأول:الإطار النظري للبيئة الخارجية واتخاذ القرار

(making) باعتبار أنه يشير إلى النظام المتكامل من الأنشطة أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة، والبدائل، والتقييم واختيار البديل المناسب.

أي أن ذلك النظام المتبع، أو الإجراءات والخطوات والعمليات الذهنية التي يمر بها المدير ما هي إلا تشغيل أو صناعة يقوم بها الفرد للقرار.¹

ويرى Turban أن هناك خليط بين مصطلح اتخاذ القرار (Decisionmaking) وحل المشكلة (solvingproblem) وأن إحدى طرق التميز فيها فحص مراحل عملية القرار وهي التصميم والاختيار والتنفيذ، وتعتبر هذه المراحل كلها حل للمشكلة وأن خطوة الاختيار هي اتخاذ القرار.

ونحن نرى أن عدم الوضوح يوجد بين مصطلحات صنع القرار واتخاذ القرار وحل المشكلة. فعملية صنع القرار تتضمن كل مراحل القرار التي تبدأ بتحديد المشكلة، وتحليل أسبابها وتعيين متغيراتها بما في ذلك جمع البيانات من مصادرها واستعراض الحلول الممكنة وبناء النماذج أو تصميم الحلول والمفاضلة بينها ومن ثم اختيار البديل الأفضل والأنسب وإصدار قراره وتنفيذه وهذا التوظيف يشمل كل مراحل عملية صنع القرار.²

المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرارات

لا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار فاتخاذ القرارات هو أساس عمل المدير والذي يمكن من خلالها انجاز أهداف المنظمة وتحديد مستقبلها ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة أو أداء وظيفة إدارية ما لم يصدر بصددها قرار مثل من يقوم بها؟ ومتى؟ وأين؟ ومع من؟ وبأي تكلفة؟ وغير ذلك.³

اتخاذ القرارات عملية مستمرة:

يمارس الإنسان القرارات طوال حياته اليومية، فمنذ قيامه من نومه ماذا يأكل؟ وماذا يلبس؟ وما هي وسيلة الانتقال التي سوف يستخدمها؟ وما هو الطريق الذي يسلكه؟ وهكذا، إلى أن يقرر الذهاب إلى النوم، ومن وقت لآخر يواجه الإنسان قرارات مصيرية وحاسمة.

وإذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات، كالإنتاج والتسويق والتنظيم والأفراد وغيرها.

اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:

لكل ذي مهنة أدواته التي يستخدمها في عمله فالنجار أدواته المنشار والكاتب أدواته القلم والجندي أدواته البندقية، وهنا نسأل ما هي أداة المدير في عمله اليومي؟ إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله فاتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ وأين يتم القيام به؟

وعليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

1. أحمد ماهر، اتخاذ القرارات والعلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 22.

2. سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج، عمان، 2004، ص 18.

3. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 34-36.

القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:

ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون تأثير كبير على نجاح المنظمة وفشلها، وهذا الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الاستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

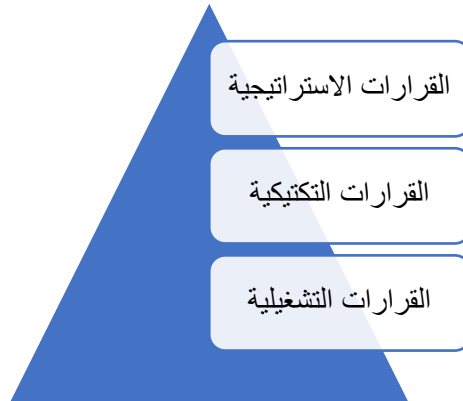
المطلب الثالث: أنواع القرارات الإدارية

هناك عدة تصنيفات للقرارات حسب معايير مختلفة تم التطرق لها من قبل الباحثين والمفكرين في الإدارة، ومن هذه التصنيفات نذكر ما يلي:

أ- التصنيف حسب معيار المستوى التنظيمي: جاء في هذا التصنيف أنواع القرارات كالتالي:

- 1- القرارات التشغيلية: هذه القرارات هي تلك القرارات المتعلقة بالعمليات التشغيلية للمنظمة والتي تكون بصفة روتينية، تنحصر في إتباع إرشادات أو اختيار بين بديل من مجموعة بدائل.¹
- 2- القرارات التكتيكية: يتعلق هذا النوع من القرارات بمستوى الإدارة الوسطى، يقوم المديرون على هذا المستوى باتخاذ القرارات المتعلقة بمشكلات التنظيم والرقابة.
- 3- القرارات الاستراتيجية: تتصل القرارات الاستراتيجية بمشكلات استراتيجية وذات بعد أطول، كما أنها أكثر عمقا وتعقيدا من سابقتها وتكون على المستوى الأعلى للإدارة أي مستوى المدير ومجلس الإدارة.²

شكل رقم (03): يوضح القرارات الإدارية حسب معيار المستوى التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبين

ب- التصنيف حسب الطرق المستعملة:

تنقسم القرارات حسب الطرق المستعملة إلى:

- 1 - القرارات المبرمجة: أي القرارات التي تم برمجتها والتخطيط لها مسبقا قبل البدء بتنفيذها، تتخذ عموما هذه القرارات على مستوى الإدارة التنفيذية.

¹ . الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد، 2010-2011 ص 123.

² . نوال عبد الكريم، مرجع سابق، ص 24 .

2- القرارات غير المبرمجة: ويقصد بها القرارات التي تتغير مع تغير موضوع عملية اتخاذ القرار، أي هي القرارات التي تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة مثل القرارات الاستراتيجية.¹

المطلب الرابع: خطوات عملية اتخاذ القرارات

علماء الإدارة والتنظيم يرون أن عملية اتخاذ القرارات تتطلب ضرورة اتخاذ عدة خطوات علمية والاختصار في هذه الخطوات يؤدي إلى غموضها وإبهامها ويجعلها لا تعطي الحقيقة العلمية بكاملها وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:²

أ- تحديد المشكلة:

أول خطوة في عملية اتخاذ القرارات هي تحديد المشكلة أو الموضوع الواجب اتخاذ القرار بشأنه وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فعالية الخطوات التالية: ففي حالة عدم تحديد المشكلة بشكل صحيح؛ فإن القرار الذي سيكون هو قرار غير سليم لعدم ملاءمته للمشكلة التي هو بصدد حلها.

من أجل ذلك فإن "جاندر مورفي" كتب في موضوع كبير الأهمية بعنوان "المعلوم والمجهول في ديناميكية الإدراك الاجتماعي" موضحاً أن جميع التجارب التي أجريت ميدانياً تؤكد على ضرورة الإحساس بكل ما حولنا، وما يثيرنا، وما يهددنا ويؤكد بعض الكتاب على أن الدراسات تشير إلى أنه كلما أحاط ضعف إحساسنا بها تتلاشى قدرتنا على التعرف على حقيقة ما قد يكون حدث لنا.

ب- تعريف المشكلة:

يعني تصنيفها وتجميع الحقائق فمن الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة من الذي يجب أن يتخذ القرار؟ ومن الذي يجب استشارته؟ ومن الذي يجب إبلاغه؟ وبدون هذا التصنيف المسبق يكون من الصعب جداً تحويل القرار النهائي إلى عمل فعال.

وعادة يتم التصنيف المسبق حسب أربعة أسس هي:

✓ الفترة الزمنية المستقبلية للقرار أي الفترة التي يجب أن تلتزم بها الشركة ومنظمة الأعمال للقيام بالعمل المتعلق به.

✓ وضع القرار على الوظائف والنواحي الأخرى.

✓ عدد الاعتبارات النوعية التي تدخل في القرار.

✓ مدى التكرار المنتظم للقرار.

ومن جهة أخرى تعتبر عملية تجميع الحقائق من الأمور الحيوية عند اتخاذ القرار وكلاهما ضروري للإدارة وهذه العملية لا يمكن القيام بها إلا بعد تحديد المشكلة وكل المعلومات المتعلقة بها حتى تتجمع للمدير صورة كافية وأكيدة تسمح له بمعرفة نتائج قراره وتحليل المشكلة.

¹. الشيخ ولد محمد، مرجع سابق، ص 125.

². علي فلاح الزعي، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سابق، ص 291.

ت-تحديد الحلول البديلة:

بعد الخطوتين السابقتين يصبح من الضروري تحديد عدة حلول بديلة للمشكلة حتى نتمكن من العثور على الحلول الجديدة لها.

أي أنه من مفهوم اللفظ يعرف ضرورة أن يكون هناك أكثر من حل ويرى علماء التنظيم والإدارة أن هذه الحلول البديلة ينبغي أن تكون قابلة للقياس وأن يكون هناك ارتباط بين الحلول، بمعنى ينبغي بذل الجهد للتعرف على الحلول البديلة القابلة للتطبيق.

ث-تقييم الحلول البديلة:

بعد تحديد الحلول البديلة نقوم بتقييم كل حل وبذلك المزاي والعيوب المتوقعة لكل منهم، وهذه الخطوة تستلزم التنبؤ بالمستقبل لأن هذه الأخيرة لن تظهر إلا مستقبلاً.

وتتطوي عملية التقييم على خطوتين بدورها وتتمثل في الآتي:

- ✓ تحديد العوامل الاستراتيجية التي سيركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ.
- ✓ التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل.

ومما لا شك فيه أنه ينبغي عند تقييم الاحتمالات أن يكون في اعتبار المديرين اختيار الحل الذي يقدم الاحتمالات التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

ج-اختيار أفضل حل:

بعد القيام بالخطوات السابقة على أحسن وجه يأتي الآن دور اختيار وتحديد الحل الأفضل من البدائل المختلفة والتي تتحقق فيها الأهداف التي قامت من أجلها باتخاذ القرار، حيث أن هذه العملية ليست سهلة وهذا لأن بعض المعايير المساعدة على اختيار أفضل حل من بين الحلول المحتملة غير مؤكدة.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد، فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية، إذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحياناً إلى قرارات خاطئة، لهذا فإن اتخاذ قرار ومهما كان بسيطاً، وذا آثار ومدى محدودين، فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في العديد من العوامل مختلفة التأثير على القرار، بعضها داخل التنظيم -عوامل داخلية- وبعضها خارج التنظيم -عوامل خارجية- وبعضها سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة إلخ.¹

ومن بين العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار نجد :

1. عوامل البيئة الخارجية:

1. غالب عبد المعطي فريجات، استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي، دار النشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص86.

الفصل الأول:الإطار النظري للبيئة الخارجية واتخاذ القرار

تمثل هذه العوامل الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة، والتي لا تخضع لسيطرة المؤسسة، بل إن إدارة المنظمة تخضع لضغوطها، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- ✓ الأوضاع الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- ✓ التطورات التقنية والتكنولوجيا والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- ✓ الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
- ✓ العوامل التنظيمية والاقتصادية، مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية. والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج.
- ✓ درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

2. عوامل البيئة الداخلية: وتشمل العوامل التنظيمية، وخصائص المنظمة، وهي عوامل كثيرة فيما يلي أهمها:

- ✓ عدم وجود نظام معلومات داخل المنظمة.
- ✓ عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- ✓ درجة المركزية، وحجم المنظمة، ودرجة انتشارها الجغرافي.
- ✓ درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
- ✓ مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.

3. عوامل نفسية وشخصية:

- أ- العوامل النفسية: هذه العوامل متشعبة فمنها ما يتعلق بواعث داخلية لشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به، وأثره في عملية اتخاذ القرار، وبخاصة في مرحلة اختيار البدائل المتاحة.
- ب- العوامل الشخصية: هذه العوامل تتعلق بشخصية متخذ القرار ومقدراته، فالقرار يعتمد على كثير من الميزات الفردية، والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله إلى التنظيم، فكل مدير وله أسلوبه حتى لو تساوت الكفاءات والمهارات، ويرى "ريموند مكليود" أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر، وهذه الأبعاد هي:

- ✓ أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة.
- ✓ وأسلوبهم في تجميع المعلومات.
- ✓ وأسلوبهم في استخدام المعلومات.

4. عوامل ظروف القرار: يعد التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب، وما يؤثر على المشكلة، وفعالية حلها.

5. عوامل أخرى مثل:

- تأثير عنصر الزمن: حيث يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره، كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب، وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، والعكس صحيح.

الفصل الأول:الإطار النظري للبيئة الخارجية واتخاذ القرار

- تأثير أهمية القرار: كلما زادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:
 - ✓ عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير.
 - ✓ كلفة القرار والعائد.
 - ✓ الوقت اللازم لاتخاذ.

المطلب السادس: علاقة البيئة الخارجية باتخاذ القرار داخل المؤسسة

تكتسب العلاقة الموجودة بين البيئة الخارجية واتخاذ القرار أهمية بالغة، فهي عبارة عن علاقة تبادلية من حيث دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية لاختيار القرار المناسب، وأيضا تفي المؤسسة من خلال اتخاذ قرارها النهائي بجزء من احتياجات البيئة، وعليه نذكر أهم عناصر هذه العلاقة:

– صياغة القرار يقوم برسم المعالم الحقيقية لمستقبل المؤسسة واحداث تأثير على عناصر البيئة الخارجية.

- تنشيط المؤسسة مع متعاملين (أسواق وأفراد ومؤسسات...الخ).
- مختلف هذه الأطراف (المتعاملين) يؤثر في صياغة القرار بفرضها لبعض القيود.
- تهتم المؤسسة بما يمكن أن تلبيه مؤسسات أخرى منافسة في نفس السوق الى جانب حصولها على الموارد من المحيط وتقديم مخرجات.
- ضرورة التهيؤ والاستعداد للتكيف مع أي ظرف، لعدم فتح المجال أمام المؤسسات المنافسة كي لا تحدث تأثيرا على سير أعمالها.
- سعي المؤسسة الى توسيع مدى استيعابها للمتغيرات البيئية لتتمكن من اتخاذ قرار محكم.
- الدراسة المستمرة لرغبات وأذواق المستهلكين يضمن قدرة المؤسسة على الحصول على زيادة رضا وولاء زبائنها وجلب زبائن جدد.
- أخذ قرارات مناسبة ومحكمة يساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- المرونة في أخذ القرار يزيد من قوة المؤسسة.
- التحليل البيئي يعطي صورة واضحة للفرص والتهديدات مما يسهل قرار الاختيار بين البدائل.
- تنوع مصادر المعلومات والتأكد من صحتها له تأثير على جودة القرار في المؤسسة.

الشكل رقم(04): يوضح العلاقة بين البيئة الخارجية واتخاذ القرار داخل المؤسسة.



المصدر: عبد الله لمياء، مرجع سابق، ص17.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع تأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرار، تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: دراسة فتحي محمد ميلاد بريدان

بعنوان: "عوامل البيئة الداخلية والخارجية وأثرها على مستوى الخدمة التسويقية في المصارف الإسلامية دراسة تطبيقية على مصرف مانديري شريعة مالانج"¹.

هدفت هذه الدراسة لوصف وتحليل أثر عوامل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والرقابة) مجتمعاً على مستوى الخدمة التسويقية بمصرف مانديري شريعة مالانج، كذلك وصف وتحليل أثر عوامل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والرقابة) كل عامل لوحده على مستوى الخدمة التسويقية بمصرف مانديري شريعة مالانج، وأيضاً وصف وتحليل العوامل الأكثر تأثيراً على مستوى الخدمة التسويقية العوامل الداخلية أم الخارجية .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ إثبات صحة فرضية أن الهيكل التنظيمي للتسويق والإستراتيجية التسويقية والرقابة التسويقية تؤثر إيجاباً في مستوى الخدمة التسويقية.

✓ أن عوامل البيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي والرقابة والإستراتيجية التسويقية كل عامل لوحده تؤثر إيجاباً في مستوى الخدمة التسويقية التي يمثلها المزيج التسويقي في مصرف مانديري شريعة مالانج.

✓ توصلت الدراسة أن العوامل الخارجية هي الأكثر تأثيراً من تلك العوامل الداخلية ضمن العوامل البيئية المؤثرة على المزيج التسويقي.

المطلب الثاني: دراسة الطيب الوافي

بعنوان "دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية بالتطبيق على مجمع اسمنت الشرق الجزائري"².

هدفت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على ماهية نظم المعلومات وتطبيقها في واقع المؤسسة الاقتصادية بشكل عام والجزائرية بشكل خاص من خلال تناول عينة مجموعة شركات مجمع اسمنت الشرق الجزائري وكذا عملية اتخاذ القرار بتحليل أبعادها، مع الاهتمام بإبراز آليات الربط بينهما من خلال تأكيد

¹ . فتحي محمد ميلاد بريدان، عوامل البيئة الداخلية والخارجية وأثرها على مستوى الخدمة التسويقية في المصارف الإسلامية دراسة تطبيقية على مصرف مانديري شريعة مالانج، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم إسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، اندونيسيا، 2017-2018.

² . الطيب الوافي، دور وأهمية المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية بالتطبيق على مجمع اسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.

الفصل الأول:الإطار النظري للبيئة الخارجية واتخاذ القرار

دور نظم المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرار في مجموعة شركات مجمع اسمنت الشرق الجزائري، كذلك؛ تحديد أهم العقبات التي تواجه متخذي القرارات مجموعة شركات مجمع اسمنت الشرق الجزائري في استخدام نظم المعلومات واقتراح الحلول الممكنة لتجاوز تلك العقبات.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ أن دراسة أي تنظيم من منطلق زاوية النظم والذي يعني تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة، مكن المدخل من نقل منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظريات التقليدية، أيضا وبالنسبة لنظرية النظم التي أعطت بعدا مميذا لكيفية معالجة المشاكل الإدارية خاصة، حيث أسهمت بفعالية في التحكم في متغيراتها وبالتالي إيجاد حلول مثلى لها يتم على أساسها اتخاذ القرارات الرشيدة التي تسهم في تحسين أداء المؤسسة.

✓ توصلت الدراسة إلى أن نظام دعم القرار يعمل على توفير كل من المعلومات الخاصة بالمشكلة المطروحة والاتصالات لحل المشاكل شبه المهيكلة التي أصبحت من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة.

المطلب الثالث: دراسة الهاشمي بن واضح

بعنوان " تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتطبيق على قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر(2008/2011) " ¹.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مختلف عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل أو بآخر على أداء شركة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ أن كل عامل من العوامل الخمسة للصناعة أثر على نشاط مؤسسات محل الدراسة.
- ✓ تم التوصل إلى معرفة مختلف المجموعات الاستراتيجية في قطاع خدمة الهاتف في الجزائر.
- ✓ من بين عوائق الدخول إلى القطاع هناك عوائق دخول طبيعية كالاقتصاديات الحجم ومتطلبات رأس المال والتركيز في البحث والتطوير.
- ✓ يخضع قطاع صناعة خدمة الهاتف النقال إلى مواقع خروج، قد تكون سببا للتردد في الدخول إلى القطاع بحيث يخضع إلى نظام الرخصة.
- ✓ تم التعرف على سياسة التميز بالمنتجات في القطاع، ويتعلق الأمر بسياسة التمييز الموضوعي.

المطلب الرابع: دراسة رامي عماد علي

بعنوان " أثر البيئة الخارجية في اتخاذ القرارات بالتطبيق على شركة السكر السودانية" ².

¹. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتطبيق على قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر **2008/2011**، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 01 ، 2013-2014.

². رامي عماد علي، أثر البيئة الخارجية في اتخاذ القرارات بالتطبيق على شركة السكر السودانية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة النيلين، السودان، 2018، 2017.

الفصل الأول:الإطار النظري للبيئة الخارجية واتخاذ القرار

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الفجوة بين عوامل البيئة الخارجية في المؤسسة ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، ومعرفة أثر عوامل البيئة الخارجية متمثلة في شقيها المباشر وغير المباشر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة، وتم قياس ذلك الأثر على مجتمع الدراسة متمثلاً في العاملين بشركة السكر السودانية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ وجود علاقة إيجابية بين البيئة الخارجية واتخاذ القرارات الإدارية.
- ✓ الحضر الاقتصادي المفروض على السودان حرم شركة السكر من مواكبة التطور في تكنولوجيا صناعة السكر.
- ✓ كثرة عملية تهريب سلعة السكر لدول الجوار أدى إلى توسيع الفجوة بين الإنتاج والاستهلاك.

خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا للجانب النظري من موضوعنا وتقديم المفاهيم الأساسية لكل من البيئة الخارجية بنوعها العامة والخاصة؛ وكذلك عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وجدنا أن عملية التحليل الصحيحة لهذه البيئة الخارجية تؤدي إلى التعرف الفعلي على الفرص المتاحة بالنسبة للمؤسسة ثم استغلالها؛ كما تتيح لها إدراك التهديدات وتجنبها قبل وقوعها.

بعد دراسة البيئة الخارجية تم التطرق إلى عملية اتخاذ القرار وأهم المراحل التي تمر بها، وكذلك العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار الإداري ثم العلاقة التي تربط بين البيئة الخارجية واتخاذ القرار، وفي الأخير تطرقنا لدراسات سابقة تناولت جزء من موضوع دراستنا أو الدراسة كاملة.

الفصل الثاني:

دراسة مدى تأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرار
في وحدة الطهي وتحويل المعادن في مؤسسة كوندور

تمهيد:

بعد تطرقنا لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بأثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ولمجمل الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، قمنا في هذا الفصل بوصف الإجراءات التي اتبعناها في الدراسة، ومن ذلك وصف عينة وأداة الدراسة من حيث إعدادها، واستخراج معامل الصدق والثبات، وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات لاستخلاص النتائج، حيث تم توزيع استبيان على عينة من إدارات مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج وبالضبط مصلحة الطهي وتحويل المعادن التي تهتم بتحويل لفائف المعدنية وتقطيعها ثم تحويلها إلى صفائح لتدخل في أفران خاصة لتحويل تلك الصفائح لتدخل مع باقي المكونات الأخرى ضمن عملية إنتاج الأجهزة الكهربائية المنزلية، لتوضيح أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرار.

كما تضمن هذا الفصل أيضا عرضا كاملا ومفصلا للنتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابة عينة الدراسة على مختلف التساؤلات الواردة في الاستبيان الموجه إليهم والتأكد من فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة وقد شمل هذا الفصل على مبحثين هما: المبحث الأول اشتمل على الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، في حين شمل المبحث الثاني على عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

اعتمد هذا المبحث على تبيان الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة من مجتمع وعينة الدراسة، كما تناول كافة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات، وكذلك عرض لمتغيرات الدراسة وتحليلها وذلك من خلال المرور بالمطالب التالية:

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

فيما يلي التعريف بمؤسسة كوندور:

مؤسسة " كوندور " هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تحمل الاسم التجاري "Anter trad" عنتر تراد" وهو اسم باللغة الإنجليزية؛ يعني "عنتر للتجارة"، تعتبر المؤسسة إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على ست مجموعات صناعية وهي:

✓ مؤسسة GEMAC لإنتاج مواد البناء.

✓ مؤسسة ARGILOR لإنتاج الأجر.

✓ مؤسسة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية.

✓ مؤسسة HODNA METAL مختصة في مجال المواد المعدنية.

✓ مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح والصلب ومشتقاته.

✓ مؤسسة CONDOR لإنتاج الأجهزة الالكترونية والأجهزة الالكترومنزلية

تحصلت المؤسسة على السجل التجاري في أفريل 2002 وانطلقت في نشاطها الفعلي في فيفري 2003، مقرها المنطقة الصناعية ببرج بوعربريج، يقدر رأسمالها ب 2450000000 د ج، وتقدر مساحتها الإجمالية ب 89700، منها المغطاة 37178 م²، تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تصنيع وتركيب المنتجات الكهرو منزلية والالكترونية، وهذا بموجب أحكام المرسوم الوزاري رقم 2000/84 المؤرخ في 2000/02/04 المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب.

مرت المؤسسة بأربع مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم، هي:

1 -المرحلة الأولى: الشراء للبيع.

2 -المرحلة الثانية: شراء المنتج مفكك جزئيا.

3 -المرحلة الثالثة: شراء المنتج مفكك كليا

4 -المرحلة الرابعة: الإنتاج.

اتبعت استراتيجية التوزيع في المنتجات، تقوم بالتعريف بآفاقها وغاياتها، تحت شعار: "الحياة ابتكار" سابقا، وحاليا "Algerien d'origine" وتسعى حاليا إلى تحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.

- التواجد عبر كامل التراب الوطني.

- التصدير.

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص التخفيض، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 58 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض

تحصلت المؤسسة على شهادة ISO 9001.2000 في مارس 2007، من طرف مخبر AFAQAFNOR، للجودة العالمية وكذا شهادة ISO9001.2008 في جويلية 2010 من طرف المخبر الألماني للجودة، كما تحصلت على شهادة الجودة للدخول إلى الأسواق الأوروبية بمنهجها الخاص بجهاز التفتاز LCD ، أما بالحديث عن الوحدة التي أجريت فيها دراستنا فهي وحدة الطهي وتحويل المعادن.

المطلب الثاني: تحديد العينة ومتغيرات الدراسة

بعد التطرق إلى البيئة الخارجية للمؤسسة العامة منها والخاصة والإسهام في الشرح وذكر أهم العوامل التي تلعب الدور الهام في التأثير على اتخاذ قرارات المؤسسة، سنتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على مجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى متغيرات الدراسة التي تسقط نتائج الجانب النظري على الواقع المعاش في المؤسسات الوطنية ومثال ذلك مؤسسة "كوندور"، كما يلي:

أولا: تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة على إطارات مؤسسة "كوندور" بولاية برج بوعريبيج، وعينة دراستنا شملت تحديدا إطارات وحدة الطهي وتحويل المعادن، كونهم الفئة التي تركز عليها المؤسسة في اتخاذ القرار، والبالغ عددهم 44 إطار، وبالتالي شملت عينة الدراسة 44 إطار من الوحدة محل الدراسة وجهت إليهم 44

استبانته استرجع منها 40 فقط، بحيث تم إلغاء استمارتين لعدم الإجابة على 90 بالمائة من أسئلتها كما لم نسترجع استمارتين من 44 لعدم تسليمها لنا، ليصل حجم العينة الصالحة للتحليل 40 استبانته ما يعادل 90,9%.

ثانياً: متغيرات الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل (البيئة الخارجية)، ومتغير تابع (اتخاذ القرار).

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

سنعرض في هذا المطلب الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والتي تمثلت في الاستبيان كأداة أساسية للبحث واستخدام أداة المقابلة كأداة مكملة إلى جانب الوثائق والسجلات، أما بخصوص الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة فقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.22 إلى جانب الاستعانة ببرنامج EXEL.

أولاً: أدوات جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج البحث، تم استخدام مجموعة من أدوات لجمع البيانات؛ والتي تمثلت فيما يلي:

1 - **المقابلة:** بما أن الاستبيان كان موجه لإطارات مصلحة الطهي وتحويل المعادن من أجل دراسة تأثير عوامل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار، تم طرح مجموعة من الأسئلة على كل من مسؤول الصحة والسلامة المهنية ومفتش الصحة والسلامة المهنية ومن بين الأسئلة التي تم طرحها أنظر الملحق رقم (03).

2 - **الوثائق والسجلات:** تم الحصول على وثيقة الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إذ سلمت لنا من طرف مسؤول مصلحة الصحة والسلامة المهنية أنظر الملحق رقم (02).

3 - **الاستبيان:** لقد تم تصميم استبانة مكونة من ثلاث محاور، حيث ركز المحور الأول والثاني على البيئة الخارجية العامة، والمحور الثاني على البيئة الخارجية الخاصة، أما المحور الثالث فقد كان حول المتغير التابع والمتمثل في اتخاذ القرار.

أ. **المحور الأول: محور البيانات الشخصية:** شملت الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية، الرتبة المهنية، الأقدمية في المؤسسة.

ب. **المحور الثاني:** شمل هذا المحور على البيئة الخارجية، تتكون من بعدين.

البعد الأول: الذي شمل على 06 مؤشرات (PESTEL)

- العوامل السياسية.
- العوامل الاقتصادية.
- العوامل الاجتماعية.
- العوامل التكنولوجية.
- العوامل الطبيعية.
- العوامل القانونية.

هذا البعد خصصت له العبارات من العبارة 01 إلى العبارة 15.

البعد الثاني: شمل على البيئة الخارجية الخاصة، والذي شمل على ثلاثة مؤشرات

- المنافسون .
- الموردون .
- العملاء.

خصصت لهذا البعد العبارات من العبارة 15 إلى العبارة 23.

ج. المحور الثالث: شمل هذا المحور على المتغير التابع المتمثل في اتخاذ القرار؛ والذي خصصت له العبارات من 24 إلى 36.

وللإجابة على الأسئلة الخاصة بالاستبيان، فقد اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لعبارات الاستمارة، كما يوضح الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : يوضح مقياس ليكارت لاستجابة المبحوثين

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

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد تم تفرغ الاستبانة وترميز البيانات وإدخالها في الحاسوب باستعمال برنامج SPSS 22، حيث تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية، والمتمثلة فيما يلي :

➤ معامل الثبات ألفا كرونباخ (ALPHA CRONBACH) لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان.

➤ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد البيئة الخارجية بهدف كشف توجه أفراد العينة تجاه الأبعاد.

➤ الانحدار الخطي البسيط بين كل بعد من أبعاد البيئة الخارجية على اتخاذ القرار.

➤ اختبار التوزيع الطبيعي لاتخاذ القرار.

الجدول رقم (02): يبين مستويات الإجابة على مقياس ليكارت الخماسي

مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	المستوى
5,00_4,21	4,20_3,41	3,4_2,61	2,60_1,81	1,8_1	المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثاً: تحديد درجة ثبات القياس

من أجل اختبار درجة الثبات؛ قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ، وهو معامل يدل على ثبات المقياس، ويقاس درجة صدق العينة، حيث كانت نتائج الاختبار كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (3): يبين نتائج اختبار درجة ثبات المتغيرات

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان	
0,89	15	البيئة الخارجية العامة	المحور الأول
0,86	8	البيئة الخارجية الخاصة	المحور الثاني
0,88	13	اتخاذ القرار	المحور الثالث
0,94	36	عبارات جميع الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت قيمته بين 0,86 و 0,89، وهي معاملات مقبولة إلى جيدة، أما معامل ألفا لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغ 0,94، وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير، ويمنح الصلاحية للاستبيان لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

في هذا المبحث نقوم بعرض نتائج التحليل الإحصائي للمقاييس الإحصائية الوصفية الأولية كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، إضافة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة، باستخدام الطرق الإحصائية كاختبار تحليل الانحدار البسيط.

المطلب الأول: وصف وتحليل متغيرات الدراسة

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف وتحليل متغيرات الدراسة

يختص هذا المطلب بوصف وتحليل متغيرات الدراسة، ولكن قبل ذلك لا بد من وصف عينة الدراسة من خلال البيانات الشخصية.

أولاً: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

تضمنت الدراسة ستة متغيرات أساسية خاصة بأفراد عينة الدراسة، وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية، الرتبة المهنية، الأقدمية في المؤسسة، كما يوضح الجدول التالي:

1. الجنس:

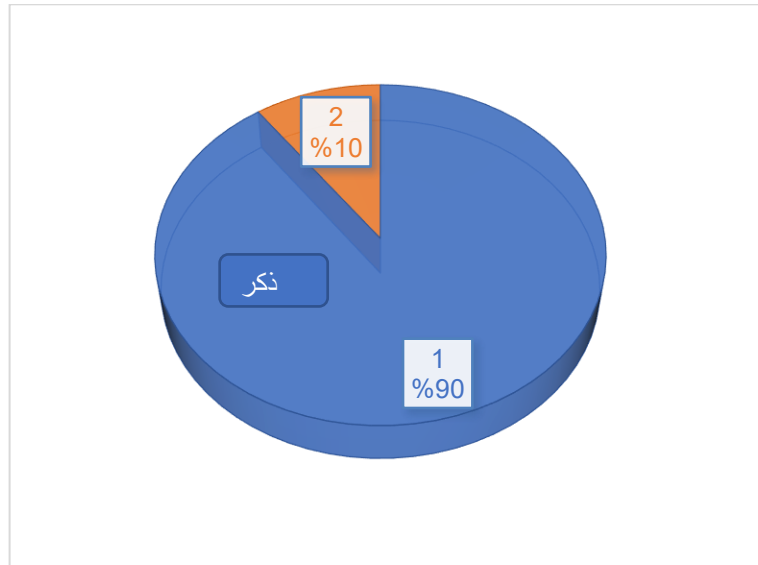
الجدول رقم (4): يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	36	90
أنثى	4	10
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة بنسبة 90%، أما نسبة الإناث فكانت 10%؛ والفارق الكبير بين نسبة الإناث والذكور في الوحدة يرجع لطبيعة العمل بالوحدة التي تتطلب الجهد العضلي الكبير من طرف العاملين وهذا ما يقتصر على جنس الذكور دون الإناث ومنه نفور الجنس الأنثوي من العمل حتى في منصب الإطارات لغالبية الذكور فيه إلى جانب أن مقر المؤسسة بعيد عن مقر المدينة مما صعب من تنقل جنس الإناث.

الشكل رقم (05): يوضح نسبة توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس



2. السن :

الجدول رقم (05): يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير السن

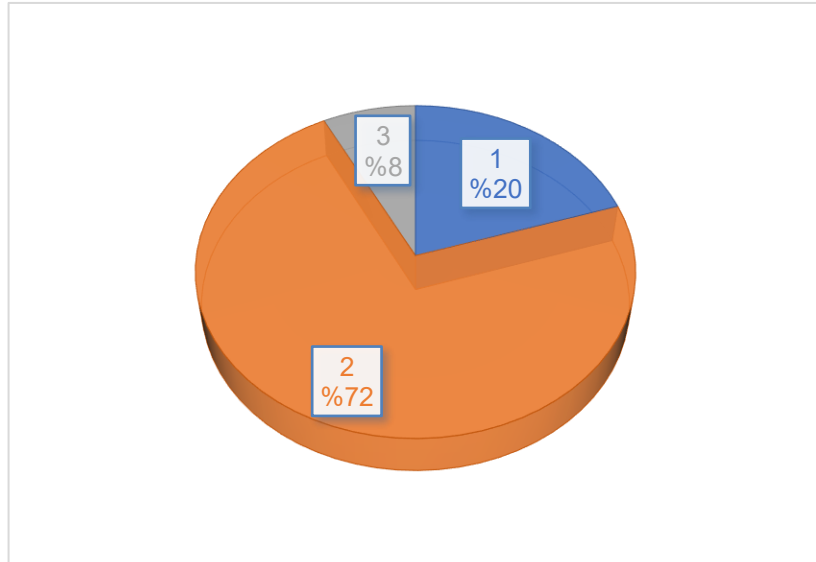
النسبة %	التكرار	السن
20	8	أقل من 30
72,5	29	من 30 إلى 50
7,5	3	أكثر من 50
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة من 30 إلى 50 سنة بنسبة 72,5%، ثم تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 20%، ومن ثم فئة الأكثر من 50 بنسبة 7,5%، ويفسر ارتفاع نسبة الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 لطبيعة العمل التي تتطلب قوة بدنية من الأفراد، كما أن المؤسسة تعمل على استقطاب الفئة الشبابية لقوتها وكذلك تميزها بالشجاعة وروح الاندفاع إلى جانب أن

طبيعة المنصب كفاءة الإطارات تتطلب مستوى تعليمي عال وعلى هذا الأساس توظيفهم يكون من فئة الشباب الحاملين لهذه الشهادات.

الشكل رقم (06): يوضح توزيع الأفراد المبحوثين على متغير السن.



3. المستوى التعليمي:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

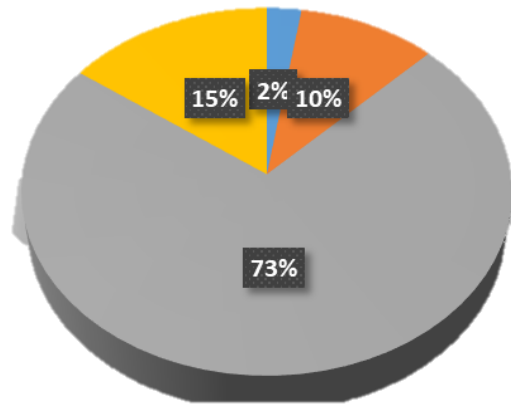
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
% 2,50	1	متوسط
% 10	4	ثانوي
% 72,50	29	جامعي
% 15	6	دراسات عليا
% 100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الجامعيين بلغت 72,5% مشكلة أعلى نسبة، يليها ذوي الدراسات العليا بنسبة 15%، ثم الثانوي بنسبة 10%، وأخيرا مستوى المتوسط بنسبة 2,5%، ويعود ارتفاع نسبة

الجامعيين إلى تركيز الوحدة على استقطاب نخبة المجتمع وتوظيفهم بالمؤسسة أما أدنى نسبة والتي مثلتها فئة الإطارات من مستواهم متوسط فيرجع إلى أقدميتهم بالمؤسسة إلى جانب خبرتهم في التسيير.

الشكل رقم (07): يوضح نسبة توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي



4. الحالة المدنية:

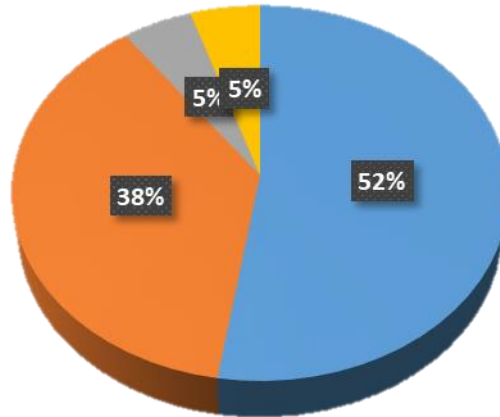
الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة المدنية

النسبة	التكرار	الحالة المدنية
52.5%	21	متزوج
37.5%	15	أعزب
5%	2	مطلق
5%	2	أرمل
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ أن نسبة المتزوجين هي النسبة الغالبة (52,5%)، تليها فئة العزاب بنسبة 37,5%، ثم تليها بالتساوي كل من المطلقين والأرامل بنسبة 5%، يفسر ارتفاع نسبة المتزوجين إلى سن المبحوثين، إضافة للقدرة المالية لهؤلاء المبحوثين واستقرارهم مهنياً .

الشكل رقم (08): يوضح نسبة توزيع المبحوثين على متغير الحالة المدنية.



5. الرتبة المهنية:

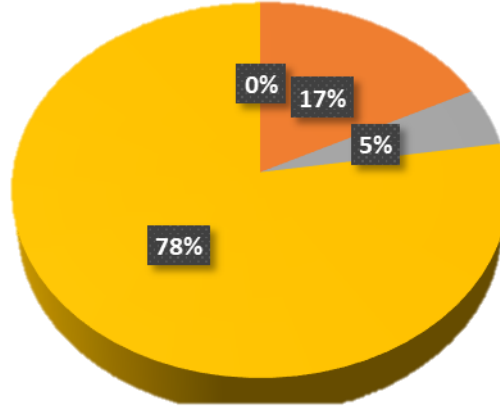
الجدول رقم (8): يوضح توزيع المبحوثين على متغير الرتبة المهنية

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة
مدير	0	%0
رئيس قسم	7	%17.5
مسؤول وحدة	2	%5
إطار	31	%77.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن النسبة الغالبة تتمثل في الإطارات بنسبة 77,5% تليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة 17,5%، ثم مسؤولي الوحدة بنسبة 5% المدير وعدم تواجده في الوحدة ظهرت النسبة 0%، يعود ارتفاع نسبة الإطارات دون الرتب الأخرى لطبيعة الهيكل التنظيمي للوحدة كون الوحدة من غير المنطقي أن يتواجد بها أكثر من مسؤولي وحدة وذلك لعدم الحاجة لأكثر من العدد المتواجد فعلياً بالوحدة.

الشكل رقم (09): يوضح نسبة توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة المهنية



6. الأقدمية في المؤسسة :

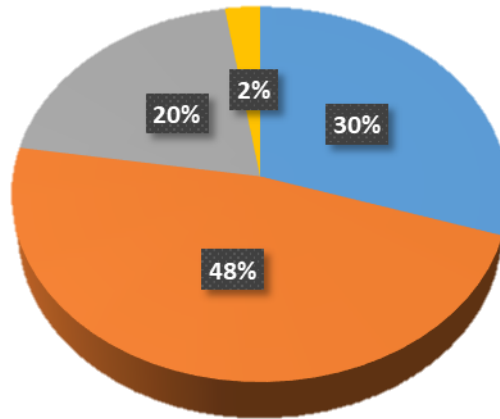
الجدول رقم (9): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة

النسبة	التكرار	الأقدمية في المؤسسة
30%	12	أقل من 05 سنوات
47.5%	19	من 05 إلى 10 سنوات
20%	8	من 11 إلى 15 سنة
2.5%	1	أكثر من 16 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن مدة العمل (الأقدمية) المحصورة بين 5 و 10 سنوات هي الغالبة في المؤسسة بنسبة 47,5 %، كون هذه الفئة هي ما يتطابق مع الفئة العمرية بين 30 و 50 سنة، وتعتبر الفئة المهمة، لأنها ستمكننا من الحصول على نتائج أكثر مصداقية، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 30% وهذه الفئة لا تقل أهمية عن سابقتها، ثم فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 20%، وأخيراً فئة أكثر من 16 سنة بنسبة 2,5 %.

الشكل رقم (10): يوضح نسبة توزيع الأفراد المبحوثين على متغير الأقدمية في المؤسسة



ثانياً: تحليل أسئلة الدراسة

يتعلق هذا الجزء بتحليل الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة والمتمثلة في أسئلة المحور الأول والثاني والثالث من الاستبيان:

1. عوامل البيئة الخارجية العامة:

الجدول رقم (10): يوضح تقييم أفراد العينة لعبارات البيئة الخارجية العامة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	تنشط المؤسسة ضمن بيئة ديناميكية تنافسية.	4,27	0,84	1	مرتفع جداً
02	يمكن التحكم والسيطرة على البيئة الخارجية للمؤسسة.	3,75	1,08	14	مرتفع
03	تتأثر المؤسسة بالعوامل السياسية	4,15	0,86	2	مرتفع
04	تأخذ المؤسسة العوامل الاقتصادية بعين الاعتبار.	4,1	0,74	5	مرتفع
05	تتأثر المؤسسة بالعوامل الطبيعية	3,77	0,89	13	مرتفع

06	تتماشى المؤسسة مع العوامل القانونية	4,1	0,92	3	مرتفع
07	تراعي المؤسسة العوامل الاجتماعية	3,95	0,84	8	مرتفع
08	تراعي المؤسسة عادات وتقاليد المجتمع.	3,9	0,84	9	مرتفع
09	تراعي المؤسسة المستوى التعليمي الثقافي لأفراد المجتمع.	3,8	0,91	12	مرتفع
10	تلتزم المؤسسة بالقوانين المنظمة لنشاطات الأعمال.	3,82	0,78	11	مرتفع
11	تتكيف المؤسسة مع التغيرات الاقتصادية.	4,05	0,63	6	مرتفع
12	تتكيف المؤسسة مع الظروف السياسية.	4,1	0,89	4	مرتفع
13	تستفيد المؤسسة من التطور التكنولوجي الحاصل في المجتمع.	3,85	0,89	10	مرتفع
14	تهتم المؤسسة بالكوارث الطبيعية أو الجوائح التي قد تحدث.	4	0,71	7	مرتفع
15	تستغل المؤسسة الموارد الخارجية المتاحة في المجتمع.	3,75	0,86	15	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3,95	0,84		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده عوامل البيئة العامة بلغ (3,95)، والذي يعتبر مرتفعاً وقد ساهمت معظم المتوسطات الحسابية في هذا الارتفاع، حيث تراوحت بين (3,75 و 4,27)، أما فيما يخص العبارات التي ساهمت في رفع المتوسط الحسابي للبيئة العامة كانت أولها نشاط المؤسسة ضمن بيئة ديناميكية تنافسية بمتوسط حسابي قدره 4,27 وأخذ المؤسسة العوامل الاقتصادية بعين الاعتبار بمتوسط حسابي قدره 4,15، إضافة إلى تماشي المؤسسة مع العوامل القانونية بمتوسط حسابي 4,1، ويمكن ملاحظة العبارات الأخرى المتعلقة بالبيئة الخارجية العامة للمؤسسة كتكيف المؤسسة مع الظروف السياسية وتأثر المؤسسة بالعوامل الطبيعية التي كانت مرتفعة أيضاً؛ حيث تراوحت متوسطاتها بين (3,82 و 4).

مما سبق يتضح بأن تقييم الموظفين لأثر عوامل البيئة الخارجية العامة تحصل على تقييم إيجابي جيد ويعبر عن ذلك درجات الموافقة العالية على أغلبية عبارات هذا البعد.

2. عوامل البيئة الخارجية الخاصة:

الجدول رقم (11): يوضح تقييم أفراد العينة لعبارات البيئة الخارجية الخاصة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	تنشط المؤسسة في بيئة تنافسية	4.3	0.82	01	مرتفع جداً
02	تمتلك المؤسسة قدرة تنافسية	4.15	0.80	02	مرتفع
03	تفرض المؤسسة شروطها على الموردين	3.97	1.0	04	مرتفع
04	لدى المؤسسة القدرة على الاحتفاظ بالموردين	3.95	0.84	05	مرتفع
05	المؤسسة قادرة على استغلال الفرص المتاحة	4.05	0.78	03	مرتفع
06	يمكن للمؤسسة التكيف	3.77	0.86	07	مرتفع

أو الحد من التهديدات التي تواجهها				
07	تكتسب المؤسسة ولاء الزبائن	3.8	0.82	06 مرتفع
08	تزيد المؤسسة من حصتها السوقية	3.77	0.78	08 مرتفع
المجموع		3.97	0.83	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (8)، نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لبعدها الخارجية الخاصة بلغ (3.97)، أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي بدرجة مرتفع، وهذا مؤشر جيد على أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية للبيئة العامة في اتخاذ قراراتها، وذلك من خلال نشاط المؤسسة في بيئة تنافسية بمتوسط حسابي (4.3) وامتلاكها لقدرة تنافسية بمتوسط حسابي (4.15)، وقدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة بمتوسط حسابي (4.05).

مما سبق يمكن القول بأن تقييم الموظفين لعبارات عوامل البيئة الخارجية الخاصة تحصل على تقييم جيد وإيجابي ويعبر عن ذلك بدرجة الموافقة المرتفعة على أغلبية عبارات هذا البعد الذي يعتبر بعداً جدياً مهم، حيث يساهم بشكل كبير في نجاح الأبعاد الأخرى.

3. اتخاذ القرار:

الجدول رقم (12): يوضح تقييم أفراد العينة لعبارات اتخاذ القرار.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	القرارات التي تتخذها تثبت نجاحاتها.	3.65	0.921	9 مرتفع
02	يقوم مدير المؤسسة بحل	3.35	1.406	13 متوسط

				المشكلات بمشاركة الأعضاء العاملين معه.	
مرتفع	11	1.299	3.45	تطلع على التجارب السابقة للاستفادة منها قبل اتخاذ القرار.	03
مرتفع	3	0.919	4.02	تعتمد على العلاقات الشخصية والوثائق الرسمية للحصول على المعلومات.	04
مرتفع	1	0.982	4.05	تقوم المؤسسة بوضع البدائل المتاحة وتقييمها.	05
مرتفع	6	0.911	3.8	تراعي المؤسسة المرونة والدقة عند تنفيذ القرار المتخذ.	06
مرتفع	2	0.749	4.05	تشرف المؤسسة على عملية تنفيذ القرار بجميع مراحلها.	07
مرتفع	7	0.980	3.75	يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب.	08
مرتفع	10	1.152	3.57	تعمل المؤسسة على اشراك جميع موظفي المصلحة في عملية اتخاذ القرار.	09
متوسط	12	0.955	3.4	تفضل أن تعمل تبعا لما يقرره الآخرون.	10
مرتفع	8	1.056	3.75	تبذل جهدا خاصا في اتخاذ القرار.	11
مرتفع	4	0.659	3.97	تعقد المؤسسة اجتماعا طارئا	12

				من أجل اتخاذ القرارات بشأن الحوادث الطارئة.
مرتفع	5	0.780	3.82	13 تتحمل المؤسسة الأعباء الناتجة عن عملية اتخاذ القرار.
مرتفع		0.98	3.73	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لاتخاذ القرار بلغت 3.73، حيث تراوح المتوسط الحسابي للعبارات التي ساهمت في ارتفاعه بين (3.82 و 4.05) وهذه مؤشرات جيدة على ممارسة اتخاذ القرار جيدا في المؤسسة، من أهمها وضع المؤسسة للبدائل المتاحة وتقييمها وكذلك إشراف المؤسسة على عملية تنفيذ القرار بجميع مراحلها.

مما سبق؛ يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار عملية مهمة في المؤسسة، حيث بواسطتها تستطيع المؤسسة تنفيذها واقعا، وبذلك يعتبر هذا البعد جد مهم؛ حيث تساهم بشكل كبير في نجاح وتطور المؤسسة.

الجدول رقم (13) : المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة.

المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة	
3.95	البيئة الخارجية العامة	ابعاد البيئة الخارجية
3.97	البيئة الخارجية الخاصة	
3.96	المتوسط الحسابي العام لأبعاد البيئة الخارجية	
3.73	المتوسط الحسابي العام لاتخاذ القرار	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لأبعاد البيئة الخارجية قد بلغ 3.96، بلغ المتوسط الحسابي للبيئة الخارجية الخاصة 3.97 محققا بذلك أعلى قيمة، ثم يليه متوسط البيئة الخارجية العامة بقيمة 3.95، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لاتخاذ القرار فقد بلغ 3.73، وهنا يتضح أن المتوسطات كانت مرتفعة.

مما سبق ملاحظته؛ يتضح أن كل المتوسطات كانت متقاربة ومرتفعة، ما يوضح أن البيئة الخارجية العامة منها والخاصة لها أثر على اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

تناولنا في هذا المطلب اختبار نموذج الدراسة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس أثر كل بعد على المتغير التابع، معنى ذلك دراسة أثر البيئة الخارجية العامة على اتخاذ القرار وكذلك البيئة الخارجية الخاصة.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

لاختبار الفرضية الأولى للبحث، وللقيام بذلك نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدة التاليتين:

H0 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية العامة على اتخاذ القرار في مؤسسة كوندور وحدة الطهي وتحويل المعادن عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

H01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية العامة على اتخاذ القرار في مؤسسة كوندور وحدة الطهي وتحويل المعادن عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (14): يوضح نتائج معادلة الانحدار بين البيئة الخارجية العامة واتخاذ القرار

البيان	مستوى دلالة Sig	قيمة β	معامل ارتباط R	معامل R^2	قيمة ثابت a	ميل b
البيئة الخارجية العامة	0.00	0.558	0.558	0.312	4.147	0.684

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول يظهر لنا أن مستوى الدلالة $\alpha = 0.000$ وهذه القيمة أقل من 0.05، يدل على وجود علاقة دالة بين المتغير التابع (اتخاذ القرار) والمتغير المستقل (البيئة الخارجية العامة)، كما أن قيمة معامل الارتباط R والتي تقيس قوة العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وهي 55.8%، وهي درجة ارتباط قوية كما تظهر قيمة R^2 وهي 31.2% أي أن المتغير المستقل مسؤول عن 31.2% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

وقيمة R- Béta وهي موجبة ما يفسر وجود علاقة طردية بين المتغير التابع (اتخاذ القرار) والمتغير المستقل (البيئة الخارجية العامة).

أما قيمة الميل البالغة 0.684 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ومنه الفرضية الثانية التي تفرض عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الخارجية العامة على اتخاذ القرار مرفوضة؛ وقبول الفرضية البديلة الأولى التي تفرض وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الخارجية العامة على اتخاذ القرار.

اختبار الانحدار الخطي البسيط للبيئة الخارجية الخاصة:

لاختبار الفرضية الثانية للبحث وللقيام بذلك نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدة التاليتين:

G0-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية الخاصة على اتخاذ القرار في مؤسسة كوندور وحدة الطهي وتحويل المعادن عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

G-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية الخاصة على اتخاذ القرار في مؤسسة كوندور وحدة الطهي وتحويل المعادن عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

الجدول رقم (15): يوضح نتائج معادلة الانحدار بين البيئة الخارجية الخاصة واتخاذ القرار

البيان	مستوى دلالة sig	قيمة béta	معامل الارتباط R	معامل R ²	قيمة ثابتة a	ميل b
البيئة الخارجية الخاصة	0.000	0.781	0.781	0.610	7.709	0.826

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول يظهر لنا أن مستوى الدلالة $(\alpha = 0.000)$ وهذه القيمة أقل من 0.05، يدل على وجود علاقة دالة بين المتغير التابع (اتخاذ القرار) والمتغير المستقل (البيئة الخارجية الخاصة)، كما أن قيمة معامل الارتباط R والتي تقيس قوة العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وهي 78.1%، أي أن درجة الارتباط قوية وقيمة R² وهي 61% أي أن المتغير المستقل مسؤول عن 61% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

وقيمة R- Béta موجبة ما يفسر وجود علاقة طردية بين المتغير التابع (اتخاذ القرار) والمتغير المستقل (البيئة الخارجية الخاصة).

أما قيمة الميل البالغة 0.826 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، فإن الفرضية الثانية التي تفرض عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الخارجية الخاصة على اتخاذ القرار هي فرضية مرفوضة؛ أما الفرضية البديلة الأولى التي تفرض وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الخارجية الخاصة على اتخاذ القرار فمقبولة.

اختبار الفرضية الرئيسية.

M0 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية الخاصة على اتخاذ القرار في مؤسسة كوندور وحدة الطهي وتحويل المعادن عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

M1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية الخاصة على اتخاذ القرار في مؤسسة كوندور وحدة الطهي وتحويل المعادن عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (16): يوضح نتائج معادلة الانحدار بين البيئة الخارجية واتخاذ القرار

البيان	مستوى دلالة sig	قيمة béta	معامل الارتباط R	معامل R ²	قيمة ثابت a	ميل b
البيئة الخارجية	0.000	0.727	0.727	0.529	6.530	0.954

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول يظهر لنا أن مستوى الدلالة ($\alpha = 0.000$)، وهذه القيمة أقل من 0.05، يدل على وجود علاقة دالة بين المتغير التابع (اتخاذ القرار) والمتغير المستقل (البيئة الخارجية)، كما أن قيمة معامل الارتباط R والتي تقيس قوة العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وهي 72.7%، ارتباط قوية كما قيمة R² وهي 52.9% أي أن المتغير المستقل مسؤول عن 52.9% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

وقيمة R-Béta وهي موجبة ما يفسر وجود علاقة طردية بين المتغير التابع (اتخاذ القرار) والمتغير المستقل (البيئة الخارجية).

أما قيمة الميل البالغة 0.954 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، إذن فالفرضية الثانية التي تفرض عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الخارجية على اتخاذ القرار ترفض؛ وتقبل الفرضية البديلة الأولى التي تفرض وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الخارجية على اتخاذ القرار.

وبالتالي يتم إثبات الفرضية الرئيسية للبحث .

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

يقصد بثبات المقياس (أداة الدراسة) دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقضي α (كرونباخ) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين مفردات (بنود) المقياس أطلق عليها معامل ألفا لاختبار ثبات أو تجانس المقياس واتساقه الداخلي، حيث أن معامل α إذا كان 0.6 فأكثر دل على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم .

وقد أجرى خطوات إثبات على العينة بطريقة (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة، حيث تم حساب معامل (ألفا كرونباخ)، كمعامل للثبات الكلي وارتباط العبارات، وحساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات، حيث كلما كان معامل الصدق قريب من الواحد نقول أن الاستبيان صادق، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (17): يوضح ثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
البيئة الخارجية العامة	15	0.891	0.943
البيئة الخارجية الخاصة	08	0.868	0.931
اتخاذ القرار	13	0.889	0.942
الثبات العام للاستبيان	36	0.940	0.969

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بعدما تم استخدام (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة القياس، تم التوصل إلى النتائج التالية:

أن معامل الثبات العام عالي إذ بلغ 0.940، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة جد مقبولة وقد تراوحت بين 0.868 إلى 0.891 وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات

الفصل الثاني: دراسة مدى تأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرار بمصلحة الطهي وتحويل المعادن بمؤسسة كوندور

كونها أعلى من النسبة 60%، يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى أن قيم معامل الصدق لجميع محاور الاستمارة قريبة جدا للواحد، وبالتالي نستنتج أن عبارات الاستمارة صادقة.

خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل عرض تقديم مؤسسة كوندور كالنشأة، مراحل التطور، وهيكلها التنظيمي، وكذا الإطار المنهجي الذي يضم مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة الميدانية والمتمثلة في: الوثائق، المقابلة، الاستبيان، إضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة والتي تمثلت في المتوسط الحسابي، معدل الانحدار الخطي البسيط، معامل ألفا كرونباخ، كل هذه العناصر تم التطرق إليها في الجزء الأول من الجانب التطبيقي.

الختامة

تناولت هذه الدراسة أحد الموضوعات الهامة المتعلقة بالبيئة الخارجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وأثرها على اتخاذ القرار، باعتبار أن الهدف النهائي من تقييم المؤسسة للبيئة الخارجية، هو معرفة طبيعة ما يواجهها من فرص وتهديدات، بحيث يمكن للمؤسسة وضع الاستراتيجيات التي تعمل على استغلال الفرص المتاحة في السوق التي تتناسب مع إمكانيات وأهداف المؤسسة وسياساتها.

وتم التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لكل من البيئة الخارجية واتخاذ القرار، كما تم اعتبار مصلحة الطهي وتحويل المعادن بشركة كوندور برج بوغريج كميدان للدراسة بمعرفة أهم التأثيرات التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة على اتخاذ القرار في مصلحة الطهي وتحويل المعادن بشركة كوندور في الجزائر.

بحيث حاولنا الإجابة على الإشكالية المتعلقة بتأثير متغيرات البيئة الخارجية على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الخارجية، ودراسة البيئة الخارجية بشقيها العام والخاص مع التأكيد على اختلاف وجهات النظر حول مكونات كل بيئة، ومن ثم محاولة معرفة الإطار النظري والمفاهيمي لاتخاذ القرار، إذ بعدما نتعرف المؤسسة على مكونات بيئتها الخارجية بنوعها العامة والخاصة نجدها تسعى جاهدة إلى اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية التي تمثل أوضاعا مواتية وإيجابية يمكن للمؤسسة استغلالها والانتفاع منها، والتهديدات التي تواجهها من خلال محاولة إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تنشأ كنتيجة لبعض اضطرابات البيئة والتي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، إذ يتم بعد ذلك تحليل هذه الفرص والتهديدات من طرف مجلس الإدارة للوصول إلى الهدف الرئيسي من تقييم البيئة الخارجية، والوصول إلى اتخاذ قرار سليم وأحسن للمؤسسة الاقتصادية .

فيما يخص اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية فهو يمثل نشاطا شاملا ومستمر يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التأقلم والتكيف مع البيئة الخارجية، وفق معايير وأسس محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها.

إن عملية اتخاذ القرار تكتسي أهمية بالغة في المؤسسة، فهي تساعد المؤسسة على معرفة نقاط قوتها وضعفها، بحيث يتم تشخيصها والعمل بها للمساعدة في نجاح المؤسسة وسعيها لتحقيق أهدافها، والحكم على مستوى تطورها زمنيا.

ومن ثم فإن عملية اتخاذ القرار تعد جوهر العمل الإداري في المؤسسة، فهي ترتبط ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية وفي كل نشاط من هذه الأنشطة.

أولاً: النتائج

من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

- ✓ تؤثر عوامل البيئة الخارجية العامة على نوعية القرارات التي تتخذها المؤسسة، والذي يتعلق بالبيئة الخارجية العامة أو البيئة الخارجية الخاصة.
- ✓ إن البقاء ضمن بيئة ديناميكية تؤثر وتتأثر بعوامل هذه البيئة.
- ✓ أهمية تحليل البيئة الخارجية من أجل معرفة الفرص والتنبؤ بالتهديدات.
- ✓ تتبنى المؤسسة قرارات عديدة لتلبية رغبات عملائها وكسب عملاء جدد في محيط تغلب عليه التنافسية.

ثانياً: الاقتراحات

- هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال البيئة الخارجية واتخاذ القرار.
- ✓ لا بد من العمل على تأقلم المؤسسة الجزائرية مع عوامل بيئتها الخارجية المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على اتخاذ القرار وبالتالي اتخاذ قرار سليم من أجل النمو والتوسع وخلق التغيير.
- ✓ ضرورة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال التأقلم الجيد مع متغيرات البيئة الخارجية خصوصاً مع سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وكذلك مجموعة "بريكس"، وبالتالي فإن المؤسسة تجد نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة.
- ✓ يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها لعوامل البيئة الخارجية والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل بدرجة تأثير كل منه.
- ✓ ضرورة تحديد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الأهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب وأنماط العادات والتقاليد السائدة، لتنفيذ قرار سليم وناجح من أجل استمرارية المؤسسة.
- ✓ التقدم التقني والعلمي السريع، أدى لحدوث تطورات في بيئة الأعمال، والذي أدى بدوره إلى تزايد وتنوع حاجات ورغبات العملاء، ومن أجل إشباع تلك الحاجات فإنه على المؤسسات تبني قرارات

مناسبة لتحقيق حاجات ورغبات العملاء، والأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الخارجية، والقرارات المناسبة وهذا ما يؤكد أهمية تلك المتغيرات بعناية عند اتخاذ المؤسسة لقراراتها.

✓ ضرورة امتلاك المؤسسة القدرة على التكيف والتفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية، بحكم أن المؤسسات هي عبارة عن نظام مفتوح على المحيط وهذا يعد عامل قوة مؤثرة في عملياتها لبقاء المؤسسة ونموها ونجاحها.

أفاق الدراسة:

لا شك أنه وبالرغم من الجهد المبذول في إتمام هذه الدراسة، فإن هذه الأخيرة لا تخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فيضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

1. واقع تبني المؤسسة الاقتصادية لتكنولوجيا المعلومات في تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار.
2. أثر التحليل البيئي على صواب القرارات في المؤسسات الاقتصادية.
3. تأثير تغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- القرآن الكريم

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، اتخاذ القرارات العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
1. رفعت رشوان، سياسة المشرع الإماراتي الجنائية في مواجهة الجرائم البيئية، مركز البحوث والدراسات الأمنية القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، يونيو، 2005.
2. أحمد محمود الزنفلي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2012.
3. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، الإدارة والمديرين، وظائف الإدارة، المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
4. حسن شحاتة، التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق، الدار العربية للكتاب، ط1، القاهرة، مصر، 2001.
5. سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج، عمان، 2004.
6. علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بركة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
7. عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، ط1، 2002.
8. غالب عبد المعطي فريجات، استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي، دار النشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
9. محمود عبد الفتاح رضوان، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2012.
10. نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
11. هشام بشير، علاء الضاوي، بسيطة، حماية البيئة والتراث الثقافي في القانون الدولي، المنهل، عمان، 2013.

ثانياً: الرسائل الجامعية

12. بوقصبة صالح، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
13. دراسة الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البنية الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتطبيق على قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر (2011/2008)، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، 2013-2014.
14. دراسة رامي عماد علي، أثر البيئة الخارجية في اتخاذ القرارات بالتطبيق على شركة السكر السودانية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة النيلين، 2017-2018.

15. الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد، 2010-2011.
16. الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية بالتطبيق على مجمع اسمنت الشرق الجزائري، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، السنة الجامعية: 2011-2012.
17. عبد الله لمياء، وردة رزيقة، تأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرار في المؤسسات الصناعية، رسالة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد درايعية، أدرار، 2020-2021.
18. فتحي محمد ميلاد بريدان، عوامل البيئة الداخلية والخارجية وأثرها على مستوى الخدمة التسويقية في المصارف الإسلامية دراسة تطبيقية على مصرف مانديري شريعة مالانج، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص علوم إسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، اندونيسيا، السنة الجامعية، 2017-2018.

ثالثا: المجلات والدوريات

19. رضا سيف الدين جلوي، "دور عوامل البيئة الداخلية والخارجية في التأثير على نشاط شركات السياحة والسفر"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد الثامن، العدد الثاني، ديسمبر 2021، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021.
20. علوط الباتول، مجبري سلمى، "أثر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية على التنظيم"، مجلة البحوث السياسية والإدارية، المجلد الأول، العدد الرابع، 01-06-2014، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2014.
21. غالم كمال، بن خليف طارق وآخرون، "دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد الخامس، العدد الأول، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022.

المراجع باللغة الأجنبية

22. John Brinkman and others, Unlocking the business environment, the taylor and francis group, an informa business British, 2014.

المواقع الإلكترونية

23. https://www.umassd.edu/fycm/decision-making/process_page consultée le 10/03/2023.

الملاحق

الملحق رقم 01: عرض نتائج SPSS

Remarques

Sortie obtenue		28-MAY-2023 10:57:54
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\dell\Documents\هذا.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المستوى_التعليمي الحالة_المدنية الرتبة_المهنية الأقدمية /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Remarques

Sortie obtenue		28-MAY-2023 11:50:55
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\dell\Documents\هذا.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	<p>FREQUENCIES</p> <p>VARIABLES=P1_U1_Q1 P1_U1_Q2 P1_U1_Q3 P1_U1_Q4 P1_U1_Q5 P1_U1_Q6 P1_U1_Q7 P1_U1_Q8 P1_U1_Q9 P1_U1_Q10 P1_U1_Q11 P1_U1_Q12 P1_U1_Q13 P1_U1_Q14 P1_U1_Q15</p> <p>/STATISTICS=STDDEV MEAN</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Remarques

Sortie obtenue		24-MAY-2023 11:43:35
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\dell\Documents\هذا.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=u2 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques

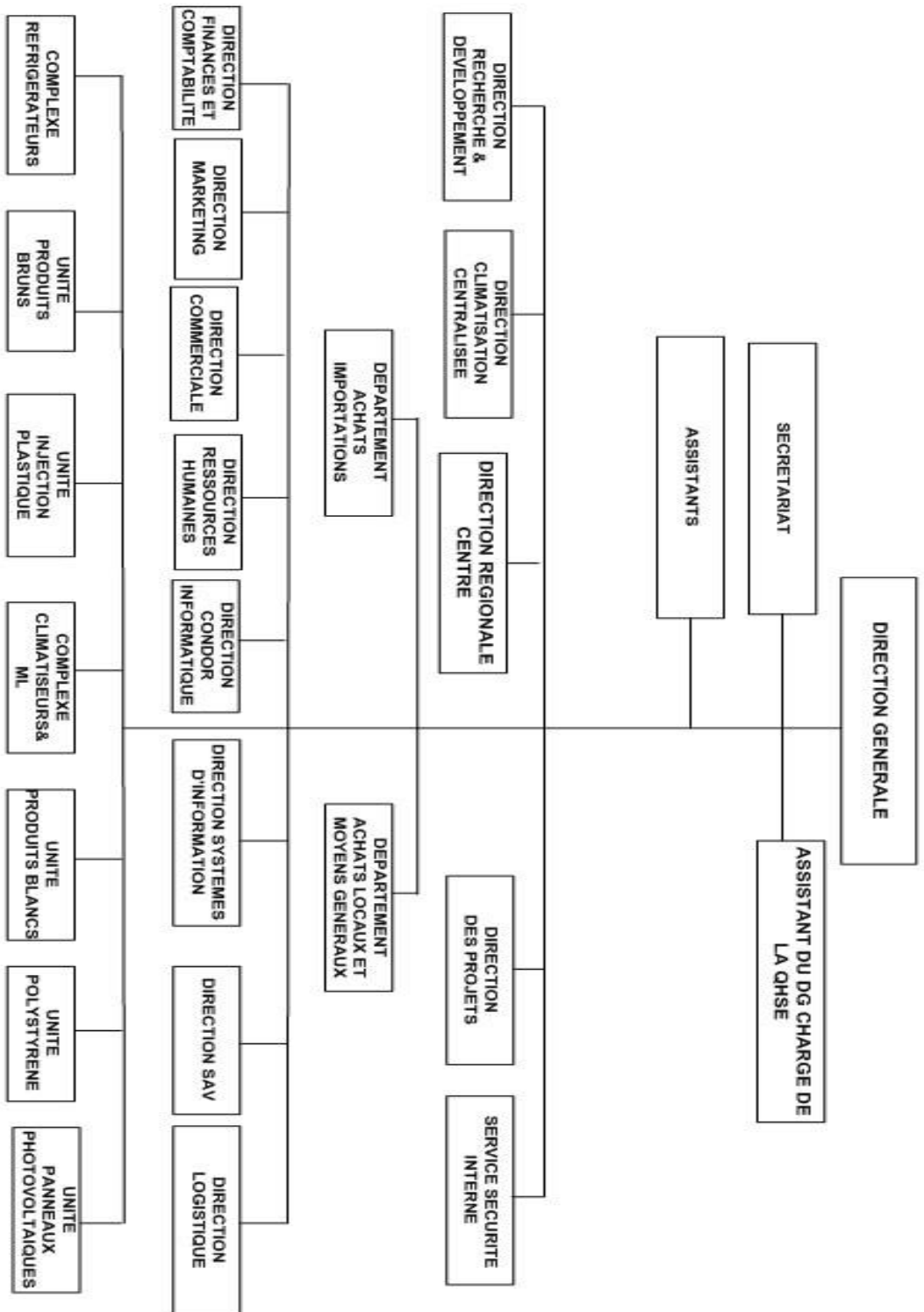
p2

N	Valide	40
	Manquant	2
Moyenne		3,7423
Ecart type		,64724

Remarques

Sortie obtenue		24-MAY-2023 12:47:11
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\dell\Documents\هذا.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT p2 /METHOD=ENTER p_tot.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01
	Mémoire requise	2340 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



الملحق رقم 03: تحليل أسئلة المقابلة.

1. فجوة القرار مرهونة بجودة المعلومات، وجودة المعلومات مرهونة بالتكنولوجيا الحديثة، ولكن استخدام التكنولوجيا له آثار ايجابية وسلبية على المؤسسة وعلى عملية اتخاذ القرار، فم تمثّل الآثار السلبية لاستخدام التكنولوجيا؟
 - ✓ تتمثل السلبيات في الإنفاقات المالية على العتاد التكنولوجي والبرمجيات سواء ما تعلق ببرامج الحماية أو البرامج المساعدة في تنفيذ المهام، كما أنه ونتيجة للعطل الذي قد يحدث أو خلل في البرنامج دون إدراك من الموظف يؤدي إلى إنجاز المهام وفق العطل ومنه الوصول الى نتائج خاطئة.
2. كيف تتمكن المؤسسة من تحليل البعد الاجتماعي واستغلاله كفرصة في عملياتها؟
 - ✓ تتمكن المؤسسة من تحليل البعد الاجتماعي من خلال أخذ عادات وتقاليد المجتمع بعين الاعتبار وكذا مراعاة المستوى التعليمي والثقافي لأفراد المجتمع.
3. كيف تتمكن المؤسسة من الحفاظ على مكانتها في السوق رغم قوة المنافسة التي أصبحت تغزو الأسواق الاقتصادية في يومنا هذا؟
 - ✓ إن من أهم العناصر التي تلتزم بها المؤسسة وتصنفها ضمن أولوياتها هي كسب رضا زبائنها ومنه ولائهم الدائم.
4. كيف تتعامل المؤسسة مع الظروف المفاجئة والتي قد تغير في بعض الأحيان من قراراتها أو ما يؤدي الى تحقيق خسائر كبرى إذا لم يتم تغيير القرار؟
 - ✓ من خلال ما يسمى بإدارة المخاطر فالمؤسسة تقوم بالتنبؤ القبلي بالمشاكل ومنه إجراء حلول بديلة لها، أيضا تقوم الادارة بفرض حدود مشاكل واعداد حلول لها، ففي حالة حدوث المشكل فعلا فإن المؤسسة تتخذ القرار الأنسب ومنه تنفيذه.
5. إن القوانين والتشريعات هي أصعب ما يواجه المؤسسة، فكيف تتعامل هذه الأخيرة مع هذا العامل خاصة قبل صدور المرسوم القانوني؟
 - ✓ من خلال علاقات رسمية لا يمكن الإفصاح عنها، فإن المؤسسة تعلم بما قد يصدر من قوانين.
6. هل من الممكن لمؤسستكم أن تقع في أخطاء قد ارتكبتها سابقا في تنفيذ قراراتها؟
 - ✓ لا، فمؤسستنا وقبل اتخاذ قراراتها حول موضوع معين فإنها تطلع على التجارب السابقة ويتم اتخاذ القرار وفقا للتجارب السابقة والاستفادة منها.
7. هل من المتوقع للمؤسسة أن تخسر أحد مورديها بسبب سوء التفاهم على عقد صفقة معينة؟
 - ✓ إن مؤسستنا لم تخسر ولو مرة واحدة أحد مز مورديها، بل وبتقديم اقتراحات فإنها تحافظ على مورديها على غرار المنافسين.

8. ما هي أهم الامتيازات التي تقدمها مؤسستكم لعملائها حتى تحافظ على ولائهم؟

✓ من بين الامتيازات التي تقدمها المؤسسة حتى تحافظ على ولاء العملاء في سوق تسوده هذه المنافسة الشرسة التي نعيشها في يومنا هذا هي التحسين المستمر لجودة الخدمة، ومحاولة ربط علاقات معهم.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرافان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
66	قائمة الجداول
66	قائمة الأشكال
66	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
05	الفصل الأول: الإطار النظري للبيئة الخارجية واتخاذ القرار
06	تمهيد
07	المبحث الأول: ماهية البيئة الخارجية
07	المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية
08	المطلب الثاني: خصائص البيئة الخارجية
09	المطلب الرابع: مكونات البيئة الخارجية
11	المطلب الرابع: تشخيص البيئة الخارجية
13	المبحث الثاني: الإطار العام لاتخاذ القرار
13	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار
14	المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار
15	المطلب الثالث: أنواع القرارات الإدارية
16	المطلب الرابع: خطوات عملية اتخاذ القرار
17	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري
21	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
24	خلاصة الفصل الأول
25	الفصل الثاني: دراسة مدى تأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرار في وحدة الطهي

وتحويل المعادن في مؤسسة الكوندور	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة
27	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
28	المطلب الثاني: تحديد العينة ومتغيرات الدراسة
29	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وأساليب الإحصائية المستخدمة
33	المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها تفسيرها ومناقشتها
34	المطلب الأول: وصف وتحليل متغيرات الدراسة
46	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
49	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
51	خلاصة الفصل الثاني
52	الخاتمة
56	قائمة المراجع
59	الملاحق
65	فهرس المحتويات

الملخص:

تناولت هذه الدراسة محاولة معرفة أثر عوامل البيئة الخارجية بنوعيتها العامة والخاصة على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة كوندور بمصلحة الطهي وتحويل المعادن بـرج بوعريريج والتي تعتبر من أهم الوحدات التابعة لنشاط مؤسسة كوندور، بحيث تناولت الدراسة الإطار النظري للبيئة الخارجية ومكوناتها، ثم تم التطرق إلى القرار بشكل عام، ليتم فيها بعد محاولة إسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة كوندور بـرج بوعريريج (مصلحة الطهي وتحويل المعادن).

اتبعنا من خلال هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمنا استبانة مكونة من 36 عبارة لجمع البيانات الضرورية من المؤسسة حول البيئة الخارجية من خلال أبعادها، البيئة الخارجية العامة والخاصة، إلى جانب اتخاذ القرار تم توزيع الاستبيان عن طريق العينة الغير احتمالية القصدية، وبلغ حجم العينة 40 مفردة كما عالجتنا البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS واستخراج النتائج لتتوصل في نهاية الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الخارجية ككل.

الكلمات المفتاحية: البيئة الخارجية؛ البيئة الخارجية العامة؛ البيئة الخارجية الخاصة؛ اتخاذ القرار؛

Abstract:

This study aimed to This study dealt with an attempt to find out the effect of external environmental factors, both public and private, on the decision-making process in the Condor Corporation in the Department of Cooking and Mineral Transformation Bordj Bou Arreridj, which is considered one of the most important units affiliated with the activity of the Condor Corporation. General, to be completed after an attempt to project the theoretical side on the reality of the Condor Foundation in Bordj Bou Arreridj (Culinary and Metal Transformation Department).

Through this study, we followed the analytical descriptive approach, and we used a questionnaire consisting of 36 statements to collect the necessary data from the institution about the external environment through its dimensions, the public and private external environment, as well as decision-making. The questionnaire was distributed by means of the intentional non-probability sample, and the sample size was We also processed the statistical data using the SPSS program and extracted the results to conclude, at the end of the study, that there is a statistically significant effect of the external environment as a whole.

Key words: external environment؛ general external environment؛ specific external environment؛ decision making