



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة

أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار
دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة

مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

تحت اشراف

د. قنطاس عبلة

من اعداد الطالبتين

- خرواطي أصيلة
- يحي سماح

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
طويل ياسمينة	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
قنطاس عبلة	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا
غياذ كريمة	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023



السنة الجامعية: 2024 / 2023

شهادة الترخيص بإيداع مذكرة ماستر أكاديمي لدى المكتبة

أنا الممضي أسفله الأستاذ: قنطاس عبد؛ الرتبة العلمية: أستاذ محاضر
المشرف على مذكرة الماستر والموسومة بـ: أهمية تحليل السلسلة الخارجية في اتخاذ القرار
دراسة حالة المؤسسة الخبثية سكيكدة

من إنجاز الطالبين:

(1) يحيى سماح

(2) خرواطي أسيلة

القسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

تاريخ المناقشة: 2024 - 06 - 30

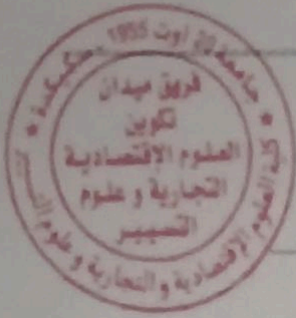
أشهد أن الطالب (ة) قد قام بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة، وأن المطابقة بين النسخة
الورقية والنسخة الإلكترونية قد استوفت جميع شروطها. وبإمكانه إيداع النسخ الورقية والإلكترونية.

سكيكدة في: 2024 / 07 / 09



تأشير الأستاذ المشرف

[Signature]



استمارة ابداع مذكرة الماستر بعد التصحيح

أنا الممضي أسفله الطالب (ة): سماح سماح

تاريخ الميلاد: 19-06-2001 بـ سكيكدة /ولاية: سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

رقم التسجيل: 19 193600 1718

صاحب مذكرة الماستر الموسومة بـ أهمية دليل السجدة الخارجية في أداء

القرار دراسة حالة المؤسسة الخيرية بسكيكدة

السنة الجامعية: 2023 / 2024

نمت تحت اشراف الاستاذ(ة)/الدكتور(ة):

اسم ولقب المشرف: قطنا س عبدلة

أصرح بأني سلمت قرص مضغوط به المذكرة في شكل PDF و WORD. وأني قمت بتصحيح جميع الأخطاء والملاحظات المقدمة من قبل لجنة المناقشة. وأتحمل كامل المسؤولية القانونية والأخلاقية لما ورد في المذكرة.

وفي حال الإخلال بأي شرط من شروط التعهد. التزم بكل المتابعات والإجراءات التي ستتخذها الكلية.

اسم ولقب وتوقيع المشرف

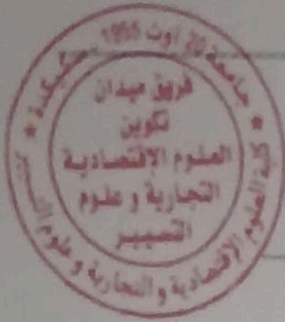
[Signature]

اسم ولقب وتوقيع الطالب(ة)

[Signature]

ملاحظة عامة:

- جميع المذكرات سيتم نشرها على موقع الكلية



استمارة ايداع مذكرة الماستر بعد التصحيح

أنا الممضي أسفله الطالب (ة): خرواطي فريدة

تاريخ الميلاد 11.05.1995 ب سكيكدة / ولاية: سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

رقم التسجيل: 1919 3600 37 44

صاحب مذكرة الماستر الموسومة بـ فهم قليل الشئ التاريخي في اتخاذ القرار دراسة حالة المؤسسة الخيرية بسكيكدة

السنة الجامعية: 2023 / 2024

تمت تحت اشراف الاستاذ(ة)/الدكتور(ة):

إسم ولقب المشرف: قطنا سيدة

أصح بأني سلمت قرص مضغوط به المذكرة في شكل PDF و WORD. وأني قمت بتصحيح جميع الأخطاء والملاحظات المقدمة من قبل لجنة المناقشة. وأتحمل كامل المسؤولية القانونية والأخلاقية لما ورد في المذكرة.

وفي حال الإخلال بأي شرط من شروط التعهد. التزم بكل المتابعات والإجراءات التي ستتخذها الكلية.

اسم ولقب وتوقيع المشرف

[Signature]

اسم ولقب وتوقيع الطالب(ة)

[Signature]

ملاحظة هامة:

- جميع المذكرات سيتم نشرها على موقع الكلية



إهداء

عندما يحقق الانسان اي انجاز في حياته لا بد ان يلتفت الى كل من
قدم له عوناً او فضلاً لذلك اهدي عملي هذا الى التي حملتني وهنا
على وهن الى التي اهدتها الحياة التعب والحرمان فأهدتني الدفء
والحنان الى التي خصها الله بالشرف الرفيع والعز المنيع الى امي
الغالية حفظها الله ورعاها

الى الذي كابد الشدائد وكان عرق جبينه منير دربي الى من اشترى لي
اول قلم ودفعني بكل ثقة لخوض مساري ابي الغالي

الى اخوتي حفظهم الله ورعاهم

الى مقروس. ط. الذي كان خير مشجع وناصر لي طوال مسيرتي
الجامعية حفظك الله

الى كل من قاسمني عناء هذا العمل الى زملاء الدرب في الدفعة الى
كل من ذكرهم قلبي وغفل عنهم قلبي إليهم جميعاً اهدي بذرة عملي
وثمره جهدي.

خرواطي أصيلة



إهداء

لقد نشأنا منذ نعومة أظافرنا على مقولة مسيرة الألف ميل تبدأ
بخطوة، وهأنذا في أول خطوة لي أقف لأهدي عملي هذا إلى من
استطاع أن يوازي بين تقديمي للعالم وتقديم الدنيا لي، إلى من لم ولن
أستطيع أن أوفيه حقه وشكره حتى لو استعرت السماء ورقة والبحر
حبرا والنجوم نقاطا، إلى أبي الذي كل نبض في قلبي يهتف باسمه.
إلى من تسعد لابتسامتي ويتقطع فؤادها لقطرة مطر حسبته دمعة،
إلى أمي وفخامة هذه الكلمة تعبر عن معناها.

إلى من كانت سندا لي وقالت لي في يوم من الأيام حاولي وأنا
أحمي ظهرك ولا توفيهما حقها كل كلمة إلا كلمة أمي الثانية.
إلى من يحملون همي، ويسألون عني، ويذكرونني بربي، فلا تحلو
الحياة إلا بنورهم إخوتي وسعادتي حفظكم الله.

إلى من لا تحلو مسيرتي الدراسية إلا برفقتهم جميع صديقاتي
أسعدكم الله.

يحي سماح

شكر وتقدير

لعل من أجمل الأحاسيس التي يشعر بها الإنسان أنه استطاع أن يسيل قطرة حبر على ورق ليتمكن من رؤية شعاع نور العلم.

لذلك نحمد الله ونشكره لتوفيقنا لتقديم هذا العمل رغم بساطته إلا أنه قد يكون سببا في تحفيزنا لتقديم الأفضل، كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة علينا في هذا العمل حفظها الله

الأستاذة: قنطاس عبلة

وتتوجه بالشكر كذلك إلى جميع أساتذتنا في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير الذين كانوا جزءا من مسيرتنا الجامعية ونود أن نشكر أيضا كل أعضاء المؤسسة المينائية بسكيكدة عامة الذين استقبلونا في مؤسستهم وشاركونا في إنجاح عملنا هذا

والسيد لاني مسعود خاصة

الذي وفر لنا كل المتطلبات التي ساعدتنا في عملنا، ولا ننسى فضل

السيد بوقروة مهدي

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله التوفيق والسداد لمزيد من النجاحات من النجاحات.

ملخص

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أهمية تحليل البيئة الخارجية بأبعادها (البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة) في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم استبانة شملت 42 عبارة، لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والمكونة من 33 اطار من مديرية قيادة الميناء، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"، وتم استخدام العديد من الأدوات الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة والخروج بنتائج أبرزها ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

الكلمات المفتاحية: تحليل البيئة الخارجية، البيئة الخارجية العامة، البيئة الخارجية الخاصة، اتخاذ القرار، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract

This study aimed to know the importance of analyzing the external environment with its dimensions (general external environment and special external environment) in decision-making in the port institution in Skikda, and to achieve the objectives of the study, we designed a questionnaire that included 42 phrases, to collect primary data from the study sample, which consists of 33 frames from the Port Command Directorate, and in light of this, data were collected, analyzed and hypothesis testing using the statistical package for social sciences "SPSS", and many statistical tools were used to achieve the objectives of the study and come up with results, most notably the following There is a statistically significant effect at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) of analyzing the external environment on decision-making in the port organization of the state of Skikda.

Keywords : External environment analysis, public external environment, private external environment, decision making, economic organization.



فهرس المحتويات

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	الاهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
ج-ا	مقدمة
06	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
07	تمهيد
21-08	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة لاقتصادية
08	المطلب الأول: تعريف البيئة الخارجية وخصائصها
08	أولاً: تعريف البيئة الخارجية
09	ثانياً: خصائص البيئة الخارجية
10	المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية
11	أولاً: البيئة الخارجية العامة
12	ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة
13	المطلب الثالث: تحليل البيئة الخارجية
13	أولاً: تعريف التحليل البيئي
14	ثانياً: أهمية تحليل البيئة الخارجية
15	ثالثاً: أسباب تحليل البيئة الخارجية
15	رابعاً: العوامل التي تحدد كفاءة تحليل البيئة الخارجية
16	المطلب الرابع: خطوات وأدوات تحليل البيئة الخارجية

16	أولاً: خطوات تحليل البيئة الخارجية
17	ثانياً: أدوات تحليل البيئة الخارجية
32-22	المبحث الثاني: مفاهيم حول اتخاذ القرار
22	المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار
22	أولاً: تعريف اتخاذ القرار
23	ثانياً: أهمية اتخاذ القرار
24	ثالثاً: أنواع القرارات
27	رابعاً: خصائص اتخاذ القرار
28	المطلب الثاني: خطوات اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه
28	أولاً: خطوات اتخاذ القرار
30	ثانياً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
31	ثالثاً: معوقات اتخاذ القرار
32	المطلب الثالث: العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية واتخاذ القرار
42-33	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث
33	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
33	أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير الأول "تحليل البيئة الخارجية"
35	ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير الثاني "اتخاذ القرار"
37	ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً "تحليل البيئة الخارجية" و"اتخاذ القرار"
38	المطلب الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية
38	أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير الأول "تحليل البيئة الخارجية"
39	ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير الثاني "اتخاذ القرار"
40	المطلب الثالث: القيمة المضافة للدراسة الحالية
40	أولاً: أوجه التشابه
40	ثانياً: أوجه الاختلاف
42	ثالثاً: القيمة المضافة للدراسة الحالية (مقارنة مع الدراسات السابقة)
43	خلاصة الفصل

44	الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة
45	تمهيد
48 - 46	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
46	المطلب الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة المينائية بسكيكدة
46	أولاً: لمحة تاريخية حول الميناء
46	ثانياً: تعريف المؤسسة المينائية بسكيكدة
47	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة المينائية وهيكلها التنظيمي
47	أولاً: أهداف المؤسسة وأنشطتها
48	ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة
62-52	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
52	المطلب الأول: نموذج ومجتمع الدراسة
52	أولاً: نموذج الدراسة
53	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
53	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وتحليلها
53	أولاً: أدوات جمع البيانات
55	ثانياً: الأدوات الإحصائية المستخدمة
56	ثالثاً: التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة
56	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
56	أولاً: صدق أداة الدراسة
62	ثانياً: ثبات أداة الدراسة
82-63	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
63	المطلب الأول: عرض نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
63	أولاً: عرض البيانات الشخصية
66	ثانياً: عرض البيانات الوظيفية
67	المطلب الثاني: عرض نتائج محاور الدراسة

68	أولاً: عرض نتائج محور تحليل البيئة الخارجية
76	ثانياً: عرض نتائج محور اتخاذ القرار
77	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها
78	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية
80	ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية
83	خلاصة الفصل
84	الخاتمة
89	قائمة المراجع
95	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	تحليل الفرص والتهديدات	01
41	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	02
53	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة القابلة للدراسة	03
54	درجات سلم ليكارت الخماسي	04
55	فئات المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكارت ودرجات الموافقة، والأهمية	05
56	التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	06
57	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات العوامل السياسية والقانونية	07
57	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات العوامل الاقتصادية	08
58	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات العوامل الاجتماعية	09
58	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات العوامل التكنولوجية	10
59	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات العوامل البيئية	11
59	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الموردين	12
60	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المنافسين	13
60	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات العملاء	14
61	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات اتخاذ القرار	15
62	معامل ألفا كرونباخ لكل محور	16
63	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	17
64	توزيع عينة الدراسة حسب السن	18
65	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	19
66	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	20
68	الوسط الحسابي لعبارات العوامل السياسية والقانونية	21
69	الوسط الحسابي لعبارات العوامل الاقتصادية	22
70	الوسط الحسابي لعبارات العوامل الاجتماعية	23

71	الوسط الحسابي لعبارات العوامل التكنولوجية	24
72	الوسط الحسابي لعبارات العوامل البيئية	25
73	الوسط الحسابي لعبارات الموردين	26
74	الوسط الحسابي لعبارات المنافسين	27
75	الوسط الحسابي لعبارات العملاء	28
76	الوسط الحسابي لعبارات اتخاذ القرار	29
78	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة	30
79	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تحليل البيئة الخارجية العامة في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة	31
80	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تحليل البيئة الخاصة العامة على اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة	32
81	نتائج اختبار T لأهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار تعود إلى متغير الجنس	33
82	تحليل التباين الأحادي One way Anova لأهمية البيئة الخارجية في اتخاذ القرار تعود إلى متغير السن، المستوى التعليمي، الأقدمية	34

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	القوى التنافسية الخمس لبورتر	01
26	أنواع القرارات حسب الظروف التي تتخذ فيها	02
29	خطوات اتخاذ القرار	03
49	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكة	04
52	نموذج الدراسة	05
64	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	06
65	توزيع عينة الدراسة حسب السن	07
66	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	08
67	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	09

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
96	صورة توضح وجود خلية اتصال في المؤسسة المينائية بسكيكدة	01
97	صورة توضح تعرض موقع المؤسسة المينائية بسكيكدة على الانترنت	02
97	صورة توضح مختلف القوانين والتشريعات التي تعتمد عليها المؤسسة المينائية بسكيكدة	03
98	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	04
98	أسئلة المقابلة	05
99	الاستبيان	06
104	بعض مخرجات الاستبيان	07



مقدمة

ان المؤسسات باختلاف حجمها وطبيعة نشاطها لا يمكن أن تعمل بمعزل عن البيئة التي تنتمي إليها، فهي لا تنشط في فراغ انما في إطار بيئة خارجية، اذ تشير الدلائل الى تعقد وتداخل متغيرات البيئة الخارجية بشكل قد يؤدي الى ارتفاع تكلفة جودة القرار، وبقاء المؤسسة مستمرة أساسه قدرتها على التكيف مع بيئتها خاصة في عالم الأعمال الديناميكي.

حيث يتوقف نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها الى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها على جودة وفعالية القرارات، وعادة لا يقود كل قرار يتخذ بالضرورة الى القضاء على تحدي معين أو حل مشكلة تواجهها المؤسسة، كما أنه لا يمكن فصل الإدارة عن الظروف والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية على الساحة العالمية والمحلية في أي مجتمع، وتتأثر بكل ما يدور حولها من متغيرات، فهي تتداخل وتترابط مع كل متغيرات العصر، وحتى نتمكن من قياس الجوانب النظرية التي وردت حول الموضوع في متون الكتب الإدارية على أرض الواقع فوقع الاختيار على المؤسسة المينائية بسكيدة كنموذج لتطبيق الدراسة.

أولاً: إشكالية الدراسة

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي: ما أثر تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيدة؟

وينجر عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر تحليل البيئة الخارجية العامة في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيدة؟
- ما أثر تحليل البيئة الخارجية الخاصة في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيدة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تحليل البيئة الخارجية واتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكييدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الإشكالية وما تبعها من تساؤلات فرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكييدة.

ويندرج تحت الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الخارجية العامة في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الخارجية الخاصة في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تحليل البيئة الخارجية واتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

ثالثا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

▪ المبررات الذاتية

- الميل لدراسة هذه المواضيع والغوص في جوانبها.
- ارتباط هذا الموضوع بتخصص إدارة الأعمال.

▪ المبررات الموضوعية

- محاولة ربط موضوع الدراسة بواقع المؤسسة الاقتصادية.
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للبقاء والمنافسة في ظل بيئة الأعمال الديناميكية.
- الرغبة في التعرف على مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية وأثرها على اتخاذ القرار.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى:

- التعرف الجيد على مفهوم تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على واقع تحليل البيئة الخارجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- دور تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار لدى المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- محاولة اثبات أن تحليل البيئة الخارجية قد يحقق أهداف المؤسسة كما أنه قد يجعلها تخرج من ميدان المنافسة.

خامسا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في:

- كون الموضوع محط اهتمام الباحثين والمتخصصين.
- الدور الكبير لتحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار.
- زيادة الوعي لدى المؤسسة المينائية بسكيدة بالدور الذي يلعبه تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار.
- قد تفتح آفاق لدراسات أخرى قادمة.

سادسا: حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على معرفة واقع تحليل البيئة الخارجية وأهميته في اتخاذ القرار.
- **الحدود المكانية:** المؤسسة المينائية بسكيدة EPS التي تتواجد في طريق رأس الماعز ص- ب 65 - سكيدة.
- **الحدود البشرية:** نظرا لطبيعة الموضوع الاستراتيجية، فإنه تم اختيار العينة فقط الإطارات التي تقوم بتحليل البيئة الخارجية وبناء على ذلك تتخذ القرارات.
- **الحدود الزمانية:** تتمثل الحدود الزمانية في الفترة الممتدة بين 2024/04/29 الى 2024/05/28 التي تم خلالها اجراء الدراسة الميدانية.

سابعا: منهج الدراسة

بالنظر الى طبيعة الموضوع محل الدراسة والحيثيات الواجب التطرق اليها، ومن أجل تحقيق ما يرجى من أهداف ولترسيخ أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيري موضوع الدراسة " تحليل البيئة الخارجية " واتخاذ القرار"، فقد تم انتهاج المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المسح المكتبي، والالكتروني للاستفادة من الكتب والدراسات السابقة بالإضافة الى المقالات والأبحاث ذات الصلة بالموضوع من أجل بناء الإطار المفاهيمي للدراسة.

ثامنا: صعوبات الدراسة

- طبيعة موضوع الدراسة الذي هو غاية في الأهمية، وكذا اتساعه وتداخله مع مواضيع أخرى (البيئة الداخلية، تحليل SOWT...الخ).

- الصعوبة المتعلقة بالدراسة الميدانية والمتمثلة في عدم احاطة بعض العاملين بموضوع تحليل البيئة الخارجية وأهميته في اتخاذ القرار.

تاسعا: هيكل الدراسة

لإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجيا، تم اتباع طريقة IMRAD في هيكل الدراسة، حيث قسمت الى فصلين، الأول بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية في ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول لمعالجة الإطار

المفاهيمي لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، بينما شمل المبحث الثاني على مفاهيم حول اتخاذ القرار وأخيرا في المبحث الثالث تم التطرق الى الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث، أما الفصل الثاني جاء بعنوان أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ويضم ثلاث مباحث على التوالي: المبحث الأول وقد احتوى تقديم وتعريف للمؤسسة محل الدراسة " المؤسسة المينائية بسكيكدة "، أما المبحث الثاني فتناول منهجية الدراسة الميدانية، وفي آخر الفصل تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.



الفصل الأول

تمهيد

في ظل التطورات السريعة والمفاجئة أصبحت المؤسسات اليوم أقل ثباتا واستقرارا لأنها تواجه تحديات خارج نطاق حدودها، وكون أن المؤسسة الاقتصادية نظام مفتوح فهي تؤثر في بيئتها كما تتأثر بالتغيرات الحاصلة فيها وهذا ما يؤدي الى تعرضها الى تعقيد أكبر واضطراب أشد.

ونجد أنه جل المؤسسات الاقتصادية تسعى الى فرض نفسها والفوز بمركز استراتيجي يضمن لها ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والنمو والاستمرار الذي هو هدف كل مؤسسة اقتصادية.

فمن الواجب على كل مدير أن يعمل على ضمان نجاح مؤسسته من خلال الحرص على نجاح عملياتها وأنشطتها عن طريق تمكنه من التعامل مع التغيرات الديناميكية المستمرة والتكيف مع البيئة التي تنشط فيها المؤسسة وهذا عن طريق تحليل البيئة الخارجية، والأهم من ذلك اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، لأن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى فعالية القرارات التي تتخذها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية

نمو المؤسسة واستمراريتها مرهون بتكيفها مع مختلف الظروف المحيطة بها والتغيير والتطوير المستمر لبنيتها الاقتصادية في ظل البيئة الديناميكية المتداخلة، وبالتالي فتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية من العوامل المساعدة في اتخاذ القرار، وفي هذا المبحث سنتطرق الى الإطار المفاهيمي لكل من تحليل البيئة الخارجية واتخاذ القرار.

المطلب الأول: تعريف البيئة الخارجية وخصائصها

قبل القيام بتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية يجدر الإشارة الى تعريف البيئة الخارجية وعرض خصائصها وهذا ما تم التوجه اليه في هذا المطلب.

أولاً: تعريف البيئة الخارجية

ان كلمة البيئة (Environment) مشتقة من كلمة (Envious) أي كل ما هو محيط بالكرة الأرضية، ففي أصل كلمة البيئة تعني العناصر الطبيعية للحياة مثل الشمس، القمر، الهواء، الجبال والصحراء...

وقد تطور هذا التعريف ولم يقتصر على العلوم الطبيعية بل شمل معظم العلوم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها.¹

حسب (Emery and trist): البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحديد أهدافها.²

ووفقا لهذا التعريف، فإن بيئة المؤسسة الاقتصادية لها عدة قيود تتحكم في سيرورة المنظمات، والتي تحدد الملامح الأساسية وسلوكها الواجب إتباعه لضمان ديمومتها واستمراريتها.

تعرف أيضا على أنها: مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية ومركبة معه أو هي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة.³

ونعرف البيئة على أنها: الحيز الذي يحوي مجموع القواعد والقيود التي تفرض على المؤسسة كيفية العمل بغية الوصول للأهداف.

¹ ابتسام سلاطينية، شريف غياط، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 02، المجلد 05، ديسمبر 2020، ص 484.

² عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 29.

³ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 87.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

لا شك أن تحديد مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية يعتبر من أهم المسائل التي يتعرض لها علم التسيير، علما بأن هذا العلم لا يقتصر على المؤسسة في حد ذاتها إنما يتعدى ذلك ليشمل العلاقة بين المؤسسة والمحيط، ولكل باحث وعالم في هذا المجال تعريفه الخاص وهذا الاختلاف راجع الى اختلاف وجهات نظر وأهداف الباحثين.

عرف الباحثان (Mintzberg et quinn) البيئة الخارجية: على أنها ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات.¹

كما تعرف البيئة الخارجية على أنها: مجموعة من العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات معها، كما أنها الإطار الكلي لمجموعة من العوامل المؤثرة على عمل المؤسسة وهي مكون أساسي لعملية التخطيط الاستراتيجي، وهذه العوامل لا يمكن التحكم بها وتؤثر على كافة المؤسسات التي تقع خارج حدود المؤسسة.²

وتعرف أيضا بأنها: هي الخصائص والعناصر والمتغيرات التي تعمل في ظلها منظمات الأعمال وتتأثر بها وتتبع من البيئة المحيطة، ويتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط.³

تعرف أيضا على أنها: هي البيئة التي تخص الصناعة المحددة التي تنشط فيها المنظمة، وتشمل العملاء المنافسين، الموردين، الموارد البشرية ومصادر أخرى، كما أنها ذات التأثير المباشر يقصد بها أحيانا البيئة التشغيلية.⁴

تعرف البيئة الخارجية على أنها: عبارة عن مجموعة من العوامل التي تؤثر في نشاط المؤسسة سواء في الوظائف والعمليات أو في اتخاذ القرارات وهذه العوامل من الصعب التحكم بها لأنها تكون خارج المحيط الجغرافي للمؤسسة الاقتصادية.

ثانيا: خصائص البيئة الخارجية

تشمل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية على مجموعة من الخصائص التي تأخذ حصة الأسد في تشكيل واتخاذ القرارات واختيار البدائل المتاحة أمام المؤسسة لتحقيق التكيف والتوافق مع البيئة الخارجية نذكر منها ما يلي:

5

¹ سعد المحمدي، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص123.

² صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص123.

³ نبيلة جعيجع، أهمية تحليل SWOT في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية حالة شركة هواوي للهواتف الذكية

نموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد02، المجلد14، 2021، ص145.

⁴ JohnBrinkman and others,Unlocking the business environment,the Taylor and franics group,an informa business

British, 2014, p172.

⁵ ابتسام سلاطينية، شريف غياط، مرجع سبق ذكره، ص 485.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- **التعقيد:** تشير الى تعدد وتنوع المكونات والعوامل منها المؤسسات المنافسة، أسواق المنتجات، عملاء تكنولوجيا... التي تسطر للمؤسسة أهدافها، والتي تحتاج فيها الى تراكم من المعرفة الأدائية، والمعلومات المتقدمة للتعامل معها بإيجاب على عكس البيئة البسيطة والتي تقتضي قدرا ضئيلا من المعرفة.
- **الاستقرار:** يشير الاستقرار الى معدل التغير في عوامل ومكونات البيئة وهذا التغير له درجات يمكن وضع مقياس يندرج من البيئة المستقرة الساكنة الى البيئة غير المستقرة الديناميكية، وبالتالي كلما ارتفع معدل التغير غابت إمكانية التنبؤ به، مما يؤدي بدوره الى انخفاض درجة الاستقرار ولذا يقال بأن البيئة غير مستقرة إذا كانت ذات تغيرات كبيرة.
- **عدم التأكد:** وهي الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحادث، لافتقاره الى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض أو كليهما، وهو ما يزيد من أخطار الفشل والتكاليف المصاحبة للمؤسسات التي تعمل في ظل البيئة المعقدة أو الديناميكية، أين يكون إدراك عدم التأكد عالي.
- **الاعتمادية:** مفهوم الاعتمادية ينجم عن علاقة بين مؤسسة أو 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.
- **العدائية:** تتصف البيئة العدائية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة أو رفضهم لها، وتكون المنافسة بين أعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادئة، التي تكون فيها بيئة المؤسسة سخية، حيث يسهل الحصول على الموارد، وتكون فيها المنافسة هادئة، ودرجة العدائية تعكس مدى التحدي الذي يواجه متخذي القرارات في تحقيقهم لأهدافهم، والذي من المحتمل أن يعصف بمستقبل المؤسسة، أو يلحق بها أضرار بالغة.
- **التنوع:** حيث أن تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير الى وجود قطاعات عديدة من العملاء، الموردين، الموزعين، والمستخدمين النهائيين، وعلى انتشار جغرافي واسع وهو ما يجعل طبيعة أعمال المؤسسة متنوعة.
- **ظروف السوق:** تشير هذه الخاصية الى هيكل السوق الذي تعمل فيه المؤسسات، كما أن ظروف السوق تعكس درجة التعقد أو عدم التأكد والاعتمادية والتنوع.

المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية

- تنقسم البيئة الخارجية للمؤسسة الى قسمين: البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة.
- وفي هذا المطلب يتم التطرق الى مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال التطرق الى البيئة العامة للمؤسسة والتعرف على العوامل أو المتغيرات التي تشمل هذه البيئة وكذلك البيئة الخاصة ومختلف عواملها.

أولاً: البيئة الخارجية العامة

كما سبق وأن أشرنا فإن البيئة الخارجية تنقسم الى قسمين فسنبدأ بالبيئة الخارجية العامة، فنجد أنه قدمت عدة تعريفات للبيئة الخارجية نذكر منها:

عرفت على أنها: العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية، التكنولوجية.¹

عرفت أيضا على أنها: هي البيئة التي ينطوي تحتها أو تعمل ضمن إطارها جميع المنظمات، وتحتوي على متغيرات عامة تنشأ وتتغير خارج سيطرة المنظمة والتي تؤدي الى تغيير حتمي في مسار المنظمة.

ونعرف البيئة الخارجية العامة على أنها: مختلف العناصر التي يتأثر بها عمل المؤسسة مع سائر المؤسسات الأخرى وقد تكون هذه العناصر اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية... الخ.²

عناصر البيئة الخارجية العامة: سنذكر أهم متغيرات البيئة الخارجية العامة والتي تتمثل في العناصر التالية:³

- **البيئة الاقتصادية:** تلعب الظروف الاقتصادية بكل ما تؤدي اليه حالات كساد ورواج وتضخم، دورا هاما في تحديد كثير من القرارات التي تقع مسؤولية اتخاذها على مدير التسويق بالمؤسسة، فمستوى الدخل مثلا سواء كان قوميا أو فرديا له تأثير كبير على تحديد مستوى أسعار المنتجات، كما أن مستوى العمالة والبطالة، مستويات الأسعار، والسياسة النقدية والضريبية المتبعة، كما لها دور في التأثير على قرارات مدير التسويق، وهذا ما يجعل من الضروري دراسة هذا الأخير لهذه العوامل وتقييمها والتكيف معها.

- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** وهي المتعلقة بالعادات والتقاليد والقيم والاتجاهات والتعليم والثقافة، والمعتقدات أسلوب الحياة ونوعيتها، طبيعة المجتمع واستعداده أو عدمه للتغيير، النظرة الفردية والجماعية الى الماضي والحاضر والمستقبل وتأثير كل بعد من هذه الأبعاد في تكوين الشخصية الثقافية والحضارية وبالتالي التأثير في السلوك الإنساني. ان للعوامل الاجتماعية والثقافية تأثيرا كبيرا في تحديد اتجاهات الاستراتيجيات سواء كانت ترويجية بصفة خاصة أم تسويقية وكلية بصفة عامة للمؤسسات العاملة في بيئتها الأصلية أم التي تريد التوطن في غير بيئتها الأصلية.

¹ عماري عمار، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية TIDAL، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2005، ص 32.

² مؤيد السالم، تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميثرا للنشر والترجمة، الامارات العربية المتحدة، 2018.

³ لخضر ديلمي، عيوش عبدو، أثر متغيرات البيئة التسويقية الخارجية على الاستراتيجيات الترويجية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة Cristor للإلكتروني ببرج بوغريج، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الأول، 2014، ص 63-65.

- **البيئة السياسية والقانونية:** وهي تجسد جملة القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة المتواجدة فيها المؤسسة كقوانين حماية المستهلك، حماية المنظمات مع بعضها البعض ومنع المنافسة غير الشريفة، حماية المجتمع من أية آثار سلبية ناتجة عن النشاطات التي تمارسها المنظمات، قوانين حماية البيئة، قوانين السلامة العامة بالإضافة الى قوانين الرقابة على المنتجات، مدى انتماء الدولة الى بعض التكتلات الاقتصادية والتي من شأنها أن تساعد المسوقين على اكتساب أسواق جديدة والتمتع بأفضلية محددة...، وعليه ينبغي أن تستجيب المؤسسة بشكل سريع ومستمر لقرارات السياسية والتشريعات القانونية بحيث يتم استثمار التغيير لصالح المؤسسة وليس العكس.

- **البيئة التكنولوجية:** تعد هذه البيئة أحد القوى الرئيسة التي لها دور في التأثير في المجالات الإنسانية المختلفة، كما يعد التسويق من أكثر المجالات تأثراً بها، ذلك لأن التطورات التكنولوجية تنطوي على ابتكار أمور جديدة تؤثر في نوعية وطريقة تقديم المنتجات. فالانتشار الواسع للحاسبات الشخصية والانسان الآلي وشبكات الانترنت والاتصالات وتبادل المعلومات ما هي الا أمثلة على التقدم التكنولوجي العالمي من أجل اشباع حاجات الزبائن ورغباتهم.

ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة

قدمت عدة تعريفات للبيئة الخارجية الخاصة نذكر منها ما يلي:¹

عرفت على أنها: هي العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من منظمة الى أخرى ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبياً، والتأثير فيها وهي تضم المجموعات التالية: (العملاء، الموردون المنافسين، تكنولوجيا الصناعة...)

وعرفت أيضاً بأنها: مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسستا معينة نظراً لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات ومن أمثلة تلك العوامل العملاء، المنافسين، الموردون...الخ.

ونعرف البيئة الخارجية الخاصة على أنها: هي كافة العوامل والمتغيرات التي تؤثر وتتأثر بنشاط المؤسسة والتي تقع ضمن حدود تعاملات المؤسسة والتي يمكن السيطرة عليها نسبياً نذكر مثلاً: الزبائن، المنافسون، الموردون...الخ.

عناصر البيئة الخاصة: تتمثل عناصر البيئة الخاصة فيما يلي:²

¹ عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالأهداف، الطبعة 02، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص81.

² طلال الجبائي، سكنة السلطاني، SWOT لتقييم المصارف التجارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 19-25.

- **الموردين:** وهم المنظمات التي تقوم بتزويد المنشأة بالموارد التي تدخل في تصنيع منتجاتها، فهم يقدمون لها العمل والتمويل والمواد الأولية والمعلومات التي تساهم في استمرار بقاء المؤسسة، كما أنهم يؤثرون فيها من خلال نوعية المدخلات التي يقدمونها وأسعارها وانتظام توريدها.

- **المنافسون:** لا تعمل المؤسسة بمفردها في السوق وانما يكون لها منافسون سواء بشكل مباشر (التنافس القائم بين منظمات الأعمال على اشباع نفس الحاجة في القطاع السوقي المستهدف) أما بشكل غير مباشر (التنافس القائم بين المنظمات المختلفة للحصول على الموارد المتاحة)، وتشمل المنافسة جميع العروض والبدائل الفعلية والمحتملة للمنافسة والتي يمكن أن ينظر اليها المشتري ويفاضل بينها وبين المنتجات التي تقدمها المؤسسة ، ويتطلب متابعة البيئة المنافسة الأخذ في الاعتبار التغيرات التي تحدث في ملامح وخصائص المنافسين، من خلال معرفة ماذا يفعل المنافسون؟ ماهية أنشطتهم ومميزات منتجاتهم في السوق؟ مستويات أسعارهم وأساليبهم الترويجية، أي أنها تدرس هيكل المنافسة من وجهة النظر الاقتصادية والتسويقية مع ترتيب المنافسين.

- **العملاء:** ويمثلون الأفراد والمنظمات الأخرى التي تحصل على مخرجات المؤسسة من السلع أو خدمات بمقابل، حيث يمكن ان يحصل هؤلاء على منتجات المؤسسة اما بشكل مباشر من خلال منظمات أخرى وسيطة. بالإضافة الى هؤلاء نجد أيضا الوسطاء من تجار جملة وتجار تجزئة ووكلاء وسماسرة، كما أيضا نجد الجمهور والمتمثل في الجمهور المالي، الإعلامي، الجمعيات والهيئات الضاغطة...

المطلب الثالث: تحليل البيئة الخارجية

تحليل البيئة الخارجية هو عملية تهدف إلى فهم العوامل الخارجية التي تؤثر على أي منظمة، سواء كانت شركة تجارية أو مؤسسة غير ربحية أو حتى حكومة، وفي هذا المطلب سنعرض أهمية تحليل البيئة الخارجية، كما سنقدم أسباب تحليل البيئة الخارجية، وفي آخر هذا المطلب سنعرض مختلف العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية.

أولاً: تعريف التحليل البيئي

يعرف على أنه: استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال مسح البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم عرضها على المديرين الاستراتيجيين في المؤسسة لتحليلها بطريقة استراتيجية لتحديد العوامل الاستراتيجية المحددة لمستقبل المؤسسة.¹

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009، ص89.

يرى كل من **Narayanan et Nath** أن التحليل البيئي يكمن في العمليات التي يطور بواسطتها المدراء الاستراتيجيون فهما للبيئات التنظيمية الداخلية والخارجية وذلك من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والأعمال في المؤسسة في الحاضر والمستقبل.¹

ثانياً: أهمية تحليل البيئة الخارجية

تتمثل أهمية تحليل البيئة الخارجية فيما يلي:²

- **توفير المعلومات:** وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب لتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها.
- **في صياغة الأهداف:** الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد رجل التسويق في وضع الاستراتيجية التسويقية التي تمكن إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة.
- **صياغة استراتيجية الموارد:** ويساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد...إلخ) وكيفية الاستفادة منها.
- ومتى يمكن المؤسسة أن تحقق المنفعة، وكمثال عندما تخفض منظمة أوبك OPEC من حصتها الإنتاجية فيما يخص البترول يرتفع سعر البترول، وبذلك يرتفع سعر المشتقات الأخرى فيؤثر على المؤسسات التي تدخل المشتقات في صناعتها كالبلستيك مثلاً وبذلك ترتفع التكلفة.
- **النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة:** تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

¹ خالد محمود بني حمدان وآخرون، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص71.

² الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص 41.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة، وأيها يحظى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات، والمثليين لجمهور المؤسسة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها.
- تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.
- تبين الفرص التي يمكن اقتناصها.
- تحدد المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

ومن هذا التحليل للبيئة الخارجية بشقيها العام والخاص التي تعتبر من أساسيات الإدارة الإستراتيجية فهي ترصد لها كل الإمكانيات من أموال وأفراد لاقتناص أي معلومة جديدة أو مهمة، ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان وبما يخدم المؤسسة، ولا يمكن حصر أهمية تحليل البيئة في النقاط السابقة الذكر فقط، بل هناك أهميات وأدوار أخرى تلعبها دراسة البيئة بالنسبة للمؤسسة، ولا يمكننا أن نتطرق لها كلها، ولقد حاولنا التطرق إلى أهمها، باعتبار أن هناك أهمية مباشرة وأخرى غير مباشرة ولا مجال لذكرها لأن تأثير البيئة يختلف من مؤسسة لأخرى.

ثالثا: أسباب تحليل البيئة الخارجية

من الضروري معرفة البيئة التنافسية للمؤسسات لأنها غير مستقرة نسبيا، وبالتالي فإن معرفة بيئة المنافسة تمنحك القدرة على الاستفادة من الفرص الموجودة وتجنبك التهديدات المحتملة. على سبيل المثال خاصية الانتباه الجيد للبيئة الخارجية تمكن المؤسسة من التصدي للمناورات الشرسة من طرف أحد المنافسين. فمثلا يمكنها البحث وتطوير منتج جديد للمحافظة على مكانتها في السوق، ومن جهة أخرى الانتباه للبيئة الخارجية للمؤسسة يسمح بالتدخل السريع في حالة التغيير الهيكلي.¹

مثال

التحليل الجيد والحساس للصراعات المتواجدة على مستوى محيط المؤسسة يسمح بالتدخل بطريقة فعّالة، وكذلك الانتباه الجيد للبيئة الخارجية للمؤسسة يسمح أيضا لتعيين أو تحديد أسواق جديدة قوية والتموضع فيها وكما يمكنها أيضا من خلق أسواق جديدة.

رابعا: العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية

ويرى أحد المتخصصين أن يحكم كفاءة تحليل عوامل البيئة الخارجية تحت عوامل من أهمها ما يلي:²

¹ Denis Chabault, Stratégie d'entreprise Analyser l'environnement stratégique des entreprises, l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion, 2021

² نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص99.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- تغير أو ثبات العوامل البيئية الى جانب تعدد العوامل وتنوعها وتشابكها.
- تعدد أو تنوع العوامل البيئية، فكلما زادت درجة التنوع، كلما كان التحليل أصعب، واحتاج الأمر لأساليب فنية واحصائية أكثر.
- تكلفة الحصول على المعلومات البيئية
- الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات حيث تعتبر الكفاءات الإدارية من أهم العوامل التي تحكم الكفاءة للتحليل البيئي، إضافة الى مدى توفر الوسائل والأدوات التي تساعد على اجراء التحليلات المطلوبة.
- يعتبر تقييم البيئة الخارجية الخطوة التالية لصياغة رسالة المؤسسة، فالرسالة تضع حدودا للبيئة الخارجية التي سوف تتعامل معها المؤسسة، ولكنها لا تصف هذه البيئة أو تحدد ما يوجد بها من فرص وتهديدات.
- ان تقييم البيئة الخارجية هو المهمة الأولى والأساسية للمدير الاستراتيجي، وهي المهمة التي تميز بينه وبين المدير التقليدي الذي ينحصر اهتمامه على جميع المعلومات عن التغيرات التي تحدث في البيئة المحلية والعالمية التي تؤثر على المؤسسة بما يتجه لها من فرص وما تفرضه عليها من تهديدات والتي باكتشافها يستطيع المدير أن يضع أولويات التطوير الداخلي والاستراتيجيات لمواجهة هذه التحديات.

المطلب الرابع: خطوات وأدوات تحليل البيئة الخارجية

لتحديد الفرص والمهددات التي تنجم عن البيئة الخارجية العامة والخاصة فان الأمر يستلزم أو لا تجميع المعلومات الخاصة بهذه البيئة، وهناك خطوات عديدة وأدوات كثيرة لذلك، وهذا ما يتم التطرق اليه في هذا المطلب.

أولاً: خطوات تحليل البيئة الخارجية

إن التعرف على مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة هي عملية مهمة، تساعدنا على معرفة الفرض التي نتيجها لها هذه البيئة والتهديدات التي تواجهها، وعادة تمر دراسة البيئة الخارجية بالخطوات التالية:¹

الخطوة الأولى: جمع المعلومات عن البيئة.

الخطوة الثانية: كشف التهديدات والفرص الموجودة في البيئة.

الخطوة الثالثة: تحليل الفرص والتهديدات.

جمع المعلومات عن البيئة: تتطلب عملية جمع المعلومات جهدا منظما، حتى يتسنى للمؤسسة الحصول على المعلومات المطلوبة بالقدر الكافي، وفي الوقت المناسب، وهو ما يسهل للمسيرين سرعة اتخاذ القرار.

¹ صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية وبتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006-2007، ص 39-41.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية: تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصاً للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تقاؤها، فالفرص تشير إلى الأوضاع الأفضل للمؤسسة أو مجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها، أما التهديدات فتعني مشاكل وأضرار محتملة للمؤسسة، قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في المحيط، ينبغي على المؤسسة تقاؤها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة.

تحليل الفرص والتهديدات: ويتم ذلك بإتباع الخطوات التالية:

- توضع الفرص والتهديدات في قائمة واحدة دون ترتيب.
- يحدد تأثير كل عنصر في القائمة (على كفاءة المؤسسة ومدى تحقيق الأهداف) بطريقة دلّفي وذلك بإعطاء نقطة لكل عنصر.
- تحديد احتمال حدوث كل عنصر في القائمة: إمكانية ظهور كل عنصر في الواقع العملي.
- ضرب 2×3 ويتحدد بذلك أهمية كل عنصر.
- أهمية العنصر = تأثير العنصر \times احتمال حدوثه. ثم ترتيبها حسب الأهمية.
- ويمكن توضيح ذلك من خلال المثال الموالي:

الجدول رقم 01: تحليل الفرص والتهديدات

الأهمية	احتمال الحدوث	الأثر	البيانات
			الفرص:
X	X	X	-1
X	X	X	-2
Xx	Xx	Xx	المجموع
			التهديدات:
X	X	X	-1
X	X	X	-2
Xx	Xx	Xx	المجموع

المصدر: صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية وبتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007، ص 41.

ثانياً: أدوات تحليل البيئة الخارجية

هناك العديد من الأدوات لتحليل البيئة الخارجية نذكر منها:

1- نموذج PESTEL: بخلاف تحليل " القوى الخمسة"، التي تركز على الصناعة التي تحيط بالشركة، يبحث

تحليل PESTEL في البيئة (الكلية) واسعة النطاق خارج الصناعة، ويتوافق تحليل PESTEL المعروف سابقا باسم تحليل PEST مع تحليل الفرص والتهديدات في تحليل SWOT، وغالبا ما يتم استخدامه بالتعاون مع أدوات الأعمال التحليلية الأخرى مثل تحليل سويت، وقوى بورتر الخمسة لإعطاء فهم واضح للمواقف والعوامل الداخلية والخارجية ذات الصلة ويشمل هذا النموذج على: ¹

- **العوامل السياسية: (Political factors)** لا يشير البعد السياسي الى الانتخابات فحسب، بل الى التأثير الأوسع للحكومة على بيئة الأعمال، يمكن أن يكون للتشريعات الحالية والقادمة، خاصة فيما يتعلق بالضرائب أو الأجور أو الملكية الفكرية، تأثير كبير على الممارسات التجارية، بالنسبة للعديد من التحليلات، تغطي " السياسة" أيضا مقارنة بلد أجنبي لسيادة القانون وحقوق الملكية والفساد.

- **العوامل الاقتصادية: (Economic factors)** الاعتبارات الاقتصادية موجهة في المقام الأول الى الاقتصاد الكلي، في حين أن SWOT قد تفحص مسائل الاقتصاد الجزئي مثل المرونة أو الكفاءة، فان دور PESTEL هو القاء نظرة أوسع على البيئة الاقتصادية، قد لا يكون توفر الائتمان ومستويات البطالة والصحة العامة للاقتصاد دائما ذات صلة مباشرة بنشاط تجاري معين، ولكنها يشكلان المناخ الذي تعمل فيه جميع الشركات.

- **العوامل الاجتماعية: (Social factors)** تتراوح العوامل الاجتماعية والثقافية من العناصر القابلة للقياس الكمي مثل العوامل الديمغرافية الى نقاط أقل سهولة مثل الوعي البيئي أو تأثير المعتقدات الدينية، يعد التحصيل العلمي، والمواقف بين الأجيال، وصحة المجتمع، والحراك الاجتماعي، كلها جوانب اجتماعية وثقافية لبيئة الأعمال، على الرغم من أنها قد تكون أكثر وضوحا عند النظر في المشاريع الدولية، الا أن هذه الاعتبارات يمكن أن تتغير بشكل كبير بين المناطق أو المدن أو حتى الأحياء.

- **العوامل التكنولوجية: (Technological factors)** الابتكارات والتغيرات التكنولوجية تدفع كل صناعة تقريبا، لا يقوم تحليل شامل للألغات بفحص المستوى الحالي للتكنولوجيات ذات الصلة فحسب، بل يفحص أيضا تركيز البحث والنماذج الأولية الحديثة والتقدم القادم، تعتبر القدرة على التشغيل الآلي ونشر الابتكار وتغيرات البنية التحتية لأعلى ولأسفل سلسلة الإنتاج كلها اعتبارات جديرة بالاهتمام في هذه الفئة.

- **العوامل البيئية: (Environmental factors)** ظهرت العوامل البيئية في مؤخر، وأصبحت مهمة بسبب الندرة المتزايدة للموارد الخام، وأهداف التلوث.

¹ عباس جمال، عبد الله الدحيل، التمييز لاستراتيجية المستقبل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص ص

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- **العوامل القانونية (Legal factors)** على الرغم من أن العوامل قد تتداخل الى حد ما مع العوامل السياسية، الا أنها تشمل قوانين أكثر تحديدا مثل قوانين التمييز وقوانين مكافحة الاحتكار وقوانين التوظيف وقوانين حماية المستهلك وقوانين حقوق النشر وبراءات الاختراع وقوانين الصحة والسلامة.

2- أهمية نموذج PESTEL في تحليل العوامل الخارجية لبيئة أعمال المؤسسات: بالنظر للمنافع الحاصلة

- من تطبيق هذا النموذج التحليلي، يمكن أن نذكر جملة من أهمية استخدامه، نوردتها وفق ما يلي:¹
 - تحليل PESTEL هو أداة مفيدة لفهم البيئة الخارجية التنظيمية، بتحديد الفرص وكشف التهديدات والمخاطر.
 - يمكن المؤسسة من فهم البيئة التنظيمية، ومعرفة ما لها وما عليها، إيجابا وسلبا.
 - يعين المؤسسة أن تبحث عن الاحصائيات وأن تستخدم البيانات، بما يسهم في صياغة الأهداف واستخلاص السياسات المتوافقة مع ذلك، خدمة لها في تحقيق مهمتها ورؤيتها على المدى القصير والبعيد.
 - يسمح التحليل بتحديد العوامل والقوى الحاسمة، وصياغة خطط العمل، لتحسين الأداء وتجويد المخرجات.
 - يوفر استنتاجات منهجية وموثوقة، لتمكين المؤسسة من تخطيط وتقييم عملياتها المتنوعة.
 - الأداة تسمح بتقييم البيئة الحالية والتغيرات البيئية الخارجية المتوقعة.
 - يساعد في جمع وتحليل واستخدام المعلومات لتحسين الأداء التنظيمي الداخلي للمؤسسة.
 - يساهم في إدارة المخاطر، مما بقي المؤسسة من مضار قد ترفع في تكاليفها أو تخفض من ربحيتها.
- ### 3- نموذج القوى الخمس لبورتر: ويتضمن نموذج بورتر للقوى الخمسة في تحليل الصناعة ما يأتي:²
- **تهديد الداخلين:** أو ما يعرف بالخطر من احتمال دخول منافسين جدد، حيث يحمل الداخلون الى القطاع قدرات جديدة لا يمكن تجاهلها، حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وهذا ما قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المنظمات، ويتمثل هذا التأثير في انخفاض هوامش الربح التي تشجع على حرب الأسعار أو ارتفاع التكاليف، وتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط.

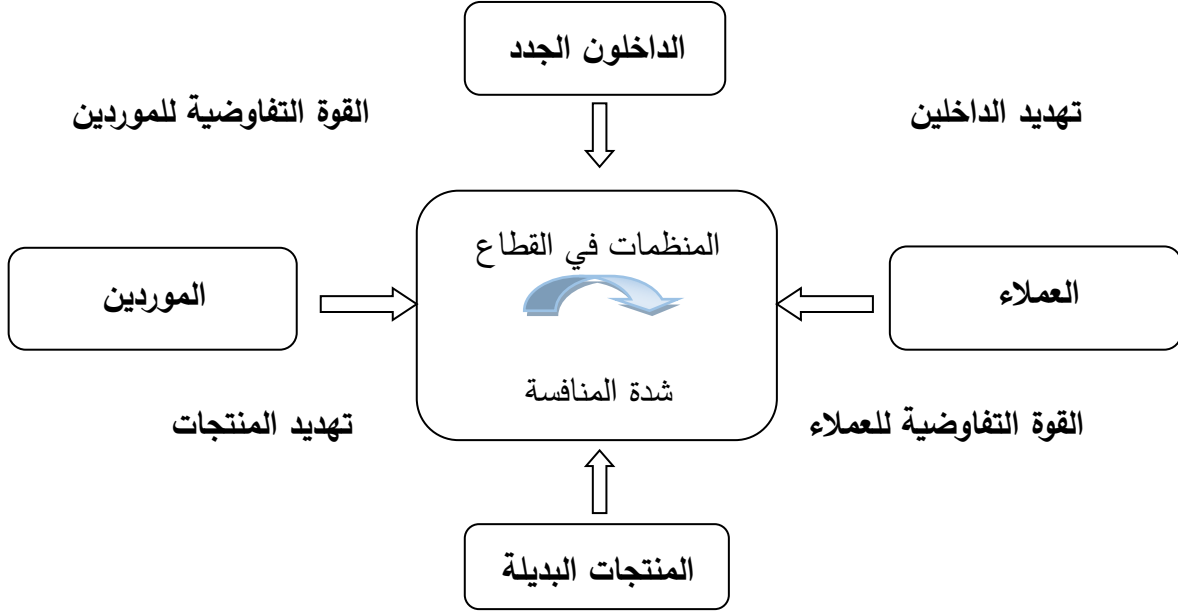
وبناء على ذلك، نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز دخول المنافسين جدد لهيكل الصناعة وهي: اقتصاديات الحجم، تميز المنتج، الاحتياج الى رأس المال، تكاليف التبديل، الوصول الى قنوات التوزيع، وأخيرا السياسة الحكومية.

¹ عبد القادر قداوي، تحليل بيئة الأعمال الخارجية لإنشاء صناديق الوقف النقدي في الجزائر وفق نموذج PESTEL، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد2، المجلد07، جوان 2023، ص 292.

² زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص ص 87-94.

- **القوى التفاوضية للعملاء:** يستطيع العملاء التأثير على الصناعة وتهديدها، من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل المنتجات أو الخدمات، ويكون العميل داخل هيكل الصناعة قويا إذا توفرت السمات التالية داخل هيكل الصناعة: قلت عدد العملاء المتعامل معهم، توفر البدائل، انخفاض تكاليف التبديل وغيرها، حيث كلما العميل مهما بالنسبة للمنظمة زادت قوته التفاوضية داخل هيكل الصناعة ككل والعكس صحيح.
- **القوة التفاوضية للموردين:** يتمتع الموردون بقوة تفاوضية تؤثر على المنظمات العاملة في قطاع ما، حيث يمكنهم التأثير المباشر على المردودية، من خلال تأثيرهم على أسعار الموارد ونوعيتها ومدة التسليم، وكذلك الكميات المطلوبة من طرف المنظمات في هيكل الصناعة، وتحدد القوى التفاوضية للموردين بعدة عوامل تعدد الموردين، وجود بدائل للمنتجات المقدمة من طرف الموردين، أهمية القطاع بالنسبة للموردين، عدم قدرة المنظمة على استخدام التهديد بالتكامل الخلفي، أهمية السلع الموردة بالنسبة للقطاع.
- **تهديد المنتجات (المنتجات البديلة):** تمثل المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع الحاجة نفسها، فعلى سبيل المثال لا الحصر يعد الفاكس كبديل للبريد السريع، ويتمثل تهديد المنتجات البديلة بانخفاض أسعارها إذا ما قورنت بمنتجات أو خدمات المنظمات العاملة في الصناعة، وهذا ما يدفع بالمنظمات العاملة في الصناعة الى زيادة الاستثمار في البحث والتطوير، لغرض خلق تمايز واضح لمنتجاتها البديلة في هيكل صناعة ما، ويزداد تهديد المنتجات البديلة في حالة انخفاض أسعار المنتجات البديلة إذا ما قورنت بالمنتجات البديلة، أو عدم وجود تمييز واضح بين النوعين.
- **شدة المنافسة بين المنظمات:** أو درجة المنافسة بين المنظمات داخل هيكل الصناعة، ويقصد بها مستوى الصراع القائم بين منظمات الأعمال الموجودة في القطاع الاقتصادي أو هيكل صناعة معين، حيث تتخذ المنافسة بين المنظمات الموجودة شكل المناورة، من أجل الحصول على الموقع أو الوضع المتميز الذي يمنح للمنظمة مزايا خاصة، وذلك باللجوء الى وسيلة تعتمد بشكل أساسي على المنافسة بواسطة السعر أو الاعتماد على ادخال منتجات جديدة أو تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، حيث تتحدد شدة المنافسة بين منظمات القطاع عن تفاعل عدد من العوامل وتداخلها، ومن بين العوامل التي تحدد شدة المنافسة والمزاخمة بين المنظمات نجد: تعدد المنافسين وتوازنهم، معدل نمو الصناعة أو القطاع، التكاليف الثابتة، تمييز المنتج، زيادة الطاقة الإنتاجية، درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين، حواجز الخروج من السوق، موانع الدخول الى السوق وغيرها.

الشكل رقم 01: القوى التنافسية الخمس لبورتر



المصدر: راکز علي محمود الزعاریر، غسان الطالب، الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص ص 134.

المبحث الثاني: مفاهيم حول اتخاذ القرار

تواجه مختلف المؤسسات مواقف ومشاكل تحتاج الى اتخاذ قرارات بشأنها وتتفاوت هذه الأخيرة من حيث الأهمية والصعوبة فبعضها قرارات بسيطة روتينية وأخرى مهمة تقوم عليها الكثير من الأمور الأساسية في المؤسسة ويكون لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها، ولذلك حظي موضوع اتخاذ القرار باهتمام الباحثين في مختلف المجالات، اذ يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة.

فاتخاذ القرار نوع من أنواع حل المشكلات التي تعتمد على البنية والخبرات التي اكتسبها الفرد في حياته، وترتبط فاعلية الإدارة ارتباطا وثيقا بعلية اتخاذ القرار، وأشار " منتزبرغ " الى أن أدوار صنع القرارات تعتبر أهم ما يمارسه المديرون في المنظمات، وفي هذا المبحث سنتناول مطلبين، الأول عنوانه ماهية اتخاذ القرار أما المطلب الثاني معنون بعموميات حول اتخاذ القرار.

المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار

كما أشرنا سابقا بأن عملية اتخاذ القرار عملية حساسة للغاية فبقاء المؤسسة واستمراريتها متوقف عليها، لذلك في هذا المطلب سنتطرق الى كل من تعريف اتخاذ القرار، وكذلك أهمية اتخاذ القرار، كما سنذكر أنواع القرارات بإضافة الى خصائص اتخاذ القرار.

أولاً: تعريف اتخاذ القرار

قبل تعريف عملية اتخاذ القرار سنتطرق الى تعريف القرار لغة فهو كلمة إنجليزية Decision، مشتقة من الأصل اللاتيني Decetum ونقصد بها البث النهائي والإدارة المحددة بشأن ما يجب عمله للوصول إلى وضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية، نقول قررت بمكان، وقر عنده حتى استقر وهو التثبيت بالرأي.¹

أما اصطلاحاً فهو كل قول أو فعل أو تقرير يصدر من الانسان البالغ العقل بإرادته.²

عرفه Yong: الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة.³

¹ ايمان طلحي وآخرون، الاتصال التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بالهيئات الرياضية دراسة ميدانية باللجنة الأولمبية الجزائرية، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 01، المجلد 09، 2022، ص 485.

² حيدر عمار وآخرون، اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018، ص 47.

³ مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 16.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

أما اتخاذ القرار فقد اختلف الباحثين في إيجاد تعريف موحد لاتخاذ القرار وسنذكر بعض من هذه التعاريف:

عبد الفتاح الصيرفي: عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب من الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.¹

وعرفت على أنها: عملية اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل أو عبارة من مجموعة من التصرفات اختيارها بين عدد من البدائل الممكنة.²

كما يعرف اتخاذ القرار على أنه: عملية اختيار دقيق بحد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن اتباعها للوصول الى تحقيق الأهداف المرجوة.³

ويقدم الباحث الموسوي تعريفا لاتخاذ القرار بأنه: يقوم على المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة بدائل، أو حلول متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.⁴

ونعرف اتخاذ القرار على أنه: نتيجة لعمليات المفاضلة بين عدة بدائل متاحة وأساس هذه المفاضلة تحليلات وعمليات منطقية تصدر من أشخاص ذوي خبرة وحنكة إدارية.

ثانيا: أهمية اتخاذ القرار

تستمد عملية اتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات ولأن التوقف على اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة،

ومن هنا اعتبرت عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، وأنها العمل الغالب للمدراء، ونظرا لذلك فإن نجاح المؤسسة يتوقف الى حد كبير على قدرة وكفاءة متخذي القرارات على اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة، كما أن هذه

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، الأردن، 2003، ص 60.

² مفيدة دريس، دور نظام محاسبة التكاليف في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ملبنة الأوراس باتنة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 02، المجلد 08، جانفي 2024، ص 281.

³ هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2006، ص 148.

⁴ عادل بركان، زهير عمريو، فعالية اتخاذ القرار بمدريات الشباب والرياضة دراسة ميدانية بولاية خنشلة، مجلة التحدي، المجلد 15، العدد 01، 2023، ص 344.

العملية الصعبة تحتاج الى قدرات فنية وعلمية، وتزداد هذه العملية أهمية وصعوبة وتعقيدا بازدياد حجم المؤسسات ضخامة وتعدد أهدافها ومهامها، وارتباط تلك المهام بمصالح المجتمع.¹

ويرى بعض الباحثين أيضا أن أهمية اتخاذ القرارات تتجلى في النقاط التالية:²

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة: في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كاللتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق.
- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل؟ ومتى يقوم به؟ ومن يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.
- القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل. ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها.
- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: تمثل عملية اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه...

ثالثا: أنواع القرارات

يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمنها، وتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساسا للتصنيف، من أهم هذه المعايير:

- 1- أنواع القرارات وفقا لأهميتها: ولقد صنف **L. Ansoff** القرارات وفق هذا المعيار الى ثلاثة أنواع وهي:³
 - القرارات الاستراتيجية: تصنف القرارات الاستراتيجية بأنها مرتبطة بالمستقبل، لذلك فهي مرتبطة بالخطط الطويلة المدى التي تؤثر على المؤسسة بأكملها، وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة وتتوفر على معلومات قليلة، كما أنها تتطلب اجتهاد وتفكير ابداعي، وان الإدارة العليا هي المسؤولة على اتخاذ هذا النوع من القرارات.

¹ محمد علفية، الابداع المحاسبي واتخاذ القرار الإداري في المؤسسة الاقتصادية رؤية وأفكار، جملة إضافات اقتصادية، العدد 01، افريل 2017، ص 30.

² ماجد سعيد محمد الغامدي، درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، مجلة علوم الانسان والمجتمع العدد 03، المجلد 10، 2021، ص 555.

³ جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 37.

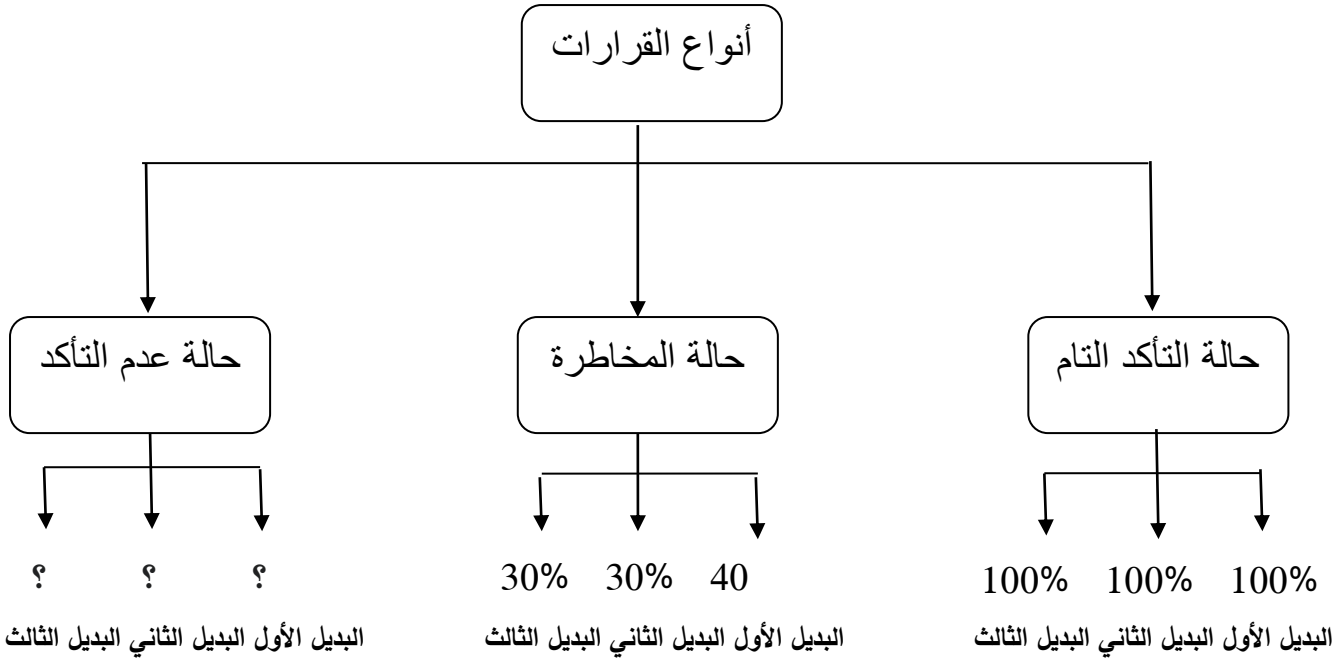
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- **القرارات التكتيكية:** وتتعلق بمشكلات روتينية متكررة، حيث تتوفر المعلومات، كما أنها تعنى بتحقيق أهداف قصيرة الأجل ورسم سياسات للوصول الى الأهداف التي وضعتها القرارات الاستراتيجية والإدارة الوسطى هي المسؤولة عن اتخاذها.
- **القرارات التشغيلية:** تعنى القرارات التشغيلية بتنفيذ مهام محددة لضمان اجراء التنفيذ بكفاءة وفعالية، وتتخذ هذه القرارات من قبل الرؤساء في مستويات الإدارة الدنيا، والقرارات التنفيذية غالبا ما تكون مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ.
- 2- **أنواع القرارات وفقا لإمكانيات برمجتها:** ولقد صنف **H.Simon** القرارات وفقا لهذا المعيار الى نوعين: ¹
 - **قرارات قابلة للبرمجة:** في هذا النوع من القرارات تكون القواعد التي تحكم اتخاذ القرارات واضحة، ولا تتطلب جهدا كبيرا في جمع المعلومات ووضع البدائل والاختيار بينها، ويمكن برمجة هذه القرارات أليا، بحيث يتم وضعها بدون تدخل العنصر البشري، وتعد درجة البرمجة في هذه الحالة تامة.
 - **قرارات غير قابلة للبرمجة:** تكون القرارات غير قابلة للبرمجة إذا كانت تواجه مواقف مستحدثة أو غير متوقعة، ويتطلب اتخاذها جهدا أكبر، لأن الاختيار يكون أصعب والبدائل عديدة وتتطلب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل واختيار أفضلها.
- 3- **أنواع القرارات وفقا لظروف اتخاذها:** ويمكن التفرقة بين ثلاثة مواقف عند اتخاذ القرارات: ²
 - **قرارات في حالة التأكد التام:** في هذه الحالة تتوفر كل المعلومات اللازمة والملائمة لاتخاذ القرارات، كما أن البدائل متوفرة لحل المشكلة ومردود وتكلفة كل منها معروف ومعلوم، وليس هناك مجال لعامل الحظ أن يتدخل بين البديل ومردوده.
 - **قرارات في حالة المخاطرة:** ان معظم القرارات التي تتخذ في حالة ظروف المخاطرة ترجع لنقص المعلومات، كما أن البدائل معلومة باحتمالات حدوثها.
 - **قرارات في حالة عدم التأكد:** هذا النوع هو الأكثر صعوبة لأن البدائل واحتمالات حدوثها والعوائد المحتملة من كل بديل غير معروفة.

¹ محمد بن إبراهيم التويجري، محمد بن عبد الله البرعي، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكات الرياض، السعودية، 1997، ص 07.

² الهام بوغليطة، دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مركب تكرير البترول RAIK بسكيكة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 20 أوت 1955 سكيكة، 2007/2006، ص 77-79.

الشكل رقم 02: أنواع القرارات حسب الظروف التي تتخذ فيها



المصدر: جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2003، ص 241.

4- أنواع القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها: يمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار الى نوعين: ¹

- القرارات الأوتوقراطية (الانفرادية): وهذه القرارات يتم اتخاذها من قبل المدير بشكل انفرادي، ويعلمها على العاملين دون اعطائهم فرصة للمشاركة في اتخاذها.
- القرارات الديمقراطية (القرارات بالمشاركة): وهي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة، من خلال اشراك المستويات المختلفة في المؤسسة وكل من يعينهم أمر القرار من خارج التنظيم وتتميز مثل هذه القرارات بفاعليتها ورشدها، وذلك لأن مشاركة العاملين في وضعها يساعد على قبولهم لها وعدم معارضتهم لها بهد صدورها.

وقد قسم سايمون صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع هي: ²

- 5- القرار الرشيد موضوعيا: وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.
- 6- القرار الرشيد شكليا: وهو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة معينة في إطار المعرفة والمعلومات.

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص 257-258.

² ماجد سعيد الغامدي، درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 03، المجلد 10، سبتمبر 2021، ص 561.

7- القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل للتلاؤم للغايات المرجوة.

8- القرار الرشيد قصدا: وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.

9- القرار الرشيد تنظيميا: القرار الشخص الرشيد، وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار.

رابعا: خصائص اتخاذ القرار

من أهم خصائص اتخاذ القرارات ما يلي:¹

- يعتبر اتخاذ القرار سلوك هادف لأنه يوجه عن طريق أهداف مرسومة ويسعى الى تحقيقها، واتخاذ حلول للمشكلات والعقبات التي تعترض سبيل المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف.
- تعتبر عملية وفكرية ومنظمة، أي تخضع لنمط وخطوات الأسلوب العلمي.
- تعتبر عملية علمية فنية في وقت واحد تتخذ من أسلوب البحث العلمي طريقا لها بمواجهة المشكلات الإدارية التي تعترض المؤسسة، وفنية تحتاج الى تدريب وخبرة والى الى مهارات عملية فنية عالية في الاتصال والاقناع والتنظيم والتحليل وتقويم المعلومات من أجل استخلاص النتائج.
- عملية إنسانية تستهدف تحقيق أقصى اشباع ممكن للحاجات الأساسية، وتعمل أساسا من خلال السلوك الإنساني وتتوقف كفاءتها الى حد كبير على مدى كفاءة ونوعية هذا السلوك وما يندرج تحته من دوافه ورغبات واتجاهات وأفكار، وقدرات، ومهارات.
- تعتبر عملية ديناميكية ومستمرة ومترابطة ومتصلة الحلقات تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، ونعني بالمترابطة ارتباط الماضي بالحاضر وكلاهما بالمستقبل.
- ان عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتأثر بشخصية متخذ القرار وشخصيات ودوافع وميول أو اتجاهات وحاجات ورغبات وأهداف المشاركين معه في صنع اتخاذ القرار الإداري سواء كانوا مجموعة كبيرة أو صغيرة.
- ان القرارات التي تتخذ لمواجهة المشكلات أو المعضلات في المؤسسات الإدارية متعددة ومتنوعة تشمل جوانب الإدارة كافة ووظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه، ورقابة، ومتابعة، وتقويم.

¹ مفيدة دريس، مرجع سبق ذكره، ص 281.

المطلب الثاني: خطوات اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه

لتوضيح عملية اتخاذ القرار أكثر في هذا المطلب أردنا ذكر مختلف خطوات اتخاذه، وكذا مختلف العوامل التي تؤثر فيه.

أولاً: خطوات اتخاذ القرار

بناء على ما سبق يمكن إجمال مراحل أو خطوات اتخاذ القرار حسب عدة باحثين ومختصين، هدفوا من خلالها إلى إظهار أفكار موحدة في هذا المجال وتمثلت هذه الخطوات فيما يلي:¹

1- **تعريف وتحديد المشكلة:** تعرف المشكلة في مجال اتخاذ القرارات بأنها "انحراف في الأداء عن الهدف المحدد مسبقاً، وبالتالي إدراك المشكلة يبدأ عن اكتشاف الانحرافات نتيجة عدم اتفان الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي". ويكمن الهدف الأساسي لهذه المرحلة في التعرف على المشكل بشكل دقيق وواضح بإظهار حدود المشكلة وحجمها ومسبباتها عن طريق جمع المعلومات اللازمة اعتماداً على الخبرة والكفاءة لتشخيص المشكل وفق أسس علمية وموضوعية.

2- **تحليل المشكلة:** خلال هذه المرحلة يميز متخذ القرار بين أعراض وأسباب المشكلة بوضعها في إطار واضح ودقيق لتحديد نوعها، وعدم القدرة على اتخاذ القرار الذي يحل المشكلة من الشخص المناسب يتأتى من قلة المعطيات أو عدم صحتها أو تصنيف المشكل بشكل غير صحيح وتجميع الحقائق اللازمة لتفسيره وتحليل المشكلة يساعد على تقييم عوامل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، ومتابعة عوامل البيئة الخارجية لاكتشاف حجم الفجوة الإستراتيجية بين الفرص والمخاطر السائدة في البيئة الخارجية.

3- **تحديد البدائل:** يقصد بذلك إعداد قائمة البدائل المتاحة التي تم الاختيار بينها وذلك من أجل اتخاذ القرار المطلوب حيث يتم الاختيار على أساس أوزان ومعايير محددة لكل بديل.

4- **تقييم البدائل:** مرحلة تقييم البدائل هي عملية تحدد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة وتتنبأ هذه الخطوة بالمستقبل الذي يظهر مزايا وعيوب كل بديل بمرور الوقت، وتتطوي هذه المرحلة على ما يلي:

- تحديد العوامل الإستراتيجية لكل بديل والتي يركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ.
- لتنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل، مما يجعل عملية التقييم صعبة.

¹ رضا محاد، المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرارات، مذكرة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع وتنظيم العمل، قسم علوم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر 2018/2019، ص ص 162-164.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

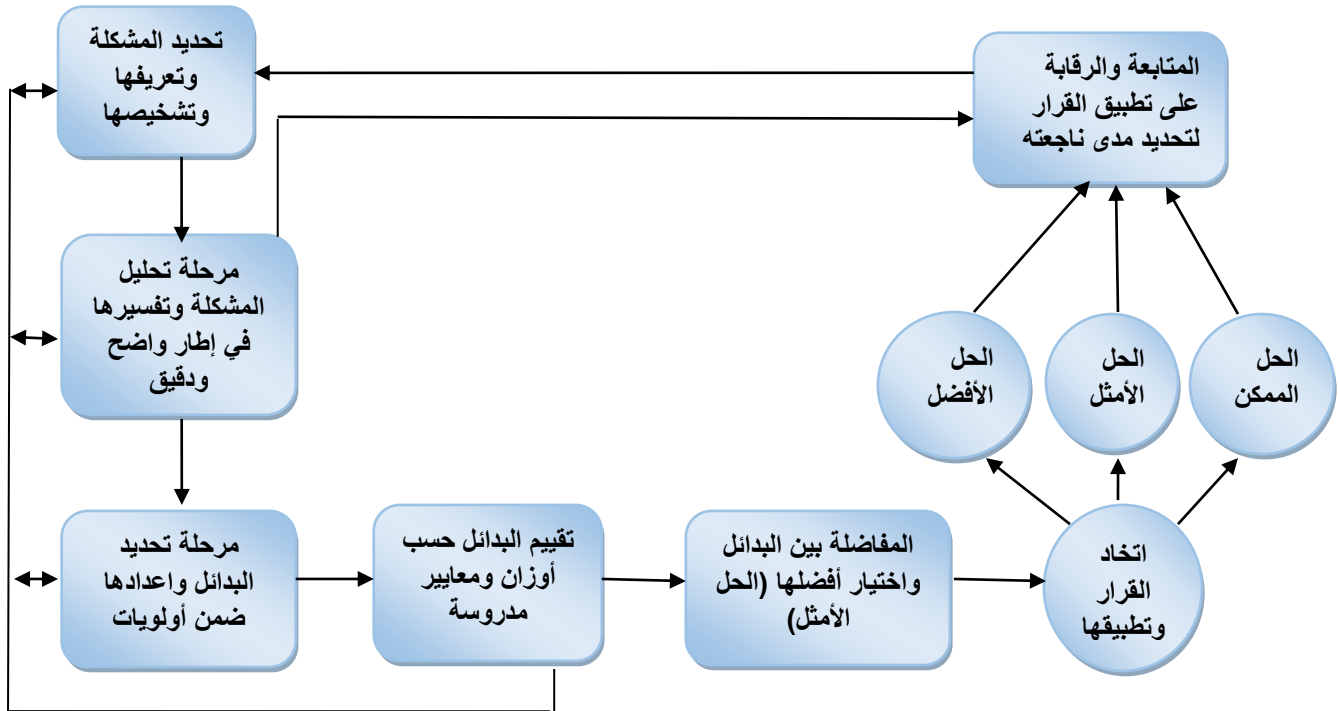
5- اختيار أفضل بديل: يتجه متخذ القرار في هذه الخطوة إلى اختيار انسب بديل والذي يحقق أكبر عائد أو اقل خسارة في حالة خسارة محتملة، وذلك عن طريق المقارنة بين سلبيات وإيجابيات كل بديل للوصول إلى أحسن حل بإتباع المعايير والمقاييس التالية:

- المخاطرة: قيام متخذ القرار بتقييم مخاطر كل تصرف مقابل المكاسب المتوقعة.
- الاقتصاد في الجهد: تحديد أي البدائل قادر على تقديم أفضل النتائج بفاعلية.
- التوقيت: أحسن بديل هو المناسب زمنيا وفي اقل وقت ممكن.
- قيود الموارد: كفاءة ومهارة المقرر تحدد صحة وفعالية القرار ويتوفر الإمكانيات اللازمة.

6- اتخاذ القرار وتنفيذه: تعتبر خطوة حاسمة في تحدد الموقف النهائي بخصوص معالجة المشكلة، وكلما كانت خطوات هذه العملية تسير بشكل منتظم وطبقا للمواصفات المحددة، كلما كان اتخاذ القرار صائبا ومثاليا ومحققا للهدف، ومن ثم تأتي عملية تنفيذه وتقييمه ومتابعته.

7- المتابعة والرقابة على تنفيذ الحل: بعد تنفيذ القرار ينبغي مراقبته ومتابعته لتحديد مدى مساهمته في حل المشكلة، واكتشاف أي انحرافات او معوقات حتى يتم معالجتها، وتحتاج الرقابة والمتابعة لفعالية القرار ان تأخذ بعين الاعتبار تأثير القرار على المنظمة ككل، لحل مشاكل وتجنب عقبات وأثار عرضية أخرى.

الشكل رقم 03: خطوات اتخاذ القرار



المصدر: أيمن عميرة، دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار في ظل حوكمة المنظمات الاقتصادية دراسة حالة سوناطراك، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد 04، ديسمبر 2018، ص 25.

ثانيا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

لسلامة عملية اتخاذ القرار هناك مجموعة من العوامل ينبغي أخذها بعين الاعتبار وتتمثل فيما يلي:¹

- 1- **العوامل الخارجية:** وهي عبارة عن مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة بشكل مباشر وغير مباشر ويمكن ادراجها كما يلي:
 - **العوامل التنظيمية والإدارية:** وتشمل مختلف اللوائح التنظيمية والقوانين والاجراءات المتبعة في المنظمة إضافة الى توزيع الأدوار والمسؤوليات وغيرها من المهام الإدارية.
 - **العوامل الإنسانية:** تمثل الحاجات الانسانية وطبيعة العلاقات داخل المنظمة، إضافة الى القيم الانسانية الحاكمة للسلوك العام فيها.
 - **العوامل السياسية:** وتتعلق بالنظم السياسية والوظائف الرسمية العليا في الدول، ويختلف تأثيرها في قرارات المنظمة حسب طبيعة النظام السياسي.
 - **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تصف العادات والتقاليد التي تحكم تصرفات الأفراد والجماعة.
- 2- **العوامل الداخلية:** هي جملة من العوامل تتبع من داخل المنظمة وترتبط بالمنظمة كوحدة تنظيمية وتتمثل فيما يلي:²
 - **أهداف المنظمة:** تمثل هذه الأخيرة حجر الأساس في كل العمليات، لذلك يجب أن يؤدي أي قرار تم اتخاذه في النهاية الى بلوغ أهداف المنظمة، وعليه فان نقطة التركيز في اختيار القرار تنصب على اختيار الأدوات الملائمة وفقا للموارد والامكانيات المتاحة والتي تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
 - **الضغوط:** وهي عبارة عن تفاعلات انسانية ينتج عنها تأثير غير مباشر على القرارات الادارية ومن بين هذه الظواهر ما يعرف بالضغوط او استخدام النفوذ.
 - 3- **عوامل نفسية:** وتتعلق بالباعث الداخلي للفرد، إضافة الى المحيط النفسي الذي ينتمي اليه وأثره في عملية اتخاذ القرار خاصة في مرحلة اختيار البديل المناسب.
 - 4- **عوامل شخصية:** وتشمل الدافعية والأهداف إضافة الى مستوى الطموح والميول مثل القدرات والكفاءات التي يمتلكها الفرد وأسلوبه في معالجة المعلومات المتاحة لاتخاذ قرارات سليمة.

¹ صابرين فقير وآخرون، تأثير الحمض النووي التنظيمي DNA على جودة اتخاذ القرار دراسة حالة الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر الوادي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 02، المجلد 08، 2023، ص 130.

² نفس المرجع، ص 130-131.

ثالثاً: معوقات اتخاذ القرار

قد تواجه عملية اتخاذ القرار أحد المعوقات التالية:¹

1- **معوقات مرتبطة بالمشكلة:** وتتمثل في الخلط بين المشكلة ومظاهر هذه المشكلة: فعدم تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً يؤدي إلى استعمال الحل غير المناسب.

2- **معوقات ترتبط بالبدائل:** والبدائل هو الوسيلة الممكنة أمام متخذ القرار من أجل حل المشكلة ومن معوقات البدائل ما يلي:

- التسرع في اقتراح البدائل وتبنيها دون دراسة متأنية وكافية.

- التركيز على حل أو بديل واحد.

- ظهور بدائل أو توقعات - لم تدرس - في المرحلة الأخيرة من مراحل القرار.

3- **معوقات مرتبطة بالعاملين:** وتتمثل فيما يلي:

- عدم قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه لعدم مشاركتهم في صنعة.

- وينتج عن ذلك مقاومة القرار عند التنفيذ.

4- **معوقات مرتبطة بمتخذ القرار:** وتتمثل فيما يلي التردد: وهي حالة تعتري متخذ القرار وترجع أسبابها إلى ما يلي:

- عدم القدرة على تحديد الأهداف بدقة.

- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل، إذ تتطلب عملية المفاضلة.

- وجود معايير يأخذها متخذ القرار في حسابه عند المفاضلة، حيث توفر المعايير الموضوعية السبب المرجح لاختيار البديل.

- قلة خبرة متخذ القرار ومرانه واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثاليًا بدرجة 100 بمعنى عدم وجود أية عيوب للبديل الذي وقع عليه الاختيار. فدرجة رشد مائة بالمائة كمال ليس في وسع البشر.

- شعور متخذ القرار بالتناقض الذهني يشكل أكبر معوق لاتخاذ القرار.

- تغييب العقل وعدم الاهتمام بالتفكير العلمي، ومن ثم اتخاذ القرار بناء على العواطف المتحيزة، والتبعية بتبني قرارات مشابهة اتخذت من قبل.

- اغفال متخذ القرار لاحتمالات مقاومة التغيير من جانب المنفذين.

5- **المعوقات التنظيمية:** وتتمثل فيما يلي:

- عدم وضوح الأهداف الأساسية.

¹ ماجد سعيد محمد الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 568-571.

- عدم وضوح السلطات والمسئوليات.
 - المركزية الشديدة.
 - طرق الاتصال.
 - التنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الأساسية السائدة في المنظمة.
- 6- معوقات مرتبطة بتوقيت اتخاذ القرار:** يعتبر عامل الوقت من العوامل الرئيسية في عملية اتخاذ القرارات خاصة أن كثير من القرارات لها تأثير كبير على روح العمل بالمنظمة.
- وعليه اتخاذ القرار في عجلة من الوقت ودون دراسة كافية يؤدي إلى قرارات غير ناضجة لا تحقق الهدف المرجو منها. كما أن اتخاذ قرارات بعد فوات الأوان يؤدي إلى نفس النتيجة السابقة.
- 7- معوقات مرتبطة بالتكلفة والعائد:** وهي التكلفة أو النفقات المرتبطة لصناعة القرارات وتقويم البدائل المقترحة لحل المشكلة، فإذا كانت التكلفة أكبر من العائد فإنها تشكل عائقاً لمتخذ القرار.
- 8- المعوقات البيئية الخارجية:** فالمنظمة تعتبر نظام مفتوح، يتأثر بالبيئة ولا يؤثر فيها. فنمط القيم السائدة في المجتمع والثقافة السائدة وعدم الانفكاك عن الموروث يؤثر سلباً أو إيجاباً في اتخاذ القرار، وعليه فالبيئة غير الداعمة والمساندة تشكل معوق أمام متخذ القرار.

المطلب الثالث: العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

- تكتسب العلاقة الموجودة بين تحليل البيئة الخارجية واتخاذ القرار أهمية كبيرة فهما وجهان لعملة واحدة، حيث يشكلان ارتباطاً وثيقاً في رحلة نحو نجاح المؤسسة، فتحليل البيئة الخارجية تعتبر خارطة طريق لاتخاذ القرار الفعال، وكذلك اتخاذ القرار قد يؤثر على تحليل البيئة اما بإيجاب أو بالسلب، وتشكل العناصر التالية العلاقة الترابطية بينهما:
- **تحديد الفرص والتهديدات:** يزود تحليل البيئة الخارجية صانعي القرار بمعلومات حيوية حول العوامل الخارجية التي تؤثر على مسيرة المؤسسة مثل اتجاهات السوق، احتياجات العملاء... الخ وهذه المعلومات تساعد صانعي القرار على فهم الفرص والمخاطر المحتملة.
 - **التوجيه الاستراتيجي:** يوجه تحليل البيئة الخارجية مسار المؤسسة من خلال تحديد المجالات التي فيها تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية وتساعد هذه المعلومات في تخصيص الموارد بشكل فعال وتطوير خطط استراتيجية.
 - **التكيف مع التغيير:** وذلك من خلال مراقبة العوامل الخارجية بشكل دوري، يمكن للمؤسسة التنبؤ بالتغيرات المحتملة واتخاذ خطوات استباقية للتكيف معها.
 - **الميزة التنافسية:** يمكن للمؤسسة تطوير منتجات وخدمات تلبى احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها من خلال فهم احتياج العملاء واتجاهات السوق والتطورات التكنولوجية وهذا كله ينتج عن تحليل البيئة الخارجية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- **تقليل المخاطر:** يساعد تحليل البيئة الخارجية على تقليل المخاطر من خلال تحديد التهديدات المحتملة واتخاذ خطوات ان لم تمنعها تقلل من حدتها.
- **التقييم المستمر:** من خلال تحليل نتائج القرارات المتخذة، يمكن للمؤسسة تقييم مدى صحة تحليلها مما يسمح لها بتعديل منهجية التحليل وتحسينها بشكل مستمر.
- **توجيه نطاق التحليل:** المؤسسة التي تتخذ قرار بدخول سوق جديد ستركز على تحليل عوامل السوق في ذلك البلد، بينما ستركز مؤسسة تهدف الى تحسين كفاءة عملياتها على تحليل التطورات التكنولوجية في مجالها.
- **تخصيص الموارد:** تخصص المؤسسة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحليل البيئة الخارجية بناء على أهمية العوامل المستهدفة.
- **تقييم فعالية التحليل:** تقييم المؤسسة فعالية تحليل البيئة الخارجية في ضوء نتائج القرارات المتخذة.
- **مراجعة منهجية التحليل:** قد تؤدي بعض القرارات المتخذة الى مراجعة منهجية تحليل البيئة الخارجية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث

في إطار اعداد وإنجاز هذه الدراسة صادفتنا مجموعة من الدراسات والأبحاث العلمية والأكاديمية، التي تطرقت لهذا الموضوع وان كانت المعالجة من جوانب مختلفة، نلتق في بعضها ونختلف في البعض الآخر، وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات التي بحثت في هذا الموضوع سواء بصورة شاملة أو جزئية ونذكر منها الآتي:

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير الأول "تحليل البيئة الخارجية"

❖ دراسة (جودي بوعمر، مروان حديد، بعنوان تحليل متغيرات البيئة الخارجية لريادة الأعمال، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد 01، المجلد 17، الجزائر، 2023).

دراسة وتحليل البيئة الخارجية للقطاع الصيدلاني في الجزائر، وكان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل متغيرات وعوامل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وبناء على هذا التحليل يتم اتخاذ القرارات لريادة الأعمال، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال هذه الدراسة قدم الباحثون عدة اقتراحات التي يمكن من خلالها تحسين وضعيات المؤسسات الاقتصادية ونلخص هذه الاقتراحات فيما يلي:

- تطوير نظام معلوماتي استراتيجي فعال، وحث المسؤولين للاستعانة بالتفكير الاستراتيجي، لرصد كافة المتغيرات البيئية الخارجية، لمساعدة المؤسسة على الاختيار الاستراتيجي الملائم.

- لابد على المؤسسات الجديدة في القطاع الصيدلاني التمكن من مواجهة المنافسة الأجنبية والمحلية، وذلك من خلال تخفيض تكاليف انتاجها وتحسين نوعية المنتج.
- استغلال كل قنوات التوزيعات المتوفرة والبحث على قنوات توزيع ونقاط جديدة من أجل تسهيل تصريف منتجات المؤسسة وايصالها الى المستهلك والعميل في الوقت المناسب.
- التقليل من التمويل بالمواد الأولية من الخارج حتى تتخلص من الاختناقات الدولية، ومحاولة تحسين العلاقة مع المورد.

❖ دراسة (شريف غياط، ابتسام سلاطونية، بعنوان تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد02، المجلد 05، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ديسمبر 2020).

- هدفت هذه الدراسة الى اظهار مدى تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرضها لمكونات البيئة الخارجية وتوضيح العلاقة بين البيئة الخارجية والمؤسسة الاقتصادية حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف الظاهرة وصفا دقيقا من خلال الاستعانة بالمصادر ذات العلاقة بموضوعات تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، اذ توصل باحثين هذه الدراسة الى جملة من النتائج نذكرها فيما يلي:
- تشمل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية جملة من المتغيرات تحمل في طياتها فرص ومخاطر يمكن تقسيمها الى نوعين، البيئة الخارجية العامة التي تقع خارج حدود المؤسسة، وتشمل على العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، البيئية، الثقافية، والتكنولوجية، إضافة الى البيئة الخارجية العامة أو ما يعرف بالبيئة الصناعية وتضم العملاء، الموردين، المنافسين، حالة الصناعة، دخول منافسين جدد وأصحاب المصالح الآخرين.
 - تجمع المؤسسة الاقتصادية والبيئة الخارجية علاقة تبادلية، فهي على علاقة مع عناصر البيئة العامة بجميع مكوناتها، كما أن لها علاقة مباشرة مع عناصر بيئتها الخاصة، الأمر الذي يوجب على المؤسسة الاقتصادية أن تتفهم وتدرس طبيعة هذه المتغيرات وتكيف معها، من خلال البحث عن أحسن طريقة مناسبة لتحقيق التأقلم.
 - ان الاهتمام الأساسي لأي مؤسسة اقتصادية يكمن في ديمومتها وبقائها، ولضمان تحقيق ذلك تسعى جاهدة لتبني سياسات واستراتيجيات مناسبة، تتمحور حول إمكانية تحليل بيئتها الخارجية التي تتميز بدرجة من التعقيد والتغيير السريع، وذلك من أجل ترقية وتحسين الأداء بغرض الحصول على ميزة تنافسية والتعامل بنجاح مع التحديات التي تفرضها تلك البيئة.
 - ان نجاح المؤسسات الاقتصادية يتطلب فهما واسعا ودقيقا لطبيعة البيئة الخارجية المحيطة بها، وتوفير مجموعة من المعلومات التي تساهم في دراستها وتحليلها وتحقيق التكيف الفعال مع عواملها.

- علاقة البيئة الخارجية بالأداء الكلي، هي علاقة تكاملية كون لأن المؤسسة الاقتصادية لا يمكن لها أن تعمل في نطاق خارج عن متغيرات تلك البيئة التي لا بد من التكيف والتأقلم معها، فيمكن الحكم على فعالية هذا الأداء فقط إذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق هذا التأقلم، في ضوء الأهداف المرسومة، أو العكس فإذا لم تستطع تحقيق التكيف تكون عاجزة عن تحقيق تلك الأهداف، وبالتالي فهي مؤسسات غير كفؤة وغير فعالة.

❖ دراسة (الهاشمي بن واضح، بعنوان أثر متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 14، الجزائر، 2014).

تناولت هذه الدراسة محاولة معرفة أهم التأثيرات لعوامل البيئة الخارجية بنوعها الخاصة والعامّة على أداء شركة تعتبر من أهم الشركات في قطاعها، ألا وهي موبليس الجزائر العاملة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر وهدفت الدراسة الى بيان أهم الاسس العلمية التي تقوم عليها عملية تقييم البيئة الخارجية وأثارها على أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك بالتطرق الى أهم الجوانب النظرية للبيئة الخارجية وتقييمها ومحاولة التعرف على أثر عوامل البيئة الخارجية على اداء المؤسسات الاقتصادية حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى نتائج الدراسة ومن بين النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي:

- ضرورة تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال التأقلم الجيد مع متغيرات البيئة الخارجية.
- على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمل على معرفة الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، لتحسين أدائها بشكل أو بآخر.
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها لعوامل البيئة المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، مما يفرض على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة... الخ.

ثانيا: الدراسات التي تناولت المتغير الثاني " اتخاذ القرار"

❖ دراسة (عادل بركان، زهير عمريو، بعنوان فعالية اتخاذ القرار بمديريات الشباب والرياضة، مجلة التحدي العدد 01، المجلد 15، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الجزائر، 2023).

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى فعالية القرارات واكتشاف مدى اتخاذ القرار في الوقت المناسب بمدرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة وذلك من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على استبيان يشمل ثلاثة ابعاد (التوقيت، سهولة التنفيذ (القبول) لتقدير مدى فعالية اتخاذ القرار وتوصلت الى عدة نتائج نذكرها فيما يلي:

- القرارات المتخذة بمدرية الشباب والرياضة تتسم بمستوى مرتفع لملائمة التوقيت وكفايته.
- القرارات المتخذة بمديريات الشباب والرياضة تتسم بمستوى مرتفع من سهولة التنفيذ.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- القرارات المتخذة بمديريات الشباب والرياضة تتسم بمستوى متوسط من القبول.
- أن القرارات المتخذة بمديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة تتميز بالفعالية اللازمة.

وعلى ضوء النتائج المحصلة اوصت الدراسة بضرورة مشاركة جميع الموظفين في عملية اتخاذ القرار من اجل زيادة القبول لديهم.

❖ دراسة (رتيبة نحاسية، بعنوان أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03، 2017/2018).

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرار في مؤسسة أوريدو الجزائر، وهذا من خلال تبيان دور هذا النظام في دعم عملية اتخاذ القرار بهذه المؤسسة، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف الى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق أما في الجانب التطبيقي من الدراسة ولطبيعة الموضوع تم استعمال أسلوب المقابلة مع الإطارات المختصة، وكنتيجة نهائية لدراسة حالة شركة (ooredoo) الجزائر أن اليقظة الاستراتيجية تساهم مساهمة كبيرة في تحسين عملية اتخاذ القرار خاصة القرار الاستراتيجي.

❖ دراسة (الطيب الوافي، بعنوان دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة عباس فرحات سطيف، 2011/2012).

خصت هذه الدراسة للاهتمام بواقع مجمع اسمنت الشرق الجزائري وانصب اهتمام الدراسة حول الطرق التي من شأنها أن تسهم بشكل فعال في تحسين القرارات المتخذة والعقبات التي تحول دون ذلك، كما هدفت هذه الدراسة الى تحديد أهم مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والطرق المستخدمة لجمعها في مجموعة شركات مجمع اسمنت الشرق الجزائري وكذا أليات تفعيلها، وبشكل عام فقد تم اعتماد المنهج الوصفي حين تناول دراسة نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرار وكذلك عند استقراء تطور عملية اتخاذ القرار وفقا لتطور المدارس التنظيمية المختلفة ومن بين الأدوات المنهجية المتبعة أيضا أسلوب دراسة الحالة المطبق عند تناول الجزء الخاص بالشق التطبيقي من البحث وذلك من خلال استخدام أسلوب الاستبيان لتجميع البيانات ثم العمل على تحليلها باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، مكنت الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من التوصل الى بعض النتائج نورد بعضا منها فيما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- إن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بتقييم مسار تنفيذ إجراءات وتدابير سابقة، حيث يتوجب المتابعة والتأكد من أن ما يتحقق فعلياً يسير وفقاً لما أريد له، ولذلك فإن وجود نظم المعلومات الخاصة برصد القرارات ومتابعة تنفيذها يشكل ضرورة بالغة وأهمية لازمة للتعرف المتواصل على كيفية التعامل مع تلك القرارات وتقييم مستويات تنفيذها بصورة دقيقة.
- يعمل نظام دعم القرار على توفير كلا من المعلومات الخاصة بالمشكلة المطروحة والاتصالات لحل المشاكل شبه المهيكلة التي أصبحت من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة.
- توصمت الدراسة لتحديد درجة أهمية مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في المجمع فكانت تباعاً حسب درجة الأهمية: لوائح وتنظيمات الجهة الوصية التي تتبعها مجموعة الشركات، اللوائح والتنظيمات الداخلية، الأنظمة والقوانين العامة للدولة، العلاقات الشخصية، المراجع العلمية المتخصصة المؤتمرات واللقاءات، المخططات التنفيذية، الاجتماعات واللجان.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغيرين " تحليل البيئة الخارجية " و " اتخاذ القرار "

❖ دراسة (أيمن أحمد المضواحي، بعنوان أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وزارة الخارجية اليمنية، صالح محمد حميد مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد57، المجلد09 اليمن، 2022).

هدفت الدراسة الى معرفة أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات في الوزارة الخارجية اليمنية، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع البيانات من خلال توزيع عدد53 نسخة من قائمة الاستبيان على عينة قصدية من القيادات العاملة في وزارة الخارجية (مدير إدارة فما فوق) وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد فهم لمتغيرات البيئة الخارجية في وزارة الخارجية اليمنية بنسبة 83%.
- يوجد أثر للبيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وزارة الخارجية اليمنية بنسبة 85%.
- ان متغيرات البيئة الخارجية تشكل أهمية بالنسبة لوزارة الخارجية وتؤثر في أدائها.
- المستوى الاقتصادي العام وكذلك العوامل التشريعية والقانونية لهم تأثير كبير على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوزارة الخارجية اليمنية.

❖ دراسة (أمير حذفاني، بعنوان أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الصناعة مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة 20 أوث 1955-سكيكة - 2011/2012).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تقنيات تحليل وتقييم البيئة الخارجية في المؤسسة الصناعية كما أنها هدفت الى تحديد واقع البيئة الخارجية لمؤسسات صناعة الاسمنت في الجزائر والتعرف على مكانة مكونات البيئة الخارجية في تحديد الخيار الاستراتيجي لشركة اسمنت عين توتة وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لعرض ما هو متوفر أكاديميا من معلومات حول الموضوع ، إضافة الى الاعتماد على طريقة الاستبانة لمعرفة أثر البيئة الخارجية في المؤسسة قيد الدراسة، وعلى اعتبار أن عدد الأفراد الذين يتولون اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة هو 15 فردا فهم يمثلون منهجيا مجتمع الدراسة، ولهذا فقد تم توزيع 15 استمارة، وفيما يلي سنعرض بعض النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- البيئة الخارجية للمؤسسات الصناعية معقدة ومتغيرة.
- التغير المستمر للبيئة الخارجية يجعل من القرارات الاستراتيجية قرارات ذات مخاطرة عالية.
- لاتخاذ قرار استراتيجي لابد من المرور بعدة مراحل متسلسلة.
- بغية استغلال الفرص وتجنب التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية لابد من النهوض وترقية البيئة الداخلية للمؤسسة.
- سوق صناعة الاسمنت غير مشبع في الجزائر لكون الطلب على الاسمنت أكبر من العرض.
- عدم استعانة المؤسسة بمراكز استشارية لتحليل البيئة الخارجية، واختيار الاستراتيجية.
- تعمل المؤسسات على مواكبة التطور التكنولوجي.

المطلب الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية

أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير الأول " تحليل البيئة الخارجية"

دراسة (غابرييل دوميترو ميريسكو، بعنوان تحليل البيئة الخارجية للمنظمات الصيدلانية

Gabriel Dumitru MIRCESCU, Analysis of the External Environment of the Pharmaceutical Volume 1, Issue 1, Social Sciences, Organization, Logos Universality Mentality Education Novelty . (2023, 12)

تهدف هذه المقالة لتوضيح الأهمية الاستراتيجية لتحليل البيئة الخارجية لمنظمات الأدوية، وتسليط الضوء على كيف يمكن لهذه الممارسة أن تقودك الى حسن اتخاذ القرار وتعزيز النجاح المستدام في هذه الصناعة المعقدة والديناميكية، كما تؤكد المقالة أن الفهم الشامل للمشهد الخارجي ضرورة حتمية لاتخاذ قرارات فعالة وذلك بعد الاستفادة من تحليل القوى الخمس لبورتر وكذا تحليل PESTEL، كما توضح الدراسة أيضا أن تحليل البيئة الخارجية يمكن المنظمات من تحديد الفرص وملاءمة عملياتها مع اتجاهات الصناعة.

❖ دراسة (ايفانا مارينوفيتش ماتوفيتش، بعنوان تحليل pestel للبيئة الخارجية كعامل نجاح الأعمال التجارية الناشئة

Ivana Marinovic Matovic, **External Environment as a Success Factor of Startup Business** Consciens conference on science and society, September 28-29, 2020)

الهدف من هذه الورقة البحثية هو الإشارة الى أهمية نموذج PESTEL لتحليل البيئة الخارجية للشركات الناشئة في جمهورية صربيا، كما تحلل الورقة أيضا التحديات الأكثر شيوعا التي تواجه هذه الشركات في عملية تحليل الفرص والتهديدات من الناحية السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والبيئية وكذا القانونية،

يمكن أن نلخص نتائج هذه الورقة البحثية في أنه الشركات الناشئة الصربية بيئتها الخارجية الفرص فيها أقوى من التهديدات، أي أن البيئة الخارجية الصربية لها تأثير إيجابي شامل على الأعمال التجارية الناشئة.

❖ دراسة (ماريفيك. أابينساي، بعنوان تحليل القوى الخمس لبورتر للزراعة العضوية في مقاطعة لاغونا

Marivic B. Abinsay, **Porter 's five forces analysis of the organic in laguna province**, International journal of academe and industry research, Issue1 Volume1 september2020).

هدفت هذه الدراسة لتحليل وتقييم البيئة الخارجية للزراعة العضوية في الاغونا وهي مقاطعة بالفلبين باستخدام نموذج القوى الخمس لبورتر، وكان الاستبيان هو الأداة الرئيسية لجمع البيانات، واستنادا الى النموذج ذاته أظهرت النتائج أنه يمكن تصنيف الزراعة العضوية على أنها جذابة الى حد ما وتشير النتائج الى ضرورة تكثيف ممارسة الزراعة العضوية في المنطقة، كما تؤكد أيضا على إمكانية استخدام تحليل القوى الخمس لبورتر لتحسين الصناعة وحث المزارعين على التحول من الزراعة التقليدية الى الزراعة العضوية.

ثانيا: الدراسات التي تناولت المتغير الثاني " اتخاذ القرار"

❖ دراسة (عبد الستار العزاوي، بعنوان تحليل نظام المعلومات الخاص بسلسلة توريد البضائع للشحن من اجل اتخاذ القرارات في منطقة البحرين اللوجستية

Abdul Sattar Alazzawi, **Information System Analysis on Cargo Supply Chain Shipment for Decision Making in Bahrain Logistics Zone**, International Journal of Computing and Digital Systems, November2021).

هدفت هذه الدراسة الى إيجاد كيفية اتخاذ القرار وكيفية مشاركة نظام المعلومات لمزيد من التوجيه مع لوجستيات الموانئ في نهج سلسلة التوريد، كما استهدفت هذه الدراسة أساليب المراقبة الإحصائية لفحص الأنشطة اللوجستية في الموانئ لاتخاذ القرارات، في حين أن نظام المعلومات يؤيد تماما المقارنة، كما أن الدراسة خلصت الى أن نظام المعلومات ضروري للغاية من أجل اتخاذ القرار، وهذا الأخير يساهم بشكل كبير في اتفاقيات التعاون قصيرة وطويلة الأجل بين الشركات.

❖ دراسة (عقلية راشدي، بيا شاباني، بعنوان دراسة تجريبية حول مساهمة التقارير الإدارية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

Akila Rachede، Bia Chabane، **Etude empirique sur l'apport du reporting de gestion dans la prise de décisions stratégiques**، Revue Publiée Par le laboratoire Des Reformes Economiques Développement Et Stratégie D'intégration En Economie Mondiale (Ecole Supérieure de commerce Alger) ، Issue24، 2017).

هدفت الدراسة التجريبية الى اظهار أن اعداد التقارير الإدارية أمر ضروري لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقد اعتمدت الباحثين في دراستهما على الاستبانة، وكذلك وثائق داخلية من المؤسسة بالإضافة الى المقابلة التي من خلالها تم جمع ثروة من المعلومات النوعية لتعزيز معرفتهما بالشركة، وقد استهدفت هذه المقابلة الإدارة العامة وكذا مساعد المدير العام المسؤول عن الرقابة الإدارية وكذلك قسم محاسبة التكاليف.

توصلت هذه الدراسة الى أن اعداد التقارير أمر طارئ نظرا للطبيعة الخاصة للشركات الجزائرية، فقد اتضح أن التكلفة ليست العامل الوحيد الذي يحدد ما إذا كان المنتج قد تم التخلي عنه أم لا، حيث أن الطلب عليه مرتفع من جهة، ويمكن استيعاب نفقاته العامة من قبل خطوط المعالجات من جهة أخرى.

المطلب الثالث: القيمة المضافة للدراسة الحالية

من خلال تحليلنا للدراسات السابقة ومقارنتها بدراستنا الحالية توصلنا الى أوجه التشابه والاختلاف التالية:

أولاً: أوجه التشابه

- نكاد نجزم أن معظم الدراسات اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- تتقاطع معظم الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في متغير " تحليل البيئة الخارجية " كمتغير مستقل ومتغير "اتخاذ القرار" كمتغير تابع.
- تتفق دراستنا الحالية مع نتائج الدراسات السابقة وتؤكد دلاليا واحصائيا أن هناك أهمية ودور كبير لتحليل البيئة الخارجية في عملية اتخاذ القرار.

ثانياً: أوجه الاختلاف

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمان، المكان، العينة، نوع القطاع، اوردناها في الجدول التالي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

الجدول رقم 02: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث المجال الزمني والمكاني	تمت الدراسات في: الجزائر، اليمن، البحرين، صربيا، الفلبين، كندا. السنوات: 2011/2012، 2014 2017، 2017/2018، 2020 2021، 2022، 2023.	تمت الدراسة في سكيكدة الجزائر. سنة 2024
من حيث العينة	تناولت الدراسات السابقة عينات أكبر من الدراسة الحالية كون مجتمعات الدراسة أصلا كبيرة.	تناولت الدراسة 30 عينة مفردة.
من حيث القطاع	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص وكذلك القطاعات الخدمية والإنتاجية.	كانت الدراسة على مستوى مؤسسة عمومية اقتصادية.
من حيث الأداة	تعدد الأدوات فمنها بعض الدراسات اعتمدت على الشامل بالاستبانة الاقصائية، وهناك من استعملت المقابلة، وأخرى كانت عبارة عن دراسة نظرية.	اعتمدنا في الدراسة الحالية على استبيان، وكذا المقابلة.
من حيث المتغيرات	تحليل البيئة الخارجية، اتخاذ القرار، ريادة الأعمال، أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فعالية اتخاذ القرار، اليقظة الاستراتيجية، نظام المعلومات، القرارات الاستراتيجية في وزارة الخارجية اليمنية، القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية تحليل البيئة الخارجية للمنظمات الصيدلانية، الأعمال التجارية الناشئة القوى الخمس لبورتر للزراعة العضوية في الاغونا، نظام المعلومات الخاص بسلسلة التوريد البضائع في البحرين التقارير الإدارية، اتخاذ القرار الاستراتيجي.	تحليل البيئة الخارجية، اتخاذ القرار.
من حيث الهدف	هدفت أغلب الدراسات الى ابراز الأهمية، الدور، الأثر، العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية كمتغير مستقل واتخاذ القرار كمتغير تابع.	هدفت الدراسة الى ابراز أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الدراسات السابقة والدراسة الحالية

ثالثاً: القيمة المضافة للدراسة الحالية (مقارنة مع الدراسات السابقة)

مقارنة للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، يمكن أن نحكم على هذه الدراسة بأنها عالجت موضوع البحث بكيفيات وأساليب مكنتها من تقديم إضافات للبحث العلمي، خاصة وأنها:

- أعطت الأهمية الكبرى للجانب التطبيقي أكثر من الجانب النظري.
- ركزت على العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية واتخاذ القرار.
- توسعت لتشمل أكبر عدد من أبعاد البيئة الخارجية سواء كانت عامة أو خاصة.
- كشفت اتجاهات العاملين في المؤسسة المينائية بسكيدة اتجاه موضوع الدراسة.

خلاصة الفصل الأول

إن التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسات لم تعد أمرا بالغ التعقيد فقط، إنما أصبحت أيضا شديدة التغيير والديناميكية، فلم تعد أي مؤسسة مهما كان حجمها أو مكانتها السوقية تآمن على وضعها في مثل هذه البيئة التي لا تظل فيها أي مؤسسة في حالة استقرار، والشئ الوحيد الثابت هو أن كل شيء يتغير، ولذلك فإن الذي يتجاهل هذه البيئة لن يظل ثابتا في مكانه، فإذا لم يطرد من الحلبة تمام، فإنه يصاب بكدمات وضربات موجعة قد تفقده توازنه، وقد يحتاج الى وقت طويل من الجهد والتكاليف لاستعادة زمام الأمور إن أمكنه ذلك.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار عموما، حيث أن بعض العوامل تؤثر على اتخاذ القرار والبعض الآخر يؤثر على القرار في حد ذاته، والنتيجة في النهاية التأثير على جودة هذا القرار وعلى فعاليته في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، وهذه العوامل تتمركز بدرجة كبيرة في البيئة الخارجية للمؤسسة. يُمكن تحليل البيئة الخارجية من زيادة الأثر الإيجابي لرفع جودة القرارات، لأن القرار الجيد هو الذي يصف الحل الأمثل لمشكلة معينة تواجه المؤسسة حاليا أو مستقلا، والقرار الذي لا يتسم بالجودة العالية فإنه يعتبر بمثابة الحقنة المسكنة للألم لأجل معين فقط، لكنها لا تعالج المرض أبدا.



الفصل الثاني

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ
القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

تمهيد

بعد استعراضنا في الفصل السابق لمختلف جوانب الإطار المفاهيمي النظري المتعلق بتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرار وكذلك العلاقة بينهما، سوف نحاول ترجمة كل ذلك في الجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية) محاولة منا توظيف ما حصلنا عليه من معلومات أثناء تواصلنا مع إطارات المؤسسة محل الدراسة حول واقع أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار، حيث وقع اختيارنا على المؤسسة المينائية بسكيكدة وقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

- تناولنا في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.
- وتطرقنا في المبحث الثاني الى منهجية الدراسة.
- وتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة في المبحث الثالث.

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

تعتبر المؤسسة المينائية بسكيكدة بمثابة العصب الاقتصادي للبلاد وذلك نظرا لموقعها الجغرافي الهام والمطل على البحر الأبيض المتوسط، إذ يحتل ميناء سكيكدة الرتبة الثانية من حيث النشاط التجاري بعد ميناء الجزائر العاصمة والرتبة الثانية بعد ميناء أرزيو من حيث النشاط البترولي. ويضم ميناءين تجاريين أحدهما يختص بنقل المحروقات أما الثاني فيختص بنقل البضائع. وبذلك يعد من أهم الموانئ الجزائرية حيث يعاقل أكثر من 25 بالمائة من المبادلات التجارية عن طريق البحر. وفي هذا المبحث سنتطرق الى بطاقة تعريفية للمؤسسة المينائية بسكيكدة كما سنعرض أهداف المؤسسة وأنشطتها، بالإضافة الى تنظيم المؤسسة.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة المينائية بسكيكدة

في هذا المطلب سنقوم بعرض لمحة تاريخية حول المؤسسة المينائية وكذلك نتطرق الى تعريف المؤسسة.

أولاً: لمحة تاريخية حول الميناء

سنذكر مختلف المراحل التاريخية التي مرّ بها الميناء فيما يلي:⁴²

إن تاريخ ميناء سكيكدة ارتبط دائماً بتاريخ المدينة، حيث أن مدينة سكيكدة نشأت عن طريق الميناء وتم الوصول إلى هذا الأخير كما هو عليه اليوم على عدة مراحل نذكر أهمها:

في عهد الاحتلال الفرنسي اعتبرت مدينة سكيكدة كمنفذ بحري طبيعي وكان اسمها آنذاك فليب فيل ليتم تغيير اسمها إلى سكيكدة في 31 جويلية 1848 وكانت عبارة عن رئة البلاد الثانية بفضل المجمع المينائي الذي يحتوي على ميناءان الميناء القديم والميناء الجديد حيث كان ميناء ثانوي فقط في الفترة الممتدة من 1848 الى 1969 ليتحول بعدها إلى ميناء مختلط (هيدروكربور) في سنة 1969 ونتج عن تطوره المستمر إنشاء الميرينال وهو مقر حوض تعبئة ، وظهر في 1985 نشاط الصيد ، ولم تتوقف تطورات الميناء ففي التسعينات تم تهيئة محطة بحرية للمسافرين والسيارات وبناء برج مراقبة للميناء القديم.

ثانياً: تعريف المؤسسة المينائية بسكيكدة:

تعتبر المؤسسة المينائية بسكيكدة من أهم المؤسسات الوطنية إذ تعالج المؤسسة 25 بالمئة من المبادلات التجارية الجزائرية عن طريق البحر وتعتبر مؤسسة اقتصادية خدمتية، وتعد ركيزة النشاط الاقتصادي لمدينة سكيكدة ويمكن تعريفها كما يلي:⁴³

⁴² من اعداد الطالبتين باعتماد على وثائق المؤسسة

⁴³ من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

تنشط تحت اسم المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، أنشأت بموجب مرسوم رقم 284-82 المؤرخ في 14 أوت 1989 وتم تعديل القانون الأساسي إلى شركة ذات أسهم بتاريخ 21 مارس 1989 وهي عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية تخضع للقوانين والتنظيمات المتعلقة باستقلالية المؤسسات، تتواجد في طريق رأس الماعز ص - ب 65 سكيكدة الجزائر، يقدر رأس مالها الاجتماعي ب 9000000000 دينار جزائري بحوزة مساهم وحيد، شركة تسيير مساهمات الدولة " الميناء " .

إذ يسير مجلس الإدارة ستة أفراد 04 أفراد منهم يمثلون مؤسسة تسيير المساهمات الدولة و02 منهم يمثلون العمال بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة منظمة على شكل مديرية عامة أحادية الوحدة، فبالنسبة لنشاطاتها ومهامها عبارة عن تسيير واستغلال المعدات والمنشآت المينائية، إرشاد وإرساء السفن، ممارسة عمليات الشحن، ممارسة مهام الشركة والأمن المينائي، تنفيذ أشغال الصيانة، التهيئة وتجديد الإنشاءات العلوية المينائية، والتهيئة وإنشاء بنيات تحتية مينائية يمتد اختصاصها الإقليمي إلى الموانئ التالية : ميناءين تجاريين هما الميناء المزدوج لسكيكدة والميناء الجديد المختص في المحروقات ، ومركزين للتحميل في البحر ، ثلاث موانئ صيد ، ميناء القل ، ميناء سطورة وميناء المرسى ، ضف إلى ذلك قدرات مينائية لعبور السلع والتي تقدر ب 4000000طن وأيضا عبور المحروقات حيث تقدر ب 30000000طن كما تحتوي على أرصفة عائمة وكذلك عوامتين في عرض البحر وتقدر مساحتها التجارية المغطاة ب 7815 متر مربع ، والمساحة التجارية الأرضية للميناء الجديد 21560متر مربع أما القديم قدرت مساحته ب 58931متر مربع و 81239متر مربع بالنسبة لمساحة حظيرة الحاويات .

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة المينائية وهيكلها التنظيمي

في هذا المطلب سنذكر أهداف المؤسسة وكذلك أهم الأنشطة التي تمارسها، كما سنعرض هيكلها التنظيمي.

أولا: أهدافها المؤسسة وأنشطتها

1- أهدافها

تسعى المؤسسة المينائية بسكيكدة جاهدة لتحقيق عدة أهداف أهمها: ⁴⁴

- الرفع من تنمية الاقتصاد الوطني والسعي إلى تحقيق أرباح لمتابعة النشاط.
- احتلال مكانة هامة في الميدان النشاط للميناء خاصة في ظل اقتصاد السوق.
- تقديم خدمات في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف.
- مساعدة المؤسسات الوطنية في عملية الاستيراد والتصدير.

⁴⁴ من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

- المساهمة بإمداد الاقتصاد الوطني بما يحتاجه.

2- أنشطتها: تقوم المؤسسة المينائية بسكيكدة EPS بعدة أنشطة أهمها ما يلي:⁴⁵

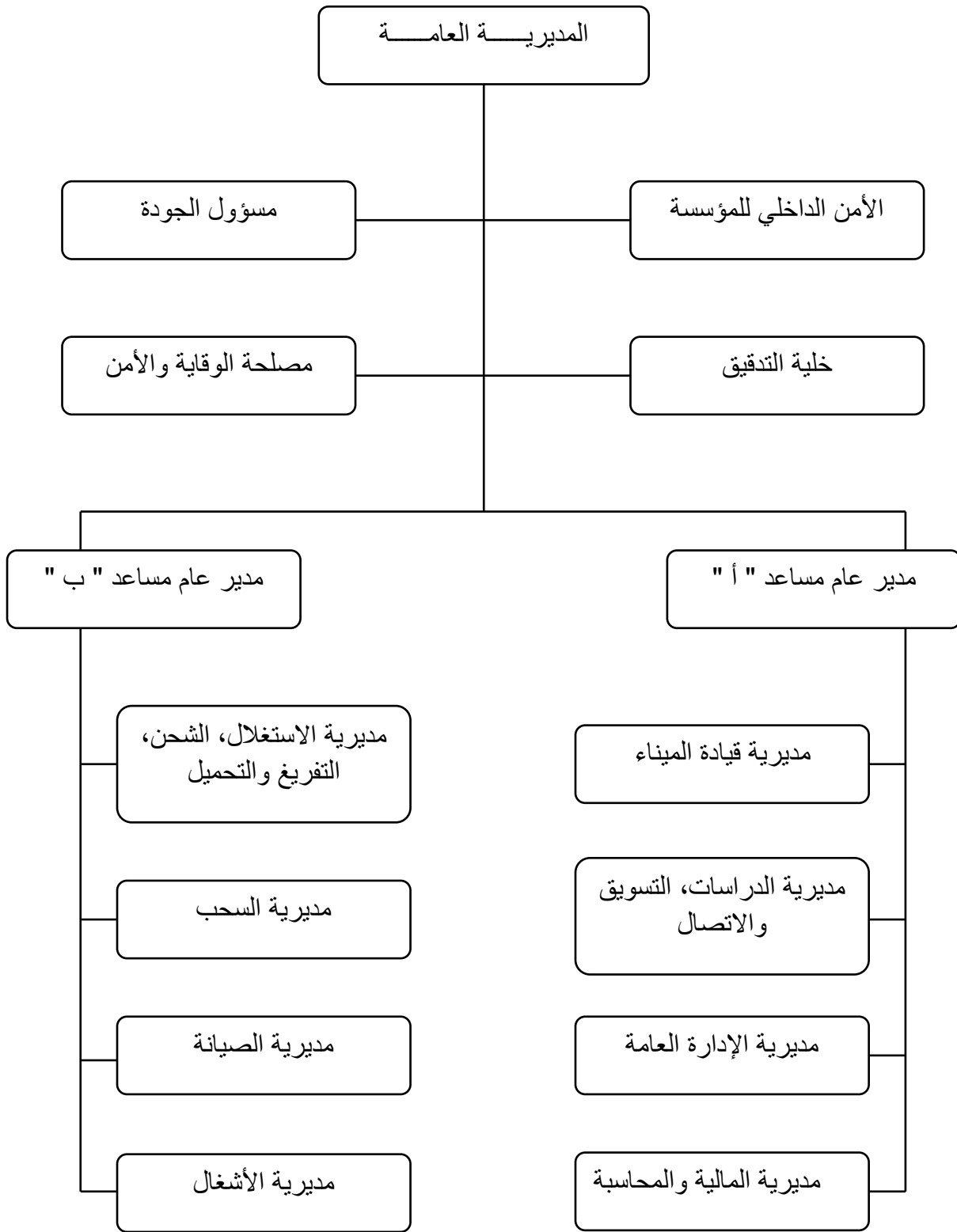
- شحن وتفريغ البضائع.
- لقيام بعملية السحب البحري، الارشاد البحري، الارشاد البحري والتموين.
- تسيير واستغلال الاملاك العمومية.
- تنفيذ اعمال الصيانة وتسيير المنشآت المينائية.
- القيام بوظائف الشرطة المينائية والامن.
- الوقاية من حرائق المنشآت والملاحة البحرية وكذا التلوث البحري.
- الاستغلال الجيد لليد العاملة وللمردود الجيد لاستثمارات البنية التحتية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة EPS

بما أننا قمنا بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسة المينائية -سكيكدة حيث يمكننا عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل رقم (04) والموضح كما يلي:

⁴⁵ من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيدة



الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيدة.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مصادر المؤسسة.

يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة كيفية توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة بصفة عامة، فالمؤسسة المينائية منظمة ومهيكلتة في مديرية عامة و08 مديريات مركزية وهي: ⁴⁶

- **المديرية العامة:** تعتبر العمود الفقري للميناء، من حيث أغلبية الصلاحيات ومن ب، مهامها:
 - الإشراف المباشر على باقي المديريات.
 - اتباع التطبيق الحسن لتسيير المؤسسة في إطار سياسة التنمية الوطنية.
 - التنسيق ب، مختلف المديريات.
- **مديرية قيادة الميناء:** وتنقسم الى دائرتين وهما:
 - 1- دائرة مساعدة السفن:** ومن مهامها ما يلي:
 - لقيام بسحب البواخر وربطها.
 - القيام بعملية إرشاد السفن.
 - وضع الزوارق تحت إشراف مسؤولي البواخر.
 - 2- دائرة الأمن والشرطة:** من مهامها ما يلي:
 - مراقبة البضائع الداخلة والخارجة من الميناء.
 - مراقبة حركة البضائع داخل الميناء.
 - تسيير المنارة للإرسال.
- **مديرية سحب البواخر:** من مهام هذه المديرية:
 - تقديم كل الخدمات المتمثلة في الجر، السحب، والدفع للبواخر في عملية الإرساء والإبحار.
 - تقديم الساحبات لعملية الإنقاذ في حالة كون أحد البواخر في حاجة إلى مساعدة طار.
- **مديرية الصيانة:** من مهامها:
 - تسخير الوسائل البشرية والمادية لحساب البواخر والزبائن.
 - صيانة العتاد والآلات والمعدات المينائية.
 - وتشمل هذ المديرية على: قسم الصيانة، قسم المشتريات وقسم التجهيزات.
- **مديرية الأشغال:** تقوم هذ المديريات بإنجاز ومتابعة الأعمال التي توجه من طرف المؤسسة كإنجاز الهياكل القاعدية وأماكن التخزين داخل المؤسسة.
- **مديريات الإدارة العامة والشحن والتفريغ:** ومن مهامها:

⁴⁶ من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مصادر المؤسسة.

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

- متابعة حركة البضائع منذ وصولها إلى الميناء حتى تسليمها إلى الزبائن.
- الإشراف على عملية الشحن والتفريغ من وإلى الزبائن.

1- مديرية الإدارة العامة: من مهامها ما يلي:

- لإشراف على تسيير المستخدم، والشؤون العامة والخاصة بالمؤسسة.
- التكفل بتحليل وتقديم الاقتراحات لبرامج خاصة بالتوظيف، والتكوين وتنقسم إلى
- مصلحة الأجور وعقود التأمين.
- مصلحة التكوين التي تعمل على توظيف، تكوين، وتطوير الموارد البشرية.

2- دائرة الشؤون القانونية: ومن مهامها:

- إبرام الصفقات وعقود التأمين.
- تمثيل المؤسسة أمام المحكمة وأقسام الشرطة والدفاع عن حقوق المؤسسة.
- **مديرية الدراسات والتسويق والاتصال:** تتمثل صلاحيات هذه المديرية في:
- تطوير وسائل الإعلام للمؤسسة ومتابعة تطبيق البرامج.
- إعداد الإحصائيات الخاصة بالمؤسسة وتوزيعها على باقي المديريات الموجودة داخل الميناء والتنسيق ب، التسويق والاتصال.
- **مديرية المحاسبة والمالية:** وتلعب هذه المديرية دورا هاما في سير باقي المديريات الأخرى، وتعتبر كمرکز لاتخاذ القرارات وتنفيذها وتتكفل بما يلي:
- متابعة السير المالي والمحاسبي للمؤسسة.
- المشاركة في وضع القواعد العامة للمؤسسة وذلك من خلال قيامها بالدراسات التي تهدف الى تحسينها وتطويرها.
- تحقيق التوازن المالي للمؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

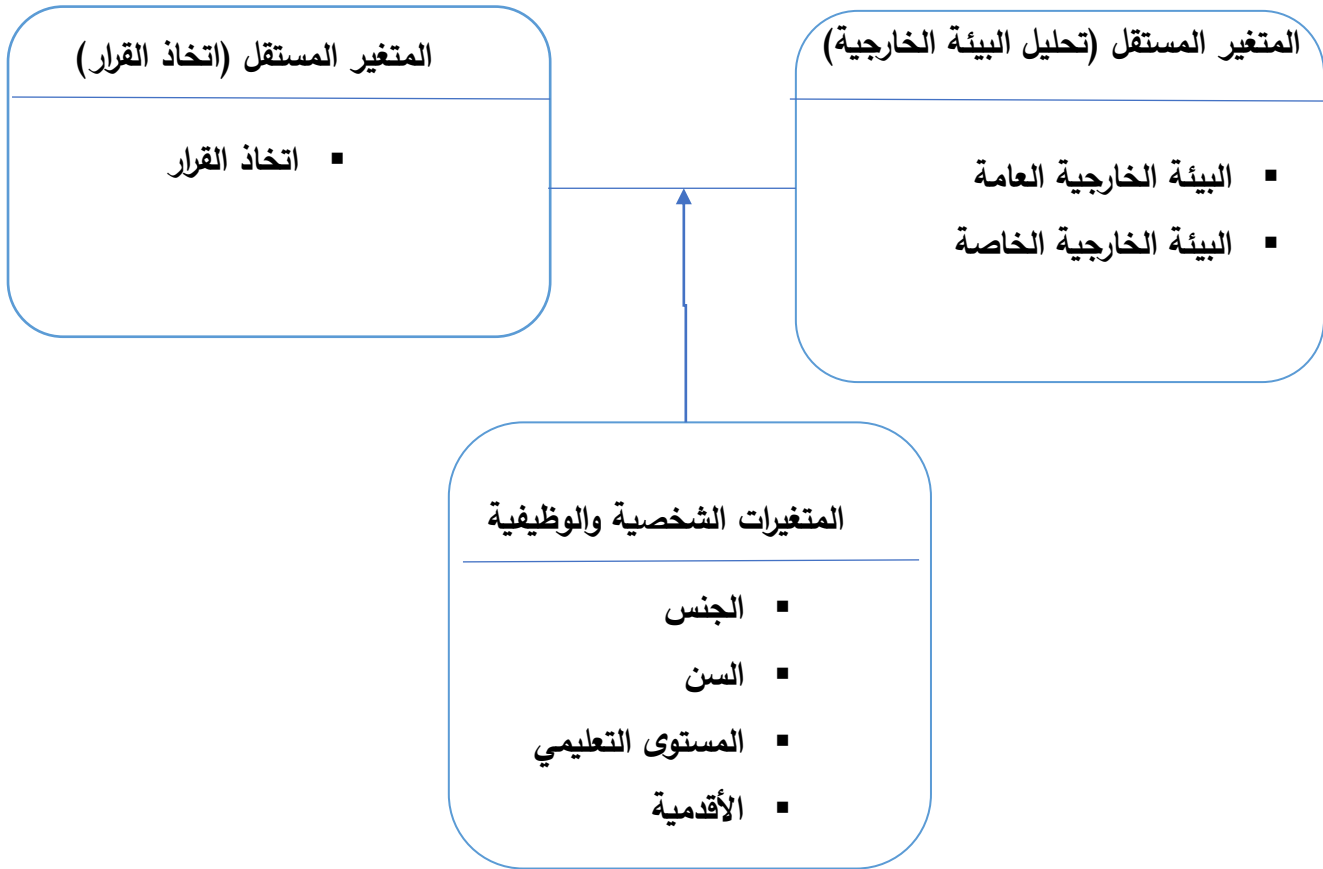
سيتم خلال هذا المبحث التطرق الى شرح منهجية الدراسة الميدانية ورسم نموذج وشرح متغيراتها، كما يتم التعرض الى إجراءاتها، بدء بذكر أدوات جمع البيانات وتحليلها وعرض الأدوات الإحصائية المستخدمة، وأثبتت صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: نموذج ومجتمع الدراسة

أولاً: نموذج الدراسة

يعبر نموذج الدراسة عن مجموعة من العلاقات عادة ما تكون بصورة كمية أو كيفية توضح الملامح الرئيسية لموضوع الدراسة، وقد تم وضع نموذج من خلال دراسة العلاقة التي حددتها المشكلة والتي تعكس متغيرات الدراسة والمتمثلة في ابراز تحليل البيئة الخارجية كمتغير مستقل، واتخاذ القرار كمتغير تابع، بالإضافة الى المتغيرات الوسيطة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

الشكل رقم 05: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة إطارات المؤسسة المينائية بسكيكدة، تحديدا مديرية قيادة الميناء والمقدر عددهم ب 33 إطار منهم 5 إطارات سامية و 28 إطار اداري.

وتم اختيار هذه المديرية بالتحديد لأنه يتم على مستواها اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة، وذلك بعد تقديم لها تقارير توضح نتائج تحليل البيئة الخارجية من طرف مصالح ومديريات أخرى.

2- عينة الدراسة

في هذه الدراسة تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل أي توزيع كلي على مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع 30 استبانة كلها صالحة للمعالجة الإحصائية، في حين لم نتمكن من استرجاع 3 استبانات المتبقية أي أن نسبة الاستجابة فاقت 90% وهي نسبة جد معقولة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 03: عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة القابلة للدراسة

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات الضائعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الصالحة للدراسة	نسبة الاستجابة
33	03	30	30	90%

المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وتحليلها

من خلال المطلب الثالث سيتم التعرف على اهم الادوات المستخدمة في الدراسة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

أولا: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على مجموعة من المصادر للحصول على البيانات والمعلومات وهي:

1- مصادر ثانوية: تنوعت المصادر الثانوية بين الكتب وكذا الأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، بالإضافة الى المنشورات والمقالات العلمية.

2- مصادر أولية: لغرض القيام بالدراسة واستكمال الجانب التطبيقي تم الاعتماد وبطريقة مباشرة للحصول على البيانات والتي تمثلت فيما يلي:

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

■ **المقابلة:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب المقابلة المفتوحة غير المقننة للحصول على بعض المعلومات الضرورية حول المؤسسة، وذلك من خلال اجراء مقابلات مع بعض الإطارات الذي قدموا لنا معلومات قيمة ساعدتنا في فهم الموضوع أكثر وكذلك في التحليل وأمدنا كذلك ببعض الوثائق (أنظر الملحق رقم 01) ونعرض أسئلة المقابلة في الملحق رقم 05.

■ **الاستبيان:** قمنا بتصميم استبانات الدراسة لجمع البيانات ميدانيا، وقد تم تحرير هذه الاستبانات بعد تحديد دقيق لأبعاد الموضوع ومتغيراته والبحث عن المعلومات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة، فكانت الاستبانة متكونة من الأقسام التالية:

القسم الأول: تمثلت في مجموعة من الأسئلة لجمع بيانات شخصية ووظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

القسم الثاني: تمثل في المحورين التاليين:

المحور الأول: تمثل في مجموعة من الأسئلة تتعلق بتحليل البيئة الخارجية في المؤسسة محل الدراسة، حيث تمحورت الأسئلة حول أبعاده.

- **البيئة الخارجية العامة** والتي تتكون من (العوامل السياسية والقانونية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية، العوامل البيئية). وهذا البعد خصصت له العبارات من العبارة 01 الى العبارة 18.

- **البيئة الخارجية الخاصة** والتي تتكون من (الموردين، المنافسين، العملاء). وهذا البعد خصصت له العبارات من العبارة 19 الى العبارة 30.

المحور الثاني: تتمثل في مجموعة من الأسئلة التي تعلق باتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

تم الاعتماد في تحليل عبارات الاستبيان على مقياس ليكارت الخماسي، والمقسم الى خمس اختيارات أين أعطيت أدنى درجة وهي (1) الى الخيار غير موافق بشدة، كم أعطيت أعلى درجة وهي (5) لخيار موافق بشدة، وذلك حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: درجات سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطالبتين.

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيدة.

الجدول التالي تظهر فيه فئات المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) مفسرين عن طريقها درجة الموافقة، والأهمية لمحاور الدراسة وفقا للإجابة أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم 05: فئات المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكارت ودرجات الموافقة، والأهمية

الأهمية	درجة الموافقة	الفئات (المتوسطات المرجحة)
ضعيفة جدا	ضعيفة جدا]1.80- 1]
ضعيفة	ضعيفة]2.60 - 1.80]
متوسطة	متوسطة]3.40 - 2.60]
كبيرة	عالية]4.20 - 3.40]
كبيرة جدا	عالية جدا	[5.00 - 4.20]

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة

بعد توزيع الاستبانات وجمعها تم ترميزها وإدخال بياناتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" اصدار 21، وذلك من أجل تحليلها معتمدين في ذلك على الأساليب الإحصائية التالية:

- استخدام التوزيع التكراري والنسبة المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة.
- اختبار كولموغوروف - سميرونوف لمعرفة التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في الدراسة.
- اختبار تحليل التباين لتحديد الفروقات المعنوية في إجابات أفراد العينة حول أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية بسكيدة.
- تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

ثالثاً: التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

وبما أن اتباع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي هو شرط لا بد منه لاختبار الاختبار الاحصائي المناسب سواء كان معلمياً أو لا معلمياً، فقد استخدمنا للتحقق من ذلك اختبار "كولموغروف - سميرنوف" "Kolmogorov – Sminov"، حيث إذا وجدت قيمة مستوى الدلالة "Sig" أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) فهذا يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي والجدول الموالي يوضح التوزيع الطبيعي لمتغيرات كل محاور الدراسة.

الجدول رقم 06: التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kolmogorov-smirnov			
المحاور	قيمة Z	Sig*	نتيجة الاختبار
جميع محاور الدراسة	0.653	0,123	تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (Sig) بلغ قيمته 0.123 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع المحاور، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يجب اختبار الاختبارات المعلمية.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

1- الصدق الظاهري

تم التحقق من صدق المحتوى الظاهري لأداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان بعرضها على الأستاذ المشرف، ثم مجموعة من المحكمين وهم أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (أنظر الملحق رقم 04)، أين تم الأخذ بعين الاعتبار تعديلاتهم ومقترحاتهم حول عبارات الاستبيان وتعديلها بناء على تلك المقترحات ليتحقق الصدق الظاهري للاستبيان.

2- الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي)

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة الميائية بسكيكدة.

1- الصدق الداخلي لعبارات العوامل السياسية والقانونية

الجدول رقم 07: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات العوامل السياسية والقانونية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تتأثر المؤسسة بالعوامل السياسية	0,777**	0,000
02	الاستقرار السياسي عامل مهم في نجاح المؤسسة	0,774**	0,000
03	تتأثر المؤسسة بالعوامل القانونية	0,619**	0,000
04	تحدد المؤسسة المخاطر القانونية التي قد تواجهها	0,649**	0,000
05	تحدد المؤسسة الفرص القانونية التي تستفيد منها	0,609**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات العوامل السياسية والقانونية تراوحت ما بين 0,609 و 0,777 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2- الصدق الداخلي لعبارات العوامل الاقتصادية

الجدول رقم 08: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات العوامل الاقتصادية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار العوامل الاقتصادية	0,629**	0,000
02	تحدد المؤسسة فرص جذب المزيد من الاستثمارات	0,520**	0,000
03	تقييم المؤسسة سعر الصرف على تكاليف الاستيراد والتصدير	0,649**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات العوامل الاقتصادية تراوحت ما بين 0,520 و 0,649 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

3- الصدق الداخلي لعبارات العوامل الاجتماعية

الجدول رقم 09: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات العوامل الاجتماعية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تعتبر المؤسسة القضايا الاجتماعية جزءا من استراتيجيتها	0,812**	0,000
02	تراقب المؤسسة التطورات الاجتماعية والثقافية بشكل مستمر	0,499**	0,005
03	تقييم المؤسسة تأثير مستوى المعيشة على طلب خدماتها	0,828**	0,000
04	تحلل المؤسسة تأثير القيم والثقافة السائدة على سلوك العملاء	0,777**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات العوامل الاقتصادية تراوحت ما بين 0,499 و 0,828 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

4- الصدق الداخلي لعبارات العوامل التكنولوجية

الجدول رقم 10: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات العوامل التكنولوجية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تقييم المؤسسة تأثير أتمتة العمليات على كفاءة الميناء	0,932**	0,000
02	تحدد المؤسسة فرص استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي	0,834**	0,000
03	تقوم المؤسسة بتحليل المخاطر الأمنية السيبرانية التي تواجه الميناء	0,789**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات العوامل التكنولوجية تراوحت ما بين 0,789 و 0,932 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

5- الصدق الداخلي لعبارات العوامل البيئية

الجدول رقم 11: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات العوامل البيئية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تتأثر المؤسسة بالعوامل البيئية	0,972**	0,000
02	تراقب المؤسسة التطورات البيئية بشكل مستمر	0,789**	0,000
03	تعمل المؤسسة على تقليل تلوث المياه	0,972**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات العوامل البيئية تراوحت ما بين 0,789 و0,972 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

6- الصدق الداخلي لعبارات الموردين

الجدول رقم 12: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الموردين

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تعتبر المؤسسة الموردين شركاء استراتيجيين	0,923**	0,000
02	تعمل المؤسسة على إيجاد أفضل قنوات توريد جديدة والمحافظة عليها	0,834**	0,000
03	تقييم المؤسسة الموردين من حيث قدرتهم على تلبية احتياجاتهم	0,787**	0,000
04	تراقب المؤسسة أداء الموردين بشكل دوري	0,923**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الموردين تراوحت ما بين 0,787 و0,923 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

7- الصدق الداخلي لعبارات المنافسين

الجدول رقم 13: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المنافسين

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تتابع المؤسسة باستمرار موقعها التنافسي من خلال المقارنة مع أقوى منافسيها	0,704**	0,000
02	تقوم المؤسسة بتحديد المنافسين الرئيسيين والثانويين	0,497**	0,005
03	تقوم المؤسسة بتحليل المعلومات التي جمعتها حول المنافسين	0,527**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات المنافسين تراوحت ما بين 0,497 و 0,704 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

8- الصدق الداخلي لعبارات العملاء

الجدول رقم 14: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات العملاء

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تحرص المؤسسة على دراسة سلوك العملاء	0,551**	0,002
02	تهدف المؤسسة دوماً إلى كسب عملاء جدد	0,576**	0,001
03	تقوم المؤسسة بتقسيم العملاء إلى فئات مختلفة	0,731**	0,000
04	تجمع المؤسسة معلومات عن آراء العملاء ومستوى رضاهم	0,756**	0,000
05	تسعى المؤسسة إلى تعزيز ولاء عملائهم	0,738**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات العملاء تراوحت ما بين 0,551 و 0,756 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

9-الصدق الداخلي لعبارات اتخاذ القرار

الجدول رقم15: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات اتخاذ القرار

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	عدم توفر المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار يقلل منم فعالية القرارات	0,554**	0,002
02	العمل بمعلومات موثوقة أساس اتخاذ القرارات الفعالة	0,567**	0,001
03	تمتاز المعلومات المتوفرة بالمرونة مما يؤدي الى سرعة اتخاذ القرارات الرشيدة	0,560**	0,001
04	تتبع المؤسسة استراتيجيات ملائمة لمواجهة تحديات البيئة الخارجية	0,671**	0,000
05	تعقد المؤسسة اجتماعا طارئا من أجل اتخاذ القرارات بشأن الحوادث المفاجئة	0,408*	0,025
06	تعمل المؤسسة على اشراك جميع الأطراف ذات المصلحة في اتخاذ القرار	0,554**	0,002
07	تتخذ المؤسسة القرارات في الأوقات المناسبة	0,442**	0,000
08	تراعي المؤسسة المرونة والدقة عند تنفيذ القرار المتخذ	0,562**	0,000
09	تلتزم المؤسسة بعمل تقييم شامل للمخاطر والفرص المتاحة عند اتخاذ القرارات	0,582**	0,000
10	تطلع المؤسسة على التجارب السابقة لها للاستفادة منها قبل اتخاذ القرار	0,662**	0,000
11	القرارات التي تتخذها المؤسسة تثبت نجاعتها أغلب الأوقات	0,962**	0,000
12	تتحمل المؤسسة الأعباء الناتجة عن عملية اتخاذ القرار	0,742**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات اتخاذ القرار تراوحت ما بين 0,408 و0,962 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، ماعدا العبارة رقم 5 فهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

ثبات الاستبيان يبين مدى دقة القياسات التي يتم الحصول عليها، فهو يعطي نفس النتائج في حالة ما تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان عن طريق استخراج معامل ألفا كرومباخ للاتساق الداخلي كمؤشر ثبات عبارات الاستبيان، وذلك بتطبيقه على عبارات الاستبيان، باستثناء أسئلة الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وسنعمد لقبول الثبات قيمة ألفا كرومباخ > 0.60 .

جدول رقم 16: معامل ألفا كرومباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ
العوامل السياسية والقانونية	05	0.717
العوامل الاقتصادية	03	0.703
العوامل الاجتماعي	04	0.702
العوامل التكنولوجية	03	0.813
العوامل البيئية	03	0.653
البيئة الخارجية العامة		
الموردين	04	0.664
المنافسين	03	0.727
العملاء	05	0.676
البيئة الخارجية الخاصة		
اتخاذ القرار		0.740
المجموع	42	0.926

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير هذا الجدول بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرومباخ لمختلف المحاور تجاوز 60% وهي تتراوح بين 0,653 و0,858 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرومباخ هي 0,926 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المبحث تم عرض نتائج البيانات الشخصية، وكذلك نتائج محاور الدراسة، بالإضافة الى اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

أولاً: عرض نتائج البيانات الشخصية

تضمن هذا المطلب عرض وتحليل النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية للعينة والتي شملت: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية.

1- البيانات الشخصية:

- **الجنس:** الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول رقم 17: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

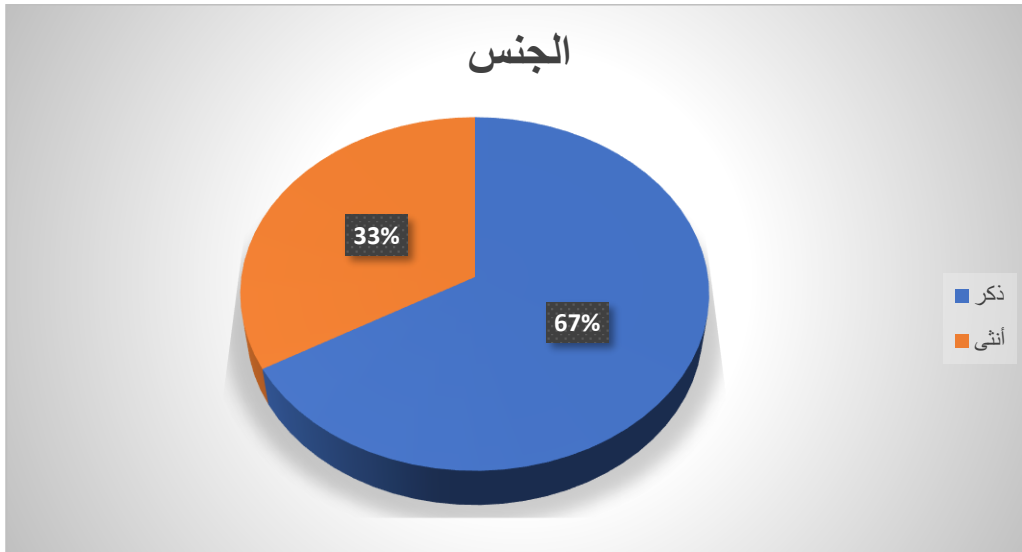
النسبة	التكرار	الجنس
66.7%	20	ذكر
33.3%	10	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة 66.7%، ثم تليها فئة الإناث وذلك بنسبة 33.3%، وهذا راجع الى طبيعة العمل في المصلحة محل التبرص ألا وهي مديرية قيادة الميناء، حيث أن نظام العمل قد يكون أحيانا يتبع طريقة 72/24 ساعة ومعنى ذلك العمل لمدة 24 ساعة وأخذ إجازة لمدة 72 ساعة، وهذا قد يكون سببا في قلة فئة الاناث.

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

الشكل رقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

■ السن: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

جدول رقم 18: توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
6.7%	2	أقل من 30 سنة
36.7%	11	من 30 إلى 39 سنة
23.3%	7	من 40 إلى 49 سنة
33.3%	10	من 50 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

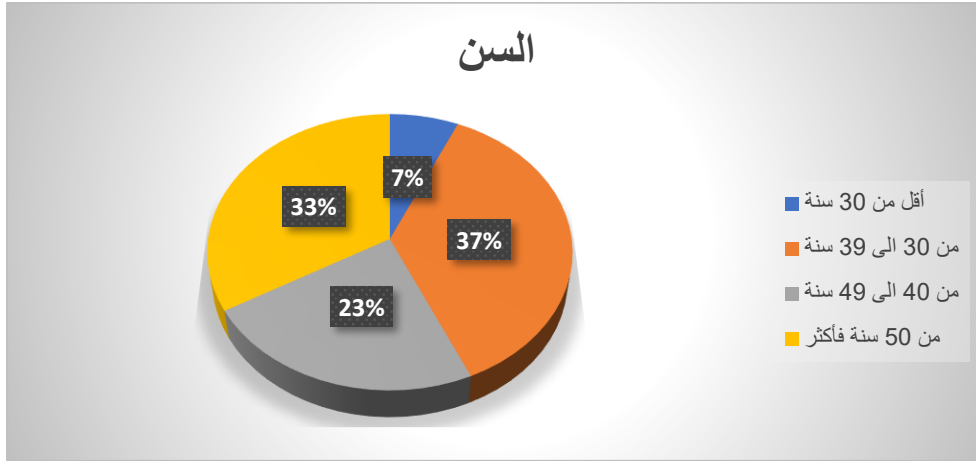
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بنسبة 36.7%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر وذلك بنسبة 33.3%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين أعمارهم من 40 إلى 49 سنة بنسبة 23.3%. وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 6.7% ويفسر ارتفاع نسبة الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 30 و39 سنة الى طبيعة العمل التي تتطلب قوة بدنية فالمؤسسة

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

تعمل على استقطاب الفئة الشبابية، كما نفسر ارتفاع نسبة الفئة التي أعمارها أكثر من 50 سنة، أن المؤسسة تركز على الخبرة والاقدمية لتولي منصب الإطار كونه حساس وقد يصدر قرارات حاسمة.

الشكل رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المستوى التعليمي: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم 19: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
20%	6	بكالوريا
53.3%	16	جامعي
10%	3	دراسات عليا
16.7%	5	أخرى
100%	30	المجموع

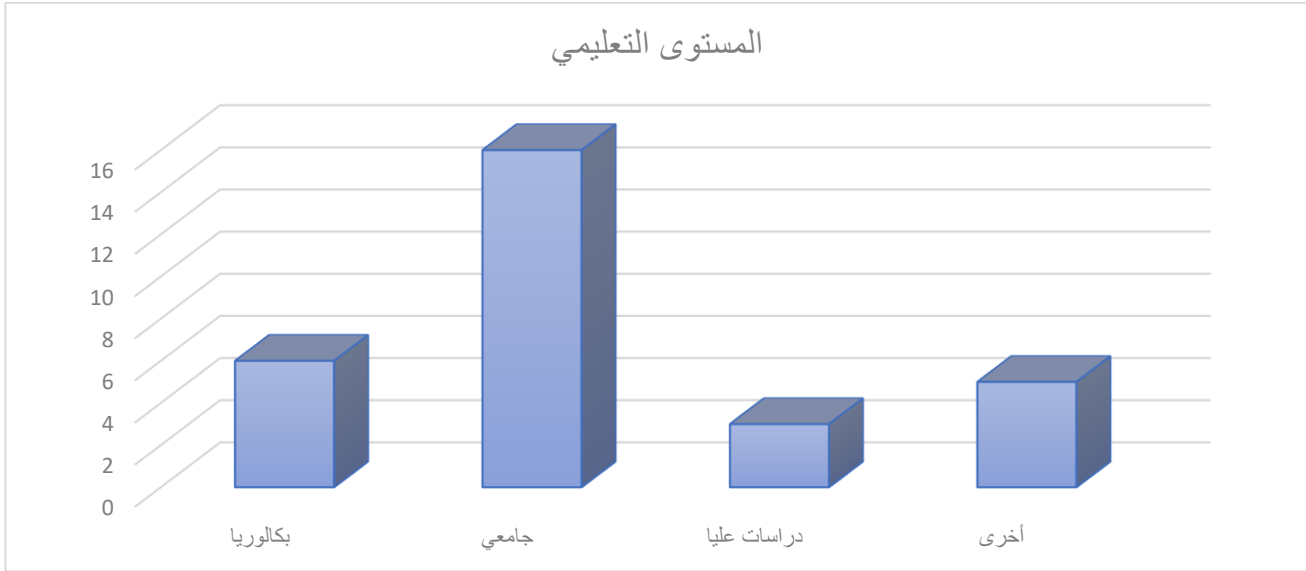
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق هيمنة فئة الجامعيين على أعلى نسبة وهي 53.3%، وهي نسبة منتظرة خاصة وأن الدراسة استهدفت غالبا الأطارات الإدارية والمسؤولين مما يفسر انخفاض نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى بكالوريا وذلك بنسبة 20% وتليها نسبة أفراد الفئات الأخرى بنسبة 16.7% وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيدة.

دراسات عليا بنسبة 10%، وهذا راجع الى صعوبة التفرغ للبحث العلمي مع الالتزامات التي تفرضها طبيعة العمل الحرجة.

الشكل رقم 08: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثانيا: عرض البيانات الوظيفية

▪ الأقدمية: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

جدول رقم 20: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	10%
من 5 إلى 9 سنوات	8	26.7%
من 10 إلى 14 سنة	5	16.7%
من 15 سنة فأكثر	14	46.7%
المجموع	30	100%

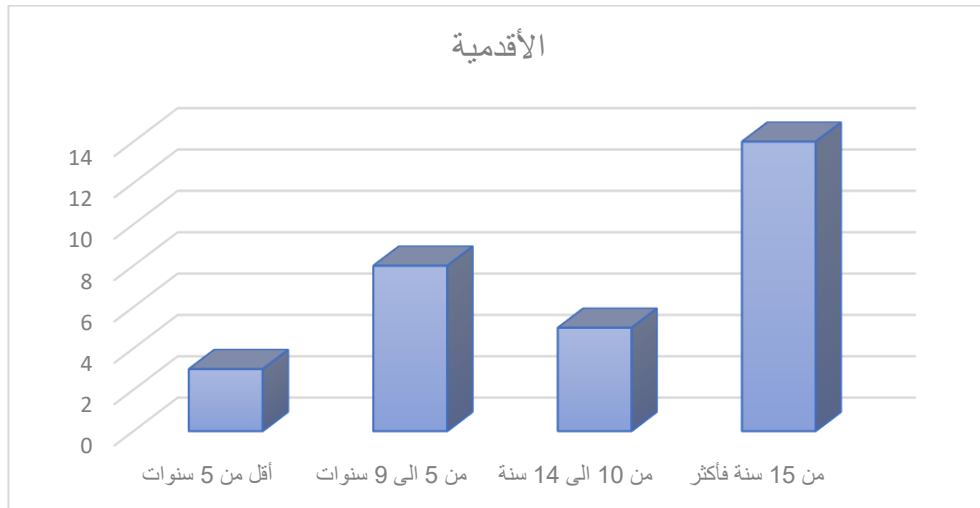
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلبية أفراد العينة لديهم أقدمية بالمؤسسة من 15 سنة فأكثر بنسبة 46.7%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم أقدمية من 5 إلى 9 سنوات، تأتي بعد ذلك نسبة 16.7% من الأفراد الذين لديهم أقدمية بالمؤسسة من 10 إلى 14 سنة، في الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 10%. وارتفاع نسبة أفراد العينة الذين لديهم أقدمية أكثر من 15 سنة يدل على أن الناصب العليا عامة يتولاها أشخاص غالبا ما يكونوا جمعوا خبرة تمكنهم من مواجهة مختلف المشاكل، وهذا ما يفسر أيضا انخفاض النسب الأخرى.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 09: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المطلب الثاني: عرض نتائج محاور الدراسة

نتناول في هذا المطلب عبارات الاستبيان بالتحليل والمناقشة اعتمادا على آراء أفراد العينة حول عبارات الاستبيان وذلك باستخدامنا لبعض المقاييس الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

أولاً: عرض نتائج محور البيئة الخارجية

1- العوامل السياسية والقانونية: يمكن تلخيص عبارات العوامل السياسية والقانونية فيما يلي:

جدول رقم 21: الوسط الحسابي لعبارات العوامل السياسية والقانونية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتأثر المؤسسة بالعوامل السياسية	2,96	0,964	متوسط	5
2	الاستقرار السياسي عامل مهم في نجاح المؤسسة	3,10	0,959	متوسط	3
3	تتأثر المؤسسة بالعوامل القانونية	3,26	0,868	متوسط	2
4	تحدد المؤسسة المخاطر القانونية التي قد تواجهها	3,30	0,915	متوسط	1
5	تحدد المؤسسة الفرص القانونية التي تستفيد منها	3,03	1,033	متوسط	4
الإجمالي	العوامل السياسية والقانونية	3,13	0,650	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات العوامل السياسية والقانونية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3.13 وانحراف معياري 0,650، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (4) بمتوسط حسابي قدره (3.30) وانحراف معياري (0,915)، وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة لا تحدد بدرجة كبيرة المخاطر القانونية التي قد تواجهها، يرجع إلى أن المؤسسة المينائية تخضع لعدد كبير من القوانين واللوائح يتعلق بمجالات مختلفة مثل الملاحة البحرية، السلامة، حماية البيئة وغيرها من المجالات، وقد يرجع إلى أن المؤسسة المينائية لا تملك الموارد البشرية اللازمة لتحديد المخاطر القانونية.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (1) بمتوسط حسابي قدره (2.96) وانحراف معياري (0,964)، وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تتأثر نوعاً ما بالعوامل السياسية، وهذا قد يرجع إلى أنها تخضع لتنظيمات حكومية صارمة فقد تحدد شروط العمل والالتزامات السلامة والحماية البيئية، كما أن العلاقات الدولية تلعب دوراً مهماً في تحديد حركة البضائع عبر الموانئ، يمكن أن تؤدي العلاقات السياسية الجيدة مع الدول المجاورة إلى زيادة حركة الاستيراد والصادرات.

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيدة.

2- العوامل الاقتصادية: يمكن تلخيص العوامل الاقتصادية فيما يلي:

جدول رقم 22: الوسط الحسابي لعبارات العوامل الاقتصادية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار العوامل الاقتصادية	3,30	0,876	متوسط	2
2	تحدد المؤسسة فرص جذب المزيد من الاستثمارات	3,56	0,678	مرتفع	1
3	تقييم المؤسسة سعر الصرف على تكاليف الاستيراد والتصدير	3,10	0,959	متوسط	3
الإجمالي	العوامل الاقتصادية	3,32	0,506	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات العوامل الاقتصادية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3.32 وانحراف معياري 0,506، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري (0,678)، وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تحدد فرص جذب المزيد من الاستثمارات وهذا يرجع لأسباب مالية واستراتيجية فمثلا لتطوير مشاريع البيئية التحتية حيث قامت المؤسسة ببناء أرصفة جديدة بمعايير ملائمة لاستقبال عدد أكبر من السفن.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (3) بمتوسط حسابي قدره (3.10) وانحراف معياري (0,959)، وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تقيم نوعا ما تأثير سعر الصرف على تكاليف الاستيراد والتصدير، وهذا لأن سعر الصرف له تأثير على ربحية المؤسسة حيث أن ربحية المؤسسة تعتمد على حجم البضائع التي تمر عبر الميناء.

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

3- العوامل الاجتماعية: يمكن تلخيص عبارات العوامل الاجتماعية فيما يلي:

جدول رقم 23: الوسط الحسابي لعبارات العوامل الاجتماعية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	متوسط	0,850	3,36	تعتبر المؤسسة القضايا الاجتماعية جزءا من استراتيجيتها	1
1	مرتفع	0,927	3,63	تراقب المؤسسة التطورات الاجتماعية والثقافية بشكل مستمر	2
4	متوسط	0,944	3,26	تقييم المؤسسة تأثير مستوى المعيشة على طلب خدماتها	3
2	مرتفع	0,894	3,40	تحلل المؤسسة تأثير القيم والثقافة السائدة على سلوك العملاء	4
	مرتفع	0,657	3,41	العوامل الاجتماعية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات العوامل الاجتماعية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3.41 وانحراف معياري 0,657، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري (0,927) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تراقب التطورات الاجتماعية والثقافية بشكل مستمر وذلك لأسباب عديدة من بينها التأثير على سلوك المستهلكين وأنماط شرائهم.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (3) بمتوسط حسابي قدره (3.26) وانحراف معياري (0,944)، وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تقيم نوعا ما تأثير مستوى المعيشة على طلب خدماتها، وهذا أمر ضروري ويساعدها في تقدير تكلفة العمالة لديها كما يؤثر أيضا في الطلب على خدماتها، ولا ننسى أن المؤسسة لديها مسؤولية اجتماعية وبالتالي تقييم المستوى المعيشي يساعدها في تحديد البرامج والمبادرات التي تقدمها للمجتمع.

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

4- العوامل التكنولوجية: يمكن تلخيص عبارات العوامل التكنولوجية فيما يلي:

جدول رقم 24: الوسط الحسابي لعبارات العوامل التكنولوجية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	متوسط	0,980	3,26	تقييم المؤسسة تأثير أئمة العمليات على كفاءة الميناء	1
1	مرتفع	0,860	3,46	تحدد المؤسسة فرص استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي	2
3	متوسط	0,784	3,06	تقوم المؤسسة بتحليل المخاطر الأمنية السيبرانية التي تواجه الميناء	3
	متوسط	0,749	3,26	العوامل التكنولوجية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات العوامل التكنولوجية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3.26 وانحراف معياري 0,749، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري ((,8600)) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تحدد فرص استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وذلك لتحسين الكفاءة في المهام المتكررة مما يوفر المال والوقت كما أنه تعتبر ميزة تنافسية.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (3) بمتوسط حسابي قدره (3.06) وانحراف معياري (,7840) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتحليل المخاطر الأمنية السيبرانية التي تواجه الميناء وذلك يرجع إلى كون المؤسسة من البنية التحتية التي تلعب دورا هاما في الاقتصاد الوطني فإن تعطيل الأنظمة التي تعمل بها المؤسسة يؤدي إلى خسائر مالية كبيرة.

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

5- العوامل البيئية: يمكن تلخيص عبارات العوامل البيئية فيما يلي:

جدول رقم 25: الوسط الحسابي لعبارات العوامل البيئية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0,971	3,56	تتأثر المؤسسة بالعوامل البيئية	1
1	مرتفع	0,461	4,16	تراقب المؤسسة التطورات البيئية بشكل مستمر	2
2	مرتفع	0,971	3,56	تعمل المؤسسة على تقليل تلوث المياه	3
	مرتفع	0,655	3,76	العوامل البيئية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات **العوامل البيئية** حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3.26 وانحراف معياري 0,749، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (4.16) وانحراف معياري (0,461) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تراقب التطورات البيئية بشكل مستمر، لأنها قد تواجه غرامات وعقوبات إذا لم تمتثل لهذه القوانين، كما أن التغيرات البيئية تؤثر على نشاطها فمثلا تغير المناخ قد يؤدي الى توقف نشاط الميناء.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (1) (3) بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري (0,971) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تتأثر بالعوامل البيئية، كما أنها تعمل على تقليل التلوث، وذلك باقتنائها تكنولوجيات حديثة تقلل من التلوث المائي بالدرجة الأولى عن طريق امتصاص الزيوت التي تخلفها السفن

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

6- الموردین: يمكن تلخيص عبارات الموردین فيما يلي:

جدول رقم 26: الوسط الحسابي لعبارات الموردین

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	متوسط	0,850	3,03	تعتبر المؤسسة الموردین شركاء استراتيجيين	1
1	مرتفع	0,787	4,00	تعمل المؤسسة على إيجاد أفضل قنوات توريد جديدة والمحافظة عليها	2
3	متوسط	0,994	2,90	تقيم المؤسسة الموردین من حيث قدرتهم على تلبية احتياجاتهم	3
2	متوسط	0,850	3,03	تراقب المؤسسة أداء الموردین بشكل دوري	4
	متوسط	0,648	3,24	الموردین	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات الموردین حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 4 وانحراف معياري 0,648، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري (0,787) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تعمل على إيجاد أفضل قنوات توريد جديدة والمحافظة عليها، وذلك لتقليل مخاطر انقطاع الإمدادات أو تقلبات الأسعار وكذا لخفض التكاليف.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (3) بمتوسط حسابي قدره (2.90) وانحراف معياري (0,994) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تقيم الموردین نوعا ما من حيث قدرتهم على تلبية احتياجاتهم من حيث النوعية والكمية بتكاليف معقولة.

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

7- المنافسين: يمكن تلخيص عبارات المنافسين فيما يلي:

جدول رقم 27: الوسط الحسابي لعبارات المنافسين

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0,922	3,66	تتابع المؤسسة باستمرار موقعها التنافسي من خلال المقارنة مع أقوى منافسيها	1
2	مرتفع	0,764	3,63	تقوم المؤسسة بتحديد المنافسين الرئيسيين والثانويين	2
3	متوسط	1,105	3,13	تقوم المؤسسة بتحليل المعلومات التي جمعتها حول المنافسين	3
	مرتفع	0,537	3,47	المنافسين	الإجمالي

المصادر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات المنافسين حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3.47 وانحراف معياري 0,537، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (1) بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري (0,922) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تسعى باستمرار لمعرفة نقاط ضعف وقوة منافسيها، وذلك لفهم ديناميكيات السوق وتحديد الفرص والتهديدات، كما تستخدم نقاط ضعف المنافسين لتعزيز نقاط قوتها وتطوير استراتيجيات فعالة.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (3) بمتوسط حسابي قدره (3.13) وانحراف معياري (1,105) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تقوم نوعا ما بتحليل المعلومات التي تجمعها حول المنافسين لتحديد موقعها في السوق.

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

8- العملاء: يمكن تلخيص عبارات العملاء فيما يلي:

جدول رقم 28: الوسط الحسابي لعبارات العملاء

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	مرتفع	0,681	3,86	تحرص المؤسسة على دراسة سلوك العملاء	1
2	مرتفع	0,365	3,93	تهدف المؤسسة دوما الى كسب عملاء جدد	2
4	متوسط	0,949	3,16	تقوم المؤسسة بتقسيم العملاء الى فئات مختلفة	3
2	مرتفع	0,691	3,93	تجمع المؤسسة معلومات عن آراء العملاء ومستوى رضاهم	4
1	مرتفع	0,698	4,16	تسعى المؤسسة الى تعزيز ولاء عملائهم	5
	مرتفع	0,463	3,81	العملاء	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات العملاء حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3.81 وانحراف معياري 0,463، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (5) بمتوسط حسابي قدره (4.16) وانحراف معياري (0,698) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تسعى الى تعزيز ولاء عملائها، وذلك لزيادة المبيعات وتعزيز مكانتها في السوق.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (3) بمتوسط حسابي قدره (3.16) وانحراف معياري (0,949)، وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتقسيم العملاء إلى فئات مختلفة لفهم احتياجاتهم بشكل أفضل وتحسين تجربتهم، كما يساعدها التقسيم في تحديد الفرص الاستثمارية.

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

ثانيا: عرض نتائج محور اتخاذ القرار

1- اتخاذ القرار: يمكن تلخيص عبارات اتخاذ القرار فيما يلي:

جدول رقم 29: الوسط الحسابي لعبارات اتخاذ القرار

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
9	متوسط	0,964	2,96	عدم توفر المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار يقلل من فعالية القرارات	1
7	متوسط	0,959	3,10	العمل بمعلومات موثوقة أساس اتخاذ القرارات الفعالة	2
6	متوسط	0,868	3,26	تمتاز المعلومات المتوفرة بالمرونة مما يؤدي الى سرعة اتخاذ القرارات الرشيدة	3
5	متوسط	0,915	3,30	تتبع المؤسسة استراتيجيات ملائمة لمواجهة تحديات البيئة الخارجية	4
8	متوسط	1,03335	3,03	تعقد المؤسسة اجتماعا طارئا من أجل اتخاذ القرارات بشأن الحوادث المفاجئة	5
5	متوسط	0,876	3,30	تعمل المؤسسة على اشراك جميع الأطراف ذات المصلحة في اتخاذ القرار	6
2	مرتفع	0,678	3,56	تتخذ المؤسسة القرارات في الأوقات المناسبة	7
1	مرتفع	0,718	3,63	تراعي المؤسسة المرونة والدقة عند تنفيذ القرار المتخذ	8
4	متوسط	0,850	3,36	تلتزم المؤسسة بعمل تقييم شامل للمخاطر والفرص المتاحة عند اتخاذ القرارات	9
1	مرتفع	0,927	3,63	تطلع المؤسسة على التجارب السابقة لها للاستفادة منها قبل اتخاذ القرار	10

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

6	متوسط	0,944	3,26	القرارات التي تتخذها المؤسسة تثبت نجاعتها أغلب الأوقات	11
3	مرتفع	0,894	3,40	تتحمل المؤسسة الأعباء الناتجة عن عملية اتخاذ القرار	12
	متوسط	0,451	3,31	اتخاذ القرار	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات اتخاذ القرار حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3.31 وانحراف معياري 0,451، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (8) (10) بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري (0,718) (0.927) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تراعي المرونة والدقة عندما تنفذ القرار المتخذ، وتطلع على التجارب السابقة لها للاستفادة منها قبل اتخاذ القرار، وذلك لتجنب تكرار الأخطاء ولزيادة فرص النجاح ولتعزيز ثقافة التعلم.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (1) بمتوسط حسابي قدره (2.96) وانحراف معياري (0,964) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن عدم توفر المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار يقلل من فعالية اتخاذ القرارات، وذلك لأنه يجعل المؤسسة غير قادرة على تحديد الفرص والتهديدات، كما تقلل من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الخارجية وكل هذا يؤدي إلى زيادة التكاليف.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائجها

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام أساليب إحصائية كاختبار الانحدار البسيط واستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة "One Sample T Test" حيث تتمثل قاعدة القرار لقبول أو رفض فرضيات الدراسة باستخدام اختبار T للعينة الواحدة كالآتي:

- إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيم T الجدولية، ومستوى الدلالة أقل من أو يساوي مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الأساسية (العدمية) ونقبل الفرضية البديلة.
 - إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيم T الجدولية، ومستوى الدلالة أكبر من أو يساوي مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الأساسية (العدمية) ونقبل الفرضية البديلة.
- كما تم استخدام اختبار "Independent Samples Test" بالنسبة لمتغير الجنس واختبار التباين "ANOVA" بالنسبة لبقية المتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث نرفض الفرضية العدمية إذا كان مستوى

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيدة.

الدلالة أقل أو يساوي مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، ونقبل الفرضية البديلة في حالة ما إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيدة".

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار الانحدار البسيط فكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 30: نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيدة

المحور	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الرئيسية	0.000	0.845	0.794	113.809

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (30) أثر تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيدة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,845) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,794) أي ما قيمته (79.4%) من التغيرات في مستوى اتخاذ القرار ناتج عن التغير في مستوى أهمية تحليل البيئة الخارجية، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (113.809) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيدة، وذلك أن تحليل البيئة الخارجية يساعد في اتخاذ قرارات تخص تطوير استراتيجيات جديدة، أو قرارات تحسن من صورة المؤسسة بشكل عام وتزيد من ربحها.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيدة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الخارجية العامة في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيدة".

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار الانحدار البسيط فكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 31: نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تحليل البيئة الخارجية العامة في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيدة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F
الفرضية الأولى	0.897	15.349	0.000	0.945	0.894	235.596
قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) = 1.96						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (31) أثر تحليل البيئة الخارجية العامة في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيدة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الخارجية العامة في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,945) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,894) أي ما قيمته (89.4%) من التغيرات في مستوى اتخاذ القرار ناتج عن التغير في مستوى أهمية تحليل البيئة الخارجية العامة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,897) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية البيئة الخارجية العامة يؤدي إلى الزيادة في مستوى اتخاذ القرار وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (235.596) وقيمة T (14.349) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الخارجية العامة في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيدة، وذلك أن هذا التحليل يساعد في فهم مختلف العوامل الكلية المحيطة بالمؤسسة وبالتالي أخذ قرارات أساسها متين.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الخارجية الخاصة في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيدة".

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار الانحدار البسيط فكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 32: نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تحليل البيئة الخاصة العامة على اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الثانية	0.823	6.689	0.000	0.784	0.615	44.749
قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) = 1.96						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (32) أثر تحليل البيئة الخارجية الخاصة في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الخارجية الخاصة في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,784) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,615) أي ما قيمته (61.5%) من التغيرات في مستوى اتخاذ القرار ناتج عن التغير في مستوى أهمية تحليل البيئة الخارجية الخاصة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (23) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية البيئة الخارجية الخاصة يؤدي إلى الزيادة في مستوى اتخاذ القرار وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (44.749) وقيم T (6.689) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الخارجية الخاصة في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، وذلك أن تحليل البيئة يؤدي إلى اتخاذ قرارات مستنيرة تمكن المؤسسة من فهم المنافسة وتحديد فرص السوق وكذلك التقليل من مخاطر الاستثمار .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة نحو أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

1- متغير الجنس

جدول 33: نتائج اختبار T لأهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار تعود إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
ذكر	20	3,40	0.421	0.094	0.926
أنثى	10	3.39	0.468		
قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) = 1.96					

المصدر: من إعداد لطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بلغت قيمة (T) المحسوبة 0.094 وقيمة (T) الجدولية 1.96 ومستوى الدلالة 0.926، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة ($0.926 < 0.05$) فلا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 حول أهمية البيئة الخارجية في اتخاذ القرار تعود إلى متغير الجنس.

الفصل الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية بسكيدة.

2- متغيرات السن، المستوى التعليمي، الأقدمية:

الجدول رقم 34: تحليل التباين الأحادي One way Anova لأهمية البيئة الخارجية في اتخاذ القرار تعود إلى متغير السن، المستوى التعليمي، الأقدمية

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
السن	البيئة الخارجية واتخاذ القرار	بين المجموعات	0,675	3	0.225	1.251	0.312
		داخل المجموعات	4.677	26	0.180		
		المجموع	5.352	29			
المستوى التعليمي	البيئة الخارجية واتخاذ القرار	بين المجموعات	0.336	3	0.112	0.581	0.633
		داخل المجموعات	5.016	26	0.193		
		المجموع	5.352	29			
الأقدمية	البيئة الخارجية واتخاذ القرار	بين المجموعات	1.119	3	0.373	2.292	0.102
		داخل المجموعات	4.233	26	0.163		
		المجموع	5.352	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة لمتغير السن، الأقدمية المستوى التعليمي غير دالة إحصائياً لأنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق حول أهمية البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة، وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة نحو أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

خلاصة الفصل الثاني

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، والذي تم من خلاله التعرف على أثر تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، وقد كان للاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على موظفي المؤسسة الدور الكبير في إبراز هذا الأثر وبيان أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة وهذا لأن العينة كانت مسح شامل للمجتمع وكان قدرها 33 موظف من موظفي مديرية قيادة الميناء.

وكانت الاستبانة القابلة للتحليل هي 30 استبانة تمثل 30 موظف، وتم تحليل بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي اصدار 21، من خلال الاستعانة بمختلف الأساليب الإحصائية الوصفية SPSS .



الخاتمة

تناولت الدراسة أحد الموضوعات الهامة والحساسة في كل المؤسسات التي تسعى لفرض نفسها في السباق الحاد للظفر بحصة سوقية محترمة، ألا وهو أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار، باعتبار أن الهدف النهائي من هذا التحليل هو توفير رؤى عميقة حول الفرص والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة، فمن خلال فهم الاتجاهات العالمية والمحلية، ويمكن للمؤسسة أن تستفيد من الفرص المتاحة وتحدد كيفية الاستجابة للتحديات المحتملة، فحتى ان لم تلغي تأثيرها، فإنها تقلل من حدته.

وتم التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لكل من البيئة الخارجية واتخاذ القرار، كم تم اتخاذ المؤسسة المينائية بسكيدة كميدان للدراسة، لمعرفة أهم التأثيرات التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية بشقيها، البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة على اتخاذ القرار بالتحديد على مستوى مديرية قيادة الميناء.

وبشكل عام يمكن القول إن تحليل البيئة الخارجية ليس مجرد عملية تقليدية في اتخاذ القرار، بل هو المفتاح الذي يمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات المستمرة والمشاركة في البيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة.

أولاً: نتائج الدراسة

بعد اعدادنا للجانب النظري للدراسة، وزيارتنا الميدانية للمؤسسة المينائية بسكيدة، وقيامنا بتحليل الفرضيات ومناقشتها احصائياً، واثمينا لمخرجات هذه الدراسة نسجل النتائج التالية:

1- النتائج النظرية

- تؤثر عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة على نوعية القرارات، التي تتخذها.
- أهمية تحليل البيئة الخارجية تكمن في معرفة الفرص والتهديدات.
- الأخذ بعين الاعتبار تحليل البيئة الخارجية قبل اتخاذ القرار يدل على اهتمام المؤسسة وسعيها لتحقيق الريادة في مجالها.

2- النتائج الميدانية

- وجود خلية اتصال التي يتم من خلالها توفير أهم الأخبار التي قد تؤثر على القرارات المتخذة من طرف المؤسسة يوضح اهتمامها بعوامل البيئة الخارجية التي قد تؤثر عليها (أنظر الملحق رقم 01).
- وجود موقع انترنيت خاص بالمؤسسة يدل على أخذها بعين الاعتبار العوامل التكنولوجية للبيئة الخارجية (أنظر الملحق رقم 02).
- وجود مختلف القوانين والتشريعات الخاص بنشاط المؤسسة على مستوى الموقع الالكتروني لديها وتقريبا كل المكاتب التي تمت زيارتها من قبلنا، يدل على اهتمامها بالعوامل السياسية (أنظر الملحق رقم 03).

الخاتمة

- تتبنى المؤسسة المينائية بسكيكدة قرارات عديدة لتلبية رغبات عملائها وكسب عملاء جدد.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الخارجية العامة في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الخارجية الخاصة في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة نحو أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثانيا: التوصيات

في ضوء النتائج المذكورة أعلاه والمتوصل إليها من خلال الدراسة يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات كما يلي:

- الاهتمام أكثر بتحليل البيئة الخارجية وتوفير كافة المستلزمات لإنجاح ذلك.
- التحسين المستمر للأدوات وأساليب تحليل البيئة الخارجية.
- العمل على استقطاب الأشخاص الأكفاء ذوي الشهادات والمهارات العالية للقيام بعملية التحليل وكذلك اتخاذ القرارات المناسبة.
- برمجة دورات تدريبية للموظفين في مجال تحليل البيئة الخارجية وكذا الاعتماد على أسلوب المحاكاة لتحسين اتخاذ القرارات.
- العمل على اقتناء أو تطوير تكنولوجيات جديدة تميّز المؤسسة على منافسيها.

ثالث: آفاق الدراسة

من ثمار هذه الدراسة أنها فتحت أمامنا آفاقا مستقبلية لإثراء الموضوع كونه موضوع جد مهم خاصة أمام التطورات السريعة في بيئة الأعمال، ولا تزال هناك مواضع ذات صلة لا تقل أهمية عن موضعنا هذا، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- واقع تبني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتكنولوجيا المعلومات في تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار.
- دور التحليل البيئي في فعالية اتخاذ القرارات.

- العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية واتخاذ القرارات الاستثمارية.
- أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرارات في المنظمات غير الربحية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2003.
- 2- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 3- حيدر عمار وآخرون، اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018.
- 4- خالد محمود بني حمدان وآخرون، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 5- راكز علي محمود الزعائر، غسان الطالب، الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- 6- زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- 7- سعد المحمدي، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022.
- 8- صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والاشراف، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022.
- 9- طلال الجاوي، سكنة السلطاني، SWOT لتقييم المصارف التجارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 10- عباس جمال، عبد الله الدحيل، التمييز لاستراتيجية المستقبل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022.
- 11- عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالأهداف، الطبعة 02، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007.
- 12- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 13- محمد بن إبراهيم التويجري، محمد بن عبد الله البرعي، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكات الرياض، السعودية، 1997.
- 14- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، الأردن، 2003.
- 15- مؤيد السالم، تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميثرا للنشر والترجمة، الامارات العربية المتحدة، 2018.
- 16- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.

- 17- مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 18- نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، كتاب رقمي، دار الفجر للنشر، 2015.
- 19- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009.
- 20- نواف كنعان، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 21- هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2006.

ب- الأطروحات والمذكرات

الأطروحات

- 1- رتيبة نحاسية، بعنوان أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 2018/2017.
- 2- رضا محاد، المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرارات، مذكرة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع وتنظيم العمل، قسم علوم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر 2019/2018.
- 3- الطيب الوافي، بعنوان دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة عباس فرحات، سطيف 2012/2011.

المذكرات

- 1- أمير حذفاني، بعنوان أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوث 1955-سكيكدة- 2012/2011.
- 2- صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية وتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2007-2006.
- 3- عماري عمار، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية TIDAL، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التجارية، قسم علوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2006/2005.

4- الهام بوغليطة، دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مركب تكرير البترول **RAIK بسكيكدة**، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، 2007/2006.

ت- المجلات والدوريات

1- ايمان طلحي وآخرون، الاتصال التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بالهيئات الرياضية دراسة ميدانية باللجنة الأولمبية الجزائرية، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 01، المجلد 09 2022.

2- أيمن أحمد المصواحي، أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وزارة الخارجية اليمنية صالح محمد حميد مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 57، المجلد 09 اليمن، 2022.

3- أيمن عميرة، دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار في ظل حوكمة المنظمات الاقتصادية دراسة حالة سوناطراك مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد 04، ديسمبر 2018.

4- جودي بوعمره، مروان حديد، تحليل متغيرات البيئة الخارجية لريادة الأعمال، مجلة البحوث والدراسات العلمية العدد 01، المجلد 17، الجزائر، 2023.

5- شريف غياط، ابتسام سلاطونية، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 02، المجلد 05، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ديسمبر 2020.

6- صابرين فقير وآخرون، تأثير الحمض النووي التنظيمي DNA على جودة اتخاذ القرار دراسة حالة الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر الوادي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 02، المجلد 08، 2023.

7- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، 2007.

8- عادل بركان، زهير عمريو، فعالية اتخاذ القرار بمديريات الشباب والرياضة دراسة ميدانية بولاية خنشلة مجلة التحدي، المجلد 15، العدد 01، 2023.

9- عادل بركان، زهير عمريو، فعالية اتخاذ القرار بمديريات الشباب والرياضة، مجلة التحدي، العدد 01، المجلد 15 جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الجزائر، 2023.

10- عبد القادر قداوي، تحليل بيئة الأعمال الخارجية لإنشاء صناديق الوقف النقدي في الجزائر وفق نموذج **PESTEL**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 2، المجلد 07، جوان 2023.

11- لخضر ديلمي، عيوش عبدو، أثر متغيرات البيئة التسويقية الخارجية على الاستراتيجيات الترويجية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة **Cristor** للإلكتروني ببرج بوغريج، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الأول 2014.

12- ماجد سعيد الغامدي، درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 03، المجلد 10، سبتمبر 2021.

- 13- ماجد سعيد محمد الغامدي، درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، مجلة علوم الانسان والمجتمع العدد03، المجلد 10، 2021.
- 14- محمد علجية، الابداع المحاسبي واتخاذ القرار الإداري في المؤسسة الاقتصادية رؤية وأفكار، جملة إضافات اقتصادية، العدد 01، افريل 2017.
- 15- مفيدة دريس، دور نظام محاسبة التكاليف في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ملبنة الأوراس باتنة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 02، المجلد 08، جانفي 2024.
- 16- نبيلة جعيج، أهمية تحليل SWOT في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية حالة شركة هواوي للهواتف الذكية نموذجا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد02، المجلد14، 2021.
- 17- الهاشمي بن واضح، أثر متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد14، الجزائر، 2014.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

أ- الكتب

- 1- JohnBrinkman and others,**Unlocking the business environment,the Taylor and franics group**,an informa business British, 2014.

ب- المجلات والدورية

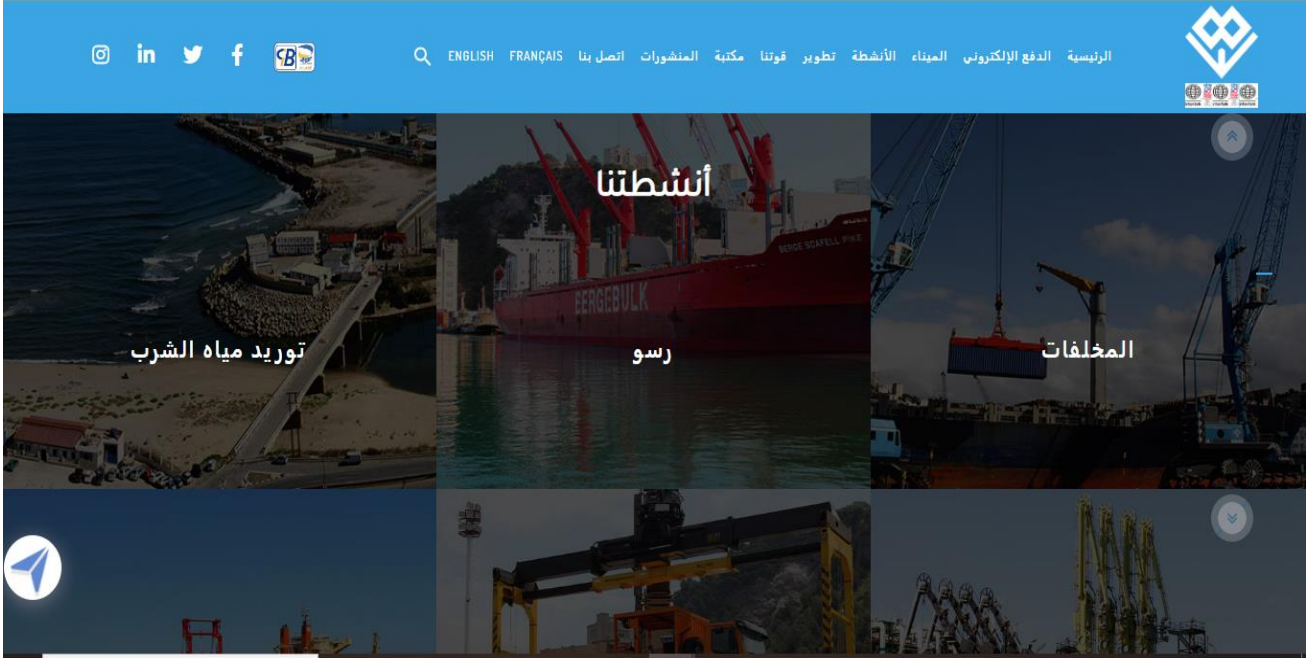
- 1- Abdul Sattar Alazzawi, **Information System Analysis on Cargo Supply Chain Shipment for Decision Making in Bahrain Logistics Zone**, International Journal of Computing and Digital Systems, November2021.
- 2- Akila Rachede, Bia Chabane, **empirique sur l'apport du reporting de gestion dans la prise de décisions stratégiques**, Revue Publiée Par le laboratoire Des Reformes Economiques, Développement Et Stratégie D'intégration En Economie Mondiale, (Ecole Supérieure de commerce Alger), Issue24, 2017.
- 3- Denis Chabault, **Stratégie d'entreprise Analyser l'environnement stratégique des entreprises**, l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion,2021.
- 4- Gabriel Dumitru MIRCESCU, **Analysis of the External Environment of the Pharmaceutical Organization**, Logos Universality Mentality Education Novelty Social Sciences, Issue 1, Volume12,2023.
- 5- Marivic B. Abinsay, **Porter 's five forces analysis of the organic in laguna province**, International journal of academe and industry research, Issue1 Volume1, september2020.

ت- الملتقيات الدولية

- 1- Ivana Marinovic Matovic, **External Environment as a Success Factor of Startup Business** Consciens conference on science and society, September 28-29 2020.

الملاحق

الملحق رقم 02: صورة توضح معرض موقع المؤسسة المينائية بسكيكدة على الانترنت



الملحق رقم 03: صورة توضح مختلف القوانين والتشريعات التي تعتمد عليها المؤسسة المينائية بسكيكدة



الملحق رقم 04: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الاسم واللقب والصفة	الرقم
جامعة 20 أوث 1955سكيكدة	د. عبلة قنطاس	01
جامعة 20 أوث 1955سكيكدة	د. حمزة مقيطع	02
جامعة 20 أوث 1955سكيكدة	د. فريد لعور	03

الملحق رقم 05: أسئلة المقابلة

- 1- كيف يساعد تحليل البيئة الخارجية على فهم الفرص والتهديدات.
- 2- ما هي التحديات التي تواجهكم عند تحليل البيئة الخارجية.
- 3- ماهي الأدوات والتقنيات التي تستخدمونها في تحليل البيئة الخارجية.
- 4- أخبرني عن مثال للميناء تم استخدام فيه تحليل البيئة الخارجية وأثبتت القرارات المتخذة نجاعتها.
- 5- كيف يساعد تحليل البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات.
- 6- ماهي العوامل الخارجية الرئيسية التي يراعيها الميناء عند اتخاذ القرار.
- 7- كيف يمكن للميناء تحليل تأثير المنافسة على أعمالها.
- 8- كيف يمكن للميناء تحليل تأثير التغيرات المناخية.
- 9- ماهي أبرز العوامل الخارجية التي تؤثر على الميناء.
- 10- ما هي المخاطر التي صدرت عن عدم تحليل البيئة الخارجية وكيف أثرت على اتخاذ القرار

جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تخصص:

قسم: علوم التسيير

ماستر ادارة أعمال

استبيان

بعد التحية والتقدير، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان وذلك للإجابة عليه في حدود صلاحيات

وإمكانات الموضوع، من أجل تحليل موضوعنا تحت عنوان

أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار

وذلك في إطار اعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال بجامعة 20 أوت 1955- سكيكدة

بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

كما نحيطكم علما بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات سيكون موضع اهتمامنا، ولن نستخدم الا لأغراض البحث

العلمي فقط، مع ضمان السرية التامة في ذلك، ملتزمين منكم بقبول بالغ شكرنا وتقديرنا لكم.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة

تحت اشراف

اعداد الطالبين

د. قنطاس عبلة

- خرواطي أصيلة.

- يحي سماح.

السنة الجامعية: 2024/2023.

القسم الأول: المتغيرات الشخصية.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة من 30 الى 39 سنة

من 40 الى 49 سنة 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي: بكالوريا جامعي

دراسات عليا أخرى

4- الأقدمية: أقل من 5 سنوات 5 الى 9 سنوات

من 10 الى 14 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
المحور الأول: تحليل البيئة الخرجية.					
وَأولاً: البيئة الخرجية العامة.					
1- العوامل السياسية والقانونية					
01	تتأثر المؤسسة بالعوامل السياسية				
02	الاستقرار السياسي عامل مهم في نجاح المؤسسة				
03	تتأثر المؤسسة بالعوامل القانونية				
04	تحدد المؤسسة المخاطر القانونية التي قد تواجهها				
05	تحدد المؤسسة الفرص القانونية التي نستفيد منها				
2-العوامل الاقتصادية					
06	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار العوامل الاقتصادية				
07	تحدد المؤسسة فرص جذب المزيد من الاستثمارات				
08	تقييم المؤسسة تأثير سعر الصرف على تكاليف الاستيراد والتصدير				
3-العوامل الاجتماعية					
09	تعتبر المؤسسة القضايا الاجتماعية جزءاً من استراتيجياتها				
10	تراقب المؤسسة التطورات الاجتماعية والثقافية بشكل مستمر				
11	تقييم المؤسسة تأثير مستوى المعيشة على طلب خدماتها				
12	تحلل المؤسسة تأثير القيم والثقافة السائدة على سلوك العملاء				
4-العوامل التكنولوجية					

					تقييم المؤسسة تأثير أئمة العمليات على كفاءة الميناء	13
					تحدد المؤسسة فرص استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي	14
					تقوم المؤسسة بتحليل المخاطر الأمنية السيوانية التي تواجه الميناء	15

5-العوامل البيئية

					تتأثر المؤسسة بالعوامل البيئية	16
					تراقب المؤسسة التطورات البيئية بشكل مستمر	17
					تعمل المؤسسة على تقليل تلوث المياه	18

ثانيا: البيئة الخرجية الخاصة.

1- الموردین

					تعتبر المؤسسة الموردین شركاء استراتيجيين	19
					تعمل المؤسسة على إيجاد أفضل قنوات توريد جديدة والمحافظة عليها	20
					تقيم المؤسسة الموردین من حيث قدرتهم على تلبية احتياجاتهم	21
					تراقب المؤسسة أداء الموردین بشكل دوري	22

2-المنافسين

					تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط ضعف وقوة منافسيها	
					تتابع المؤسسة باستمرار موقعها التنافسي من خلال المقارنة مع أقوى منافسيها	23
					تقوم المؤسسة بتحديد المنافسين الرئيسيين والثانويين	24
					تقوم المؤسسة بتحليل المعلومات التي جمعتها حول المنافسين	25

3-العملاء

					تحرص المؤسسة على دراسة سلوك العملاء	26
					تهدف المؤسسة دوما الى كسب عملاء جدد	27
					تقوم المؤسسة بتقسيم العملاء الى فئات مختلفة	28
					تجمع المؤسسة معلومات عن آراء العملاء ومستوى رضاهم	29
					تسعى المؤسسة الى تعزيز ولاء عملائها	30
المحور الثاني: اتخاذ القرار.						
					عدم توفر المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار يقلل من فعالية القرارات	31
					العمل بمعلومات موثوقة أساس اتخاذ القرارات الفعالة	32
					تمتاز المعلومات المتوفرة بالمرونة مما يؤدي لسرعة اتخاذ القرارات الرشيدة	33
					تتبع المؤسسة استراتيجيات ملائمة لمواجهة تحديات البيئة الخارجية	34
					تعقد المؤسسة اجتماعا طارئا من أجل اتخاذ القرارات بشأن الحوادث المفاجئة	35
					تعمل المؤسسة على اشراك جميع الأطراف ذات المصلحة في اتخاذ القرار	36
					تتخذ المؤسسة القرارات في الأوقات المناسبة	37
					تراعي المؤسسة المرونة والدقة عند تنفيذ القرار المتخذ	38
					تلتزم المؤسسة بعمل تقييم شامل للمخاطر والفرص المتاحة عند اتخاذ القرارات	39
					تطلع المؤسسة على التجارب السابقة لها للاستفادة منها قبل اتخاذ القرار	40
					القرارات التي تتخذها المؤسسة تثبت نجاعتها أغلب الأوقات	41
					تتحمل المؤسسة الأعباء الناتجة عن عملية اتخاذ القرار	42

الملحق رقم 07: بعض مخرجات الاستبيان

- معاملات ألفا كرومباخ

- **Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,717	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,703	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,702	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,653	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,664	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,727	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,676	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,736	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,740	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	42

- Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,945 ^a	,894	,890	,14966

a. Valeurs prédites : (constantes), tot1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,277	1	5,277	235,596	,000 ^b
1 Résidu	,627	28	,022		
Total	5,904	29			

a. Variable dépendante : ch9

b. Valeurs prédites : (constantes), tot1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,286	,199		1,436	,162
1 tot1	,897	,058	,945	15,349	,000

a. Variable dépendante : ch9

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,784 ^a	,615	,601	,28488

a. Valeurs prédites : (constantes), tot2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,632	1	3,632	44,749	,000 ^b
1 Résidu	2,272	28	,081		
Total	5,904	29			

a. Variable dépendante : ch9

b. Valeurs prédites : (constantes), tot2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,431	,435		,991	,330
tot2	,823	,123	,784	6,689	,000

a. Variable dépendante : ch9

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,845 ^a	,794	,886	,15227

a. Valeurs prédites : (constantes), tot2, tot1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,278	2	2,639	113,809	,000 ^b
Résidu	,626	27	,023		
Total	5,904	29			

a. Variable dépendante : ch9

b. Valeurs prédites : (constantes), tot2, tot1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,262	,233		1,121	,272
1 tot1	,879	,104	,926	8,426	,000
tot2	,025	,115	,024	,215	,831

a. Variable dépendante : ch9