



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

تأثير التشخيص الإستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار  
دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

خليفة عيسى

إعداد الطالبة:

سعدى نجاح

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GSO /2014
تاريخ الإيداع	.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص

تركز هذه الدراسة على تحديد تأثير التشخيص الاستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار فالبيئة التي تنشط فيها المؤسسات أصبحت تتسم بعدم الاستقرار الناتج عن سرعة الأحداث السياسية، التشريعية، الاقتصادية، الاجتماعية وسرعة التطور التكنولوجي وغيرها من التطورات. فمن الضروري على المؤسسة القيام بتشخيص بيئتها العامة، وبيئتها الخاصة بصورة مستمرة بغية تحديد الفرص الممكنة واستغلالها وتحديد التهديدات والتعامل معها بحذر. وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في المؤسسة إلى أن التشخيص الإستراتيجي الخارجي يؤثر على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة من خلال توفير معلومات عن مختلف التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي.

**الكلمات المفتاحية:** التشخيص الإستراتيجي الخارجي، تشخيص البيئة العامة، تشخيص البيئة الخاصة، اتخاذ القرار.

## Summary

This study focuses on determining the impact of the diagnosis on external strategic decision-making process so the environment where there are active institutions have become unstable due to the speed of political events, legislative, economic, social and technological speed development and other developments. It is necessary for the organization to do a diagnosis of the general environment, and its own environment on an ongoing basis in order to identify and exploit potential opportunities and identify threats and handled with care. We have come through a field study conducted in the institution that diagnosis strategic external influences on the decision-making process in the organization by providing information about the various changes that occur in the outer perimeter.

**Keywords:** Diagnosis strategic external diagnose the general environment, the diagnosis of your environment, decision-making.

## إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... إلى من كنت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة... إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم... إلى القلب الكبير

والذي العزيز

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء... إلى القلب الناصع بالبياض... إلى بسملة الحياة وسر الوجود

والدتي الحبيبة

إلى شموع تتير ظلمة حياتي... إلى من بوجودهن أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها... إلى من عرفت معهن معنى الحياة

إخوتي

إلى الأخوات اللواتي لم تلهن أمني... إلى من معهن سعدت، وبرفقتهن في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير... إلى من عرفت كيف أجدهن وعلموني أن لا أضيعهن

صديقاتي

إلى من أسقطه القلم سهوا دون إن ينسأه القلب دون شك

إليكم جميعا أهدي بحثي هذا أمله أن يكون فيه الخير والمنفعة لمن يطلع عليه

## شكر وتقدير

قال تعالى:

﴿ وَقَالَ رَبِّ أَوْزِنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ  
وَأَنْ أَعْمَلَ حَالًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾  
( سورة النمل: آية 19 )

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿ لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ ﴾ صدق رسول الله

(رواه أحمد والبخاري وصحبه الألباني)

الشكر لله الذي وفقني على مواصلة طريقي آملة منه أن يتقبل مني هذا العمل وبيارك فيه إن شاء الله.

وأتقدم بجزيل الشكر لكل من أمدني بيد المساعدة أو كانت له نية في ذلك ولو بنصيحة عابرة تشجعني على العمل وكانت سببا في بعث العزيمة في نفسي للاجتهد أكثر ومحاولة تقديم الأفضل قدر المستطاع.

و أخص بالذكر الأستاذ المشرف **خليفة عيسى** الذي لم يبخل علي بإرشاداته ونصائحه القيمة.

كما أتقدم بالشكر إلى موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة على حسن تعاونهم

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	أبعاد التشخيص الاستراتيجي	01
11	ترابط وتداخل عوامل البيئة العامة	02
16	قوى بورتر التنافسية	03
19	مصفوفة BCG 1	04
21	العلاقة بين منحنى الخبرة و BCG 1	05
22	مصفوفة BCG 2	06
24	مصفوفة ADL	07
25	مصفوفة Mackinesy	08
35	أنواع القرارات وفقا لأهميتها	09
47	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	10
62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة	11
71	إسقاط قوى بورتر على مؤسسة قديلة	12

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
36	تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها	01
59	تصنيف مؤسسة قديلة حسب القانون التوجيهي	02
59	تطور حجم اليد العاملة بالمؤسسة	03
60	موردي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية	04
60	منتجات مؤسسة قديلة وأسعارها	05
67	منتجات مؤسسة افري	06
72	تحليل الفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط	07

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الملخص
II	إهداء
III	شكر وتقدير
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
VI	قائمة المحتويات
<b>مقدمة عامة</b>	
ب	تمهيد
ب	إشكالية الدراسة
ب	الفرضيات
ث	نموذج الدراسة
ث	التعريفات الإجرائية
ث	أسباب اختيار الموضوع
ث	أهداف الدراسة
ث	أهمية الدراسة
ث	منهج الدراسة
ج	الدراسات السابقة
س	صعوبات الدراسة
س	هيكل الدراسة
<b>الفصل الأول</b> الإطار المفاهيمي للتشخيص الاستراتيجي الخارجي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي
3	المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي
4	المطلب الثاني: أبعاد التشخيص الاستراتيجي
8	المطلب الثالث: أهداف التشخيص الاستراتيجي

9	<b>المبحث الثاني: عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي</b>
9	المطلب الأول: تشخيص البيئة الخارجية العامة
12	المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخارجية الخاصة
17	المطلب الثالث: مراحل التشخيص الاستراتيجي الخارجي
18	<b>المبحث الثالث: تحليل المصفوفات</b>
18	المطلب الأول: مصفوفة BCG
23	المطلب الثاني: مصفوفة ADL
25	المطلب الثالث: مصفوفة McKinsey
27	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار</b>	
29	تمهيد
30	<b>المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار</b>
30	المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرار
32	المطلب الثاني: المدارس الإدارية وعملية اتخاذ القرار
34	المطلب الثالث: أنواع القرارات
38	<b>المبحث الثاني: مراحل وأساليب عملية اتخاذ القرار</b>
38	المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار
40	المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرار
43	المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه متخذ القرار
44	<b>المبحث الثالث: تأثير التشخيص الاستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار</b>
44	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
48	المطلب الثاني: تأثير البيئة العامة على عملية اتخاذ القرار
49	المطلب الثالث: تأثير البيئة الخاصة على عملية اتخاذ القرار
52	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث:</b> <b>الدراسة الميدانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية</b>	
54	تمهيد
55	<b>المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية</b>
55	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

56	المطلب الثاني: المنهج المتبع وحدود الدراسة
57	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
57	المبحث الثاني: لمحة عامة على المؤسسة محل الدراسة
57	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
59	المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة ومنتجاتها
62	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي
65	المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي الخارجي لمؤسسة قديلة وتحليل نتائج المقابلة
65	المطلب الأول: دراسة البيئة الخارجية لمؤسسة قديلة
72	المطلب الثاني: الفرص والتهديدات التي يفرضها محيط المؤسسة
72	المطلب الثالث: استراتيجيات المؤسسة
73	خلاصة الفصل
75	خاتمة عامة
78	قائمة المراجع
84	قائمة الملاحق

### تمهيد:

يعتبر تشخيص البيئة الخارجية من الموضوعات الهامة عند إدارة وتنظيم الأعمال، ويعد من الموضوعات الحديثة نسبيا في دراسات الإدارة، رغم أثارها العميقة على ممارسات الإدارة منذ زمن بعيد، إذ كان التركيز في الماضي على المشاكل الداخلية للمؤسسات كمشاكل العمالة وظروف العمل وزيادة الإنتاجية، ورأس المال ومشاكل الآلات..... وغيرها. لقد كان هناك العديد من العوامل استدعت ضرورة دراسة البيئة الخارجية من بينها: ظهور فكرة النظم المفتوحة، وزيادة التدخل الحكومي، هذا إلى جانب ظهور العديد من الأشكال للشركات والمؤسسات. ويشمل التشخيص الإستراتيجي الخارجي على كافة الدراسات والتحليل للبيئة الخارجية كإحدى المكونات الهامة والرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية. ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجيتها بدون تشخيص جيد وكافي لبيئتها الخارجية، وبمعنى آخر معرفة الفرص والتحديات التي تواجهها. وهذا يكون عن طريق إتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب. فعملية إتخاذ القرار عملية دائمة ومستمرة، تلجأ لها المؤسسة لمواجهة التغيرات التي تحدث في المحيط، وبالتالي تكتسي هذه العملية أهمية كبيرة لما ينجر عليها من نتائج، حيث يمكن أن تكتسب المؤسسة ثقة جزء جديد من السوق أو يمكن أن تضع مستقبلها في موقف حرج ومهدد بالزوال. لذا تعتبر عملية إتخاذ القرار مسؤولية كبيرة توليها إدارة المؤسسة كل العناية والرعاية اللازمين.

### 1. إشكالية البحث:

إن التغيرات التي تشهدها الظواهر المحيطة بالمؤسسة الإقتصادية، تحتم عليها اليوم إعتقاد نظرة أكثر إنفتاحا وشمولية على محيطها العام والخاص، وذلك لأنه لم يعد الهدف الرئيسي هو تحقيق الأرباح فقط، بل أصبح يتطلب الأمر ضمان الإستمرار في تحقيق النتائج الإيجابية، بإعتقاد رؤية محددة، يعكسها تنظيم مرن، وقدرة معتبرة في إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، إن ضمان إستمرارية المؤسسة الإقتصادية في تحقيق نتائج إيجابية على الصعيد المالي والتجاري يتطلب البحث عن فهم الكيفية التي تتصدى بها للتحديات التي تواجهها والفرص التي تتاح لها أي قدرتها على مسايرة التغيرات التي تحدث في بيئتها التي تتشظ فيها.

وبناء على ذلك يمكن طرح إشكالية بحثنا في السؤال الجوهرية التالي:

ما مدى تأثير التشخيص الإستراتيجي الخارجي على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟

وحتى نتمكن من السيطرة على جوانب الموضوع نقدم مجموعة من الأسئلة الفرعية لتجزئة الإشكالية الرئيسية:

- ما مدى تأثير البيئة العامة على عملية إتخاذ القرار؟
- ما تأثير البيئة الخاصة على عملية إتخاذ القرار؟

- هل تتبنى المؤسسة محل الدراسة التشخيص الإستراتيجي الخارجي ؟

### 2. الفرضيات:

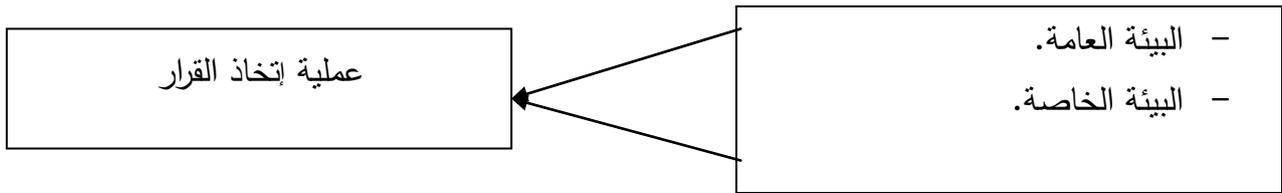
تمثل الفرضية إجابة أولية عن الإشكالية المطروحة، وفي هذا السياق نصوغ فرضيات بحثنا في الأتي:

- يؤثر التشخيص الإستراتيجي الخارجي على عملية إتخاذ القرار .  
ومن هذه الفرضية الرئيسة نشق مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- تؤثر البيئة العامة على عملية اتخاذ القرار .
- تؤثر البيئة الخاصة على عملية اتخاذ القرار .

### 3. نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: التشخيص الإستراتيجي الخارجي      المتغير التابع: عملية إتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبة

### 4. التعريفات الإجرائية

- **التشخيص الإستراتيجي الخارجي:** هو عملية إستكشاف العوامل والمتغيرات الإقتصادية والتكنولوجية والسياسية والإجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية.
- **البيئة العامة:** هي مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة وتتمثل في المتغيرات الإقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الإجتماعية والثقافية، الدولية والعالمية، التكنولوجية، الديمغرافية.
- **البيئة الخاصة:** هي مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على المؤسسة وتتمثل في القوى الخمسة لبورتر وهي: القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، تهديد المنافسين المحتملين، تهديد المنتجات البديلة، المنافسين الحاليين.
- **عملية إتخاذ القرار:** هو عمل فكري وموضوعي يسعى إلى إختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها، بإستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار .

### 5. أسباب إختيار الموضوع:

يرجع إختيار هذا الموضوع نتيجة الأسباب الموضحة في النقاط التالي:

- نظرا لعدم إلتزام المؤسسات الجزائرية بتطبيق التشخيص الإستراتيجي الخارجي.
- نظرا لقلّة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع.
- توسيع التحصيل العلمي في هذا المجال وتسلط الضوء على الجانب التطبيقي في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

### 6. أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالتشخيص الإستراتيجي الخارجي بالإضافة إلى التعريف بالقرار وإتخاذ القرار وكذا أنواع القرارات.
- تحليل العلاقة الموجودة بين التشخيص الإستراتيجي الخارجي وإتخاذ القرار.
- التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تساهم في تطوير التشخيص الإستراتيجي الخارجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

### 7. أهمية الدراسة:

تبرز الدراسة أهمية نظرية وأهمية ميدانية:

- تأتي أهمية البحث النظرية من خلال التعرف على التشخيص الإستراتيجي الخارجي من خلال تشخيص البيئة العامة وتشخيص البيئة الخاصة لتحديد الفرص والتهديدات لتبني إستراتيجية تضمن بقاء المؤسسة في مجال عملها. وكذا التعرف على ماهية عملية إتخاذ القرار.
- تأتي أهمية البحث الميدانية في أنه يقدم دراسة ميدانية بغية التعرف على تأثير التشخيص الإستراتيجي الخارجي على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.

### 8. منهج الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع والإلمام بجميع جوانبه، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية سوف نعتمد على المنهج الوصفي بالإضافة إلى دراسة الحالة التي خص بها الجانب الميداني، حيث سنعتمد على المنهج الوصفي لضبط مختلف المفاهيم كمفهوم التشخيص الإستراتيجي، التشخيص الإستراتيجي الخارجي، القرار، عملية إتخاذ القرار، أما المنهج التحليلي سنعتمده في جمع ومعالجة المعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية التي سوف تتم بالمؤسسة الاقتصادية.

### 9. الدراسات السابقة:

9-1 - دراسة الهاشمي بن واضح بعنوان محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجيات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، تخصص علوم تجارية، 2006/2005.

هدفت هذه الدراسة الى:

- بلورة أهم الأسس العلمية التي تقوم عليها عملية تقييم البيئة الخارجية في بناء الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تحليل عوامل ومتغيرات هذه البيئة الخارجية ومحاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة بهدف الوقوف على أهم الفرص وإستغلالها ومختلف التهديدات وكيفية مواجهتها.
- إقتراح عدة توصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عليها البحث والتي من شأنها أن تسمح بتسهيل عملية تقييم البيئة الخارجية لوضع أي إستراتيجية.
- إثراء الساحة البحثية عموما والمكتبة الجامعية خصوصا بهذا النوع من البحوث التي تتخصص في ميدان الإستراتيجية وخطوات وضعها على مستوى المؤسسة.

ومن نتائج الدراسة:

- إن المؤسسات الاقتصادية تمتلك تقريبا كلها دفترا خاصا بشكاوي وإقتراحات العملاء، إذ يساعدها ذلك على معرفة رأي الزبون في منتج المؤسسة وكذلك مدى مطابقته للمواصفات التي يرغبها الزبون والتي يريد أن تتوفر في المنتج الذي يريد إقتناؤه.
- يعتبر المحيط التنافسي محفزا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسات الوطنية.
- رغم أن المؤسسة تحنكر السوق الوطنية فيما يخص إنتاج الأقمشة إلا أن نصيبها من السوق يعتبر متوسط، ولكن إمتلاك هذه المؤسسة لمزيج سلعي متكامل يجعل نصيبها من السوق أكبر نوعا ما.
- رغم أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر الوحيدة في مجال نشاطها إلا أنها تبقى مهددة من قبل بعض المنتجات المقلدة والتي تدخل السوق بطريقة غير قانونية.
- إن المؤسسة تحاول دوما إقتناء كل ما هو مواكب للتطور التكنولوجي خاصة من حيث الآلات، ولكن تبقى دائما تعاني من المشاكل الدورية والمستمرة المتعلقة بالعملية الإنتاجية والمتمثلة في حدوث الأعطال.

ومن توصيات الدراسة:

- حتى تتمكن المؤسسة الاقتصادية من البقاء والإستمرار في محيط تسوده المنافسة، يجب عليها إنتهاج وتطبيق قواعد إقتصاد السوق في كل أنشطتها.
  - محاولة تحسين علاقة المؤسسة بالموردين لضمان تمويل مستمر ودائم.
  - يجب على المؤسسة أن تكون على إطلاع دائم بكل التغيرات والتطورات المتعلقة بالظروف السياسية، وذلك من أجل محاولة التأقلم معها، أو مواجهتها في الوقت المناسب.
  - لا بد على المؤسسة من الاتصال الدائم بالمراكز المتخصصة لتوفير المعلومات الخاصة بالنشاط الصناعي والتجاري أين تجد المؤسسة جميع المعلومات الضرورية لنشاطها حيث يجب عليها أن تستغلها استغلالا كاملا، نظرا لما لذلك من أهمية عند اتخاذ القرارات الخاصة بنشاط المؤسسة.
- 9-2- دراسة عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، الكلية التقنية الإدارية الشؤون العلمية، 2008.**

هدفت هذه الدراسة إلى:

الاهتمام المتنامي بقضية التحليل الاستراتيجي وتأثيراته المحتملة في الأداء التنافسي للصناعة المصرفية وفي قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الأعمال. ثم تطوير واختبار نموذجاً تكاملياً للعلاقات السببية بين العوامل البيئية والتنظيمية والإدارية وكثافة التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي.

ومن نتائج الدراسة:

- تأكيد صحة الافتراضات ذات الصلة بمعنوية العلاقات السببية بين كثافة التحليل الاستراتيجي في الصناعة المصرفية والتفوق في الأداء التنافسي بمحاوره المختلفة.
- أكدت نتائج البحث أن العلاقة بين كثافة التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي ليست علاقة معنوية من الناحية الإحصائية فحسب، بل أنها شرطا موقفيا للنجاحات التنافسية على مستوى الصناعة.
- إن التحليل الاستراتيجي يسهم بفعالية في تحسين قدرة الإدارات المصرفية على صياغة الرؤى والاستراتيجيات الإبداعية ويدعم دافعية وولاء العاملين ويقلل من التركيز على التفاصيل الإجرائية للأداء، انه يعني المزيد من الإبداعية والتنافسية والدافعية والولاء وهي مؤشرات مفيدة في تفسير علاقة الأداء التنافسي بالتحليل الاستراتيجي.

ومن توصيات الدراسة:

- تطوير وتنمية القدرات المعرفية للإدارات المصرفية بأساليب وآليات التحليل الاستراتيجي وترسيخ ثقافة التفكير الاستراتيجي الإبداعي بوصفها نقطة الارتكاز لنجاح التحليل الاستراتيجي في المصارف.
- التفكير الجدي بخيارات التحالفات الإستراتيجية الفرضية أو خيارات الاندماجات لتعزيز المواقع التنافسية للمصارف في الأسواق المحلية والإقليمية.
- تولي الإدارات المصرفية اهتمامات متوازنة بمجالات الأداء التنافسي ذات الصلة بتحسين قيمة الزبون ومؤشرات التعلم والإبداع والنمو فضلا عن الأداء المالي والتشغيلي.

9-3- دراسة ياسين عطا الله، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2008.

هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على ماهية الإستراتيجية وكيفية صياغتها على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- التعرف على كيفية تحليل البيئة الخارجية نظريا ومحاولة تطبيقها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- التعرف على دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الخروج بنتائج بحثية على إثرها يتم وضع اقتراحات وتوصيات من شأنها أن تفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صياغة إستراتيجيتها.

ومن نتائج الدراسة:

- تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على مجموعة من الآليات والأدوات التي من شأنها أن تؤدي الى تحسين وترقية بيئتها الخارجية.
- لا تشكل المادة الأولية من ناحية الوفرة والندرة لأغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عراقيل تواجهها.
- إن قوانين الحكومة تتوافق وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتلقى دعما من طرف الدولة.

ومن توصيات الدراسة:

- نقترح على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تشكل لها المادة الأولية تهديد، أن تستغلها في نشاطاتها وتحاول توظيفها أحسن توظيف في مختلف العمليات الإنتاجية.
- نقترح على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استغلال مزايا القوانين الحكومية.
- حث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تتلقى دعما من طرف الدولة على انتهاز إستراتيجية الاعتماد على الذات.
- نقترح على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحسين الوضعية التنافسية، وهذا بالتركيز أكثر على توسيع نشاطها بزيادة الحصة السوقية للحصول على أرباح أكثر.

4-8- دراسة سميرة ببال، المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة، دراسة حالة: وحدة إنتاج الدهن بوادي السمار، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم إدارة الأعمال، 2004/2003.

هدفت هذه الدراسة الى:

- تبيان أن الإدارة عنصر مهم من عناصر الإنتاج وأنها علم وفن.
- إبراز قيمة ومكانة المدير في عملية إدارة المؤسسة، وما يجب أن يتميز به من خصائص تأهله لحل مشاكل الإدارة، ومن ممارسة الوظائف الإدارية الرئيسية.
- التزام المدير بمسؤولياته العديدة تجاه المجتمع والبيئة، وقدرته في إدارة وقته ومسايرة العصر بتنمية الإبداع في المؤسسة.
- توضيح أهمية القرارات التي يتخذها المدير وضرورة وجود نظام معلوماتي فعال يدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- تقديم صورة عن واقع المدير في المؤسسات الجزائرية.

ومن نتائج الدراسة:

- الوظائف الإدارية تمارس في جميع المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)، وبغض النظر عن طبيعة عمل المؤسسة، كما للإدارة مجالين هامين للتطبيق وهما: مجال الإدارة العامة ومجال الإدارة الخاصة.
- المدير ليس نفسه ما نسميه "القائد" فالأول يعتمد أساسا على السلطة المفوضة إليه من الأعلى والثاني يستمد سلطته من مجموعة المرؤوسين.
- المدير الفعال هو ذلك الذي يحقق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه، أما المدير الكفاء هو ذلك الذي يتصف بصفات شخصية تجعله كفؤ لشغل الوظيفة.

- محدودية اتخاذ القرارات من طرف رئيس قسم الإدارة و المالية وبالتالي محدودية إشراك العاملين في اتخاذها.
- نقص الإطارات في الوحدة ونقص كفاءة العديد من الأطراف الذي يتعامل معهم (رئيس قسم الإدارة و المالية) ينجر عنه بطء وصول المعلومات و بالتالي تأخر استغلالها لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- ينجز رئيس قسم الإدارة و المالية وظيفة الرقابة بطريقة صارمة وجد مقبولة.

ومن توصيات الدراسة:

- عدم إهمال المؤسسة للمنافسين الآخرين و حتى لو أنهم لا يشكلون عليها خطر إلا أنه عليها أن تكون يقظة و تأخذ بعين الاعتبار الأفكار والاقتراحات التي يأتي بها رئيس قسم الإدارة و المالية ورؤساء الأقسام الآخرين لوحدها، لأنها في مصلحة المؤسسة ككل.
- توظيف إطارات جديدة ذوي الشهادات والمعارف لشغل المناصب الهامة في الوحدة، ولا تكتفي بالأشخاص ذوي الخبرة والأقدمية، خاصة وأن المؤسسة ككل مضطرة للدخول في تطبيق معايير الجودة الشاملة (ISO) المطابقة للمعايير الدولية، وهذا يقتضي أن يكون المدراء أو الرؤساء لهم مواصفات وتأهيلات مقررة قبل الشروع في أداء الوظيفة وأي نقص أو خلل فيها يؤدي إلى إحداث نتيجة غير مطابقة لمواصفات المنتج المقدم وهذا ما يتعارض مع روح النظام الجديد.
- إعطاء بعض المرونة والحرية لرئيس قسم الإدارة و المالية ورؤساء الأقسام في اتخاذ بعض القرارات بالوحدة خاصة الروتينية منها، دون الرجوع في كل مرة إلى موافقة مدير الوحدة و المديرية العامة بالأخصرية، ومشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات الهامة بالمؤسسة، نظرا لأهمية دورهم ومكانتهم في وحدتها، وبالتالي اعتمادهم على نظم معلومات محوسبة حديثة، كنظم دعم القرارات (DSS).

9-5 - دراسة اسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، قسم العلوم التجارية، 2004.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أنواع ومراحل عملية اتخاذ القرارات، ومتطلباتها من المعلومات ومختلف أنواع نظم المعلومات الإدارية.
- التعرف على الأسس النظرية التي يقوم عليها مفهوم نظام المعلومات الإدارية.
- تحديد أثر تكنولوجيا الاتصال ونظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي على اتخاذ القرار.

- تحديد مدى فعالية القرارات في الشركة الجزائرية للألمنيوم.
- تحديد أنواع تكنولوجيا ونظم المعلومات المعتمدة في الشركة الجزائرية للألمنيوم.
- تحليل وتقييم نظام المعلومات الحالي في الشركة الجزائرية للألمنيوم وعلاقته باتخاذ القرارات.

ومن نتائج الدراسة:

- تدني نسبة تولي المرأة لمناصب المسؤولية واتخاذ القرارات في الشركة.
- يميل متوسط عمر متخذي القرارات في الشركة إلى فئات العمر المتوسطة من 41 إلى 50 سنة.
- يملك متخذي القرار في الشركة مستوى تعليمي مقبول.
- القرارات المتخذة في الشركة الجزائرية للألمنيوم هي قرارات ذات فعالية عالية نسبيا.
- في الشركة الجزائرية للألمنيوم يعتبر توفر المعلومات الملائمة والكافية والدقيقة في وقتها المناسب أهم محدد لزيادة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

ومن توصيات الدراسة:

- تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية، وجعلها بصفة دورية لزيادة كفاءة مستخدمي النظام في التعامل مع تكنولوجيا ونظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي، والتي تشهد تطورات سريعة ومستمرة، وتكريسها في إنتاج قرارات أكثر فعالية. أي ضرورة الربط والتنسيق بين الجانب الإنساني والجانب التكنولوجي لضمان قيام النظام الآلي للمعلومات بوظائفه على أحسن ما يرام لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها.
- زيادة اعتماد الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات ضمن نظام الإدارة لزيادة سرعة ودقة وكفاءة القرارات التي تبنى على نتائجها.
- القيام بحملات تحسيسية وتوعية، وأيام دراسية لتعريف مستخدمي النظام بأهمية تكنولوجيا المعلومات التي يوفرها النظام المعلوماتي في تسهيل عملياتهم الإدارية وزيادة فعالية قراراتهم.
- السعي إلى إدخال مقياس نظم المعلومات الإدارية كمقياس إجباري في البرامج التعليمية الجامعية، خاصة في الاختصاصات الإدارية، القانونية والاقتصادية لمنح الطلبة (مسيرو المستقبل) خلفية علمية حول الوظائف الإدارية (خاصة عملية اتخاذ القرار) ودور نظم المعلومات وتكنولوجياتها في زيادة كفاءة وفعالية هذه الوظائف.

9-6-دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى تبني المديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية لنمط القيادة التحويلية.
- التعرف على مدى تبني فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.
- دراسة أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.
- التعرف على الخصائص الديمغرافية للمديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية.

ومن أبرز نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر القيادة التحويلية في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

ومن توصيات الدراسة:

- تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شركات التأمين الأردنية وذلك لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.
- تعزيز قدرة القادة العاملين في شركات التأمين على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل وإثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين تحت قيادتهم وتعزيز اهتمامهم بضرورة التعرف على ما يود العاملون تحت قيادتهم تحقيقه في حياتهم العملية والوظيفية.
- تعزيز اهتمام القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية باستشارة العاملين عند اتخاذ القرار مما يزيد من فاعليتها ويسهل قبولهم لها.

❖ من خلال الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة تتضح لنا الأهمية التي يحتلها موضوع التشخيص الاستراتيجي الخارجي اليوم بدليل أن معظم الدراسات المتناولة حديثة حيث يتراوح إطارها الزمني ما بين سنة 2004 وسنة 2009 كما نلاحظ أيضاً أن هناك نقاط مشتركة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في تناولها لموضوع التشخيص الاستراتيجي الخارجي من جانبه النظري، ولكن هذه الدراسات تختلف مع الدراسة الحالية في مجموعة من النقاط أهمها الإطار الزمني والمكاني إضافة إلى اختلافها من حيث المتغير التابع حيث

ركزت الدراسة الحالية على عملية اتخاذ القرار عكس بعض الدراسات التي ركزت بعضها على صياغة الإستراتيجية وبعضها على الأداء التنافسي.

### 10. صعوبات الدراسة:

- تتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء دراستنا هذه في النقاط التالية:
- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بموضوع التشخيص الاستراتيجي الخارجي.
  - صعوبة جمع المعلومات للقيام بربط العلاقة بين متغيرين.
  - صعوبة الحصول على بعض المعلومات الخاصة بموضوع البحث عند إجراء المقابلة في المؤسسة محل الدراسة.

### 11. هيكل الدراسة:

قسمت الدراسة إلى 3 فصول، إثنان منها تتعلق بالجانب النظري أما الثالث فهو دراسة حالة حيث تناولنا في **الفصل الأول** الإطار المفاهيمي للتشخيص الاستراتيجي الخارجي وقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث كان المبحث الأول بعنوان مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي، و المبحث الثاني بعنوان عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي أما المبحث الثالث فقد كان بعنوان تحليل المصفوفات. أما **الفصل الثاني** فقد كان تحت عنوان الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار، وقد قمنا بتقسيمه كذلك إلى ثلاث مباحث حيث كان المبحث الأول ماهية اتخاذ القرار، و المبحث الثاني مراحل وأساليب عملية اتخاذ القرار، أما المبحث الثالث فكان بعنوان تأثير التشخيص الاستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار. أما **الفصل الثالث** الدراسة الميدانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول منهجية الدراسة الميدانية، المبحث الثاني لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة والمبحث الثالث التشخيص الإستراتيجي الخارجي لمؤسسة قديلة وتحليل نتائج المقابلة.

### تمهيد

إن مؤسسات الأعمال تتفاعل باستمرار مع محيط دائم التطور والتغيير، وإن هذا التفاعل يجري وفق آليات مختلفة في ضوء المنظور والفلسفة العامة لإدارة مؤسسات الأعمال. ولكي يكون هذا التفاعل مجديا يتطلب الأمر من مؤسسات الأعمال الإهتمام الجدي بالمعلومات من حيث المحتوى والكثافة وتنوع وتعدد مصادر الحصول عليها.

وبعد التشخيص الإستراتيجي الخارجي أحد أهم هذه المصادر والتي مازالت تلاقي الإهتمام بالدراسة والتحليل من قبل الباحثين في مجال الإستراتيجية، وهذا نتيجة الدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة والتي من بينها تحقيق مزايا تنافسية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي.

المبحث الثاني: عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي.

المبحث الثالث: تحليل المصفوفات.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الإستراتيجي

يعد التشخيص الإستراتيجي أحد مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية المهمة، إذ يهتم بعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة والتي تعتمد عليها المؤسسة في ممارسة فعاليتها وتحقيق أهدافها ورسالتها، وذلك من خلال قدرتها على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وأن أفضل الطرق للإستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بقوة وتعزيز نقاط القوة وإستعمالها في إستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك في محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن.

### المطلب الأول: مفهوم التشخيص الإستراتيجي

يستند التشخيص الإستراتيجي على تشخيص مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وإكتشاف الفرص الممكن إستثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية.

فالتشخيص الإستراتيجي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه: تشخيص منظم لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وعلى الإدارة العليا أن تعمل على إيجاد التوافق الأفضل فيما بينهما<sup>2</sup>.

كما يعرف على أنه: مرحلة شديدة الأهمية في صياغة الإستراتيجية، يقوم بتحديد الخيار الإستراتيجي الممكن التنفيذ من خلال تقييم قدرات المؤسسة ومميزات المحيط للتكيف معها وفق الإمكانيات المتاحة والمحددة<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التشخيص الإستراتيجي على أنه تشخيص لنقاط القوة والضعف الداخلية وكذا الفرص والتهديدات الخارجية ومحاولة الموافقة بينهما.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2007، ص 71.

<sup>2</sup> محمد حسين العيساوي، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 275.

<sup>3</sup> Thiétart R.A., *La strategie d'entreprise*, Ediscience international, France, 1996, p57.

### المطلب الثاني: أبعاد التشخيص الإستراتيجي

يعد التشخيص الإستراتيجي من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية، والذي يعرف بأنه عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية. ويتكون التشخيص الاستراتيجي من بعدين هما:

### الفرع الأول: التشخيص الإستراتيجي الداخلي

لا يمكن أن تتجح إستراتيجية المؤسسة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، ولذلك ينبغي أن يتم تشخيص تلك الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة حتى تضع المؤسسة إستراتيجيتها في حدود إمكانياتها الحقيقية.

أولاً: مفهوم التشخيص الإستراتيجي الداخلي

قبل التطرق إلى تعريف التشخيص الإستراتيجي الداخلي، نتطرق إلى تعريف البيئة الداخلية للمؤسسة

فالبيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمؤسسة الأعمال. فإن إختلاف البيئة الداخلية لمؤسسات الأعمال يتجسد بالإختلاف في قدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية وضعفها<sup>1</sup>.

ويعرف التشخيص الإستراتيجي الداخلي بأنه القيام بتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة لإبراز نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

- 1- نقاط القوة: تعرف على أنها مهارة أو ميزة تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسين أو إشباع إحتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعزم على خدمتها<sup>3</sup>.
- 2- نقاط الضعف: قصور في الإمكانيات أو هي المشكلات التي تمنع المؤسسة من المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها<sup>4</sup>.

ثانياً: أهمية التشخيص الإستراتيجي الداخلي

يمثل تشخيص البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الإستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، وعلى وجه التحديد فإن التشخيص الإستراتيجي الداخلي يساهم فيما يلي:

<sup>1</sup> علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة: مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010 / 2011، ص 21.

<sup>2</sup> عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص 66.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 239.

<sup>4</sup> محمد حسين العيساوي، وآخرون، مرجع سابق، ص 281.

- 1- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.
- 2- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة<sup>1</sup>.
- 3- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للإستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على إستغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.
- 4- إستكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها السلبية.
- 5- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، ناتج التشخيص الداخلي، ومجالات الفرص والتهديدات، ناتج التشخيص الخارجي، بما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجيات المختارة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: التشخيص الإستراتيجي الخارجي

إن تشخيص البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الإستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبالتالي تصميم إستراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من أثاره السلبية على عمليات المؤسسة، أو تحويله إيجابياً باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

#### أولاً: مفهوم التشخيص الإستراتيجي الخارجي

قبل التطرق إلى تعريف التشخيص الإستراتيجي الخارجي، نتطرق إلى تعريف البيئة الخارجية للمؤسسة

والتي هي مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المؤسسة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها ومن أمثلتها (العوامل الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية، متغيرات المنافسة، العملاء، الموردون...) <sup>3</sup>.

ويعرف التشخيص الإستراتيجي الخارجي بأنه عملية إستكشاف العوامل والمتغيرات الإقتصادية والتكنولوجية والسياسية والإجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 210.

<sup>2</sup> مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة CHIALI PROFIPALAST بسطيف، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009، ص 109.

<sup>3</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013، ص 107.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2002، ص 65.

1- الفرص: ظرف ملائم موجود في البيئة الخارجية للمؤسسة، ولها أهمية كبيرة على تطورها ومصيرها وإن تلك الفرص يعد السبيل الرئيسي للسيطرة على قواعد المنافسة في تلك البيئة.

2- التهديدات: ظرف غير ملائم موجود في البيئة الخارجية للمنظمة، وتمثل التهديدات عوائق تجعل المؤسسات غير قادة على الوصول إلى أهدافها المرغوبة والمسطرة<sup>1</sup>.

ثانياً: أهمية التشخيص الإستراتيجي الخارجي

تعمل المؤسسة ضمن إطار بيئة محيطة بها، هذه البيئة التي أصبحت تتسم بالتعقيد والترابط الشديد بين عناصرها، وكذلك بالديناميكية السريعة، الأمر الذي يحتم على المؤسسة القيام بالتحليل والتقييم المستمر لمتغيراتها، حتى تستطيع التكيف معها وتضمن البقاء والإستمرار في مجال نشاطها، ومن هنا فان البيئة الخارجية لها أهمية كبيرة، من خلال تمكين المؤسسة من تحديد النقاط التالية:

1- تحديد سمات المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.

2- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات تمثل إمتداد لها أو توزع منتجاتها<sup>2</sup>.

3- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو التشغيلية.

4- بيان الموارد المتاحة وكيفية الإستفادة منها وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الإستفادة.

5- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة سواء تتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع وشروط الدفع، وخصائص المنتجات، والقيود المفروضة على المؤسسة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية.

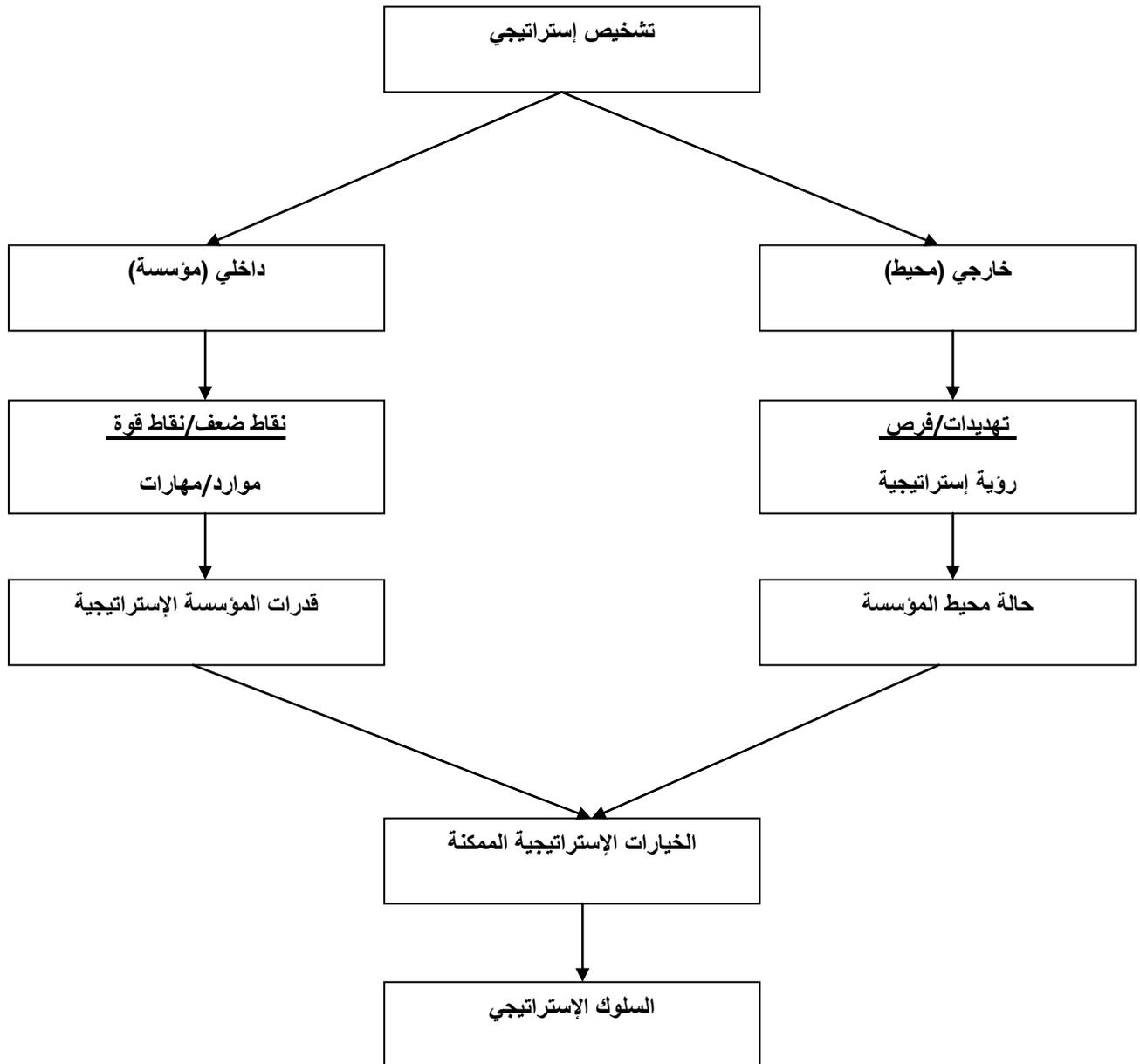
6- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجية والإستهلاكية للأفراد والمؤسسات والذين يمثلون قطاعات عملاتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم...العمليات، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 60.

<sup>2</sup> مرمي مراد، مرجع سابق، ص 89.

<sup>3</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص 113-114.

الشكل (1): أبعاد التشخيص الاستراتيجي



Source : Helfer J-P et autres **Management Stratégie et Organisation**, 3<sup>ème</sup> édition, Vuibert, France, 2000, P55.

من خلال الشكل نرى أن التشخيص الخارجي يأخذ الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة في الإعتبار إلى جانب الفرص والتهديدات، كما أن التشخيص الداخلي يأخذ في الإعتبار إلى جانب نقاط القوة والضعف الموارد والمهارات.

### المطلب الثالث: أهداف التشخيص الإستراتيجي

إن الهدف الأساسي للتشخيص الإستراتيجي هو الحصول على صورة واضحة شاملة على الوضعية الحالية للمؤسسة، ذلك من خلال توفير كم كافي من المعلومات التي تتميز بالشمولية ومصنفة حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة. فأي خطة لا بد وأن تأخذ بعين الإعتبار كل العوامل التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة من الخارج أو الداخل، بإعتبار أن المؤسسة نظام متكامل يتفاعل مع محيطه.

وتصنف المعلومات الناتجة عن التشخيص الإستراتيجي إلى فرص وتهديدات بالنسبة للتشخيص الخارجي ونقاط قوة وضعف بالنسبة للتشخيص الداخلي.

تتميز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بالديناميكية، حيث ما يعتبر قوة أو فرصة بالنسبة للمؤسسة ما في زمن معين قد يتحول إلى ضعف أو تهديد، كما أن ما يعتبر ضعف وتهديد لمؤسسة ما هو قوة وفرصة لمؤسسة منافسة، ولهذا يفضل المختصون في إستراتيجية المؤسسة إستعمال مصطلح Capacity-Incapacity أي القدرة أو القصور، إشارة إلى إمكانية المؤسسة التعامل إيجابيا أو سلبيا مع التغيرات التي تطرأ على المحيط<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> هشام سفيان صلواتشي ، يوسف بودة، تحليل القوى التنافسية في المؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الإستراتيجي وتقسيم السوق، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010،

## المبحث الثاني: عملية التشخيص الإستراتيجي الخارجي

لا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بمعزل عن محيطها الخارجي. فالمؤسسة تحصل على مدخلاتها من المحيط، كما أنها تقدم مخرجاتها إلى المحيط. وفي جانب آخر أكثر أهمية نجد أن المحيط الخارجي في بعض الأوقات، قد تشكل تهديداً على المؤسسة، أو أنها قد تفرز مشاكل تعرقل من سير أعمالها، كما نجد أن المحيط الخارجي قد يقدم فرصاً ذهبية للمؤسسة، وإن اقتضت إستراتيجيتها أن تحقق أهدافها بصورة سريعة وأن تتفوق على منافسيها، ولهذا يجب جمع أكبر قدر من المعلومات عن المحيط الخارجي وتحليلها لتحديد الإستراتيجيات المناسبة.

ويقسم تشخيص البيئة الخارجية إلى قسمين تشخيص البيئة الخارجية الغير مباشرة وتشخيص البيئة الخارجية المباشرة.

### المطلب الأول: تشخيص البيئة الخارجية العامة

إن تشخيص البيئة الخارجية العامة، هي عملية إكتشاف العوامل والمتغيرات الإقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الإجتماعية والثقافية، من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة وإستغلالها، وبالتالي تكوين ميزة تنافسية عن باقي المنافسين.

### الفرع الأول: المتغيرات الإقتصادية

تشير إلى خصائص وتوجهات النظام الإقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، وتشمل المتغيرات الإقتصادية وضع ميزان المدفوعات للدولة، وتأثير الدورات التجارية، وطريقة توزيع الدخل على السكان، والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الحكومة لعلاج حالات التضخم، وتوافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة، وتغيرات الأسعار<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: المتغيرات السياسية والقانونية

تعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقاً قائماً أو سوقاً متوقفاً لمنتجاتها. أما القوى القانونية فتعني تأثير القوانين التي تسنها السلطة التشريعية على أعمال المؤسسة من حيث وضع القوانين التي قد تعرقل عمل المؤسسة أو تضع قيوداً على نشاطاتها أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص وخصخصة بعض الخدمات التي تقدمها الدولة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 136.

<sup>2</sup> أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 63.

### الفرع الثالث: المتغيرات الإجتماعية والثقافية

تتكون المتغيرات الإجتماعية والثقافية من التقاليد، ونمط معيشة الأفراد ومستوى هذه المعيشة، والقيم، والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة. وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من المجتمع، كما تؤثر أيضا على القدرة التسويقية لها، وعلى الوظائف التي تؤديها المؤسسة للمجتمع، ومن أهم هذه المتغيرات التغيرات السكانية ودور المرأة في المجتمع، ومستوى التعليم للأفراد، والمسؤولية الإجتماعية، والأطر الأخلاقية<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: المتغيرات الدولية والعالمية

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا على المؤسسات بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا. وتتطوي تحت العوامل الدولية التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الإقتصادية والسياسية.

وقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن الماضي تطورات عديدة في المتغيرات البيئية الدولية كالتحالفات الدولية، جعلت أغلب المؤسسات تستنفر جهودها ومواردها ومراجعة أهدافها لوضع إستراتيجيات لإستثمار الفرص ومواجهة التهديدات الناشئة بسبب تلك المتغيرات<sup>2</sup>.

### الفرع الخامس: المتغيرات التكنولوجية

من التغيرات المهمة والمؤثرة على عمل معظم المؤسسات هي تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في المستوى التكنولوجي مثل زيادة الإعتماد على الحاسبات الآلية وأشعة الليزر وتؤثر التكنولوجيا على عمل المؤسسات حيث تؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات كما أن لها تأثيرا أيضا على العمليات الإنتاجية للمؤسسة، وجودة المنتجات النهائية، وقد يترتب على ذلك ضرورة تدريب العاملين بالمؤسسة على كيفية إستخدام مثل هذه التكنولوجيا الحديثة<sup>3</sup>.

### الفرع السادس: المتغيرات الديمغرافية

قد تمثل التغيرات الديمغرافية قوة تأثير هامة في السوق، والمتغيرات الديمغرافية تشمل تلك العوامل مثل السن، التعليم، الموقع الجغرافي، الديانة، معدل نمو السكان<sup>4</sup>.

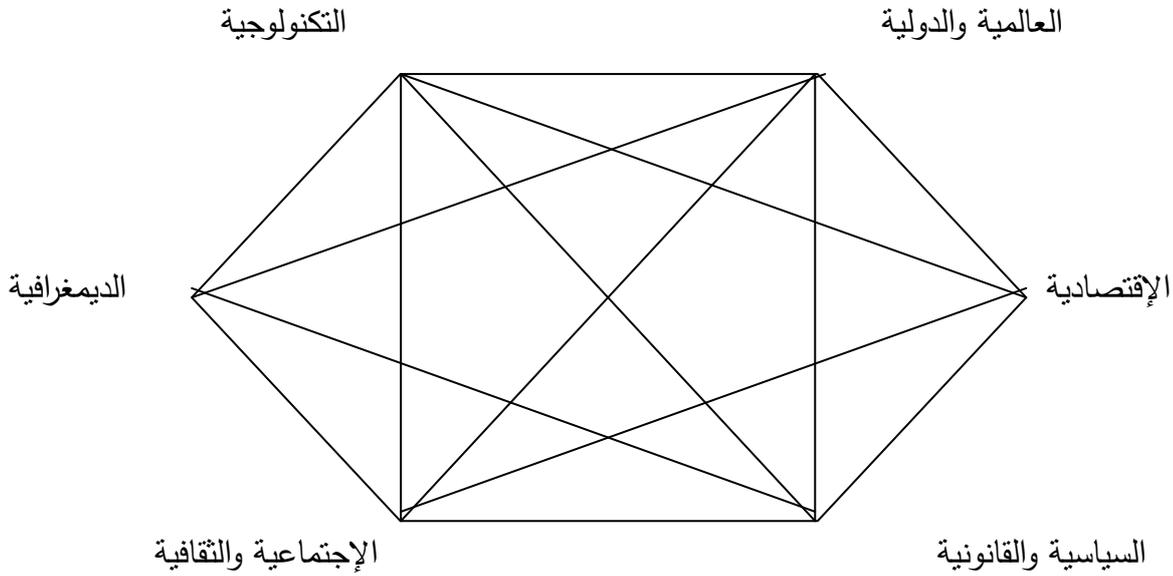
<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 111.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص ص 92-93.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الرابعة، 2007، ص ص 175-176.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 157.

الشكل (2): ترابط وتداخل عوامل البيئة العامة



المصدر: جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013، ص 129.

ولتوضيح فكرة الترابط بين عناصر البيئة الخارجية العامة، نلاحظ أن مجموعة التغيرات الاقتصادية تولد مجموعة أخرى من التغيرات الاجتماعية أو الثقافية، أو السياسية أو التكنولوجية، فإذا أخذنا مثلاً ارتفاع مستوى دخل الفرد، فإنه ينعكس تأثيراً على بقية العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية الديمغرافية والتقنية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص 129.

### المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخارجية الخاصة

هي مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على مؤسسات معينة نظرا لإرتباطها المباشر بتلك المؤسسة، لعل أهمها ما بينه Michael Porter من خلال نموذج المعروف بنموذج قوى المنافسة والذي يشتمل على خمسة قوى أساسية هي : القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، تهديد المنافسين المحتملين، تهديد المنتجات البديلة وشدة المنافسة بين المنافسين الحاليين.

كما تعرف على أنها تلك العناصر التي ترتبط إرتباطا وثيقا بطبيعة عمل المؤسسة<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: تهديد المنافسين المحتملين

عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية وتتمثل عوائق دخول الصناعة في<sup>2</sup>:

أولاً: حجم رأس المال المطلوب

فهناك صناعات مثل التعدين والسيارات والتي تتطلب إستثمارات ضخمة والتي ترفع بدورها من درجة المخاطر التي يتعرض لها من يريد دخول تلك الصناعات.

ثانياً: إقتصاديات الحجم

فإذا كان هناك تأثير لإقتصاديات الحجم سواء في الإنتاج أو الإعلان أو التوزيع أو أي مجال آخر، فإنه من الضروري تحقيق ذلك الحجم بسرعة.

ثالثاً: قنوات التوزيع

فالحصول على قنوات لتوزيع المنتج في بعض الصناعات قد يصبح أمرا مكلفا وغاية في الصعوبة لبعض الصناعات.

رابعاً: تنويع المنتجات

فالمؤسسات القائمة قد تمتلك درجة عالية من ولاء المستهلك بسبب التنويع ومستويات الجودة في منتجاتها وكذلك من خلال الإنطباع عن علامتها التجارية والخدمات التي تقدمها.

<sup>1</sup> عطا الله ياسين، مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثالثة، ص ص 167-168.

### الفرع الثاني: المنافسين الحاليين

إن معرفة المنافسين يعطي المؤسسة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، وكذلك تصور مدى جاذبية الصناعة وإستمرارية نموها المستقبلي من عدمه. إن الصناعة في حركة دائمة ومستمرة لذلك فإن عوامل عديدة تقرر مدى شدة المنافسة من عدمها.

وبشكل عام فإن تحليل المنافسة بين المؤسسات القائمة في الصناعة تشمل أوجه عديدة وهذه الأوجه تعطي طبيعة المحددات أو التسهيلات الممكنة للمنافسة داخل الصناعة لكل مؤسسة بذاتها دون غيرها، وإذا ما أردنا الإشارة إلى البعض من هذه الأوجه في التحليل، فإننا يمكن أن نشير إلى الآتي<sup>1</sup>:

أولاً: درجة نمو قطاع النشاط

تقل حدة المزاومة في ظل سوق يتسم بدرجة نمو عالية، حيث يضمن ذلك للمؤسسة إمكانية تحسين نتائجها من خلال الإستخدام الجيد لمواردها، والتطوير في قدراتها بما يسمح لها بمواكبة هذا النمو، وعلى عكس ذلك تماماً في ظل سوق بطيء النمو، حيث تتحول المنافسة إلى عملية تقاسم حصص السوق.

ثانياً: درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين

في ظل وجود عدد قليل من المنافسين يستحوذون على 85% من السوق (إحتكار القلة) ، تكون فلسفة التنافس متجانسة مقارنة بتلك الصناعة التي تتساوى فيها قدرات العديد من المنافسين، أين يزداد تباين وجهات النظر بشأن التنافس ويصعب التنبؤ بالظروف المستقبلية.

ثالثاً: التكاليف الثابتة

للتكاليف الثابتة أثراً كبيراً على قطاع النشاط، فعندما تواجه مؤسسة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة، فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة. وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جداً للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب، لغرض تغطية الأعباء الثابتة.

رابعاً: حواجز الخروج

هي تلك العوامل التي تمنع أو تؤخر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من ضعف أو سلبية مرودية الإستثمارات، ويمكن حصرها في تزايد تخصص الأصول، ارتفاع التكلفة الثابتة للخروج، قيود حكومية.

<sup>1</sup> وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص 99.

خامسا: غياب التمييز

يشجع المنتج النمطي على وجود منافسة حادة، بإعتبار أن المنافسين يملكون نفس المنتج، وعندها يستند الزبون في إختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرافقة. ومن ثم يركز المنافسون على هذين العنصرين، فتشتد المنافسة أكثر فأكثر<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: القوة التفاوضية للعملاء

إن تأثير العملاء على المؤسسة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تدني الأسعار، ورفع النوعية، والتنوع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة، يكون لهذا التأثير أثر سلبي على المؤسسة في الحالات التالية<sup>2</sup>:

- أولاً: عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من حجم أعمال البائع.
- ثانياً: وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين مقارنة بعدد المشترين.
- ثالثاً: عند وجود إمكانية للتكامل الخلفي بحيث يستطيع تصنيع كل أو بعض ما يحتاجه.
- رابعاً: عندما يمتلك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنتج من حيث الأسواق والتكلفة والطلب...

### الفرع الرابع: القوة التفاوضية للموردين

يمكن إعتبار الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفع ثمن لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة. ومن ناحية أخرى ففي حالة ضعف الموردين فإن ذلك يمكن المؤسسة من فرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة. ويكون الموردون في حالة قوة في الحالات التالية<sup>3</sup>:

- أولاً: ضعف أو محدودية المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون في القطاع.
- ثانياً: عندما لا يمثل المشتري عميلا مهما للموردين.
- ثالثاً: عندما تكون عملية التحول إلى مورد آخر مكلفة جدا. نظرا لدرجة تميز المنتج وبالتالي فإن المؤسسة لا تستطيع ضرب مورديها بعضهم البعض.

<sup>1</sup> عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة: شركة اسمنت عين الكبيرة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008/2007، ص ص 6-7.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، وآخرون، مرجع سابق، ص 173.

<sup>3</sup> هلال الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009/2008، ص ص 23-24.

رابعاً: عندما يستطيع الموردون إحداث التكامل الرأسي للأمام، مما يضع قيوداً على مقدرة المشتري على تحسين شروط الشراء.

خامساً: عندما لا تستطيع المؤسسات المشتريّة اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي الخلفي وتوفير احتياجاتها بنفسه.

### الفرع الخامس: تهديد المنتجات البديلة

تمثل السلع والخدمات البديلة لسلعة ما تهديداً قائماً لها لذلك تهتم المؤسسات بمعرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها

وخدماتها لكي تتعامل معها بجدية وبشكل صحيح، فإذا علمنا أن السلع والخدمات البديلة توفر إشباعاً لنفس الحاجة بأسعار ونوعيات أفضل فإنها تصبح بالتالي تهديداً لمنتجات المؤسسة.

لذلك على المؤسسة أن تتابع بجدية تهديدات البدائل الخاصة بسلعها ومنتجاتها لمعرفة إزدياد التهديد أو نقصانه. إن محددات تهديد البدائل يرتبط بمجموعة من العوامل أهمها:

أولاً: الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والنوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها.

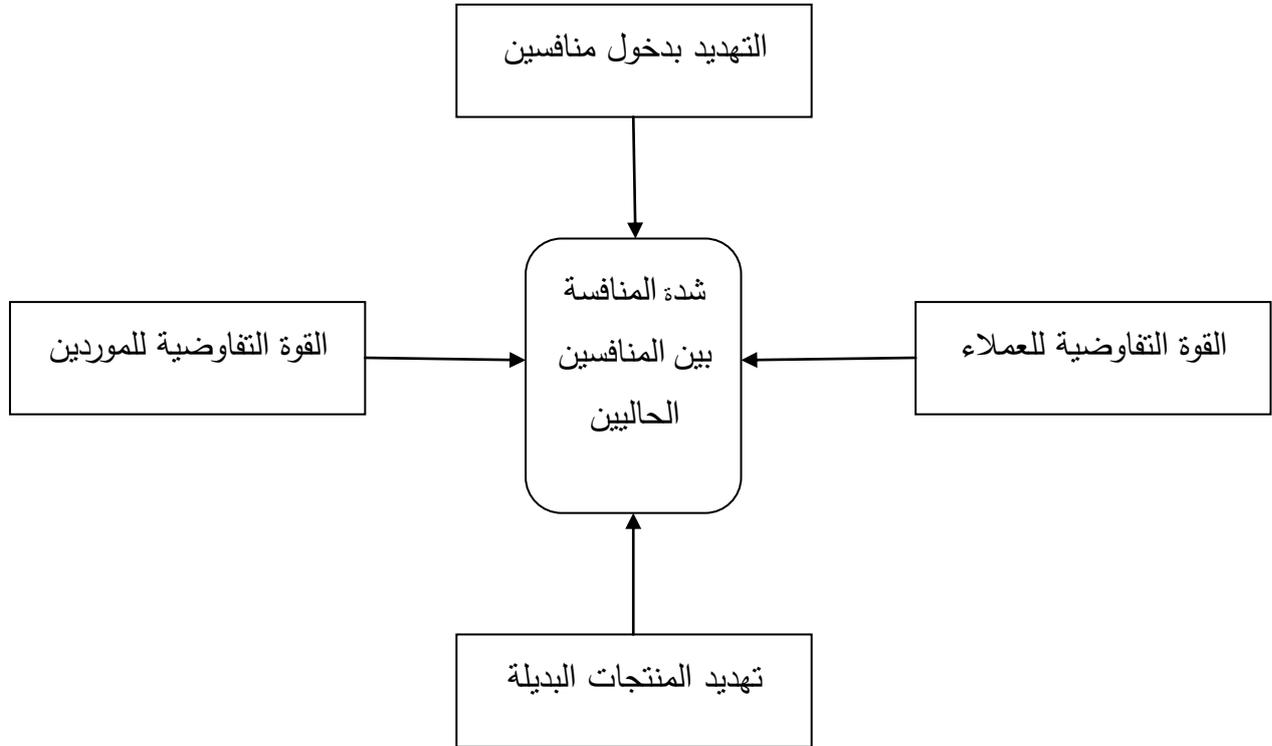
ثانياً: تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الإقتصادي والإجتماعي والنفسي زادت خطورتها.

ثالثاً: الميل لدى المشتريين نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم تكون هذه البدائل هي خيارات واقعية ومناحة، يمكن أن تتطور لاحقاً باتجاهات أفضل<sup>1</sup>.

والشكل الموالي يوضح قوى بورتر التنافسية:

<sup>1</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص 149-150.

الشكل (3): قوى بورتر التنافسية



Source : Marcel C et autres ,**la gestion stratégique une approche fondamentale**, 2<sup>ème</sup> édition, France, 2008, P85

### المطلب الثالث: مراحل التشخيص الإستراتيجي الخارجي

يمر التشخيص الإستراتيجي الخارجي بمجموعة من المراحل وهي<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول: تقييم طبيعة المحيط

في البداية يقوم الإستراتيجي بعملية مسح شامل لمختلف عوامل المحيط التي تنشط فيه المؤسسة ثم ترتيب القوى التي تنتج عنها ويجمع المعلومات حولها حسب درجة تأثيرها على أداء المؤسسة وهذه العوامل تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب موقف وظروف المؤسسة ونوع النشاط التي تنتمي إليه وبعد تحديد العوامل الرئيسية لمحيط المؤسسة والتي يمكن أن تؤثر عمى أدائها تحدد خصائصها العامة الإستقرار والتذبذب البساطة والتعقيد والثبات... الخ.

#### الفرع الثاني: تحليل المنافسة

حيث يجب على المؤسسة عند صياغة إستراتيجيتها الأخذ بعين الإعتبار قدرات منافسيها وذلك على مستوى القطاع الذي تنشط فيه وتكمن، أهمية تحليل المنافسة في معرفة وإكتشاف نقاط القوة والضعف وخصائص المنافسين والأهداف الإستراتيجية لهم وكيف سيكون رد فعلهم المحتمل بالنسبة للبدائل الإستراتيجية للمؤسسة وتحديد وضع منتجات المؤسسة مقارنة مع المنافسين.

#### الفرع الثالث: دراسة القوى الخمسة لبورتر

الذي يرى أن هيكل المنافسة لا يتوقف فقط على المواجهة المباشرة بين المؤسسات التي تتنافس من أجل الحصول على أكبر حصة من السوق وإنما هناك عناصر أخرى تؤثر على هيكل المنافسة ولو بشكل مباشر.

#### الفرع الرابع: تحديد الفرص والتهديدات

من المراحل السابقة يمكن للمؤسسة تحديد مختلف التهديدات التي قد تأتي من المحيط التغيرات التكنولوجية، نهاية دورة النشاط، الداخول الجدد.... الخ وأيضا تحديد الفرص التي يمكن أن تستغلها المؤسسة من أجل تحسين أدائها مثل إكتشاف سوق جديدة، إختفاء منافسين من القطاع، تشريعات جديدة.... الخ.

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الأردن، 2000 ، ص71.

### المبحث الثالث: تحليل المصفوفات

هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن إستخدامها في مجال التشخيص الإستراتيجي، ونظرا لكثرتها سوف نكتفي فيما يلي بعرض أبرز هذه النماذج، والتي تساعد المؤسسة في إختيار الإستراتيجية المناسبة لها، وفي هذا المجال إشتهرت المصفوفات كأهم أدوات تحليل محفظة الأنشطة ودراسة توازن المؤسسة من حيث المردودية المالية والثائية (سوق، منتج) حيث لا يكاد يوجد مرجع للإستراتيجية يخلو من مصفوفات **BCG** و **ADL** و **Mackinesy** أو لا يشير إليها وفيما يلي عرض موجز لها:

#### المطلب الأول: مصفوفة **BCG**

وضعت مجموعة بوسطن الإستشارية مصفوفة **BCG1** ولكن بعد الإنتقادات التي وجهت لها قامت بتطويرها ووضع مصفوفة **BCG2** ونذكرهم فيما يلي ببعض من التفصيل:

#### الفرع الأول: مصفوفة **BCG 1**

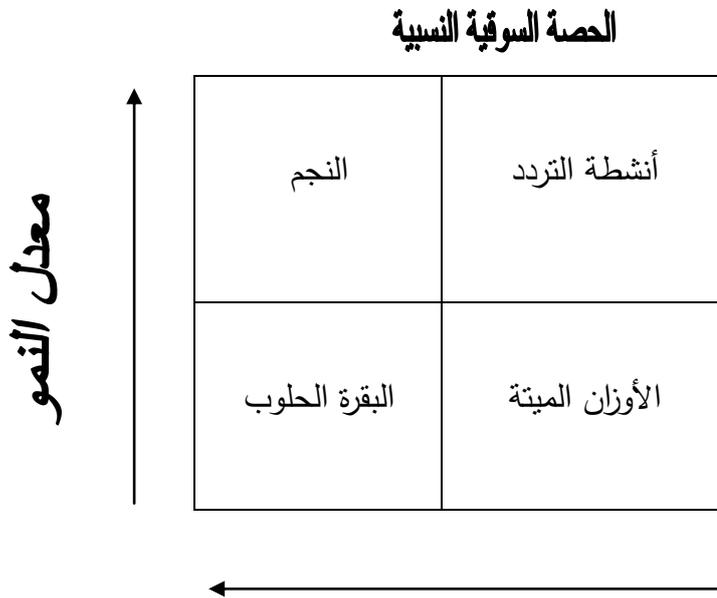
يعد تحليل مجموعة بوسطن الإستشارية **BCG1** أحد نماذج تحليل محفظة الأنشطة والتي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في قرار إعادة النظر بمزيج منتجات المؤسسة في ضوء الأرباح المحققة. وبعبارة أخرى يقوم تحليل المحفظة على أساس إستخدام محورين أساسيين وهما<sup>1</sup>:

- الحصة السوقية.
- معدل نمو السوق.

مما يشكل مصفوفة من أربع خلايا موضحة في الشكل:

<sup>1</sup> محمد حسين العيساوي، مرجع سابق، ص 463.

الشكل (4): مصفوفة BCG1



المصدر: ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 107.

حيث تعبر كل خلية من الخلايا التي تتضمنها المصفوفة عن وحدة أعمال إستراتيجية أو منتج معين وفيما يلي وصف لتلك الخلايا:

#### أولاً: أنشطة التردد

وهي أنشطة ذات حصة سوقية منخفضة تعمل في سوق ذات معدل نمو مرتفع، فهي وإن كانت في الأجل القصير ضعيفة الربحية ولا تدر نقدية هامة للمؤسسة، إلا أنها تتوفر على إمكانية النمو مستقبلاً، بالنظر إلى جاذبية سوقها. وهي تحتاج إلى دعم من طرف المؤسسة من أجل تنمية حصتها السوقية، وهو ما يعني تخصيص موارد إضافية لها مما تدره أنشطة البقرة الحلوب.

#### ثانياً: أنشطة النجوم

تتصف وحدة الأعمال أو المنتجات في هذه الخلية بإرتفاع معدل النمو وكذلك إرتفاع الحصة السوقية، تمتلك هذه الأنشطة أفاقاً قوية للتطور مستقبلاً، وهو ما سيجعلها مدرة للنقدية. وعلى المؤسسة أن تدعم هذه الأنشطة وغالباً ما تكون هذه الأنشطة في مرحلة النمو وأحياناً في مرحلة الانطلاق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة، الطبعة الأولى، 2008، ص 112.

### ثالثا: ( أنشطة البقرة الحلوب )

تشير إلى تلك الأنشطة والوحدات التي تتميز بحصة سوقية عالية ومعدل نمو منخفض وهي أنشطة تدر دخلا وريحا كبيرا لوجود حصة سوقية عالية والإستراتيجية الملائمة هنا تعظيم التدفق النقدي الداخل للمؤسسة عبر أطول فترة زمنية ممكنة، حيث أن التدفق النقدي الذي تدره هذه المنتجات أو وحدات الأعمال يمكن إستثماره لتطوير المنتجات المثيرة للقلق (علامات الإستفهام) أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات الساطعة (النجوم).

### رابعا: أنشطة الأوزان الميتة

هي أنشطة ووحدات متعثرة تتميز بحصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو ضعيف ولا فائدة ترجى من وراء الإحتفاظ بهذا الإستثمار إلا إذا كان له دور في تحقيق إقتصاديات الحجم وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها وأخذت تكلفتها بالزيادة وبالتالي يكون من الأفضل التخلص من النشاط وتصفيته، ومن الإستراتيجيات المناسبة هنا هي إستراتيجية الإنكماش (البيع للغير والتصفية)<sup>1</sup>.

يتميز المنتج عموما بعدة مراحل، حيث تكون مختلفة عن بعضها البعض، كما أن الدورة لكل منتج سوف تختلف إختلافا كبيرا من منتج إلى آخر، كذلك فإن الفترة التي يقضيها المنتج في كل مرحلة تختلف أيضا باختلاف طبيعة المنتج ذاته. ويتوقف إمتداد طول دورة حياة المنتج على عدة عوامل أهمها:

- معدل التطور التكنولوجي.
- سهولة الدخول إلى الأسواق بواسطة المؤسسات.
- درجة توافر بعض المنتجات البديلة.
- درجة قبول السوق للمنتج الجديد.

بالنظر الى نموذج BCG فهناك تدرجا منطقيا يتعلق بمنتجات المؤسسة وهذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج، فالبدائية الطبيعية للمنتج تكون في منطقة التردد ثم ينتقل إلى منطقة النجم ثم إلى منطقة البقرة الحلوب ثم أخيرا إلى منطقة الأوزان الميتة التي تشير إلى علامة الخطر. فالمنتج في مرحلة التقدم غالبا ما يربط بمعدل نمو سوقي يتسم بالإرتفاع وإن كانت الحصة السوقية مازالت منخفضة، حيث مازالت المؤسسة تتحسس خطواتها الأولى في السوق.

وفي الغالب فإن المنتج سيتحرك إلى موقف النجم بحيث يتزايد معدل نمو السوق ومعه الحصة السوقية، ويتوسط مركزها التنافسي، وعادة ما يحدث ذلك في مرحلة النمو من دورة حياة المنتج التي تنتشر فيها منتجات المؤسسة وتزيد الإستثمارات فيها، وتزيد مبيعاتها وأرباحها.

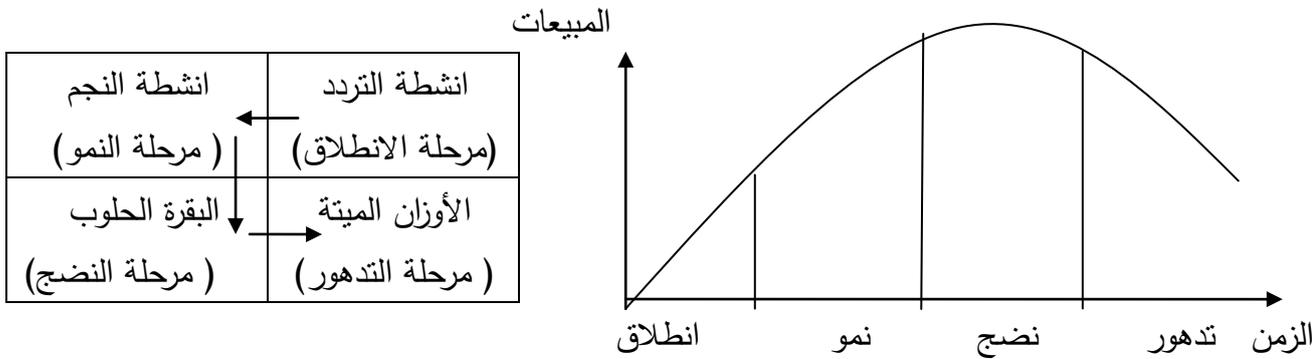
<sup>1</sup> إبراهيم حياة، بن ثامر كلثوم، نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG ودوره في اختيار القرارات الإستراتيجية (بالتطبيق على منتجات مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية)، ص ص 4-5، انظر الموقع [www.univ-setif.dz/coursenligne/enviro/res/res\\_08](http://www.univ-setif.dz/coursenligne/enviro/res/res_08)، شوهذ يوم 2014/04/07، على الساعة 12:20.

وفي مرحلة النضج فالمنتجات تنتقل من منطقة النجوم إلى منطقة البقرة الحلوب التي تتسم بمعدل نمو منخفض مع ذلك تستمر المؤسسة نسبياً في المحافظة على مركزها التنافسي ودعمه.

أما في الأخير ومرحلة التدهور التي تتسم بإنخفاض المبيعات ينتقل المنتج من منطقة البقرة الحلوب إلى منطقة الأوزان الميتة، ويعني ذلك إنخفاض معدل نمو السوق إلى جانب إنخفاض الحصة السوقية للمؤسسة، وتدهور مركزها التنافسي، لذا عليها السعي حتى لا تصل منتجاتها لمثل هذه المرحلة<sup>1</sup>.

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين منحنى الخبرة ومصفوفة BCG

الشكل(5): العلاقة بين منحنى الخبرة ومصفوفة BCG1



المصدر: احميدة ملكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية تبسة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008، ص 72.

<sup>1</sup> احميدة ملكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية تبسة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008، ص 71.

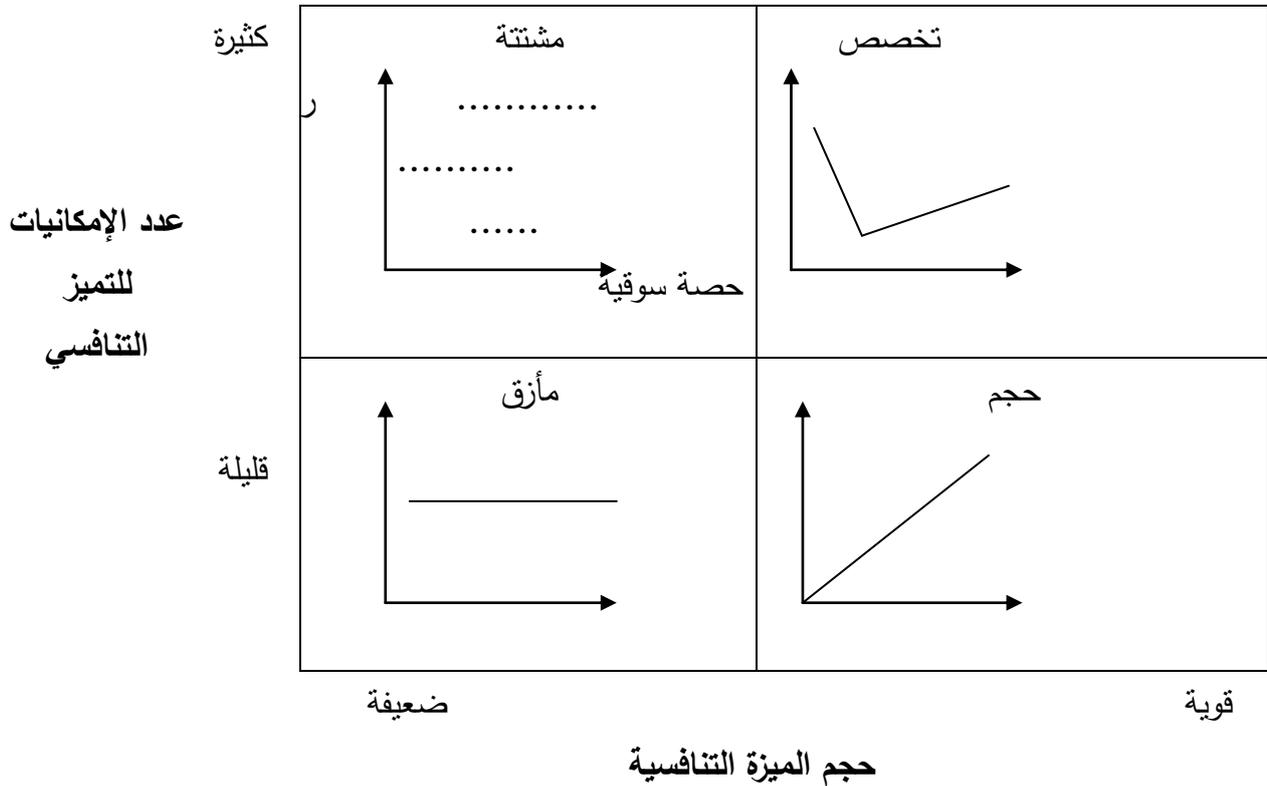
الفرع الثاني: مصفوفة BCG2

نظرا للقصور الملاحظ في مصفوفة الـ BCG1 ظهرت مصفوفة الـ BCG2 (المطورة) والتي تنقسم إلى أربعة فضاءات أو أنشطة تنافسية معتمدة على معيارين في ذلك<sup>1</sup>:

- الميزة التنافسية (ضعيفة إلى قوية) ممثلة في المحور الأفقي.
- عدد الإمكانيات للتمييز التنافسي (قليلة إلى كثيرة العدد) ممثلة في المحور العمودي.

فهي تبحث عن وجود علاقات أو إرتباط بين حصة السوق في كل نشاط من الأنشطة ومعدل مردودية الإستثمار كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (7): مصفوفة BCG2



المصدر: رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة، الطبعة الأولى، 2008، ص 115.

<sup>1</sup> عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة: مؤسسة كوندور برج بوعريج، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013، ص 38.

من خلال الشكل نلاحظ أن مصفوفة الـ BCG2 المطورة قسمت إلى أربعة أنشطة كالاتي<sup>1</sup>:

#### أولاً: أنشطة المآزق

حجم الميزة التنافسية ضعيف بالإضافة إلى إمكانيات تميز تنافسي ضعيف، والمؤسسة لا تضع حواجز الدخول والتكنولوجيا متاحة للجميع، والمردودية ضعيفة بالنسبة للمنافسين والربح لا يتوقف على حجم المؤسسة بل على عمر الإستثمار والتكنولوجيا المستعملة.

#### ثانياً: أنشطة صناعة الحجم

فحجم الميزة التنافسية قوي لكن أمام المؤسسة مصادر قليلة للتميز التنافسي، فيمكن إستغلال أثر الخبرة وتقدم المؤسسة هنا ميزة التكلفة الأقل، والعلاقة بين حصة السوق ومردودية الإستثمار وثيقة جداً.

#### ثالثاً: أنشطة الصناعة المشتتة

أين يكون حجم الميزة التنافسية ضعيفاً أمام تعدد مصادر وإحتمالات التميز التنافسي، هناك فرصة للمنافس بالتميز، أما المردودية هنا لا ترتبط كثيراً بحصة السوق حيث يمكن أن يشكل عائقاً، فعنصر النجاح والوصول إلى ميزة تنافسية دائمة مرتبط بمرونتها وتكيفها مع تقلبات السوق.

#### رابعاً: أنشطة الصناعة المتخصصة

تميز كبير للمنتجات ومرتبطة بتوقعات المستهلكين، أي أن كل مؤسسة تتخصص في خدمة عملاء محددين وفي هذه الصناعات كثيراً ما يكون إنتاج المؤسسات بالطلبية، وحتى تتجح المؤسسة يجب عليها إستغلال الأجزاء السوقية إلى أقصى حد ويتميز كبير على المنافسين.

#### المطلب الثاني: مصفوفة ADL

تعتمد هذه المصفوفة على بعدين إستراتيجيين هما<sup>2</sup>:

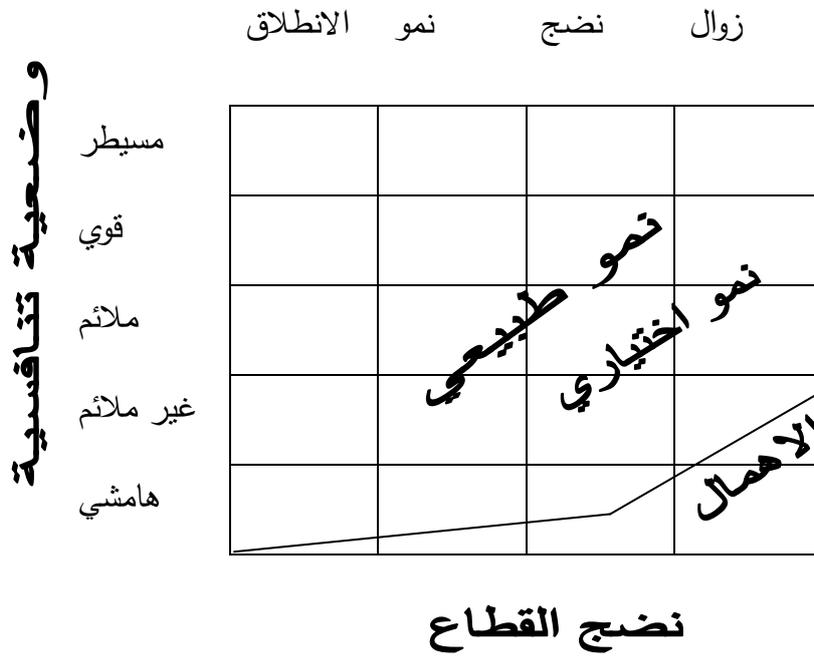
- درجة نضج المهنة (جاذبية القطاع).
- الوضعية التنافسية.

وتختلف مصفوفة (ADL) عن مصفوفة الـ BCG ، وذلك في إختيار المعايير المعتمدة لتقدير الوضعية التنافسية وجاذبية القطاع، فهذه الأخيرة تقدر إنطلاقاً من إكمال نمو القطاع وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة على مجال النشاط الإستراتيجي (إنطلاق، نمو، نضج، زوال)، بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: المجمع الصناعي صيدال، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص90.

<sup>2</sup> سلطان محمد رشيد، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه، أهميته وشروط تطبيقه، دراسة حالة: الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص 32 .

الشكل(8): مصفوفة ADL



المصدر: مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير مادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 5، 2008، ص 216.

من خلال الشكل نلاحظ أن المؤسسة تتبع الإستراتيجيات التالية<sup>1</sup>:

**الفرع الأول: النمو الطبيعي:** تتبع هذه الإستراتيجية من أجل مواصلة الإستثمارات والمحافظة على وضعيتها التنافسية. هذه الإستراتيجية قابلة للتطبيق في كل مرحلة من مراحل دورة حياة النشاط، وخصوصا عندما تكون المؤسسة تعمل في سوق يتميز بالنمو وفي وضعية تنافسية قيادية.

**الفرع الثاني: النمو الاختياري:** تتبع هذه الإستراتيجية الأنشطة التي لها وضعية تنافسية متوسطة وحتى الضعيفة، والهدف منه الوصول إلى وضعية تنافسية أحسن وبالتالي عائد أحسن.

**الفرع الثالث: الإهمال:** وهو يفضل للأنشطة ذات العائد الضعيف والوضعية التنافسية الضعيفة، أين يزداد الخطر وتقل المردودية لما تحاول المؤسسة المواصلة في هذه الأنشطة.

<sup>1</sup> براهيم حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، حالة مؤسسة: عنتر تراد condor للإلكترونيات بولاية برج بوعريش، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص32.

المطلب الثالث: مصفوفة ماكينزي/Mackinesy

وضعت شركة جنرال إلكتروك بالتعاون مع مؤسسة ماكينزي للإستشارات مصفوفة أكثر تعقيدا، وتتضمن هذه المصفوفة تسع خانات وهي تستند إلى بعدين أساسيين<sup>1</sup>:

- جاذبية الصناعة.
  - قوة الأعمال أو ما يطلق عليه المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات<sup>2</sup>.
- والشكل التالي يوضح مصفوفة جنرال إلكتروك:

الشكل (9): مصفوفة ماكينزي

المكانة التنافسية

		←		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
جاذبية الصناعة ↑	مرتفعة	I	I	S
	متوسطة	I	S	H
	منخفضة	S	H	H

ا: الاستثمار/النمو - S: الاستثمار الانتقائي. H- الحصاد/التجرد.

المصدر: وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم...العمليات، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 93.

<sup>1</sup> كاظم نزار الزكابي، مرجع سابق، ص 212.

<sup>2</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 171.

يتضح من الشكل أن مصفوفة ماكينزي من خلال نقاط محوريها حسب قوة وضعف كل بعد فهي تتكون من ثلاث مناطق رئيسية تشترك الخانات الثلاثة لكل منطقة في إستراتيجيات معينة كما يلي<sup>1</sup>:

### الفرع الأول: المنطقة الأولى

وتضم هذه المنطقة الأنشطة التي تتميز بجاذبية قوية ومتوسطة وكذا وضعية تنافسية قوية ومتوسطة فتتصح المؤسسة بزيادة حجم إنفاقها، والإستثمار أكثر في هذه الأنشطة، وتعد الإستراتيجيات المناسبة لأنشطة النجم في مصفوفة BCG ومنها إستراتيجيات النمو والتوسع.

### الفرع الثاني: المنطقة الثانية

وتظم الأنشطة التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة إتجاهها موقف الحذر، فإذا توافرت بعض الموارد للمؤسسة فيمكن لها أن تتفقه على رفع قيمة وتنمية وتطوير بعض الأنشطة الواقعة بها مع إتخاذ الحذر نحوها، وهذه الأنشطة تقابل الأنشطة التي توجد في خانة التردد في مصفوفة BCG، وإذا لم ترغب المؤسسة في إنفاق الموارد على هذه الأنشطة فإنها تنتهج بعض الإستراتيجيات الدفاعية.

### الفرع الثالث: المنطقة الثالثة

وتضم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في أحد البعدين ومتوسطة في البعد الآخر أو ضعيفة في البعدين معا، ولا تتصح المؤسسة بزيادة الإنفاق عليها، ومثل هذه الأنشطة تمثل نفس الأنشطة التي تقع في مربع البقرة الحلوب، وخاصة التي في مرحلة متأخرة من هذه المرحلة من مصفوفة BCG، وعادة يتم إدارة هذه الأنشطة بإتباع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جدا من الإنفاق، ومنها إستراتيجيات الإستقرار ثم التحول إلى إستراتيجية التخلص من النشاط أو التصفية.

<sup>1</sup> احميدة مالكة، مرجع سابق، ص 73.

### خلاصة الفصل

من خلال دراستنا للفصل الأول نستنتج النقاط التالية:

- التشخيص الإستراتيجي يعرف بأنه تشخص لنقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية ومحاولة الموافقة بينهما.
- هناك بعدين للتشخيص الإستراتيجي هما: التشخيص الإستراتيجي الداخلي والتشخيص الإستراتيجي الخارجي.
- التشخيص الإستراتيجي الخارجي هو عملية إستكشاف العوامل والمتغيرات الإقتصادية والتكنولوجية والسياسية والقانونية... وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية.
- تتكون البيئة العامة من مجموعة من المتغيرات الإقتصادية والسياسية والقانونية والإجتماعية والثقافية والعالمية والدولية والديمغرافية والتكنولوجية.
- تتكون البيئة الخاصة من المنافسين الحاليين، المنافسين المحتملين، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، تهديد المنتجات البديلة.
- يمر التشخيص الإستراتيجي الخارجي بعدة مراحل وهي: تقييم طبيعة المحيط، تحليل المنافسة، دراسة القوى الخمسة لبورتر، تحديد الفرص والتهديدات.

### تمهيد

تتجلى أهمية إتخاذ القرارات في إطار العملية الإدارية في كونها من أهم وأصعب الحالات التي تواجه الأفراد والجماعات والمؤسسات على حد سواء، ولذا فقد تم إعتبار عملية إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، إن عملية إتخاذ القرارات جوهر الأداء السليم لمختلف المدراء وفي مختلف مستوياتهم الإدارية، إذ أنها ترتبط بالوظائف الإدارية المختلفة كالخطيط و التنظيم و التحفيز والرقابة.

ويمكن القول أن نجاح هذه الأنشطة يرتبط إرتباطا عضويا بأهمية القرارات التي ينبغي أن يتم إتخاذها لتيسير مختلف المهام والأنشطة الإدارية والتنظيمية المطلوبة، إذ أن إتخاذ القرار يرتبط بجميع العمليات الجارية في المؤسسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية إتخاذ القرار.

المبحث الثاني: مراحل وأساليب إتخاذ القرار

المبحث الثالث: تأثير التشخيص الإستراتيجي الخارجي على عملية إتخاذ القرار

### المبحث الأول: ماهية إتخاذ القرار

يعتبر القرار جوهر العملية الإدارية، فبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما أن عملية الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد، وعلى هذا فإن عملية إتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير وتوجد في كل جزء من أجزاء المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية إتخاذ القرار

اعتبرت نظرية القرار أن أهم وظيفة يقوم بها المدير هي إتخاذ القرار، فهي الحد الفاصل في نجاح المدير، فمهما كانت معلوماته و مدى ممارسته و إلمامه بالتفاصيل يبقى فاشلا إذا لم يتخذ القرار المناسب لحل المشكلة المطروحة في الوقت المناسب.

### الفرع الأول: مفهوم القرار

القرار هو الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة وإختيار الحل الأمثل من بينها<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه إختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة<sup>2</sup>.

كما يعرف على أنه البديل المختار من بين البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة ولتوضيح ذلك سوف نقوم بتحليل هذا التعريف:

أولاً: القرار هو إختيار: حتى يتسنى لنا إختيار بديل من ضمن مجموعة البدائل ولا بد من تحديد مسبق للمعيار أو المعايير التي يتم على أساسها هذا الإختيار.

ثانياً: بديل من البدائل الممكنة: نقصد بالبدائل الممكنة تلك المتوفرة فعلا في إطار ظروف إتخاذ القرار وبالتالي فمتخذ القرار يستبعد البدائل غير الممكنة في ظل مكان وزمان إتخاذ القرار.

ثالثاً: القابلية للتحقيق وفق الموارد المتاحة: وهذا يعني استبعاد كل البدائل التي تتجاوز إمكانيات المؤسسة الحالية، والتي يتوقع الحصول عليها، وهو ما يعني معرفة مسبقة بهذه الإمكانيات من قبل متخذ القرار<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 177.

<sup>2</sup> حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010/2009، ص 99.

<sup>3</sup> رحيم حسين، مرجع سابق، ص ص 34-35.

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف القرار على أنه الإختيار الحذر والدقيق والواعي لأحد البدائل من بين إثنين أو أكثر من مجموعة البدائل المتاحة في موقف معين بإعتباره أنسب بديل أمامه لتحقيق الهدف.

### الفرع الثاني: مفهوم إتخاذ القرار

إتخاذ القرار هو حصيللة إختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة<sup>1</sup>.

كما يعرف بأنه عبارة عن إختيار البديل المناسب الذي يتم إنتقائه دون غيره من البدائل وفقاً لعدة معايير في ظل توفر مجموعة من الموارد المتاحة، وذلك من أجل تحقيق غاية أو هدف معين<sup>2</sup>.

ويعرف بأنه عمل فكري وموضوعي يسعى إلى إختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها، بإستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار<sup>3</sup>.

وبالتالي نجد أن عملية إتخاذ القرار تتكون من مجموعة عناصر أساسية تشكل مضمون هذه العملية وهي: متخذ القرار، موضوع القرار، الأهداف والدوافع، المعلومات والبيانات، التنبؤ، البدائل، القيود.

### الفرع الثالث: أهمية إتخاذ القرار

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدد قرار، فإتخاذ القرار هو أساس عمل المدير والذي يمكن من خلاله إنجاز كل أنشطة المؤسسة وعليه يمكن توضيح أهمية إتخاذ القرار فيما يلي<sup>4</sup>:

أولاً: إتخاذ القرارات عملية مستمرة

يمارس الإنسان إتخاذ القرار طوال حياته اليومية سواء العادية أو العملية ففي مجال العمل في المؤسسات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم...

<sup>1</sup> ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 88.

<sup>2</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة - نظريات و مفاهيم - ، دار اليازوري ، الأردن ، 2008 ، ص 160 .

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، 2013، ص 139.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، دار الجامعة، مصر، 2008، ص ص 34-36.

ثانياً: إتخاذ القرارات أداة المدير في عمله

إتخاذ القرار هو أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله ؟ ومن يقوم به ؟ وأين يتم القيام به ؟ وعليه كلما إرتفعت قدرات المدير في إتخاذ القرار كلما إرتفع مستوى أدائه الإداري.

ثالثاً: القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة

ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها أهمية بالغة في التأثير على نجاح المؤسسة أو فشلها.

رابعاً: إتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة

إن الدور الإداري في وظائف المؤسسة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف المتعددة.

فكل من وظائف الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية والتمويل تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بها.

خامساً: إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية

يعتبر إتخاذ القرار أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك لأن كل من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

**المطلب الثاني: المدارس الإدارية وعملية إتخاذ القرار**

أسفرت التطورات التاريخية في دراسة القرارات على عدة نظريات وهذا بعد أن كان الفرد يعتمد على الأحكام الشخصية و الحدس في إتخاذ قراراته، إلى أن طبقت طرق البحث العلمي على الظواهر الإقتصادية والإجتماعية التي يمكن إخضاعها لوسائل القياس العلمي وكان فريدريك تايلور وهربرت سايمون أول الرواد الذين دعوا إلى تطبيق أساليب البحث العلمي في إتخاذ القرارات.

نحاول التعرض لمختلف جهات نظر مدارس الفكر التنظيمي من خلال دراسة عملية إتخاذ القرارات دراسة تاريخية

### الفرع الأول: المدرسة الكلاسيكية وعملية اتخاذ القرار

ظهرت هذه النظرية في بداية القرن العشرين، ويرى أصحابها أن المديرين عقلانيون، ويعود ذلك إلى معلوماتهم التامة حول المشاكل التي يريدون حلها والأهداف التي يريدون تحقيقها، مما يعني أن لديهم القدرة على إختيار أفضل بديل بناء على معرفة كاملة بكل البدائل المتاحة ونتيجة كل بديل.

ويشاطرهم "ماكس فيبر" الرأي في ذلك بأسلوبه "البيروقراطية النموذجية أو المثالية" حيث يرى في أسلوبه أن صور العقلانية تسود القدر الأكبر من نظرية إتخاذ القرار، وأن العقلانية تقاس بالمعلومات كما قام بربطها بالهدف.

أما بالنسبة للأسلوب المتبع في إتخاذ القرار فهو يفضل أن تتخذ القرارات بناء على إجراءات وقواعد محددة سبقت تجربتها وأثبتت نجاعتها وانتقاء الوسائل المستخدمة على أساس أفضل المعلومات المتاحة.

وبالتالي فإن أصحاب هذه النظرية يقيسون فعالية القرار بمدى عقلانية متخذه<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: المدرسة السلوكية وعملية اتخاذ القرار

يعتبر "هربرت سايمون" أول رواد النظرية السلوكية لإتخاذ القرار، الذي لاحظ قصور مفهوم الرشده والمعيار الاقتصادي في إتخاذ القرارات، وبين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول الى الحلول المثلى للمشاكل موضوع الدراسة، ذلك لأن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة لا يبقى في فترة زمنية أخرى، كما أن بدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار قد لا تكون كثيرة، وأن إختيار أحدها يتوقف على إمكاناته وقدراته في دراستها جميعا وتحديد نتائجها وتوفير الوقت اللازم لذلك، وهو بذلك يواجه الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها أو لا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها.

لذلك إقتراح إضافة معيار نوعي للمفهوم حين إستخدامه وذلك للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر بساطة وواقعية، فقسم مفهوم الرشده في سلوك الأفراد الى التالي<sup>2</sup>:

أولاً: الرشده الموضوعي

وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يهدف الى تعظيم المنفعة في حالة معينة ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للإختيار ونتائج كل منها.

<sup>1</sup> اسمهان خلفي، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات، دراسة حالة: مؤسسة نقاوس للمصبرات، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، قسم العلوم التجارية، 2009/2008، ص 36.

<sup>2</sup> حسين بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الانتاجية، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009، ص ص 42-44.

ثانياً: الرشد الشخصي

وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى الى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالإعتماد على المعلومات المتاحة بعد أخذ كافة القيود والضغوط التي تحد من قدرة الإداري في المفاضلة والاختيار.

كما ميز بين الرشد التنظيمي الذي يعكس سلوك متخذ القرار نحو تحقيق أهداف المؤسسة والرشد الفردي الذي يعكس سلوك متخذ القرار في إشباع وتحقيق أهدافه الشخصية.

كما أضاف بأن السلوك الإداري قد يكون بصورة واعية إذا أدى الى إستخدام الوسائل المختلفة لتحقيق الأهداف والغايات بصورة واعية، كما قد يكون السلوك رشيداً بصورة متعددة إذا تصرف متخذ القرار بصفة متعمداً لتحقيق أهداف وغايات محددة.

### المطلب الثالث: أنواع القرارات

يصنف علماء الإدارة القرارات طبقاً لمعايير متعددة والتي يمكن إختصارها في النقاط التالية:

#### الفرع الأول: تصنيف القرارات وفق الوظائف الأساسية للمؤسسة

أولاً: قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وهي تلك القرارات التي تتعلق بتعيين المورد البشري ونقله من إدارة إلى أخرى... الخ

ثانياً: قرارات تتعلق بالإنتاج: وهي التي تتعلق بتحديد حجم الإنتاج وجودته وطرق الرقابة عليه.

ثالثاً: قرارات تتعلق بالتسويق: وهي القرارات التي تتعلق بتحديد السوق وإختيار الحملة الإعلانية وتحديد السعر... الخ.

رابعاً: قرارات تتعلق بالتمويل: وتتعلق بتحديد نسبة السيولة النقدية ومقدار رأس المال العامل... الخ<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها: قسمها Ansoff الى:

أولاً: القرارات الإستراتيجية: هي القرارات الوحيدة التي تصنع على المدى الطويل ويكون تأثيرها خلال وقت مستقبلي، كما أنها تؤثر على البناء التنظيمي للمؤسسة، وهي غير قابلة للتفويض.<sup>2</sup>

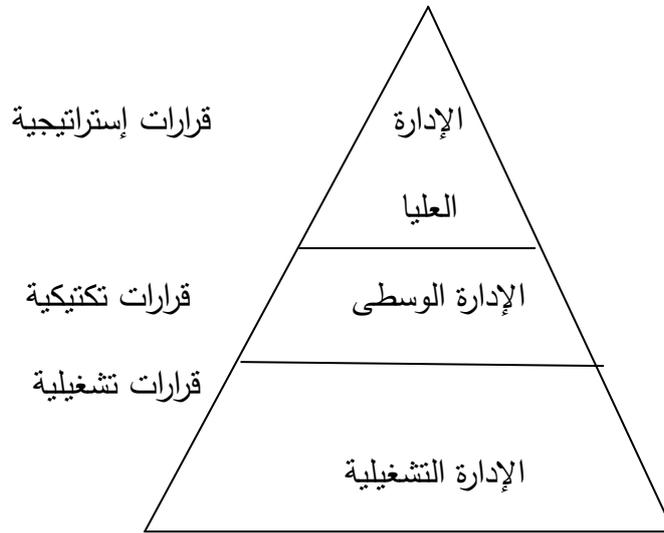
<sup>1</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 250.

<sup>2</sup> Shaker Turki Ismail, *The Role of Marketing Information System on Decision Making -An Applied study on Royal Jordanian Air Lines -*, Philadelphia University, International Journal of Business and Social Science, No3, Vol:2, Amman, 2011, p 5.

ثانياً: القرارات التكتيكية: وهي القرارات التي يتم إتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى، أي أنها تتعلق بهيكله المؤسسة وبقائتاء الموارد، تنظيم العمل، شبكات الإتصال والإعلام<sup>1</sup>.

ثالثاً: القرارات التشغيلية: وهي القرارات التي تتعلق بتوزيع الموارد وترجمة الأهداف والخطط إلى أعمال متفرقة وتنسم هذه القرارات بأنها قصيرة المدى وتتعلق أساساً بأسلوب العمل الروتيني وهي من إختصاص الإدارة التشغيلية<sup>2</sup>.

### الشكل (09): أنواع القرارات وفقاً لأهميتها



المصدر: حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010/2009، ص 104.

<sup>1</sup> درحمون هلال، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، فرع نقود ومالية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005/2004، ص 70.

<sup>2</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرارات في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 39.

الفرع الثالث: تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها: قسمها H.Simon إلى<sup>1</sup>:

أولاً: القرارات المبرمجة: تكون فيها القواعد التي تحكم إتخاذ القرار واضحة، وهذا يعني أنه إذا ما توفرت مجموعة معينة من الأفعال سيتم إتخاذها ويتم في الأغلب تنظيم القرارات المبرمجة في نظم المعالجة الفورية، حيث تستطيع نظم الحاسب إتخاذ القرارات دون تدخل الإنسان.

ثانياً: القرارات الغير مبرمجة: فإنها تختص بالمشاكل الغير مكررة التي ليست لها تعاريف محددة وتتطلب قيام الإنسان لإتخاذ القرار بصددها وتتخذ مثل هذه القرارات على جميع المستويات داخل المؤسسة، إلا أننا كلما إرتقينا في مستويات إتخاذ القرار، فإن نسبة كبيرة من القرارات تكون غير مبرمجة.

### جدول(1): تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها

أساسيات التفرقة	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
طبيعتها	روتينية ومكررة	غير منتظمة وغير متكررة
معايير الحكم فيها	واضحة	يمكن استخدام الحكم الشخصي
تحديد البدائل	سهلة	تتسم بنوع من الصعوبة
ظروف اتخاذ القرار	تأكد	عدم تأكد نسبي
الإجراءات	محددة	غير محددة مسبقا
المعلومات	متوفرة	قليلة جدا وغير كافية
أدوات الحل	الطرق الكمية وبرامج الحاسب الجاهزة	الخبرة، برامج الحاسب المتطورة

المصدر: حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010/2009، ص 102.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويس، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2005، ص ص 38-39.

**الفرع الرابع: تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها:** وتصنف إلى<sup>1</sup>:

أولاً: قرارات كيفية: يتم إتخاذ هذا النوع من القرارات بالإعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراساته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة.

ثانياً: قرارات كمية: تتخذ هذه القرارات بالإعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، والإعتماد على الأسس والقواعد العلمية التي تساعده على إختيار القرار الذي يؤدي إلى زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المؤسسة من بين مجموعة من البدائل المتاحة، ويفترض في إتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها.

**الفرع الخامس: تصنيف القرارات وفقا لمدى توفر حجم المعلومات:** وتصنف إلى<sup>2</sup>:

أولاً: القرارات المتخذة في حالة التأكد: تفترض هذه النظرية أن لدى متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، وهو متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة.

ثانياً: القرارات المتخذة في حالة المخاطرة: يقوم المدير بتطوير البدائل، ويحسب إحتتمالات تحقق النتائج المرتقبة، مستعيناً في الكثير من الحالات بالأساليب الكمية.

ثالثاً: القرارات المتخذة في حالة عدم التأكد: تكون إحتتمالات تحقيق النتائج المترتبة على كل بديل غير محددة، وفي هذه الحالة يعتمد متخذ القرار على حكمه الشخصي وخبراته السابقة.

**الفرع السادس: تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي:** وتصنف إلى<sup>3</sup>:

أولاً: القرارات الأوتوقراطية: وهي القرارات التي يصدرها القائد بنفسه دون المشاركة من مرؤوسين معتمداً في ذلك على سلطاته التنفيذية.

ثانياً: القرارات الديمقراطية: وهي القرارات الجماعية الصنع حيث يشترك المرؤوسين في المناقشة وإبداء الإقتراحات مما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من إقتناعهم بضرورة التعاون في تنفيذه.

<sup>1</sup> هاني خلف الطراونة، مرجع سابق، ص 186.

<sup>2</sup> اسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية، دراسة حالة: الشركة الجزائرية للألمنيوم، رسالة ماجستير، جامع محمد بوضياف، المسيلة، قسم العلوم التجارية، 2004/2003، ص 7.

<sup>3</sup> سيد صابر تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 48.

### المبحث الثاني: مراحل وأساليب عملية اتخاذ القرار

إن عملية إتخاذ القرارات رغم تباين أهميتها والجهد الذي يقوم به متخذ القرار، فإنها تتم بصورة غير عفوية من خلال مرورها بمراحل و خطوات بدءا بعملية تشخيص المشكلة والبحث عن الأسباب الدافعة إليها، ثم البحث عن الحلول الممكنة والبدائل المتوفرة، وهناك عدة أساليب لإتخاذ القرار مع وجود مشاكل و عقبات تعيق هذه العملية.

#### المطلب الأول: مراحل عملية إتخاذ القرار

تتصف عملية إتخاذ القرار بالكثير من التداخل والتعقيد، وهذا ما فرض على متخذ القرار أن يكون عقلانيا وراشدا، ويفتضي ذلك إبتعاده عن العشوائية في إتخاذ القرار. ولا يتحقق ذلك إلا بإتباعه لخطوات معينة.

#### الفرع الأول: تحديد المشكلة محل القرار

الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو التعرف على المشكلة بشكل دقيق وواضح، وتحديد المشكلة يعني بيان حدود المشكلة وحجمها وما هي الأسباب التي أدت لها. حيث تعرف المشكلة في مجال إتخاذ القرار بأنها الإنحراف في الأداء عن الهدف المحدد مسبقا وبالتالي فإن إدراك المشكلة يبدأ عند إكتشاف إنحرافات نتيجة عدم إتفاق الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي، كما ويتم تعريف المشكلة بدقة وتحديد أبعادها وعناصرها وتحري أسبابها الرئيسية من خلال جمع المعلومات اللازمة والإستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: تحليل المشكلة محل القرار

يقضي تحليل المشكلة تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها، يعني تصنيف المشكلة، تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها وعملية التصنيف والتبويب تساعد في تحديد ومعرفة من الذي سيقوم بإتخاذ القرار، والأفراد الذين يجب أن يبلغوا بصدور القرار ومحتواه، والأفراد الذين سوف ينفذون القرار.

يعتمد إتخاذ القرار الفعال على قدرة متخذ القرار في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة، وعلى متخذ القرار أن ينتقي المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات، وعليه أن يتأكد من

<sup>1</sup> عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2011، ص 235.

صحة المعلومات، وأن تكون هذه المعلومات كافية ودقيقة ومختصرة ومحايدة وشاملة، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب، وأن لا تكون تكلفة الحصول عليها من جهد ومال ووقت تفوق المكاسب التي سوف يحققها القرار نفسه، بالإضافة للمعلومات فإن آراء المتخصصين والمستشارين تساعد متخذ القرار على تبين المشكلة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: إيجاد البدائل لحل المشكلة

إن جمع المعلومات اللازمة ودراستها بشكل سليم ومعرفة أسباب حدوث المشكلة، وتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة التي أدت إلى حدوثها، تساعد متخذ القرار على البحث عن مجموعة بدائل والتي تكون حلاً للمشكلة. بحيث يجب على متخذ القرار وضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة بعد جمع المعلومات لضمان عدم الوقوع في الخطأ واختيار البديل المناسب، ولهذا يجب أن يتوفر في البديل المناسب تحقيق النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار وأن يكون البديل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار حيث يتم بعد ذلك ترتيب البدائل وفقاً للأولويات. علماً بأن البديل هو قرار مبدئي من بين مجموعة بدائل متاحة لمتخذ القرار بقصد المقارنة والتحليل<sup>2</sup>.

### الفرع الرابع: تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة

وهذا يتطلب دراسة وافية لكل بديل، تتضمن تحديد النتائج المترتبة على كل بديل وتكلفة كل بديل بناء على معايير فنية واقتصادية واجتماعية محددة وبعد ذلك يقوم متخذ القرار بمقارنة تلك البدائل مع بعضها البعض.

تعد هذه المرحلة صعبة جداً مقارنة بالمراحل السابقة لأنها تتطلب التنبؤ بحدوث المستقبل والظروف والعوامل التي تؤثر على القرار وهذا يقوم على معلومات يغلب عليها صفة عدم التأكد.

تفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل وذلك بعد طرح وإهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعية، وهذا يوفر وقتاً أكثر لإتخاذ القرار بعيداً عن ما يعرف بالقرار تحت الضغط أي القرار العاجل والفوري<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علمي زهر، أهمية نظام المعلومات التسويقي في إتخاذ القرارات التسويقية، رسالة ماجستير، فرع علوم التسويق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006/2005، ص 140.

<sup>2</sup> عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص 237.

<sup>3</sup> كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 48.

### الفرع الخامس: إختيار الحل الملائم للمشكلة

- و يتم في هذه المرحلة إختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، و هنا يقوم متخذ القرار بإتخاذ القرار إستنادا إلى البديل الأفضل الذي تم إختياره، و لكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلائم كافة المتطلبات و العوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الإعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير الحل أو البديل الأفضل لإعتبارات يراها متخذ القرار ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أن تكون الظروف الحالية في المؤسسة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، و هكذا فإن هذه المرحلة تهتم بناحيتين هما<sup>1</sup>:
- التأكد من قابلية البديل الذي تم إختياره للتنفيذ ومدى ملاءمته للمتطلبات و للظروف الحالية للمؤسسة.
  - الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار وفقا للمتطلبات السائدة.

### المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرارات

تعددت الأساليب المساعدة على إتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة. وتعد الحقائق، البديهة والحكم الشخصي، الخبرة، إجراء التجارب والآراء إزاء حل معين لمشكلة قائمة أسهل أساليب اتخاذ القرار... وتتدرج هذه الأساليب في الصعوبة لتصل إلى إستخدام الأساليب العلمية والرياضية المعقدة.

### الفرع الأول: الأساليب الكيفية

تتمثل الأساليب الكيفية لعملية إتخاذ القرار في:

أولاً: الحكم الشخصي والبديهة

متخذ القرار في هذه الحالة يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة وسرعة بديهته في فهم وتبيان العناصر المؤلفة للمواقف التي يتعرض لها، وقدرته على التقييم والتحليل، وإصدار الأحكام بربط هذه العناصر بسرعة، وبالتالي إتخاذ القرار المناسب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بيالة سميرة، المدير وعملية اتخاذ القرار في اطار إدارة المؤسسة، دراسة حالة: وحدة انتاج الدهن ENAP بوادي السمار، رسالة ماجستير، فرع ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 143.

<sup>2</sup> صالح بن ناصر شعورود القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الادارية، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الادارية، الرياض، 2007، ص 71.

ثانيا: الحقائق

تعد الحقائق قواعد ممتازة في إتخاذ القرارات فحين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.

ثالثا: التجربة

تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الإستعانة به في إتخاذ القرارات إذ مما لا شك فيه أن هناك كثيرا من المواقف المشابهة للموقف الحالي قد اتخذت فيها قرارات معينة. فإذا كانت تلك القرارات قد أدت الى نتائج جيدة فان من المفيد الإستفادة من التجارب السابقة في إتخاذ قرارات حالية<sup>1</sup>.

رابعا: الخبرة

لا تقتصر الخبرة على خبرة متخذ القرار فقط، لكن يمكنه التعلم والإستفادة من خبرات زملائه وتجاربهم في حل المشاكل وإتخاذ القرارات الصائبة نحوها.

خامسا: الآراء

يعني إعتداد متخذ القرار على البحث ودراسة الآراء والمقترحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من إختيار البديل الأفضل، وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصائيات لإستخراج المناسب منها<sup>2</sup>.

الفرع الثاني: الأساليب الكمية

يمكن تعريف الأساليب الكمية بأنها مجموعة من الأدوات والطرق الرياضية والإحصائية وتقنيات الحاسوب، تعتمد الطريقة العلمية في إتخاذ القرارات بعيدا عن العشوائية وأساليب التجربة والخطأ. و يتمثل محور إهتمام الأساليب الكمية بتمكين متخذ القرار وصانعه بالتعامل مع أحداث القرار وبدائله رقميا أو كميا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص ص 74-75.

<sup>2</sup> سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، قسم ادارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 57.

<sup>3</sup> حسن طيار، واقع استخدام الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الادارية، دراسة ميدانية بقطب المحروقات في ولاية سكيكدة، الجزائر، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد 8، العدد 1، 2012، ص 152.

أولاً: الإحتمالات

تمثل نظرية الإحتمالات إحدى الأساليب المستخدمة لإتخاذ القرار، وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي ستتحقق عند إستخدام بديل معين<sup>1</sup>.

ثانياً: بحوث العمليات

هي عبارة عن دراسة المشكلات العملية لتحقيق الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة للأهداف المحددة<sup>2</sup>. إن أهمية بحوث العمليات تكمن في قدرتها على نمذجة المشاكل والمواقف الحقيقية في المجالات المختلفة وإستخدام أساليب خوارزميات علمية ورياضية في تحليل ودراسة تلك النماذج، إستخلاص الحلول المثلى التي تساهم بشكل فعال في إتخاذ القرار<sup>3</sup>.

ثالثاً: نظرية المباريات

يقوم مفهوم نظرية المباريات على إفتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى الى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة، وأنه يتصرف بحكمة، وأن منافسه يكون بنفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه.

وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة، حيث أثبتت جدواها كأسلوب علمي في إتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة<sup>4</sup>.

رابعاً: البرمجة الخطية

حيث يكون هدف الإدارة هو إختيار أفضل بديل من عدة بدائل، وبحيث يمكن إستخدام الموارد المتاحة على هذا البديل لكي يعظم العوائد أو يخفض التكاليف، فإن البرمجة الخطية توفر الطريقة الملائمة لتخصيص الموارد على الإستخدامات المتاحة بحيث يمكن تعظيم العوائد أو تخفيض التكاليف<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> صالح بن ناصر شغرد القحطاني، مرجع سابق، ص 72.

<sup>2</sup> بشير العلاق، مرجع سابق، ص 172.

<sup>3</sup> عادل بومجان، دور التحليل المالي في إتخاذ القرار، دراسة حالة مركب تكرير الملح الوطاية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004/2003، ص 16.

<sup>4</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص 197.

<sup>5</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 405.

خامسا: التماثل ( المحاكاة)

هي تقنية تستخدم للتعامل مع المسائل المعقدة لتخصيص الموارد التي لا يمكن حلها بدقة بالتحليل الرياضي، وتشمل هذه التقنية على إنشاء تاريخ حياة نموذجي لنظام يمثل المسألة الفعلية وقواعدها التشغيلية، ويتيح التنفيذ المتكرر لتقليد المواقف مع تغيير قواعد التشغيل في كل مرة من أجل إكتشاف طرق تحسين أداء النظام<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه متخذ القرار

من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل، و لكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف و المؤثرات الموجودة، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب، و يمكن إجمال هذه العوائق في<sup>2</sup>:

أولا: عدم إدراك المشكلة و تحديدها

يلقى متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها، مما يتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة و بالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة و عدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرته على تحديدها وتعريفها.

ثانيا: عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق بإتخاذ القرار

إن القرارات تسعى دائما لتحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها و قد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات و الأقسام أيضا، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولا التمييز بين أقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

ثالثا: شخصية متخذ القرار

قد يكون متخذ القرار واقعا عند إتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة و ما ينجم عنه من بيروقراطية و جمود و ضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، و بالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبيا على أفكاره و تطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها.

<sup>1</sup> عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص 156.

<sup>2</sup> سيد صابر تعلق، مرجع سابق، ص ص 327-328.

رابعاً: نقص المعلومات

يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته والقيود.

و بما أن صحة القرار تبنى على صحة المعلومات التي استخدمت لإتخاذه، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة و مصادر الحصول عليها، و العمل على جمعها و تحليلها و تحديثها بإستمرار.

### المبحث الثالث: تأثير التشخيص الإستراتيجي الخارجي على عملية إتخاذ القرار

تتأثر عملية إتخاذ القرار في المؤسسة بمجموعة من العوامل، وتعد كل من البيئة العامة ومتغيراتها وكذا البيئة الخاصة من بين العوامل التي تؤثر على عملية إتخاذ القرار

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

##### الفرع الأول: عوامل البيئة الخارجية

تتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرة المؤسسة بل أن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها<sup>1</sup>، وسوف نتطرق لهذه العوامل بالتفصيل في المطلب الثاني .

##### الفرع الثاني: عوامل البيئة الداخلية

وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها بالتالي:

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- درجة المركزية، وحجم المؤسسة ودرجة إنتشارها الجغرافي.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> هاني خلف الطراونة، مرجع سابق، ص ص 191-192.

<sup>2</sup> كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص 37.

### الفرع الثالث: عوامل شخصية ونفسية

تشمل كل من له علاقة بإتخاذ القرار، إبتداء من متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في وضع القرار، وهذه العوامل تقسم إلى نوعين:

أولاً: عوامل نفسية

وهذه العوامل تنتشعب، فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به وأثره في عملية إتخاذ القرار، وبخاصة في مرحلة إختيار البدائل من مجموعة البدائل المتاحة.

ثانياً: عوامل شخصية

تتعلق بشخصية متخذ القرار ومقدراته، وهناك الكثير منها التي تؤثر في عملية إتخاذ القرارات، فالقرارات تعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد، فالسلوك الشخصي يؤثر تأثيراً مباشراً في كيفية صناعة القرار، فكل مدير وله أسلوبه، وهناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للإختلافات الفردية كما يراها " رايموند مكليود " .

- أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة.

- أسلوبهم في تجميع المعلومات.

- أسلوبهم في إستخدام المعلومات.

بالنسبة لأسلوب الإحساس بالمشكلة ينقسم المديرون لثلاث فئات أساسية هي : متجنب للمشكلات، وحلال للمشكلات، وباحث عنها، كما أن أنماط السلوك تؤثر تأثيراً مباشراً على القرار، ويتم تصنيف أنماط سلوك المديرين في أربعة أنماط وهي المجازفة، الحذر، التسرع، التهور، كما أن متخذ القرار يتأثر بالتقاليد التي يعيش فيها وعاداتها، ويعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداتها التي يؤمن بها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علمي لزهري، مرجع سابق، ص 152.

### الفرع الرابع: عوامل أخرى

أولاً: تأثير عنصر الزمن

يشكل عنصر الزمن ضغطاً كبيراً على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لإتخاذ قراره، كلما كانت البدائل المطروحة أكبر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومة المتاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة كلما تطلب منه السرعة في إتخاذ القرار مما يقلل من البدائل المتاحة أمامه.

ثانياً: تأثير أهمية القرار

كلما إزدادت أهمية القرار إزدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

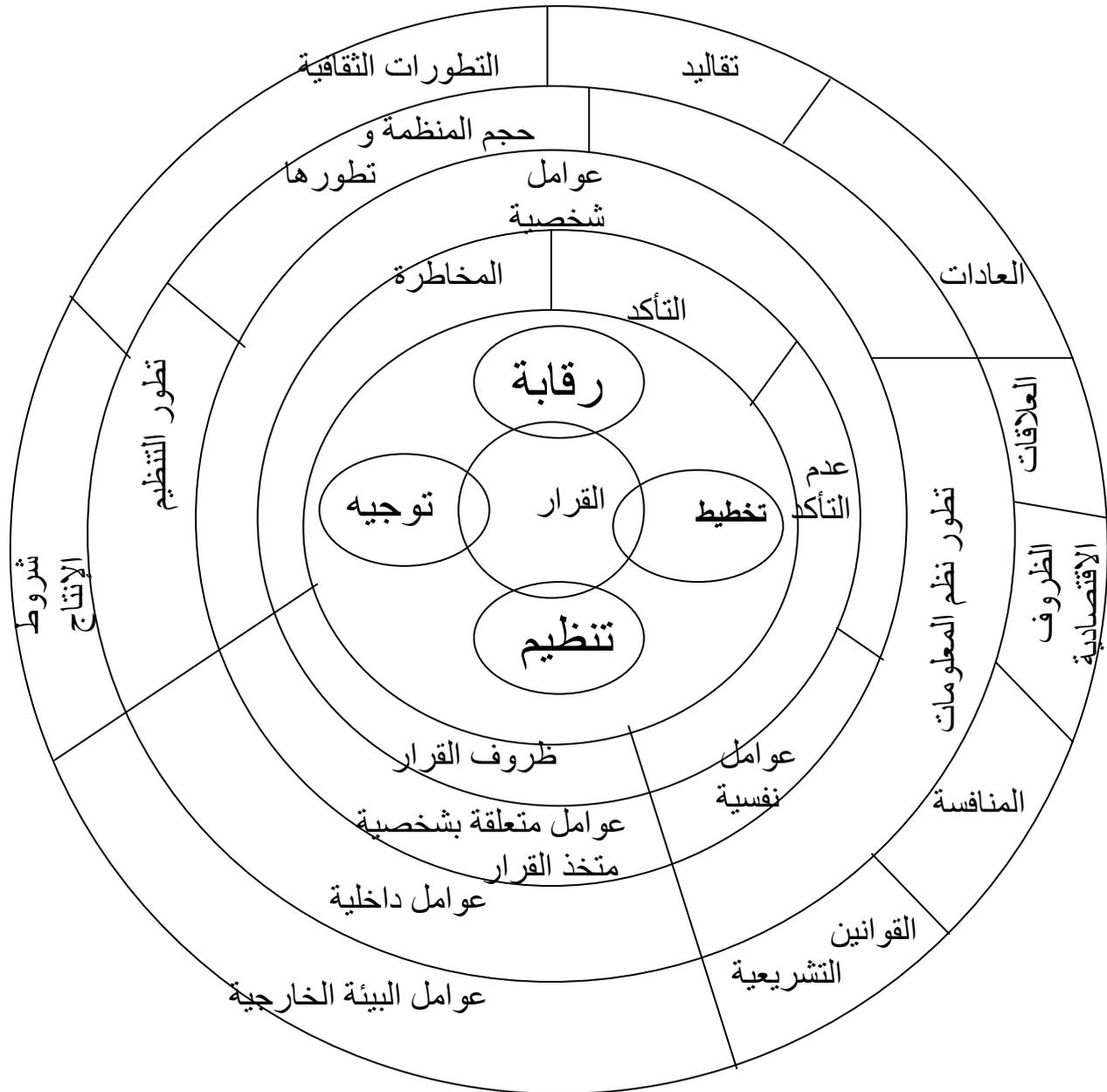
- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.
- كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهميته كلما كان العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة القرار مرتفعاً.
- الوقت اللازم لإتخاذه، فكلما إزدادت أهمية القرار إحتاج متخذه إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة عليه.

ثالثاً: تأثير رسالة المؤسسة

- إن رسالة المؤسسة مشتقة من المحيط الذي تعمل فيه ومن المجتمع الذي تنتمي إليه وهي مهمة أساسية ولها تأثير على القرارات المتخذة لأنها تعمل على:
- تحديد مجال العمل يكون مقيداً برسالة المؤسسة.
  - تحديد الشرعية القانونية والاجتماعية للمؤسسة.
  - تحديد الفلسفة العامة للمؤسسة.
  - تحديد كيفية تأمين الموارد المادية والمالية والبشرية وكيفية تخصيصها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة، مذكرة ماجستير، تخصص التسيير العمومي، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص ص 17-18.

شكل(10): العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار



المصدر: كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 35.

### المطلب الثاني: تأثير البيئة العامة على عملية إتخاذ القرار

تمثل المؤسسة إحدى خلايا المجتمع فهي تتأثر به، ومن بين العوامل الخارجية التي تؤثر على عملية إتخاذ القرار هي العوامل الإقتصادية والسياسية والإجتماعية، التكنولوجية والقوانين<sup>1</sup>....:

#### الفرع الأول: تأثير طبيعة النظام السياسي والإقتصادي على عملية إتخاذ القرار

فطبيعة النظام السياسي وفلسفته وتركيبه تؤثر بشكل مباشر في عملية إتخاذ القرار ... ذلك لأن هذه العملية تتأثر بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية متخذ القرار، أو توجيه قراراتها لتأتي منسجمة مع فلسفة النظام.

كما يؤثر النظام الإقتصادي من ناحية أخرى في فاعلية القرار، إذ يفترض أن تأتي قرارات المؤسسة منسجمة مع الإتجاه الإقتصادي المعتمد في الدولة.... كما تؤثر المتغيرات والقوى الإقتصادية على فاعلية القرارات الإدارية ومن أهم هذه القوى: تفاوت المستويات الإقتصادية السائدة في المجتمع، وتوفر الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ القرار وغيرها...

#### الفرع الثاني: تأثير التقاليد الإجتماعية والقيم الدينية على عملية إتخاذ القرار

تتأثر قرارات الإدارة بالتقاليد الإجتماعية والعادات الموروثة والقيم الدينية ويبدو تأثير التقاليد الإجتماعية على القرارات التي يتخذها المديرين واضحا وملموسا من خلال سلوكهم وإتجاهاتهم عند إتخاذ القرارات فقد ثبت من خلال الممارسة العملية أن الكثير من العادات والتقاليد الإجتماعية التي تمارس في المجتمع تمتد إلى الأجهزة الحكومية وتتأثر بها قيادتها فالترام كبار الموظفين في هذه الأجهزة بمساعدة أهل قريتهم وتفضيلهم على غيرهم وقضاء وإنجاز مصالحهم، هو إمتداد لتقاليد القرية التي تفرض عليهم هذه الإلتزامات .

وتعتبر القيم الدينية عاملا مؤثرة في الإدارة بشكل عام والقرارات بشكل خاص ويبدو تأثير هذا العامل في عملية إتخاذ القرارات واضحا في الإدارة في الدول الإسلامية، إذ أن الدين في كثير من هذه الدول يعتبر عاملا فعالا في إقناع المجتمع بكثير من القرارات. ويتضح تأثير الدين على القرارات التي تصدرها الإدارة في هذه الدول في بعض المواسم الدينية كشهر رمضان وموسم الحج.

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 297-305.

فالقرارات التي تصدرها الإدارات في شهر رمضان الذي له طابع خاص في البلاد الإسلامية تأخذ في اعتبارها متطلبات هذا الشهر الكريم مثل القرارات الخاصة بمواعيد العمل الحكومي التي تأخذ في اعتبارها مقتضيات الشعائر الإسلامية من صوم وصلاة والقرارات الخاصة بتوفير السلع التموينية اليومية التي يحتاجها المجتمع خلال هذا الشهر والتي تأخذ في اعتبارها إعطاء هذه السلع الأولوية ورصد الإعتمادات المالية لتحقيق توفر هذه السلع.

### الفرع الثالث: تأثير النصوص القانونية والتشريعية على عملية إتخاذ القرار

فالأنظمة واللوائح والتعليمات كلها تشكل قيودا رسمية مفروضة على متخذ القرار بحكم منصبه الرسمي وتتضح هذه القيود بصورة أكثر في مجال إتخاذ القرارات في الإدارة العامة، حيث يعتبر القرار جزءا من السياسة العامة للدولة، ويكون متخذ القرار مضطرا حتى يضمن فاعلية القرار أن يأخذ في اعتباره عوامل معينة أهمها الإلتزام بالقوانين، الميزانية، والإعتمادات المالية المخصصة له، وأثر القرار على الخطة المرسومة، ومدى وقع القرار على السلطات العليا التي يجب أن توافق عليه واللجان البرلمانية التي سنقره، والرأي العام الذي يمكن أن يقبله أو يهاجمه. وتتأثر عملية إتخاذ القرارات أيضا بالمتغيرات السريعة والمفاجئة في النظم والقوانين واللوائح التي تعمل المؤسسة في إطارها والتي تصدرها الدولة.

### الفرع الرابع: تأثير التكنولوجيا على عملية إتخاذ القرار

إن الثورة التكنولوجية الحديثة التي بدأت في مطلع الستينيات من هذا القرن، وما رافقها من إختراعات كالأجهزة الإلكترونية أحدثت تغييرات جوهرية في بعض جوانب العملية الإدارية كإعداد الخطط والإتصالات وإتخاذ القرارات.

وكان من أبرز التطورات الفنية في مجال إتخاذ القرارات إختراع الحاسب الإلكتروني الذي لعب دورا هاما في تجميع البيانات وتخزينها وتحليلها وحفظها بشكل دقيق ومنظم، مما يساعد في التوصل إلى الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.

وتوقع بعض علماء الإدارة مثل سايمون بأن إستخدام الحاسبات الإلكترونية يؤدي إلى إعفاء المديرين من إتخاذ العديد من القرارات العادية والمتكررة مما يحفظ لهم جهودهم ووقتهم الذي يمكن إستخدامه في إتخاذ القرارات الأكثر أهمية.

### المطلب الثالث: تأثير البيئة الخاصة على عملية إتخاذ القرار

تتأثر المؤسسة تأثيرا مباشرا بالبيئة الخاصة، ومن العناصر التي تؤثر على عملية إتخاذ القرار: المنتجات البديلة، المنافسين الحاليين، المنافسين المحتملين، القوة التفاوضية للعملاء والقوة التفاوضية للموردين

### الفرع الأول: تأثير المنافسين الحاليين على عملية إتخاذ القرار

المنافسون الحاليون هم الذين يعملون في نفس قطاع الصناعة، إذ يحتم على المؤسسة أن تواجه هذه المنافسة بما يسودها من كثافة وشراسة<sup>1</sup>.

إن تشخيص شدة المنافسين الحاليين يعرف المؤسسة على طبيعة السوق الذي تعمل فيه، كما يفيد في تحديد مكانة المؤسسة مقارنة بمنافسيها ويفيد في تحديد الطلب وأسعار المنتجات وكذا جودة المنتج، ومنه فإن تشخيص ودراسة المنافسين له تأثير على قرارات المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأسعار وجودة المنتج، وهذا يمكن المؤسسة من التميز مقارنة بالمنافسين والحصول على أكبر حصة سوقية.

### الفرع الثاني: تأثير المنافسين المحتملين على عملية إتخاذ القرار

تتمثل بعض مصادر المنافسة المحتملة في أولئك الذين يودون الدخول في مجالات وأنشطة السوق المختلفة وتهديداتهم للمؤسسات الحالية<sup>2</sup>، ودخول هؤلاء المنافسين يشكل ضغوطا على المؤسسة، وهذا ما يؤثر على قرارات المؤسسة من خلال إتباع المؤسسة لإستراتيجيات جديدة تمكنها من الحصول على أكبر قدر ممكن من الزبائن.

### الفرع الثالث: تأثير المنتجات البديلة على عملية إتخاذ القرار

إن المنتجات البديلة تؤثر سلبا على مردودية الصناعة، وتقوم المؤسسة بتحمل التأثيرات المختلفة على الدخل وحتى على حساب النمو، وهنا يكون التأثير على قرارات المؤسسة وذلك من خلال الرفع في الجودة أو التمييز في المنتج، أو إتخاذ قرار تكون فيه وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من طرف القطاع، فمثلا إن لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من طرف مؤسسة واحدة من الحفاظ على وضعية القطاع من المنتجات البديلة، في هذه الحالة يكون الإشهار المكثف والمدعم من كافة مؤسسات القطاع قادرا على تحسين الوضعية الكلية<sup>3</sup>.

### الفرع الرابع: تأثير القوة التفاوضية للموردين على عملية إتخاذ القرار

الموردون هم أشخاص أو مؤسسات تقوم بتوفير المادة الأولية للمؤسسات حتى تقوم بإنتاج السلع والخدمات، والمدخلات تعد عنصرا مهما يؤثر على المخرجات وهنا يكمن دور المورد.

<sup>1</sup> الخامسة سايجي، تأثير المنافسة في القطاع على أداء المؤسسة، دراسة حالة شركة موبيليس - الجزائر -، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011/2012، ص 30.

<sup>2</sup> مقدم عبيرات، حساب محمد الأمين، استراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافسين المحتملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، العدد 5، 2008، ص 302.

<sup>3</sup> سحنون جمال الدين، حمدي معمر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة، جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 نوفمبر 2010، ص 10.

وتزداد قوته التفاوضية كلما تميزت ما يقدمه من مواد أولية بجودة عالية وهذا ما يؤثر على إتخاذ القرار في المؤسسة، حيث أنه يشكل ضغطا يؤثر عليها من ناحية أن مخرجاتها تكون رهنا لما يقدمه هذا المورد خاصة إذ لم تكن قادرة على إستبداله لعدة أسباب ومنه يجب أن يتخذ قرار زيادة أسعار المنتجات.

### الفرع الخامس: تأثير القوة التفاوضية للعملاء على عملية إتخاذ القرار

العملاء هم أفراد المجتمع الذين يقومون بإستهلاك ما تقدمه المؤسسة من منتجات، والعملاء من أكثر من يؤثر على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة، فمع تطور الوعي لم يعد العملاء مجرد أفراد يقبلون على إستهلاك المنتجات بل تعدى ذلك الى المطالبة بمستويات أعلى من الجودة، ولهذا على المؤسسة أن تتخذ قرارات تتعلق بتحسين جودة المنتجات.

### خلاصة الفصل

من خلال دراستنا للفصل الثاني نستنتج النقاط التالية:

- يعرف إتخاذ القرار على أنه عمل فكري وموضوعي يسعى إلى إختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها، بإستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار.
- هناك عدة تصنيفات للقرارات وهي: تصنيف القرارات وفق الوظائف الأساسية للمؤسسة، تصنيف القرارات وفقا لأهميتها، تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها، تصنيف القرارات وفقا لأساليب إتخاذها، تصنيف القرارات وفقا لمدى توفر حجم المعلومات، تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي.
- تمر عملية إتخاذ القرار بمجموعة مراحل هي: تحديد المشكلة، تحليل المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، إختيار البديل الأنسب.
- هناك نوعين من الأساليب المتبعة في عملية إتخاذ القرار وهما الأساليب الكمية والأساليب الكيفية.
- هناك صعوبات تواجه متخذ القرار في عمله وهي: عدم إدراك المشكلة وتحديدها، عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن يحققها إتخاذ القرار، شخصية متخذ القرار، نقص المعلومات.
- تؤثر البيئة العامة على عملية اتخاذ القرار.
- تؤثر البيئة الخاصة على عملية اتخاذ القرار.

**تمهيد**

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة التشخيص الاستراتيجي الخارجي وعملية اتخاذ القرار، وبعد تناول العلاقة بينهما فيما يتعلق بتأثير كل من البيئة العامة والخاصة على عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال الفصلين الأول والثاني، سيتم في هذا الفصل محاولة الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم وذلك بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -سكرة-، وذلك بالاستعانة بآراء واتجاهات الإطارات المتواجدة في المؤسسة، ولقد تم عرض تفاصيل هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث تمثلت في:

**المبحث الأول :** منهجية الدراسة الميدانية.

**المبحث الثاني:** لمحة عامة على المؤسسة محل الدراسة .

**المبحث الثالث :** التشخيص الاستراتيجي الخارجي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

#### المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انقضاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

#### الفرع الأول: البيانات الأولية

##### أولاً: وثائق المؤسسة

أول أداة تم الاعتماد عليها لجلب البيانات والمعلومات التي تخص الوحدة كانت الوثائق المتوفرة لدى هذه الأخيرة من مختلف مصالحها وأقسامها، وهذا من أجل التعرف على تأسيسها، مختلف نشاطاتها والسلع التي تنتجها، وهيكلها التنظيمي وكذا تطورها... الخ.

##### ثانياً: الملاحظة

تعتبر الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما، ويمكن تعريف الملاحظة بأنها عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشاكل والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.

##### ثالثاً: المقابلة

هي أداة مهمة من أدوات البحث العلمي، مؤلفة من عدد من الأسئلة يجب عليها المفحوص شفها أثناء اللقاء المباشر الذي يتم بينه وبين الباحث، ومن الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف على ملامح أو مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: البيانات الثانوية

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي تساعدنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس

<sup>1</sup> باسل محمد السعيد العبد، مهارات تصميم وتنفيذ البحوث والدراسات العلمية وتحليلها احصائيا باستخدام برنامج spss، جامعة الكويت، الكويت، 2005، ص 41.

والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال البحث.

### المطلب الثاني: المنهج المتبع وحدود الدراسة

#### الفرع الأول: المنهج المتبع

المنهج هو عبارة عن طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها للوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، أي أنه ترتيب منسق للمبادئ والعمليات الذهنية التي نقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها<sup>1</sup>. فالمنهج هو فن تنظيم الأفكار سواء للكشف عن حقيقة غير معلومة بالنسبة لنا أو لإثبات حقيقة نعرفها، فبدون المنهج فإن البحث يصبح مجرد حصر وتجميع معارف دون الربط بينها وبين استخدامها لعلاج مشكلة، فيغيب بذلك الإبداع العلمي<sup>2</sup>.

من أجل دراسة الموضوع والإلمام بجميع جوانبه، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية سوف نعتمد على المنهج الوصفي بالإضافة إلى دراسة الحالة التي خص بها الجانب الميداني.

#### الفرع الثاني: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في المجالات التالية:

أولاً: الحدود الموضوعية: حيث اقتصرنا هذه الدراسة على محاولة التعرف على تأثير التشخيص الاستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار.

ثانياً: الحدود البشرية: وتمثلت في مجموعة الإطارات المتواجدة في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: الحدود المكانية: لقد أجريت هذه الدراسة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة ببيسكرة.

رابعاً: الحدود الزمنية: حيث تمت الدراسة ككل خلال الموسم الجامعي 2014/2013، أما فيما يتعلق بالجانب الميداني للدراسة فقد كانت حدوده الزمنية بالفترة الممتدة من أبريل الى غاية شهر ماي.

<sup>1</sup> محمد محمد قاسم، المنخل الى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999، ص 52.

<sup>2</sup> وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص2.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

إن طبيعة الموضوع المدروس الذي يتعلق بالبيئة العامة والبيئة الخاصة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية يستلزم القيام بدراسة ميدانية تدعم الجانب النظري الذي تم فيه تحليل مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع من أجل ذلك تم اختيار المقابلة كأداة للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية للوقوف على تأثير التشخيص الاستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة. يتكون مجتمع الدراسة من جميع إدارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية والبالغ عددهم 14 إطار، وأجريت المقابلة مع رئيس المصلحة التجارية.

### المبحث الثاني: لمحة عامة على المؤسسة محل الدراسة

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

كغيرها من المؤسسات فمؤسسة قديلة للمياه المعدنية كانت تابعة للدولة ونظرا للوضعية التي آلت إليها معظم مؤسسات هذا القطاع تم بيعها، لذا فإنه قبل الحديث عن دراسة المؤسسة ككيان سيتم أولا تقديم المراحل التي مرت بها.

#### الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

في إطار انتعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة، تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة، حيث حددت شروط الإنشاء ومهام الوحدة.

تمت الموافقة رسميا على إنشاء الوحدة للمياه المعدنية، وانطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987 وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم، وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة.

كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع 9 وحدات موزعة كما يلي<sup>1</sup>:

1- الوحدات الواقعة ببسكرة:

- وحدة النجارة العامة.
- وحدة الفنون البيانية (مطبعة بسكرة).
- الشركة الولائية للكهرباء.

<sup>1</sup> وثائق مؤسسة قديلة.

- وحدة مواد البناء.
- 2- الوحدات الواقعة بأولاد جلال:
- وحدات غزل الخيط.
- وحدة الجبس.
- 3- وحدة النجارة العامة بطولقة:
- 4- وحدة الخزف بمشونش.
- 5- وحدة الخزف بالقنطرة.

ووفقا للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات، وتم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية وتسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقا مديرية المناجم و الصناعة (1999).

وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني والانتقال إلى اقتصاد السوق والسعي للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخوادم.

#### الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة كمؤسسة خاصة ومستقلة

هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ 22.031.400.000 سنتيم، أعلن عن وجودها ككيان مستقل في 2003/05/04 و انطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004 تحت إسم مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية بسكرة، بلغت حصتها السوقية سنة 2013 نسبة 80 %، مقرها الطريق الوطني رقم 87 قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة تتربع على مساحة قدرها 63881 م<sup>2</sup>.

#### الفرع الثالث: التركيبة البشرية للمؤسسة محل الدراسة

تشغل المؤسسة حاليا حوالي 373 عامل منهم 345 تنفيذيين، 12 مدير ، 14 إطار، 02 إدارات مسيرة. بلغ رقم أعمالها سنة 2013 ما يقارب 2,819,000,000,00 سنتيم وعلى هذا الأساس وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة كبيرة الحجم، كما هو موضح في الجدول التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> وثائق مؤسسة قديلة

جدول(02): تصنيف مؤسسة قديلة للمياه المعدنية حسب القانون التوجيهي

الصف	عدد العمال	رقم الاعمال
مؤسسة كبيرة	373	2,819,000,000,00 سنتيم

المصدر: وثائق مؤسسة قديلة

إن المؤسسة تجمع تركيبها البشرية بين أفراد ذوي خبرة في مجالات مختلفة، وبين أفراد حديثي العهد في العمل، وهذا ما يشجع روح المبادرة وعمل الفريق والتسويق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة. الجدول الموالي يوضح تطور حجم اليد العاملة بالمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

جدول(03): تطور حجم اليد العاملة بالمؤسسة

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد العمال	53	82	80	85	90	101	138	183	373

المصدر: وثائق مؤسسة قديلة

نلاحظ أن حجم اليد العاملة ارتفع بشكل ملحوظ، وخاصة فيما يتعلق بالعمال التنفيذيين وهذا يعود إلى محاولة المؤسسة زيادة إنتاجها والتوسع في خطوطها الإنتاجية وهذا ما تقتضيه مرحلة النمو.

المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة ومنتجاتها

الفرع الأول: نشاط المؤسسة

يتمثل النشاط الرئيسي والأساسي للمؤسسة في تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، والذي تركز عليه المؤسسة لبناء قوتها التنافسية، وفي إطار نشاطها الرئيسي تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الموردين من داخل وخارج الوطن بالنسبة للمواد الأولية، فيما يخص تغليف وحفظ المنتجات<sup>1</sup> والجدول التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> وثائق مؤسسة قديلة

جدول(04): موردي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

نوع المادة الاولية	المورد
القارورة	SGT, FIB
بطاقة الوسم	DICOPARK, BARBIER
غطاء القارورة	SGT, BOLIMA

المصدر: وثائق مؤسسة قديلة

الفرع الثاني: منتجات المؤسسة

جدول(05): منتجات مؤسسة قديلة وأسعارها

المنتج	السعر
قارورة 2 لتر	35 دج
قارورة 1,5 لتر	25 دج
قارورة 1 لتر	20 دج
قارورة رياضية 1 لتر	25 دج
قارورة رياضية 0,5 لتر	20 دج
قارورة 0,5 لتر	15 دج
قارورة 0,33 لتر	10 دج

المصدر: وثائق مؤسسة قديلة

وهذه بعض الفوائد لمكونات مياه قديلة المعدنية الطبيعية<sup>1</sup>:

1- الكالسيوم: ( 77,11 مل/لتر) مفيد في بناء العظم والأسنان، وتنظيم النبض، مهدئ للأعصاب،

ينظم وظائف الأعضاء والجهاز العصبي.

2- المغنيزيوم: ( 39,56 مل/لتر) ملين ومنشط للعضلات العصبية، يساعد على الاسترخاء، يزيل

الإجهاد، ينشط الأنزيمات، يساعد على تثبيت الكالسيوم في العظام، ضروري لمنع تقيء الأطفال

أو الإسهال وحيوي للعظام.

<sup>1</sup> وثائق مؤسسة قديلة

- 3- البوتاسيوم: (1,03 مل/لتر) ينظم ضربات القلب، منظم لضغط الدم وينشط العضلات.
- 4- الصوديوم: ( 24,01 مل/لتر) يعمل على توازن السوائل في الجسم، يوازن درجة الحموضة، يساعد على الهضم.
- 5- الفوسفات: (125 مل/لتر) ينظم الهرمونات، التخلص من السموم والرواسب والحصى.
- 6- النترات: (0 مل/لتر) يضر بصحة الأطفال والحوامل.

### الفرع الثالث: الجودة في المؤسسة

تخضع منتجات المؤسسة الى مقاييس الجودة فهي تمتلك مخابر تحليل ذات تقنية عالية في المراقبة، وتحصلت على شهادة الايزو من طرف الوكالة الفرنسية A,F,A,Q ولقد عززت المؤسسة جودة منتجاتها عند حصولها على جائزة Golden Award For Food And Beverages في مدينة برشلونة الاسبانية، حيث مثلت الجزائر في تلك التظاهرة التي أدارها الاتحاد الأوربي لتشجيع المؤسسات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال، وتعتبر المؤسسة الجزائرية الوحيدة ضمن 150 مؤسسة من مختلف دول العالم خلال سنة 2006، وتوجهت بهذه الجائزة بكل جدارة كأول مؤسسة منتجة للمياه المعدنية الطبيعية ذات قيمة صحية وجودة عالية<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: أهمية المؤسسة

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها المؤسسة فتظهر لنا من خلال<sup>2</sup>:

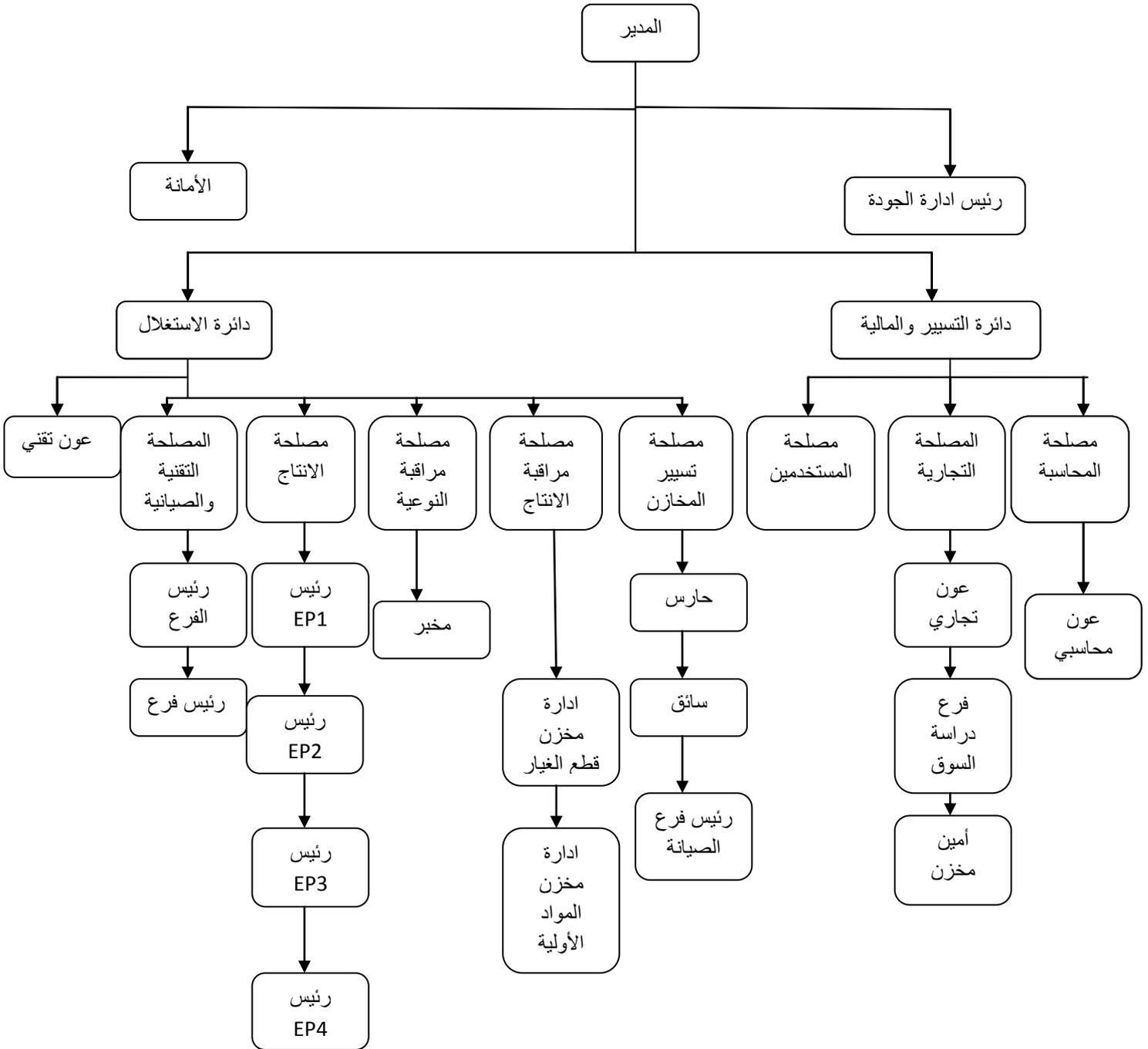
- توفير مناصب شغل.
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- تقديم منتج صحي ذو جودة عالية.
- إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية والسوق العالمية من المياه المعدنية.

<sup>1</sup> انظر الموقع الالكتروني، [www.guedila.com](http://www.guedila.com) ، شوهذ يوم 2014/05/12، على الساعة 12:18 .

<sup>2</sup> وثائق مؤسسة قديلة.

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي

شكل(11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



المصدر: وثائق مؤسسة قديلة.

وفيما يلي عرض لمكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>1</sup>:

أولاً: الإدارة : يشرف عليها مسير المؤسسة يسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير ، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية ويمكن حصر بعض نشاطاته في:

- إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي.
  - متابعة التعاملات عبر الموقع الالكتروني ( الرد على استفسارات الزبائن، استقبال عروض الموردين).
  - الاطلاع على الحالة المحاسبية والمالية للمؤسسة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.
- ثانياً: الأمانة: توجد مصلحة استشارية واحدة وتتمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم مواعيد الزيارات، وكتابة الرسائل.
- ثالثاً: رئيس إدارة الجودة (PMA) :يقوم بملاحظة جودة الخدمات المقدمة من طرف جميع المصالح
- رابعاً: دائرة التسيير والمالية: وتضم المصالح التالية:
- 1- المصلحة التجارية: وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه، حيث تضم هذه المصلحة الوظيفة التسويقية. كما تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية، من تحديد الأسعار والإشهارات المناسبة بالإضافة إلى ذلك نجد أنها تقوم بـ:
    - استقبال ومعالجة طلبات الزبائن، والاتصال بهم وفحص اقتراحاتهم.
    - إعداد الفاتورة الشكلية والفواتير النهائية.
    - إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية والمحاسبة.
    - المشاركة في المعارض، الأيام الدراسية، وتحضير كتالوجات المنتجات والدعم الإعلاني.
  - 2- مصلحة المستخدمين: يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمل من توظيف، تقاعد... الخ، كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل.
  - 3- مصلحة المحاسبة: يتم فيها معالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية من إعداد للميزانيات، تحرير الفواتير، ومتابعة كل مالها وما عليها من ديون اتجاه الغير، وتهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة.

خامساً: دائرة الاستغلال: وتضم المصالح التالية:

<sup>1</sup> وثائق مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

- 1- المصلحة التقنية والصيانة: تهتم بصيانة معدات الإنتاج الكهربائية والميكانيكية عند العطب، وكذا صيانة ومراقبة جميع المعدات والوسائل الأخرى على اختلاف طبيعتها بالمؤسسة كما تقوم بعمليات الصيانة الوقائية.
- 2- مصلحة الإنتاج: دورها الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحله.
- 3- مصلحة مراقبة النوعية: تتولى مراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، كما تعمل على:
  - السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى النظافة ومراقبة الجودة.
  - السهر على احترام إجراءات مراقبة العينات وتحليلها.
  - تحديد حاجيات المخبر من المنتجات والتجهيزات والمواد اللازمة لعمليات التحليل.
  - المصادقة على نتائج التحليل الدورية.
  - تقديم نتائج التحليل للمسؤولين مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية.
- 4- مصلحة مراقبة الإنتاج: تتولى عملية مراقبة العملية الإنتاجية التي تمر وفق المراحل التالية:
  - مرحلة نفخ وتشكيل القارورات.
  - مرحلة تغليف المنتج.
  - مرحلة التعبئة.
  - مرحلة تجميع القارورات.
- 5- مصلحة تسيير المخازن: تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الأولية في العملية الإنتاجية أو المنتجات الموجهة للبيع.

### المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي الخارجي لمؤسسة قديلة وتحليل نتائج المقابلة

في هذا المبحث سنحاول تشخيص المحيط الخارجي لمؤسسة قديلة وذلك من الاعتماد على نتائج المقابلة.

#### المطلب الأول: دراسة البيئة الخارجية الخارجي لمؤسسة قديلة

##### الفرع الأول: تشخيص البيئة العامة للمؤسسة

من خلال المقابلة التي أجريت في المؤسسة تبين أن هناك عدة متغيرات تؤثر على نشاط المؤسسة من بينها:

##### أولاً: المتغيرات الاقتصادية

هناك عدة عوامل اقتصادية تؤثر على نشاط المؤسسة من بينها:

- تحسن المستوى المعيشي نظرا لارتفاع الأجور حيث تقوم الأسر بتخصيص مبالغ لشراء المياه المعدنية وذلك من أجل الحفاظ على صحتها وصحة أطفالها وهذا يؤدي إلى ارتفاع الطلب على المياه المعدنية.
- التضخم والذي يتسبب في نقص المبيعات وبالتالي انخفاض أرباح المؤسسة.
- كما أن تغيرات سعر الصرف لها تأثير على المؤسسة، حيث إذا كان سعر الصرف منخفض فهذا في فائدة المؤسسة أي فرصة بالنسبة للمؤسسة وإذا ارتفع فإنه يمثل تهديد لها.

##### ثانياً: المتغيرات الاجتماعية والثقافية

هناك عدة عوامل اجتماعية وثقافية تؤثر على نشاط المؤسسة من بينها:

- تطور الوعي لدى أفراد المجتمع.
- تشجيع الحفاظ على المياه، حيث هناك يوم عالمي للمياه وهو عبارة عن فعالية سنوية تنظمها الأمم المتحدة للفت الانتباه وتعزيز الوعي العام بأهمية المياه العذبة، وتقام فعاليته يوم 22 مارس من كل سنة، حيث قامت فعاليته سنة 2014 تحت شعار "المياه والطاقة"<sup>1</sup>.
- خروج المرأة للعمل والذي يساهم في زيادة مبيعات المؤسسة.

<sup>1</sup> اليوم العالمي للمياه 2014 مع "نيسنتله ووترز" "معا لأجل المياه"، أنظر الموقع

، شوهد يوم 2014/05/14، عل الساعة 5 و 30 دقيقة. [www.multivu.com/assets/65020/.../Arabic-original](http://www.multivu.com/assets/65020/.../Arabic-original)

### ثالثا: المتغيرات السياسية والقانونية

هناك عدة عوامل سياسية وقانونية تؤثر على نشاط المؤسسة من بينها:

- دعم الدولة للمؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة.
- القوانين الحكومية والتي تتماشى مع أهداف المؤسسة.

### رابعا: المتغيرات التكنولوجية

هناك عدة عوامل تكنولوجية تؤثر على نشاط المؤسسة من بينها:

- المؤسسة تستخدم آلات جد متطورة في العملية الإنتاجية.
- المؤسسة تقوم بحل مشاكلها التقنية بنفسها دون اللجوء إلى مستشارين خارجيين.

### خامسا: المتغيرات الديمغرافية

هناك عدة عوامل ديمغرافية تؤثر على نشاط المؤسسة من بينها:

- ملائمة الموقع الجغرافي والمناخ لنشاط المؤسسة.
- فئة الأطفال وكبار السن تساهم في زيادة مبيعات المؤسسة.

### الفرع الثاني: تشخيص البيئة الخاصة لمؤسسة قديلة

توضح وضعية المؤسسة ومختلف القوى التنافسية المحيطة بها، ومن خلال المقابلة يمكن تشخيص

البيئة الخاصة وفقا لنموذج بورتر على النحو التالي:

### أولاً: المنافسين الحاليين

تتميز تعبئة المياه المعدنية في الجزائر بدرجة منافسة عالية، وهناك عدد كبير من هذه المؤسسات

نذكر من بينها:

1- مؤسسة افري ( بالوسط)

يوجد مقرها في بجاية تغزو منتجاتها معظم ولايات الوطن، باشرت نشاطها في مجال تعبئة المياه المعدنية منذ 1996 بطاقة إنتاجية تقدر بـ 20 مليون قارورة سنويا يقدر رأس مالها بـ 1,293,000,000 دج ومناطق الخدمة فيها تتمثل في الجزائر وفرنسا<sup>1</sup>.

منتجات المؤسسة: تختلف تشكيلة منتجات المؤسسة والتي نذكرها في الجدول التالي

الجدول(06): منتجات مؤسسة افري

المياه المعدنية	- قارورة 1,5 لتر - قارورة 0,5 لتر - قارورة 0,33 لتر - قارورة رياضية 0,5 لتر - زجاجة 0,25 لتر - زجاجة 1 لتر
المياه الغازية	- قارورة 1,25 لتر - قارورة 0,33 لتر - زجاجة 0,5 لتر - زجاجة 1 لتر
المشروبات الغازية	- نكهة البرتقال، نكهة الليمون، نكهة الفراولة، نكهة التفاح.
ماء ثمري	
ماء ثمري لمرضى السكري	
زيت زيتون	

المصدر: أنظر الموقع الالكتروني، [www.ifri-dz.com](http://www.ifri-dz.com)، شوهد يوم 2014/05/17، على الساعة 19 و 34 دقيقة.

<sup>1</sup> انظر الموقع [www.dz-modern.com](http://www.dz-modern.com)، شوهد يوم 2014/05/12، على الساعة 19 و 20 دقيقة.

## 2- مؤسسة يوكوس (الشرق)

يقع مقرها في تبسة، تتبع استراتيجية التمييز في منتجاتها وذلك لأنها موجهة بالأخص الى فئة مرضى الكلى وهذا ما يجعلها ذات قيمة للمرضى، ولكن تراجعت مبيعات هذه المؤسسة عندما أعلنت وزارة التجارة في 2013/07/08 أنه تم اكتشاف بكتيريا "الستربتوكوك" في الماء المعدني الحامل لعلامة "يوكوس" معبأ في قارورات 1,5 لتر.

وأوضحت الوزارة في بيان لها أن عمليات مراقبة مطابقة المنتج شملت الحصة رقم 164 المنتجة بتاريخ 13 جوان 2013 والتي تنتهي مدة صلاحيتها في 13 جوان 2014، مشيرة الى أن فرق الرقابة قامت بغلق وحدة الانتاج مؤقتا وسحب وإتلاف الكميات التي تحمل رقم الحصة 164 من السوق كإجراء تحفظي<sup>1</sup>.

## 3- مؤسسة نقاوس ( بسكرة)

نقاوس لتعبئة المياه المعدنية هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ 1,2 مليون دينار، أعلن عن وجودها ككيان مستقل في فيفري 2010، تحت اسم مؤسسة سيدي عقبة للمياه المعدنية، بطاقة انتاجية قدرها 6000 قارورة في الساعة وهي ضعيفة نوعا ما، مقرها الدروع بلدية شتمة ولاية بسكرة، تتربع على مساحة اجمالية تقدر بـ 1 هكتار، تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية، تشغل حاليا حوالي 115 عامل دائم و 30 عامل مؤقت، وفي سنة 2011 تم تغيير اسم المنتج ليصبح "نقاوس" وذلك راجع الى انضمام المؤسسة الى مجمع "نقاوس".

تنتج المؤسسة نوعين من العبوات

- قارورة 1,5 لتر: 14000 قارورة في الساعة.

قارورة 0,5 لتر: 8000 قارورة في الساعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> انظر الموقع الالكتروني، [www.djazairnews.com/djazairnews](http://www.djazairnews.com/djazairnews) ، شوهده يوم 2014/05/16، على الساعة 12:50 .

<sup>2</sup> وثائق مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية.

#### 4- مؤسسة القولية (الجنوب)

تسيطر على الأسواق الواقعة في الجنوب، ونظرا لطبيعة هذه المنطقة فان منتج المؤسسة سيلقى حتما رواجاً هائلاً.

كما لا نهمل المنافس الجديد في السوق، حيث نجد دخول أحد المستثمرين الأجانب مؤخراً باسم العلامة التجارية الحياة التابعة لمؤسسة Danone ذات الأصل الفرنسي بتكنولوجيا إنتاجية عالية ومهارات فنية مؤهلة وخبرة كبيرة عن السوق الجزائرية.

#### ثانياً: المنافسين المحتملين

كلما كانت حواجز الدخول الى القطاع مرتفعة كلما كان وضع المؤسسات المتواجدة أحسن، وكذلك بالنسبة لتكاليف الخروج، حيث أن ارتفاعها يجعل المستثمرين يترددون في الدخول، والملاحظ أن سوق المياه المعدنية الطبيعية بالجزائر ينمو بشكل معتبر، وهو من الأسواق المزدهرة، مما يجعل إمكانيات ظهور مؤسسات جديدة وإمكانيات دخول مستثمرين في قطاع نشاط المؤسسة وارد نظراً لـ:

- توقع زيادة الطلب سنوياً.
- إمكانية الحصول على المواد الأولية من الخارج وذلك لانفتاح السوق الجزائرية على السوق الدولية.
- السياسات التدرجية التي تقدمها الدولة لتشجيع الاستثمار الوطني.
- انفتاح السوق الجزائرية مما يشجع الاستثمار الأجنبي.

#### ثالثاً: القوة التفاوضية للعملاء

يتوزع عملاء المؤسسة عبر التراب الوطني، ويمكن تصنيف طبيعة زبائن المؤسسة كم يلي:

- تجار الجملة
  - تجار التجزئة
  - شركات التموين
  - كما تصدر المؤسسة منتجاتها الى السعودية والسينغال.
- إن ظهور جمعيات حماية المستهلك في الجزائر تؤثر بشكل مباشر على القدرة التفاوضية للعملاء لأن مثل هذه الجمعيات ستمكن من توحيد آراء المستهلك، مما يجعلهم يمتلكون قوة تفاوضية كبيرة.

**رابعاً: القوة التفاوضية للموردين**

يمكن اعتبارها مقبولة، نظراً للعلاقات الحسنة التي تربط بين المؤسسة ومختلف مورديها، إلا أن موقف المؤسسة اتجاه مورديها قوي نظراً لتعدد مصادر التمويل سواء محلياً أو دولياً ومن موردي المؤسسة:

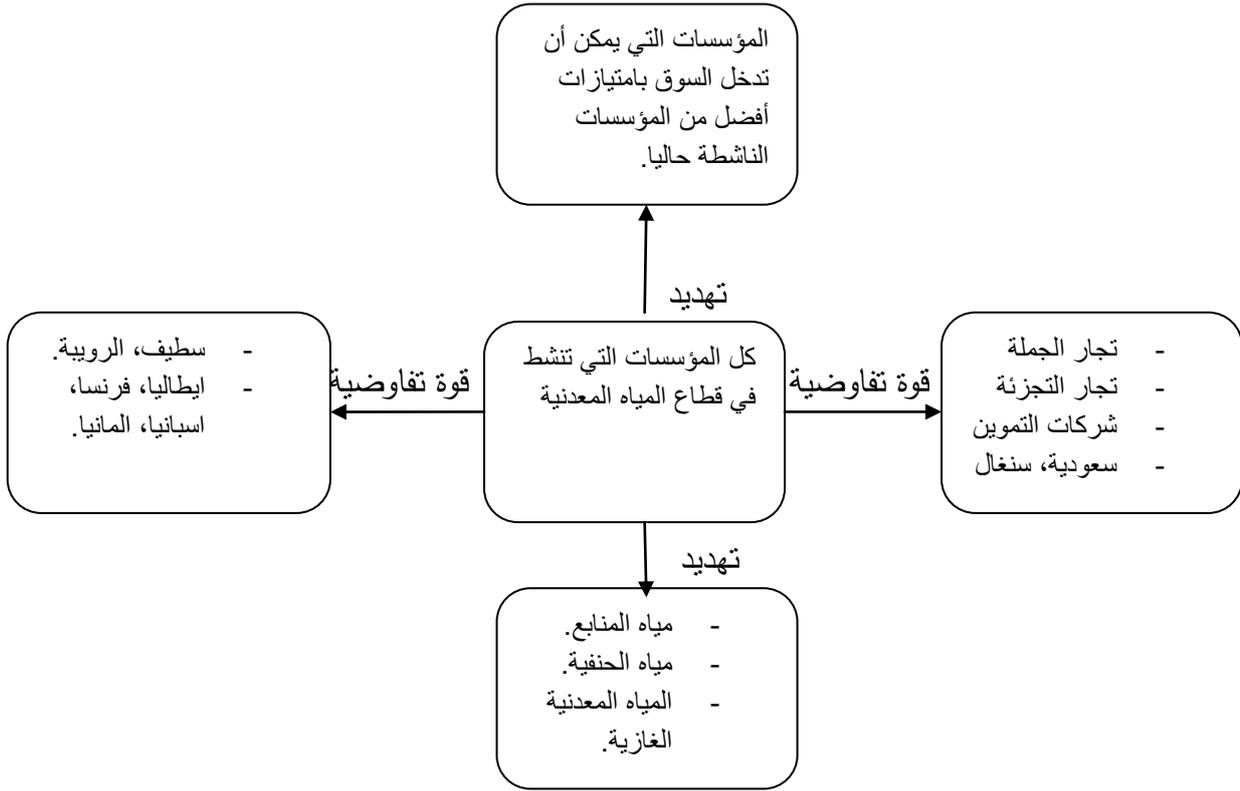
- الموردين الداخليين: الروبية، سطيف.
- الموردين الخارجيين: فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، إسبانيا.

**خامساً:المنتجات البديلة**

المنتجات البديلة للمياه المعدنية في الجزائر هي مياه المنابع والحنفيات والمياه المعدنية الغازية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وثائق مؤسسة قديلة.

شكل(12): إسقاط قوى بورتر على مؤسسة قديلة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

المطلب الثاني: الفرص والتهديدات التي يفرضها محيط المؤسسة

جدول رقم (07): تحليل الفرص والتهديدات التي يفرضها محيط المؤسسة

الفرص	التهديدات
ازدهار ونمو سوق المياه المعدنية بالجزائر	كثرة المنافسين
نقص المستثمرين الأجانب في هذا المجال مما يجعل المنافسة القائمة بين المؤسسات مقاربة نظرا لتقارب الامكانيات	تشجيع الاستثمار الأجنبي من قبل الدولة
العلامة التجارية معروفة لدى العامة	تدهور قيمة النقود بسبب التضخم
امكانية فرض السيطرة على المستوى المحلي وتوسيع الحصة السوقية على المستوى الوطني	امكانية ظهور المنتجات البديلة
فرص الاستفادة من المساعدات التي توفرها الدولة	نقص مكاتب الاستشارة التي تقوم بدراسات السوق والتشخيص الاستراتيجي التي تهدف الى توضيح الموقع التنافسي للمؤسسة
منتج ذو تكاليف منخفضة نسبيا	
وجود شبكة مياه عامة ذات جودة ونوعية رديئة	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة

المطلب الثالث: استراتيجيات المؤسسة

يمكن أن نجد منها<sup>1</sup>:

- 1- إستراتيجية تخفيض التكاليف: ان نشاط المؤسسة على المستوى الوطني، يجعل هدف المؤسسة هو البحث الاستخدام الأمثل للموارد الداخلية، لغرض تخفيض التكاليف، لأن المنافسة السائدة في قطاع تعبئة المياه المعدنية الجزائرية سعرية بالدرجة الأولى.
- 2- إستراتيجية التنويع: وتتضح من خلال تخصص المؤسسة على مجال نشاط وحيد وتسعى من خلاله الى تنويع حافظة الأنشطة حسب المنتج (تغيير حجم العبوات).
- 3- إستراتيجية التمييز: تتجسد في استخدام تكنولوجيا متطورة في العملية الإنتاجية كما نجد أن المؤسسة تحاول تمييز منتجاتها من حيث شكل ولون وحجم عبواتها.

<sup>1</sup> وثائق مؤسسة قديلة

### خلاصة الفصل

من خلال المقابلة التي أجريت مع رئيس المصلحة التجارية في المؤسسة تبين أن المؤسسة تتبع التشخيص الاستراتيجي الخارجي، وذلك من خلال تشخيص البيئة العامة والخاصة وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

حيث تؤثر كل من متغيرات البيئة العامة ( المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، السياسية والقانونية....)، والبيئة الخاصة ( القوة التفاوضية للعملاء، المنافسين الحاليين، المنتجات البديلة....) على نشاط المؤسسة.

وتتبع المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، وتمر عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بالمراحل التالية: تحديد المشكلة، تحليل المشكلة، إيجاد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل المناسب.

وفي الأخير توصلنا إلى أن كل من البيئة العامة والخاصة لديهما تأثير على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

من خلال دراستنا لموضوع التشخيص الاستراتيجي الخارجي وتأثيره على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تبين أن للتشخيص الاستراتيجي الخارجي دور كبير في التأثير على عدة جوانب في المؤسسة أهمها اتخاذ القرار.

ولأن المؤسسات أصبحت تنشط في محيط سريع التغير أصبح لازماً عليها الاهتمام بالتعرف عن قرب عن كل ما يحيط بها من قوى ومتغيرات ذات التأثير المباشر والغير مباشر. وتتجلى أهمية التشخيص الاستراتيجي الخارجي في كونه أداة مهمة في الحصول على معلومات تمكن المؤسسة من التعرف على بيئتها الخارجية وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة لاقتناص الفرص الموجودة به وتجنب التهديدات التي تواجهها.

ومن خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، حاولنا تحديد تأثير كل من البيئة العامة والخاصة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، من خلال تحليل البيانات، المحصل عليها من المقابلة.

### 1. نتائج الدراسة النظرية

- هناك عدة عوامل تؤثر على عملية اتخاذ القرار منها: عوامل البيئة الداخلية، عوامل البيئة الخارجية، عوامل شخصية ونفسية وعوامل أخرى.
- هناك تأثير لكل من طبيعة النظام السياسي والاقتصادي، التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية، النصوص القانونية والتشريعية والتكنولوجيا على عملية اتخاذ القرار.
- هناك تأثير لكل من المنافسين الحاليين، المنافسين المحتملين، المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين على عملية اتخاذ القرار.

### 2. نتائج الدراسة التطبيقية

- تمر عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بعدة مراحل وهي: تشخيص البيئة العامة، تشخيص البيئة الخاصة وتحديد الفرص والتهديدات.
- هناك مجموعة المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على نشاط مؤسسة قديلة للمياه المعدنية نذكر منها: معدل التضخم، تغيرات سعر الصرف.
- هناك مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على نشاط مؤسسة قديلة من بينها تطور الوعي بين أفراد المجتمع، خروج المرأة للعمل.
- هناك مجموعة من المتغيرات السياسية والقانونية التي تؤثر على نشاط مؤسسة قديلة نذكر منها: دعم الدولة للمؤسسات، القوانين الحكومية التي تتماشى مع أهداف المؤسسات.
- هناك مجموعة من المتغيرات التكنولوجية والديمغرافية التي تؤثر على نشاط مؤسسة قديلة نذكر منها: تطور الآلات وملائمة الموقع الجغرافي.

- تتبع المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار حيث تمر عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بالمرحل التالية: تحديد المشكلة، تحليل المشكلة، إيجاد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل المناسب.

- تؤثر البيئة العامة على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

- تؤثر البيئة الخاصة على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

### 3. توصيات الدراسة

- العمل على الاهتمام أكثر بتشخيص عوامل المحيط الخارجي للمؤسسة ودراسة أثره على مختلف الجوانب في المؤسسة.

- دراسة إمكانية إنتاج مؤسسة قديلة للمنتجات البديلة مثل المياه المعدنية الغازية لكسب زبائن جدد.

- إتباع إستراتيجية التنوع في المنتجات.

- من الضروري أن يدرك المسيرين الأهمية الإستراتيجية لتشخيص المحيط الخارجي خاصة، ولما له أثر على عديد من الجوانب في المؤسسة.

### 4. أفاق الدراسة

بعد الانتهاء من هذه الدراسة، وعلى ضوء ما سبق من نتائج يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية، وهي تتلخص في:

- تأثير التشخيص الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار.

- تأثير التشخيص الإستراتيجي الداخلي على عملية اتخاذ القرار.

- دور التشخيص الإستراتيجي الخارجي في تحقيق الميزة التنافسية.

- تأثير القوى الخمسة لبورتر على عملية اتخاذ القرار.

## 1. قائمة الكتب

### أ. الكتب باللغة العربية

1. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
2. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، مصر، 2008.
3. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
4. بشير العلاق، الإدارة الحديثة - نظريات و مفاهيم - ، دار اليازوري ، الأردن ، 2008 ، ص 160 .
5. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
6. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013.
7. جمال الدين لعويس، الادارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2005.
8. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2008.
9. حسين العيساوي، وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
10. حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010/2009.
11. حسين بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الانتاجية، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009.
12. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2007.
13. ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الادارة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
14. رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة، الطبعة الأولى، 2008.

15. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، الأردن، 2005.
16. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2002.
17. سيد صابر تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
18. عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2011.
19. كاسر نصر منصور، الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
20. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
21. ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الرابعة، 2007.
22. محمد محمد قاسم، المدخل الى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999.
23. مصطفى يوسف كافي، وآخرون، المفاهيم الادارية الحديثة (مبادئ الادارة)، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، 2013.
24. نادية العارف، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثالثة.
25. ناصر دادي عدون، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
26. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
27. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
28. وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم...العمليات، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

29. Helfer J-P et autres **Management Stratégie et Organisation**, 3<sup>ème</sup> édition, Vuibert, France, 2000.
30. Marcel C et autres **,la gestion stratégique une approche fondamentale**, 2<sup>ème</sup> édition, France, 2008.
31. Thiétart R.A., **La strategie d'entreprise**, Ediscience international, France, 1996.

## 2. أطروحات الدكتوراه والماجستير

32. درحمن هلال، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، فرع نقود ومالية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005/2004.
33. أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: المجمع الصناعي صيدال، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
34. احميدة ملكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية تبسة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008.
35. اسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية، دراسة حالة: الشركة الجزائرية للألمنيوم، رسالة ماجستير، جامع محمد بوضياف، المسيلة، قسم العلوم التجارية، 2004/2003.
36. اسمهان خلفي، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات، دراسة حالة: مؤسسة نقاوس للمصبرات، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، قسم العلوم التجارية، 2009/2008.
37. براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، حالة مؤسسة: عنتر تراد condor للإلكترونيات بولاية برج بوعرييج، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
38. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

- 39.الخامسة سايجي، تأثير المنافسة في القطاع على أداء المؤسسة، دراسة حالة شركة موبيليس- الجزائر -، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2011.
- 40.سعاد حرب قاسم، أثرالذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأنروا، رسالة ماجستير، قسم ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011.
41. سلطاني محمد رشيد، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه، أهميته وشروط تطبيقه، دراسة حالة: الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.
- 42.سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، دراسة حالة المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة، مذكرة ماجستير، تخصص التسيير العمومي، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.
- 43.صالح بن ناصر شعروود القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الادارية، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الادارية، الرياض، 2007.
- 44.عادل بومجان، دور التحليل المالي في اتخاذ القرار، دراسة حالة مركب تكرير الملح الوطاية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004/2003.
- 45.عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة: شركة اسمنت عين الكبيرة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008/2007.
- 46.عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.
- 47.علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة: مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011 / 2010.

48. علمي لزهري، أهمية نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية، رسالة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006/2005.
49. عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة: مؤسسة كوندور برج بوعريج، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.
50. مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة CHIALI PROFIPALAST بسطيف، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009.
51. هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009/2008.
52. بيالة سميرة، المدير وعملية اتخاذ القرار في اطار ادارة المؤسسة، دراسة حالة: وحدة انتاج الدهن ENAP بوادي السمار، رسالة ماجستير، فرع ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003.
- 3. المؤتمرات والملتقيات والندوات**
53. باسل محمد السعيد العبد، مهارات تصميم وتنفيذ البحوث والدراسات العلمية وتحليلها احصائيا باستخدام برنامج spss، جامعة الكويت، الكويت، 2005.
54. سحنون جمال الدين، حمدي معمر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة، جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 نوفمبر 2010.
55. هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية في المؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.

56. وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010.

#### 4. المجالات والمقالات

57. إبراهيمي حياة، بن ثامر كلثوم، نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG ودوره في اختيار القرارات الإستراتيجية (بالتطبيق على منتجات مؤسسة كوندور للأجهزة الالكترونية).

58. حسن طيار، واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، دراسة ميدانية بقطب المحروقات في ولاية سكيكدة، الجزائر، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، العدد 1، المجلد 8، 2012.

59. مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير مادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 5، 2008.

60. مقدم عبيرات، حساب محمد الأمين، استراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافسين المحتملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، العدد 5، 2008.

61. Shaker Turki Ismail, **The Role of Marketing Information System on Decision Making** -An Applied study on Royal Jordanian Air Lines -, Philadelphia University, International Journal of Business and Social Science, No3, Vol:2, Amman, 2011.

#### 5. المواقع الالكترونية

62. [www.djazairess.com/djazairnews](http://www.djazairess.com/djazairnews)

63. [www.dz-modern.com](http://www.dz-modern.com)

64. [www.guedila.com](http://www.guedila.com)

65. [www.ifri-dz.com](http://www.ifri-dz.com)

66. [www.multivu.com/assets/65020/.../Arabic-original](http://www.multivu.com/assets/65020/.../Arabic-original)

## الملحق رقم (1): المقابلة

مقابلة مع رئيس المصلحة التجارية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

س1: ما هي المراحل التي تتم بها عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي في المؤسسة؟

ج1: مراحل التشخيص الخارجي في مؤسسة قديلة هي: تشخيص البيئة العامة، تشخيص البيئة الخاصة وتحديد الفرص والتهديدات.

س2: هل معدل التضخم السائد وتغيرات أسعار الصرف بين الدينار والأورو والدولار يؤثر على نشاط مؤسستكم؟

ج2: نعم، عندما يكون هناك تضخم تنقص المبيعات وبالتالي نقص الأرباح، اذا كان هناك انخفاض في سعر الصرف فهذا في فائدة المؤسسة، أما اذا كان ارتفاع في سعر الصرف فهو يمثل تهديد للمؤسسة.

س3: هل مستوى معيشة عملائكم في صالح المؤسسة؟

ج3: نعم، وعملائنا لديهم مستوى معيشة عالية.

س4: هل خروج المرأة للعمل يعتبر عامل مساعد لزيادة مبيعاتكم؟

ج4: نعم.

س5: هل هناك دعم كافي تتلقاه مؤسستكم من طرف الدولة؟

ج5: نعم، هناك دعم كافي.

س6: هل قوانين الحكومة تتماشى مع أهداف مؤسستكم.

ج6: نعم

س7: هل مؤسستكم تستخدم الآلات والمعدات المتطورة؟

ج7: نعم، جد متطورة فنحن نواكب التكنولوجيا.

س8: ها تلجأون إلى مراكز استشارية متخصصة لمساعدتكم لحل مشاكلكم التقنية والتكنولوجية؟

ج8: لا، نحل مشاكلنا بأنفسنا.

س9: هل الموقع الجغرافي يساعد مؤسستكم في نشاطه؟

ج9: نعم بالتأكيد نظرا لحرارة الجو وخاصة في فصل الصيف.

س10: من هم منافسيكم الحاليين والمحتملين وهل يؤثرون على نشاط المؤسسة؟

ج10: منافسي المؤسسة الحاليين هم كل المؤسسات التي تعمل في قطاع المياه المعدنية، أما المنافسين المحتملين فهناك منافس محتمل لا يستطيع إفادتكم بخصوصه، وبالطبع لديهم تأثير على المؤسسة ولكن ليس تأثير كبير فنحن نتبع إستراتيجية التمييز .

س11: ما هي المنتجات البديلة لمنتجاتكم وهل تشكل خطرا بالنسبة اليكم؟

ج11: المنتجات البديلة لمنتجاتنا هي المياه المعدنية الغازية، مياه المنابع ومياه الحنفية، وهي لا تشكل خطرا كبيرا بالنسبة للمؤسسة.

س12: هل لديكم علاقات طيبة مع الموردين والعملاء؟

ج12: نعم.

س13: بكم تقدر الحصة السوقية لمؤسستكم، وكذا حصص المنافسين؟

ج13: حصتنا السوقية 80%، أما حصص المنافسين لا أستطيع إفادتكم بها.

س14: هل هناك مشاركة في اتخاذ القرار؟

ج14: نعم، اتخاذ القرار في مؤسستنا يكون بالمشاركة.

س15: ما هي المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار في المؤسسة؟

ج15: المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار في المؤسسة هي: تحديد المشكلة، تحليل المشكلة، ايجاد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل المناسب.

س16: هل تؤثر البيئة العامة على عملية اتخاذ القرار؟ وكيف ذلك؟

ج16: نعم، بما أن البيئة العامة هي مجموعة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والديمقراطية... وهذه المتغيرات لها تأثير على نشاط المؤسسة فانها حتما ستؤثر على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

س17: هل تؤثر البيئة الخاصة على عملية اتخاذ القرار؟ وكيف ذلك؟

ج17: نعم، فالبيئة الخاصة تؤثر تأثيرا مباشرا على المؤسسة وبالتالي تؤثر على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

الملحق رقم (2): منتجات مؤسسة قديلة

**قديلة**  
GUEDILA

Eau minéral naturelle non gazeuse

قديلة  
GUEDILA

قديلة  
GUEDILA

قديلة  
GUEDILA

قديلة  
GUEDILA

قديلة  
GUEDILA

قديلة  
GUEDILA

قديلة  
GUEDILA

*Pureté et légèreté exceptionnelles*

## الملحق رقم (3): فوائد منتجات مؤسسة قديلة

نقاوة وعفّة مميزة

**قديلة**  
GUEDILA®

ماء معدني طبيعي غير غازي

**الكالسيوم**  
72 ملغم/ل

**الماغنزيوم**  
39.6 ملغم/ل

**الصوديوم**  
29 ملغم/ل

نقاوة وعفّة مميزة

**قديلة**  
GUEDILA®

ماء معدني طبيعي غير غازي

**السلفات**  
81 ملغم/ل

**البيكربونات**  
346.18 ملغم/ل

يدخل في تكوين الأسنان  
يدخل في إنتاج الطاقة وتنشيط الانزيمات  
يوازن مستويات الكوليسترول في الدم ويسهم في تنظيم عمليات التحلل  
يساهم بدور كبير في تكوين العضلات ومرئيتها وتسهيل انقباضها وانبساطها  
يدخل في تركيب الإنزيم الليباز الذي يحلل الدهون في الجسم  
يحافظ على سلامة الخلايا وتنظيم نشاطة أعصاب العضلات  
يحمي الأسنان من زيادة كثافة الرساوس

ينشط دور الانزيمات  
يساعد الجسم في الاستعداد من الكالسيوم والبوتاسيوم  
يزيد من قدرة الجسم على نقل النبضات والاشارة العصبية  
يمنع تكلس الأنسجة  
يحمي الطبقات التي تبطن الشرايين نتيجة تغيرات ضغط الدم  
يساعد في تقليل الحصوات  
يقلل الإصابة بأمراض القلب والأوعية الدموية وهشاشة العظام كما يقلل الإصابة بالسرطان

يحافظ على توازن السوائل في الجسم  
يقوي وظائف الأعصاب والعضلات والمعدن  
مهم لقيام المعدن والأعصاب والعضلات بدورها  
مهم جدا لمكونات الدم وخاصة مسببات التجلط  
يسهم في تقوية الذاكرة والحفاظ على سلامة الكبد  
شروي لمنع الإصابة بالعدوى من بعض الأمراض

وهو مهم و ضروري للجسم نظرا لدوره في التكوين الأحماض و توفير الجو الحمضي المناسب لامتناس الأملاح و يدخل في التكوين الأحماض الأمينية الحمضية و هو حيوي و ضروري لتنقية الدم من مصادر العدوى و يزيد من قدرة الجسم على مواجهة البكتيريا و يحمي الجسم من أخطار التلوث الإشعاعي و يساعد في منح الجلد نوعا من الحيوية و النضارة و يتضح بها مرضى الكبد و الكلى

لتسهيل هضم الطعام  
تخفيض نسبة الحموضة في الجسم  
تقوية العضلات  
الوقاية من هشاشة العظام