



المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسيلت
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة
الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة تكسالج تيسمسيلت

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم علوم التسيير

- تخصص إدارة أعمال -

إشراف الأستاذ:

- لجلط إبراهيم

إعداد الطالبين:

- ميمون محمد

- شاغي أحمد

لجنة المناقشة:

رئيسا

مقررا

ممتحنا

الأستاذ: بوساحة محمد لخضر

الأستاذ: لجلط إبراهيم

الأستاذ: لعقاب كمال

السنة الجامعية 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

نشكر الله ونحمده حمداً كثيراً على هذه النعمة الطيبة نعمة العلم والبصيرة
بعد إنجاز هذا العمل لا يسعنا إلا أن نحمد الله عز وجل على مدنا بالقوة
والصبر على مواصلة هذا البحث وإتمامه.

نتقدم بجزيل الشكر إلى والدينا حفظهم الله

كما نتقدم بجزيل شكرنا إلى الأستاذ المشرف الدكتور لجلط إبراهيم الذي
كان العون والسند طيلة مدة إنجاز هذا العمل من خلال النصائح، والإرشادات
التي قدمها لنا ونتمنى له كامل التوفيق.

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة

الذين وافقوا على مناقشة وإثراء هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى مسؤولي مركبة تكساح على المساعدة التي

قدموها لنا.

كما لا ننسى أن ننوه بذكر كل من كان له الفضل علينا بتقديم يد المساعدة

من قريب أو بعيد، وإلى كل الأساتذة في مختلفه الأطوار، وإلى الأسرة

الجامعية بكافة أفرادها، إداريين وأساتذة، وطلبة وعمال.

محمد وأحمد

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى الساهرين على مشعل النور ليضيئوا للأجيال طريق

الهدى والتقدم

إلى الأستاذ الدكتور لجلط إبراهيم

إلى إخوتي وأخواتي

إلى زوجتي العزيزة لما قدمت لي من دعم ومساندة

إلى إبناي الحسين ويونس أطال الله في عمرهما

إلى من قاسموني هذا العمل من بعيد أو قريب

إلى السيد مدير معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وإدارته

إلى السيد مدير الخدمات الجامعية

إلى السيد مدير الإقامة الجامعية المختلفة

إلى السيد مدير المركب تكسالج تسميلت وإدارته وعماله.

إلى طلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير دفعة إدارة أعمال

2017/2016

محمد ميمون

إهداء

أهدي هذا العمل

إلى من شاركوني دفةء العائلة إخوتي وأخواتي حفظهم

الله ورحمهم.

إلى زوجتي العزيزة اشكرها على دعمها الدائم حفظها الله.

إلى قرتي عيني سفيان ووسام حفظهما الله

إلى كل أساتذة وعمال المركز الجامعي

إلى الأستاذ المشرف الدكتور لجلط إبراهيم

إلى كل الأصدقاء وزملاء المهنة والدراسة.

إلى عمال مركز تكسالج بتيسمسيلت

أحمد شاغي

ملخص:

تناولنا في هذا الموضوع في إطاره النظري أثر البيئة الخارجية في اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة والبيئة، والتصنيفات المختلفة لها، حيث تناولنا البيئة الخارجية ومكوناتها إضافة إلى العوامل والمتغيرات الأساسية التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على نشاط المؤسسة، واتخاذ القرار بصفة خاصة، كما عرجنا إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالقرارات الإدارية وخصائصها، ومراحل صنع القرار والأساليب المستخدمة في ذلك الكيفية والعلمية على حد سواء، وتطرقنا في الدراسة الميدانية إلى دراسة حالة مركب الأغطية النسيجية تكسالج، وذلك بتشخيص الفرص لدى المؤسسة والتهديدات التي تواجهها حتى تتمكن المؤسسة من تحديد التوجه المستقبلي لها واتجاهات نموها وتساعدنا على اتخاذ القرارات المناسبة في ذلك.

وقد تبين لنا أن من خلال هذه الدراسة انه بالرغم مما تتوفر عليه المؤسسة من فرص إلا أنها قليلة بالمقارنة بالتهديدات التي تواجهها، كما استخلصنا أن غالبية المتغيرات العامة والخاصة لها أثر في اتخاذ القرارات المتعلقة بها وعلى المؤسسة مراعاة هذه الأبعاد قبل اتخاذ أي قرار مهما كان نوعه باستخدام الأساليب العلمية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: البيئة الخارجية، البيئة العامة، البيئة الخاصة، القرار، القرار الإداري، اتخاذ القرار، عملية اتخاذ القرار.

Résumé :

On a abordé dans ce contexte dans le cadre théorique l'influence d'analyse de l'environnement externe sur la décision administrative, des différents sens concernant l'entreprise et l'environnement, et ces autres types. Donc on a entamé les composants de l'environnement externe, plus les éléments initiaux qui influencent d'une façon directe ou indirecte selon l'activité de l'entreprise et prise les décisions d'une manière directe, ainsi on a choisi les différents sens concernés les décisions administratives, et ces privations, et les étapes fondants, et les manières de prendre la décision.

On a remis dans le cadre pratique sur le cas complexe TEXALG Tissemsilt et identifier les occasions chez l'entreprise et les menaces qui affrontent l'entreprise.

On a découvert à l'aide de cette étude malgré les occasions néanmoins peu par rapport les menaces qui les effacent, comme on a conclu la majorité des éléments essentiels et privés ont un écho de prendre les décisions qui les concernent.

Mots clés: environnement externe, environnement général, décision, décision administrative, prise la décision, opération de prise la décision.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
	كلمة شكر
	إهداء
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول: البيئة الخارجية للمؤسسة	
3	المبحث الأول: بيئة المؤسسة
3	المطلب الأول: مفهوم بيئة المؤسسة
8	المطلب الثاني: خصائص البيئة
12	المطلب الثالث: تصنيفات البيئة
17	المبحث الثاني: البيئة الخارجية
17	المطلب الأول: تعريف البيئة الخارجية
19	المطلب الثاني: مستويات البيئة الخارجية
29	المطلب الثالث: أثر التحولات البيئة الخارجية على المؤسسة
31	المبحث الثالث: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة
31	المطلب الأول: خطوات تحليل البيئة الخارجية
34	المطلب الثاني: تحليل الفرص والتهديدات
35	المطلب الثالث: أهمية دراسة البيئة الخارجية
الفصل الثاني: اتخاذ القرار الإداري	
42	المبحث الأول: ماهية القرار الإداري
42	المطلب الأول: تعريف القرار وخصائصه
45	المطلب الثاني: عناصر القرار الإداري

52	المطلب الثالث: متطلبات القرار الإداري
53	المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار الإداري
53	المطلب الأول: اتخاذ القرار مفهومه
55	المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار الإداري
58	المطلب الثالث: خصائص عملية اتخاذ القرار وأساليبه
66	المطلب الرابع: اتخاذ القرار الرشيد
70	المبحث الثالث: دور التحليل الرباعي في اتخاذ القرار
70	المطلب الأول: المصادر الرئيسية SWOT
73	المطلب الثاني: تحليل مصفوفة SWOT
76	المطلب الثالث: البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة
الفصل الثالث: أثر تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بمؤسسة تكسالج	
86	المبحث الأول: مقدمة عامة حول المؤسسة
86	المطلب الأول: نبذة تاريخية
90	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة
91	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
98	المبحث الثاني: تشخيص البيئة الخارجية وأثرها على المؤسسة
98	المطلب الأول: البيئة العامة للمؤسسة
101	المطلب الثاني: البيئة الخاصة للمؤسسة
103	المطلب الثالث: فرص وتحديات المؤسسة
106	المبحث الثالث: الخيارات الإدارية بالمؤسسة
106	المطلب الأول: قرارات الشراء
108	المطلب الثاني: قرارات الإنتاج والتمويل
110	المطلب الثالث: قرارات التسويق والبيع
115	خاتمة
120	قائمة المصادر والمراجع
124	ملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	البيان	الرقم
11	نموذج دونكان	01
22	العوامل الرئيسة والفرعية للبيئة الكلية	02
34	جدول تحليل عناصر البيئة الخارجية	03
48	مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة	04
50	مقارنة القرارات الإستراتيجية بالإدارية	05
71	مقارنة بين أنماط المسح البيئي	06
74	نموذج تحليل مصفوفة SWOT	07
94	جدول عدد العمال حسب كل مصلحة	08
96	تطور مشتريات المادة الأولية	09
105	جدول تحليل الفرص والتهديدات	10
112	جدول تطور المبيعات لمنتج ورسنيس	11

قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	الرقم
04	المصطلحات الثلاث لمفهوم المؤسسة	01
08	المؤسسة والبيئة	02
13	تصنيف البيئة	03
27	عوامل البيئة الخارجية المجتمعية العامة وأهم مؤشراتهما	04
28	نموذج بورتر القوى المؤثرة على المؤسسات	05
36	نموذج العلاقة في المنظمة كنظام مفتوح والبيئة الخارجية	06
46	عناصر القرار الإداري	07
92	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	08

مقدمة

مقدمة:

تشتمل المجتمعات كافة على أنواع مختلفة من منظمات الأعمال، فمنها منظمات ينمو حجمها وتتوسع فيما تقدمه للمجتمع من سلع أو خدمات، ومنها منظمات تواجه مشكلات وتحديات كبيرة في مجال استمرارها وبقائها، لذا وجب عليها التعامل مع الزمن وحركة التطور والتغير السريع في ظل سيادة الاستقرار والالتأكد في الوقت الحاضر سعياً منها لتحديد توجهاتها وتنمية القدرات الفكرية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل واستحضار الوسائل المطلوبة للمواجهة، فلذلك فإن إدراك التحديات المحيطة بها هو خارج المنظمة وداخلها يتوقف إلى حد بعيد على إمكانيات الاستفادة القصوى من أصناف المعرفة والخبرة جميعها ومما متاح لها من قدرات وإمكانات.

إنّ معطيات التطور الحاصل في تصنيف المنظمات إبان الثورة الصناعية وما أعقبها من عصر التكنولوجيا وغزو الفضاء وثورة المعلومات ألزم المنظمات التفكير باستخدام التفكير العلمي في تشخيص وتحليل بيئتها الخاصة المحلية والإقليمية والدولية والعالمية، وما يسفر عن ذلك من اكتشاف سلسلة من المشكلات والتحديات تحد من قدرة المنظمات على التكيف والبقاء في دنيا الأعمال، فإنّ الزيادة في سرعة التغير الحاصلة في البيئة المحيطة في المنظمة كماً ونوعاً يسهم كثيراً في خلق حالة عدم التأكد البيئي، وأهم ما يميز عصرنا الحالي هو السرعة وأصبحت ظاهرة التغير السمة الجوهرية للعقد الأخير من القرن الماضي وللعقد الأول من القرن الحالي، ويظهر هذا التغير والمتمثل في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والدولية.

وأمام التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة أصبح لزاماً على المنظمات امتلاك القدرة التنافسية، ولا يتحقق لها النجاح في مثل هذه البيئات إلا إذا تمكنت من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، لذا تعتبر عملية اتخاذ القرارات مهمة نتيجة التغيرات الكثيرة التي وجب على المدراء الإلمام بها لاتخاذ القرار السليم، فاتخاذ أي قرار خاطئ يضيف عبئاً مالياً على المنظمة، فلذا يحظى موضوع القرارات بأهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، ويصبح القرار المرتكز الأساسي للنجاح أو الفشل، فهو من المهام الأساسية للإدارة ويتوقف

نجاح المنظمة أو فشلها إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها على اتخاذ القرار.

فالمؤسسات في الوقت الراهن تواجه العديد من التغيرات في البيئة الخارجية، حيث أصبحت تشكل لها تحديات حقيقية يتحتم عليها مواجهتها بأكثر الطرق بفعالية، ولعل من بين تلك الطرق عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، ولكن قد لا يقود كل قرار يتخذ بالضرورة إلى القضاء على تحد معين أو حل مشكلة محددة لذا يجب السعي إلى اتخاذ القرارات المثلى في المؤسسة.

وبناء على ما تقدم تبرز معالم إشكالية هذا البحث والتي يمكن بلورتها في السؤال الجوهرى التالي:

ما مدى تأثير تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة الاقتصادية؟

ويمكن تجزئة هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل البيئة الخارجية عامل مهم في اتخاذ القرار الإداري؟
- هل يراعى متخذ القرار عوامل البيئة الخارجية؟
- ما هي خطوات اتخاذ القرار في المؤسسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين البيئة الخارجية واتخاذ القرار؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

تؤثر البيئة الخارجية من خلال متغيراتها في عملية اتخاذ القرار.

الفرضيات الفرعية:

- تسمح معرفة البيئة الخارجية باتخاذ القرار المناسب.
- يستلزم اتخاذ أي قرار في المؤسسة معرفة المحيط الخارجى.
- يساهم تحليل متغيرات البيئة الخارجية في اتخاذ القرارات الصائبة.

- يساهم تحليل البيئة الخارجية في تحديد الفرص وتجنب التهديدات.

مبررات اختيار الموضوع:

أ- مبررات شخصية

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع لمعرفة كيف يتخذ القرار.
- الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع نتيجة لظروف الانفتاح.

ب- مبررات موضوعية:

- بعض المؤسسات لا تعطي أهمية للمحيط الخارجي وانعكاساته.
- اتخاذ القرار ليس بالعملية الهينة على مستوى المؤسسات.
- تسعى جل المؤسسات للرقى لكن إهمالها لتحليل البيئة الخارجية أدى إلى بقائها كما هي.
- اعتماد بعض متخذي القرار على الطرق التقليدية بدل الطرق الحديثة في اتخاذ القرار.
- متخذ القرار لا يراع متغيرات البيئة الخارجية في اتخاذ القرارات.

أهداف البحث:

- بلورة أهم الأسس العلمية التي تقوم عليها عملية التحليل لاتخاذ القرار.
- محاولة لفت انتباه المسيرين إلى الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرارات.
- محاولة اكتشاف تحليل البيئة الخارجية ومتغيراتها.
- محاولة دراسة اتخاذ القرار وأساليبه ومراحله.
- محاولة الربط بين البيئة الخارجية واتخاذ القرار.
- محاولة عرض وتحليل تحليل لأهم العوامل المرتبطة باتخاذ القرار.

أهمية الدراسة:

- أهمية دراسة متغيرات البيئة الخارجية بالنسبة لعملية اتخاذ القرار.
- أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة حيث أن نجاحه يؤدي إلى نجاح المؤسسة ككل، وفشله يؤدي إلى فشل المؤسسة.
- أهمية استخدام التحليل الرباعي لتحديد نقاط القوة والضعف واكتشاف الفرص والتهديدات في المؤسسة.
- أهمية تحليل البيئة الخارجية لتحديد البدائل الإستراتيجية من أجل اتخاذ القرار المناسب.

حدود الدراسة:

البعد النظري: تتضمن هذه الدراسة اثر العوامل الخارجية في اتخاذ القرار في المؤسسة.

البعد المكاني والزمني: نظرا لصعوبة واستحالة دراسة جميع المؤسسات التابعة لمركب الأغذية النسيجية وذلك يعود لتغطيتها لحوالي 17 ولاية في الجزائر فقمنا باختيار الدراسة الميدانية بالوحدة الموجودة بولاية تسمسيت، وذلك في الفترة الممتدة من شهر أبريل إلى غاية شهر ماي 2017.

المنهج المتبع:

إن العلاقة الموجودة التي تربط المنهج بالموضوع تجعلهما قضيتين متلازمتين فطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد لإلمام بأهم جوانبه لذلك سنعتمد المنهج الاستنباطي الذي من أدواته الوصف والتحليل من أجل جمع المعلومات المختلفة وتحليلها واستخلاص النتائج.

أدوات الدراسة:

قصد إنجاز البحث في شقه النظري والتطبيقي تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات المطلوبة وتحليلها ومن أهمها ما يلي:

- المسح المكتبي: وهو الذي يتمثل في لإطلاع واستعمال المراجع باللغتين العربية والفرنسية، ذات الصلة المباشرة أو الغير المباشرة بموضوع الدراسة، إلى جانب تلك المعطيات المقدمة من مؤسسة تكسالج.

- الأنترنت:

- الاستقصاء: وتتمثل في المقابلة الفردية مع إطارات المؤسسة.

الدراسات السابقة:

من المسلم به أو من البديهي أنّ أي باحث من مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية عند خوضه أي موضوع بحث أي كان نوعه فإنه لا ينطلق من فراغ، فالباحث الفطن هو الذي يرجع إلى الدراسات السابقة والبحوث في مجال موضوعه لمعرفة جوانب هذه الدراسات ومحاوله اجتنابها في بحثه.

ونحن بدورنا حاولنا البحث والاطلاع على أهم الدراسات التي عاجلت موضوع بحثنا وهي:

- دراسة واضح الهاشمي تحت عنوان محاولة تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير من جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة الجامعية 2006/2005، حيث تطرق فيها إلى تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية.
- دراسة محمد أحمد زيود تحت عنوان دور أنظمة المعلومات في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات (حالة أمانة عمان الكبرى- الأردن)، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، عاجلت أهمية أنظمة المعلومات في اتخاذ القرارات.
- دراسة السعيد قاسمي تحت عنوان التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، السنة الجامعية 2012/2011، حيث تناول فيها الرسالة والبيئة بصفة عامة.

- دراسة مرغني بلقاسم تحت عنوان نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2014.

جل هذه الدراسات تناولت أحد الجوانب المختلفة لموضوع دراستنا، حيث تطرق كل من الباحثين السعيد قاسمي وواضح الهاشمي إلى دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة، فيما لم يتناولوا أثر هذه البيئة في اتخاذ القرار، أما الباحثان محمد أحمد الزيود ومرغني بلقاسم فقد تطرقا إلى أهمية نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار إلا أنهما لم يتناولوا متغيرات البيئة الخارجية في عملية صنع القرار.

صعوبات البحث:

من جملة الصعوبات التي واجهتنا أثناء إنجاز هذا البحث نذكر:

- ضيق الوقت مما لا يسمح بالتحضير الجيد.
- تداخل المفاهيم لدى المؤلفين.
- موضوع البحث واسع ولا يمكن حصره.
- صعوبة الترجمة إلى اللغة العربية.
- شح في المعلومة داخل المؤسسة.
- موضوع الدراسة يتطلب الإلمام بمختلف المجالات.

تقسيمات البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين، وفصل تطبيقي، حيث عنونا الفصل الأول بالبيئة الخارجية للمؤسسة، مقسمين إياه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مفهوم بيئة المؤسسة، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى البيئة الخارجية للمؤسسة، والمبحث الثالث تطرقنا فيه إلى تحليل البيئة الخارجية.

أما في الفصل الثاني تناولنا فيه اتخاذ القرار الإداري، حيث تمّ تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، كالتالي: المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية القرار الإداري، المبحث الثاني إلى عملية اتخاذ القرار الإداري ومراحلها، أمّ الثالث فتطرقنا فيه إلى التحليل الرباعي لتحديد البدائل الإستراتيجية.

أما في الفصل الثالث تم تخصيصه لدراسة أثر تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرار بمؤسسة تكسالج تسمييلت.

وختم البحث بخاتمة تضمنت مختلف النتائج المتوصل إليها على المستويين النظري والتطبيقي إلى جانب مجموعة من التوصيات وأفاق الدراسة.

الفصل الأول:

البيئة الخارجية للمؤسسة

تمهيد:

البيئة التي تعيش بها المؤسسة تعتبر المورد الأساسي لمدخلات عملياتها وأنشطتها الرئيسية، فالمؤسسة والبيئة توجد بينهما علاقة تبادلية من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، ولتحقيق هذه الأهداف يجب على المؤسسة دراسة هذه البيئة، وباعتبار أن بيئة المؤسسة بيئة معقدة ومتغيرة يصعب في بعض الأحيان التنبؤ والتحكم بمتغيراتها خاصة الخارجية منها، لذلك تم التطرق في هذا الفصل إلى إعطاء بعض المفاهيم العامة حول البيئة والمؤسسة في المبحث الأول، أمّا فيما يخص المبحث الثاني تم دراسة البيئة الخارجية ومكوناتها، أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى تحليل البيئة الخارجية وأهميتها.

المبحث الأول: بيئة المؤسسة

انطلاقاً من كون أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها، حيث تعتمد فعاليتها على مدى التأثير الذي يحدثه التفاعل بين الطرفين، حيث يؤكد عالم الأمريكي كوتلر أن نجاح المؤسسة مبني على مدى انسجامها وتكيفها مع التطورات المختلفة في بيئتها. لذا يتعين على المؤسسة فهم المتغيرات البيئية التي تعمل فيها.

المطلب الأول: مفهوم بيئة المؤسسة

قبل التطرق إلى تعريف البيئة يجب التعريف بالمؤسسة (المنظمة) أولاً.

أولاً: تعريف المؤسسة:

إنّ كلمة مؤسسة هي بالواقع ترجمة للكلمة ENTREPRISE كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين التاليتين: FIRM و UNDERTAKING.

التعريف الأول:

المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض، والمؤسسة جهاز عمل، وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع¹.

التعريف الثاني:

تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني ومكاني².

1- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون - الجزائر، ط3، 2000، ص 24.

2- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2006، ص 28.

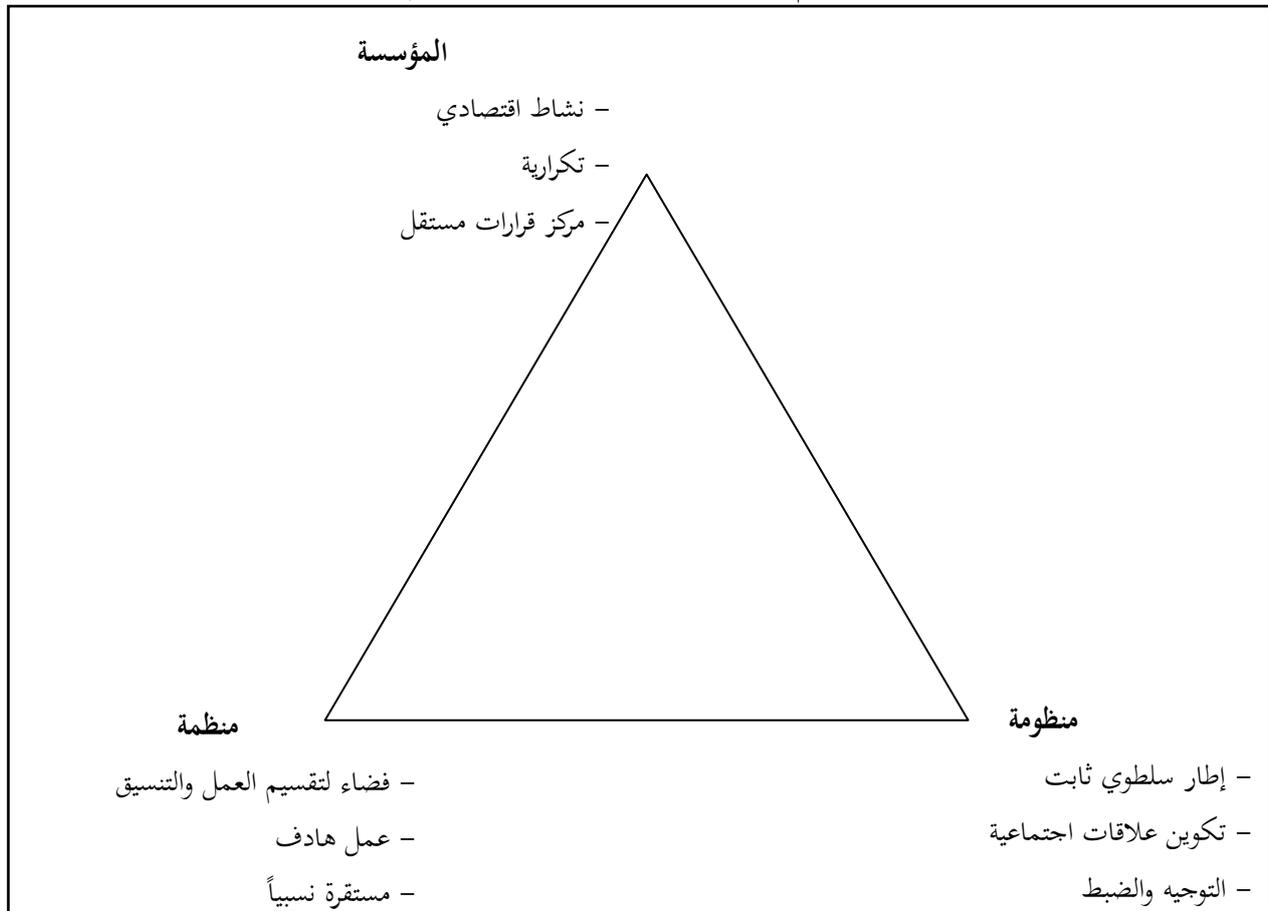
التعريف الثالث:

لقد نظر طومسون إلى المنظمة على أنها جوهر فني وهو يمثل مجموعة الوسائل التي يمكن من خلالها أداء وظيفة المنظمة¹.

التعريف الرابع:

لقد تناول الدكتور مداح عرايبي الحاج أهم المصطلحات والمفاهيم المستعملة للتعبير على مفهوم المؤسسة في ثلاثة مصطلحات كما هي مبينة في الشكل التالي:

شكل رقم (1): المصطلحات الثلاث لمفهوم المؤسسة



المصدر: مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر،

د.ط، 2015، ص 10.

1- علاء الدين عبد الغاني، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص399.

المؤسسة: هو مصطلح اقتصادي غير معروف في القانون، وهو غير واضح ويشمل عدة حالات ونشاطات مختلفة، تعتبر كعميل اقتصادي ينتج سلع وخدمات لأعوان آخرين بهدف تحقيق الأرباح.

منظومة: يعبر هذا المصطلح على الهيئات الرسمية وأيضاً مجموع القواعد الاجتماعية، الاقتصادية، لبلد أو منطقة، التي تحدد وتوفر شروط اختيار وتخصيص واستخدام الموارد فردياً وجماعياً. وبهذا تتجه إلى مجالات أخرى كالتربية، الصحة، الإعلام والخدمات العمومية¹.

المنظمة: وهو المصطلح الأكثر استعمالاً في مجال التسيير لأنه يضم الأبعاد الداخلية والمهمة الخارجية للمؤسسة، ويقصد بالمنظمة السيورة التي يعمل بها الأفراد جماعياً والإطار الذي يعملون فيه... وهي مجموعة مهيكلتة تضم مكونات (أفراد، تقنيات، أموال، معلومات...) في تأثير متبادل. وهي في علاقة مع المحيط الذي تتلقى منه الموارد والإشارات التي تمزجها من أجل التأثير على هذا المحيط.

التعريف الخامس: المؤسسة هي منظمة هدفها تحقيق الأرباح عن طريق بيع منتجاتها أو تقديم خدماتها².

ومما سبق يمكن تعريف المؤسسة بأنها كيان اقتصادي واجتماعي يهدف إلى تحقيق أهداف معينة على حسب طبيعة النشاط، مثل تقديم سلع وخدمات.

ثانياً: تعريف البيئة

1- البيئة لغة:

اشتق من الفعل الماضي باء، الذي يعني في قاموس المحيط باء إليه رجع، وبُؤْتُ به إليه، وبَوَّأه منزلاً، وباء فيه : أنزله، كَأَبَاءَهُ، والاسم: البيئة، بالكسر، وباء الرمح نحوه: قابله به، وباء المكان: حلّه وأقام، كَأَبَاءَ به، وتبَوَّأ، والمَبَاءَةُ: المنزل، كالبيئة والباءة، وبيت النحل في الجبل، ومُتَبَوِّأً الولد من الرحم³.

1- مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، د.ط، 2015، ص11.

2 - Anne-Marie Alary, Isabelle Laloup, Avi Sroussi, Management des organisations, Berti Edition, alger, 2010, p2.

3- مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط4، 1994، ص 34.

وفي لسان العرب بؤأهم منزلاً يعني نزل بهم إلى سند جبل وأبات بمعنى أصلح المكان وهياًه ليتخذه الإنسان مكاناً، والبيئة في المعجم الوسيط هي المنزل¹.

2- اصطلاحاً:

التعريف الأول:

البيئة هي عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة، فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما إيجابياً أي فرص نجاح أو سلبياً كتهديد مباشر².

من هذا التعريف يمكن القول أن البيئة هي مجموعة من المتغيرات لها تأثير مباشر أو غير مباشر في نجاح المؤسسة أو فشلها من خلال الفرص أو التهديدات.

التعريف الثاني:

البيئة هي تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة في الإدارة³.

ومن هذا التعريف نستخلص أن البيئة هي تلك القوى الخارجة عن سيطرة المؤسسة ولها تأثير مباشر عليها.

التعريف الثالث:

عرفها الدكتور بلال خلف السكارنة بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها -أم لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة (أو التي يحتمل أن تؤثر) على

1- السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، 2012، ص 120.

2- عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 37.

3- السعيد قاسمي، مرجع سابق، ص 120.

فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً¹.

التعريف الرابع:

لقد عرّف دانكن (1972) البيئة على أنها مجموعة العوامل المادية والاجتماعية خارج حدود المنظمة، وهي كل شيء يحيط بالمنظمة ويقع خارج حدودها.

وينظر (Jauch & Gluek, 1989) إلى البيئة من زاوية أخرى، فالبيئة بالنسبة لهما هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمنظمة، حيث يركز هذا المفهوم على إبراز دور البيئة في رسم إستراتيجية المنظمة. ولكي تتمكن المنظمة من فهم البيئة المحيطة بها عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عاملين أساسيين هما درجة التعقيد البيئي والذي يتضمن وجود عدد كبير من المتغيرات البيئية التي تؤثر في استراتيجيات المنظمة ونشاطاتها، فكلما اتسمت البيئة بالتعقيد زاد ذلك من صعوبة اتخاذ القرارات الفاعلة من قبل المنظمة. أمّا العامل الثاني فهو الاضطراب البيئي والذي يشير إلى ديناميكية البيئة أو معدل التغيير في العوامل المكونة لها محدودة وقابلة للتوقع على عكس البيئات المضطربة التي تتضمن عوامل تتغير بسرعة ويصعب توقعها².

من التعريفين نستنتج أن البيئة هي كل ما يحيط بالمنظمة من عوامل مادية واجتماعية التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمنظمة.

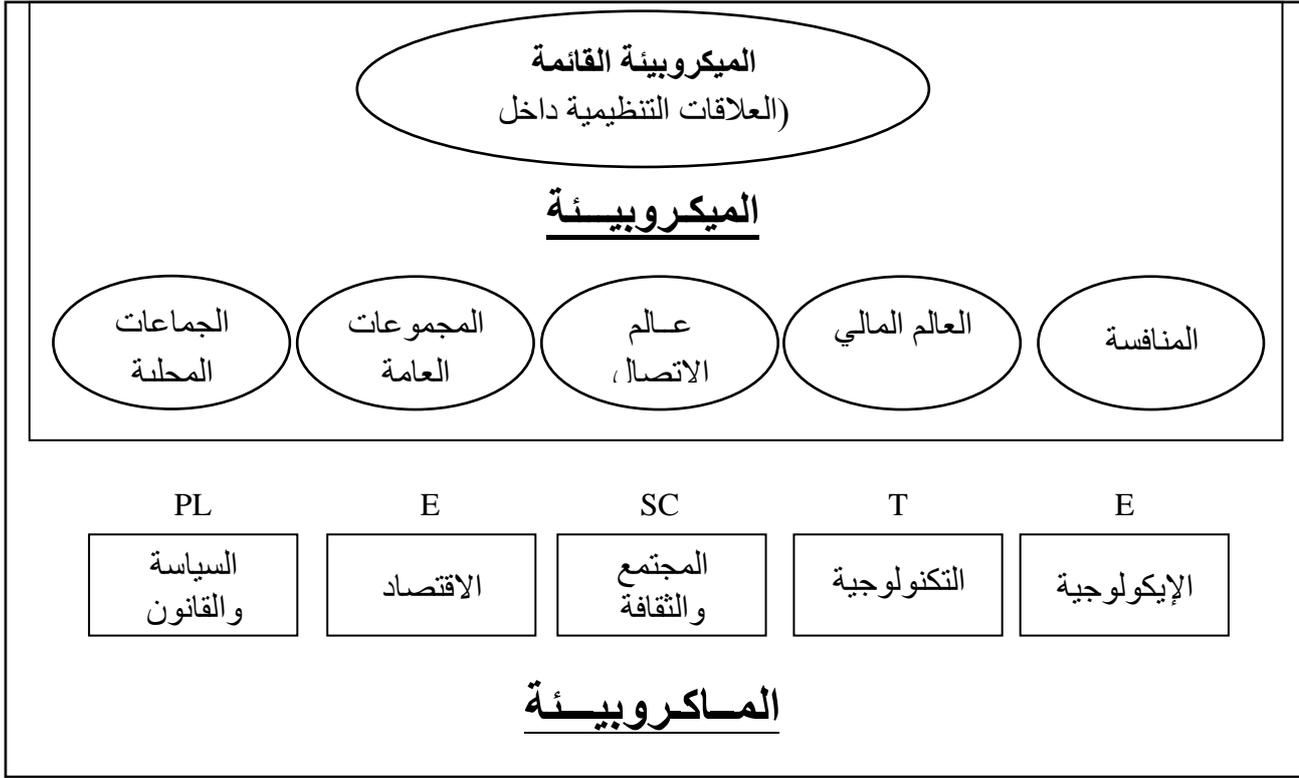
من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف البيئة على أنها تلك المتغيرات والعوامل التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر ويساهم في نجاح المنظمة من خلال استغلال الفرص المتاحة لها أو فشلها عبر التهديدات.

أو هي المحيط الذي يشتمل على كافة العوامل الفاعلة والمؤثرة داخليا أو خارجيا على أنشطة المؤسسة.

1- بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة، عمان-الأردن، ط1، 2015، ص 136.

2- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، د.ط، 2008، ص 100.

الشكل رقم (2) المؤسسة والبيئة



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3،

2006، ص 38.

المطلب الثاني: خصائص البيئة: Environmental properties

حدد ستيفن Stephen أربعة خصائص للبيئة¹:

1- التعقد:

وتشير إلى العدد الكلي / المطلق من العوامل الموجودة في البيئة المحددة للمنظمة، وتتسم البيئة البسيطة بوجود عدد قليل من العناصر أو العوامل، بينما البيئة المعقدة تشتمل على العديد من هذه العناصر. وهذه العناصر والتداخلات التي تحدث بينها يمكن أن تؤثر على هيكل المنظمة. فالمنظمة التي تعمل في بيئة معقدة يمكن أن تستعين باستشاريين ذوي خبرات للإدارة للتعامل مع هذه العوامل. فمشركة

1- علاء الدين عبد الغاني، مرجع سابق، ص393.

جنيرال متوترز التي تتعامل في بيئة معقدة للغاية لا بد أن يكون لديها استشاريين في التخصصات المحاسبية، القانونية، التدريب، التطوير، وخبراء للتخطيط الاستراتيجي حتى يمكنها النجاح في ظل هذه البيئة المعقدة¹.

2- التنوع:

إذا كان التعقد يشير إلى عدد العناصر التي توجد في بيئة المنظمة المحددة (أو البيئة المحدودة للمنظمة). فإنّ التنوع يشير إلى أي مدى تختلف وتنوع وتتباين هذه العناصر أو العوامل. وبينما تتسم البيئة المنسجمة بقلّة عدد العوامل الموجودة بها، فإنّ البيئة غير المتجانسة تتسم بكثرة العوامل/ العناصر الموجودة بها².

3- التغيير:

يعتبر التغيير أمر لا مفر منه (شيء طبيعي أو حتمي)، ولكن بعض البيئات تتغير بشكل أكبر، أسرع، وبالتالي تصبح أقل قدرة على التنبؤ بها من غيرها.

والتغير البيئي ينحصر بين الثبات أو الاستقرار و التغير الديناميكي. فالبيئة المستقرة أو الثابتة تبقى بدون تغير تقريباً لمدة أشهر أو سنوات. أما البيئة الديناميكية فإنها تكون دائمة التغير وفي اتجاهات غير متوقعة. ومن أمثلة المنظمات التي تعمل في ظل ظرف أو بيئة ديناميكية هي الشركات المنتجة للكمبيوتر، حيث تتسم بالتغير السريع والمستمر والتطور التكنولوجي السائد في صناعة الكمبيوتر.

4- عدم التأكد

ويشير عدم التأكد إلى المدى الذي يمكن في نطاقه التنبؤ بالتغيرات في بيئة المنظمة، وقد أكد جيمس طومسون على أهمية عدم التأكد للمنظمات، حيث أشار إلى أنّ عدم التأكد يمثل أحد المشاكل الجوهرية للمنظمات المعقدة، وأنّ أهم المهام الرئيسية للإدارة هو التوائم مع عدم التأكد.

1- علاء الدين عبد الغاني، مرجع سابق، ص393.

2- نفس المرجع، ص394.

إنّ أي منظمة لا بد أن تكون قد مارست (مرت) بعدم التأكد، لأنّه لا توجد منظمة تتعامل في ظروف التأكد التام، حيث لا تستطيع أي منظمة التنبؤ بشكل كامل ومؤكّد بما سيحدث في البيئة. ولا شك أن توافر المعلومات الملائمة والدقيقة يقلل من عدم التأكد. لذا تحاول المنظمات تجميع أكبر قدر من المعلومات حول أنشطتها بهدف تقليل ظروف عدم التأكد، وهنا تبرز مشكلة تكاليف الحصول على المعلومات والفائدة من هذه المعلومات لأنه في كثير من الأحوال تزيد التكلفة عن العائد. حتى أنّ المنظمات في بعض الأحوال قد تقبل قدرًا من عدم التأكد عن أن تحصل على معلومات عالية التكاليف¹.

- الهيكل وعدم التأكد:

لقد قام كل من لورانس هير بنياك وشارلز سنو بدراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي وعدم التأكد البيئي المرتبط بها في 88 شركة في أربعة صناعات وقد خلص إلى علاقة طردية بين اللامركزية وعدم التأكد في صناعة النقل الجوي وعكسيته.

نموذج دونكان:

يقوم النموذج الذي قدمه روبرت دونكان على أساس التداخل بين ثلاثة خصائص بيئية هي: التغير، التعقّد، وعدم التأكد. ويمكن توضيح النموذج في الجدول التالي:

1- علاء الدين عبد الغاني، مرجع سابق، ص394.

جدول رقم (1) يوضح نموذج دونكان¹

	Simple environment	Complex environment
Static environment	<p>خلية (1)</p> <p>- عدم التأكد منخفض:</p> <p>قلة عدد العناصر البيئية</p> <p>هناك تشابه في العناصر</p> <p>تتسم العناصر بالثبات وعدم التغير</p> <p>- الهيكل الملائم:</p> <p>درجة مرتفعة من التعقيد والرسمية والمركزية</p>	<p>خلية (2)</p> <p>- عدم التأكد يميل إلى الانخفاض:</p> <p>كثرة عدد العوامل البيئية.</p> <p>هناك عدم تشابه بين هذه العناصر</p> <p>تتسم العناصر بعدم التغير</p> <p>- الهيكل الملائم:</p> <p>درجة عالية من التعقيد والرسمية، ودرجة منخفضة من المركزية</p>
Dynamic environment	<p>خلية (3)</p> <p>- عدم التأكد يميل إلى الارتفاع:</p> <p>وجود عناصر بيئية قليلة أو محدودة</p> <p>وجود قدر كبير من التشابه بين العناصر</p> <p>العناصر تتغير بشكل مستمر</p> <p>- الهيكل الملائم :</p> <p>وجود قدر منخفض من التعقيد والرسمية</p> <p>وقدر مرتفع من المركزية</p>	<p>خلية (4)</p> <p>- عدم التأكد مرتفع:</p> <p>وجود العديد من العناصر في البيئة</p> <p>هناك اختلاف / عدم تشابه بينها تغير العناصر</p> <p>البيئية بشكل مستمر.</p> <p>- الهيكل الملائم:</p> <p>درجة منخفضة من التعقيد، الرسمية والمركزية</p>

المصدر: علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011،

ص 396.

1- علاء الدين عبد الغاني، مرجع سابق، ص 396.

المطلب الثالث: تصنيفات البيئة

تعددت آراء الباحثين والمفكرين فيما يخص موضوع البيئة لما له من اهتمام بالغ في يومنا هذا، حيث صنفها كل حسب رؤيته ونظرتة للبيئة، ونورد أهمها حسب التسلسل الزمني كآآتي:

تصنيف إمري و تريست **1965**¹: قد صنفا البيئة إلى أربعة أنواع:

1- البيئة الهادئة العشوائية: وهي البيئة التي تتسم بدرجة تعقيد منخفضة واستقرارية عالية، وأن الفرص والتهديدات في هذه البيئة تتوزع عشوائيا، كما أن توجه المنظمة في هذا النوع من البيئات ينصب بدرجة أساس على تحقيق الفعالية التشغيلية.

2- البيئة الهادئة المتجمعة: وهي بيئة تتسم بدرجة تعقيد عالية إلا أنها مستقرة نسبياً. وعلى الرغم من الفرص والتهديدات في هذا النوع من البيئات المختلفة، إلا أنها عادة تكون متجمعة وأنّ الاهتمام الرئيسي للمنظمة في هذه البيئة يتمثل في البحث عن الموقع المثالي بالقرب من مراكز تجمع الموارد البيئية.

3- البيئة المضطربة الانعكاسية: يتسم هذا النوع من البيئات بدرجة تعقيد منخفضة ولكنها غير مستقرة، بالإضافة إلى وجود عدد كبير من المنافسين، وإن تركيز المنظمة في مثل هذه البيئة ينصب بشكل أساس على المحافظة على المركز التنافسي لها.

4- البيئة الهائجة: وهي بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم الاستقرار، وتتطلب استجابة سريعة للتغيرات الحاصلة فيها، ولهذا فإن محور اهتمام المنظمة ينصب على التركيز على السلوك العلاقائي مع المنظمات الأخرى. إنّ هذا النوع من البيئات هو الذي تعيشه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر.

1- صالح عبد الرضا رشيد، مرجع سابق، ص 102-103.

الشكل رقم (3) تصنيف البيئة وفقاً لمنظور إمري وتريست (Emry & Trist)

		عالية
البيئة الهادئة المتجمعة	البيئة الهادئة العشوائية	الاستقرارية
البيئة الهائجة	البيئة المضطربة الانعكاسية	
		منخفضة
مرتفعة	منخفضة	
درجة التعقيد		

المصدر: صالح عبد الرضا، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان -

الأردن، د.ط، 2008، ص 103.

اعتمد إمري وتريست في تصنيفهما للبيئة على درجة التعقيد والاستقرارية، حيث صنفاها إلى أربعة أنواع هي البيئة الهادئة العشوائية، البيئة المتجمعة، البيئة المضطربة الانعكاسية، والبيئة الهائجة.

تصنيف أغيلار (Aguilar) 1967¹: حدد (Aguilar) ثلاثة أنواع من البيئة هي البيئة المستقرة والتي لا تظهر أي تغيرات في العوامل المكونة لها، والبيئة غير المستقرة والتي تظهر تغيرات نسبية، والبيئة الديناميكية والتي تتضمن تغيرات مستمرة ومتسارعة في العوامل المكونة لها.

تصنيف روبنسن سنة 1990²: قسمت البيئة وفقاً لهذا التصنيف إلى بيئة عامة تمثل كل ما يحيط بالمؤسسة تؤثر فيها بشكل غير مباشر عن طريق العوامل السياسية والاقتصادية والقانونية، وبيئة خاصة تغطي الجزء الذي يؤثر في المؤسسة مباشرة، وهم الأطراف ذات المصلحة كالزبائن، والمنافسين، والمستهلكين، ونقابات العمال.

1- صالح عبد الرضا رشيد، مرجع سابق، ص 102.

2- السعيد قاسمي، مرجع سابق، ص 121.

صنفت البيئة حسب تصنيف روبنسن إلى نوعين وهي بيئة عامة وبيئة خاصة، كما أعطى لدرجة التأثير دور مهم في التصنيف.

تصنيف دافت سنة 1992: تم تقسيم البيئة إلى بيئة عامة وبيئة مهمة، حيث تشمل البيئة العامة القطاعات التي لا تؤثر مباشرة في المؤسسة كالحكومة والظروف الاقتصادية والتكنولوجيا. وبيئة المهمة التي تشمل القطاعات التي تؤثر مباشرة في المنظمة كقطاع الصناعة والموارد البشرية.

تم استبدال البيئة الخاصة ببيئة المهمات وأعطى لدرجة التأثير نفس الدور كسابقه.

تصنيف ناث سنة 1993¹: قسم البيئة على النحو التالي بيئة كلية عامة وبيئة تنافسية هي بيئة الصناعة وبيئة المهمة.

هذا التصنيف أعطى ثلاثة أنواع ولم يعتبر البيئة الخاصة أو بيئة الصناعة هي نفسها بيئة المهمة.

تصنيف سارتو 1997²: صنف البيئة إلى:

- بيئة عامة

- بيئة التشغيل

- البيئة الداخلية. حيث أضاف هذا التصنيف نوع ثالث وهو البيئة الداخلية

تصنيف كامل محمد المغربي 1998³: هناك خمسة أنواع من البيئة:

1- بيئة اقتصادية: وتمثل في الهيكل المتكامل والمتداخل للمؤسسات، مدخلاتها وسائل الإنتاج من قوى عاملة، ورأس مال، وثروات طبيعية، ومعلومات، أمّا مخرجاتها تتمثل في السلع الرأسمالية كالألات والمعدات والسلع الوسيطة والسلع الاستهلاكية والخدمات بأنواعها.

1- السعيد قاسمي، مرجع سابق، ص 122.

2- نفس المرجع، ص 122.

3- محمد كامل المغربي، الإدارة والسياسة العامة، مكتبة بغداد للنشر والتوزيع، الأردن، د.ط، 1998، ص 2-5.

2- بيئة تربوية: باعتبار أنّ نوعية العملية التربوية وطبيعتها هي التي تحدد نوعية الطبقة الإدارية في أي مؤسسة.

3- بيئة اجتماعية وثقافية: فالمؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل فيه، فهي في تفاعل مستمر مع فلسفة المجتمع وثقافته، إذ تؤثر في المجتمع وتتأثر به.

4- البيئة السياسية والقانونية: هي العوامل السياسية والقانونية التي تؤخذ أثناء اتخاذ القرار في المؤسسات.

5- العوامل التكنولوجية: تتأثر المؤسسة بالتكنولوجيا إذ يحدث التفاعل بينهما من خلال تبادل المعلومات الفنية والاختراعات التي تؤدي إلى التطور¹.

اقتصر هذا التصنيف على المكونات العامة للبيئة التي تؤثر بصفة غير مباشرة إلا أنه أضاف القوانين التربوية التي هي تندمج في القوانين الاجتماعية.

تصنيف كمال حمدي أبو الخير 2000²: اعتمد هذا التصنيف على أربعة أنواع من البيئة:

1- البيئة البدائية أو العشوائية: تتميز بالبساطة على مستوى المعرفة والجوانب الفنية، إذ نجد بها المؤسسات الفردية والصغيرة.

2- البيئة الهادئة العنقودية: تتميز بالبطء في التغيير، وبطريقة التنبؤ القائم على الواقع والأساليب العلمية في اتخاذ القرار، وفي هذا النوع من البيئات تستطيع المؤسسة أن تحافظ على وجودها.

3- البيئة المضطربة: تكون بها المؤسسة رئيسية وعدد من المؤسسات الصغيرة وعدد من المؤسسات الأخرى العاملة في نفس قطاع الصناعة، مما يلزم تلك المؤسسة الرئيسة رسم إستراتيجية تأخذ في الحسبان ما يحيط بها من مؤسسات.

1- محمد كامل المغربي، مرجع سابق، ص 2-5.

2- السعيد قاسمي، مرجع سابق، ص 126.

4- البيئة المعقدة: يتوقع في هذا النوع نشوء الأزمات، وشدة المنافسات، وشدة التحالفات بين المؤسسات من أجل البقاء في السوق¹.

نرى في هذا التصنيف أنه ركز على التغير في البيئة وتعقيداتها ووجود قوى تنافسية في السوق.

تصنيف محمد الصيرفي 2003: تم تقسيم البيئة إلى بيئة عامة وبيئة خاصة:

1- البيئة العامة: تعبر عن مجموعة قيود لا تخضع لسيطرة المؤسسة وتتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية.

2- البيئة الخاصة: هي مجموعة القيود الداخلية التي تخضع لسيطرة المؤسسة كقطاع البحث والتطوير وقطاع الصناعة والسمعة التجارية للمنظمة، قطاع الموارد البشرية، والقطاع المالي².

اعتمد محمد الصيرفي في تصنيفه للبيئة على التأثير المباشر وغير المباشر لتلك العوامل.

تصنيف عايدة سيد خطاب 2009³: تم تقسيم البيئة إلى ثلاثة أقسام:

1- بيئة خارجية: وتتمثل في إجمالي القوى والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير غير الحالي، وتشمل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والقانونية، والتكنولوجية.

2- بيئة خاصة بالمنظمة: وتمثل كافة العوامل التسويقية والتكنولوجية والسياسية والإنتاجية والاجتماعية.

3- البيئة الداخلية: تتمثل في إمكانيات المؤسسة المالية والقيم.

1- كمال حمدي أبو الخير، التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة بين استراتيجية التغير واستراتيجية التصدير، مكتبة عين شمس القاهرة، 2000، ص 396.

2- محمد الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 31.

3- السعيد قاسمي، مرجع سابق، ص 127.

المبحث الثاني: البيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية (الداخلية والخارجية) المؤثرة ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، ولقد أدركت الإدارة في المنظمة المعاصرة أنّ الحكمة والابتكار لم يعودا كافيين لتحقيق النجاح وضمان الاستمرار.

المطلب الأول: تعريف البيئة الخارجية:

قبل التطرق إلى البيئة الخارجية سوف نعرض على البيئة الداخلية وأهم عواملها بصفة مختصرة

أ- البيئة الداخلية:

1- تعريفها:

تعطي البيئة الداخلية للمنظمة قدرات وميزة تنافسية تجعل منها منظمة متفردة في أساليب وطرق عملها، وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها، والبيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية¹.

2- عناصر البيئة الداخلية:

- **الهيكل التنظيمي:** يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الجزاء الداخلية فيها. فهو يبين التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية².

- **الثقافة التنظيمية:** عرفها توماس (Thomas) بأنها الافتراضات الأساسية التي تقود وتحرك المنظمة، فيما عرفها الباحث (Gibson) وزملاؤه بأنها شيء مشابه لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم، معتقدات، مدركات، افتراضات، قواعد، معايير، وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة³.

1- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 183.

2- نفس المرجع، ص 185.

3- نفس المرجع، ص 193.

- **الموارد:** وتشمل الموارد المالية، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، والقدرات التكنولوجية، هذه الموارد لا بد من توفرها كي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة، وإمكانات نجاحها واستمرار بقائها في السوق وإنجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المنظمة وسر ديناميكيتها وحيويتها، إنَّها الغذاء الفاعل لاستمرارها.

وفيما يلي أهم العوامل والموارد التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها: العوامل التسويقية، العوامل الإنتاجية، عوامل إدارة الموارد البشرية، العوامل المالية، عوامل البحث والتطوير، عوامل نظم المعلومات الإدارية¹.

ب- البيئة الخارجية:

التعريف الأول:

يعرف إمري و تريست (Emry & Trist) البيئة الخارجية على أنها مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر وتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة².

التعريف الثاني:

كما عرفها نعيم إبراهيم الظاهر على أنها تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة ولا تخضع لسيطرته³.

نستنتج من هذا التعريف أن البيئة الخارجية هي كل المؤثرات التي لا تخضع المؤسسة لسيطرتها وتؤثر في نشاطها.

1- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 196.

2- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 255.

3- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية المفهوم -الأهمية -التحديات، عالم الكتب الحديث إربد، الأردن، ط1، 2009، ص 102.

التعريف الثالث:

كما يعرفها منتزبرغ و كوين (Mintzberg & Quinn) بأنها ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية¹.

التعريف الرابع:

كما عرفها الدكتوران وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي على أنها مجموع العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها وتؤثر فيها².

المطلب الثاني: مستويات البيئة الخارجية:

إن كون البيئة الخارجية للمنظمات شاملة ومعقدة، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها. ونجد أن من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة يتمثل الأول في البيئة الخارجية العامة أو الكلية غير المباشرة، فيما تتمثل الثانية في البيئة الخارجية الخاصة أو بيئة العمل، المهام، الصناعة، المباشرة.

أ- البيئة الخارجية العامة (الكلية أو المجتمعية):

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي، أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها، أو النشاط الذي تخصص فيه، وتشمل مجموعة هذه العناصر كلاً من العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والقانونية، والتكنولوجية، والديموغرافية، والدولية العالمية³.

1- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، ط1، 2013، ص 134.

2- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم- العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط2، 2013، ص 51.

3- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 135.

ويلاحظ أنّ هذه البيئة تمخض عنها العديد من الفرص، والتهديدات، والقيود التي تتأثر منظمة الأعمال في إطارها وتتأثر بها وتتبادل التأثير معها، ويتفق أغلب الباحثين على أنّ مكونات البيئة الخارجية وأبعادها تتمثل في:

- عوامل البيئة الاقتصادية¹:

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال، وتتمثل العوامل الاقتصادية في معدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح التجارية والصناعية، والجمركية... الخ سنتطرق فيما يلي بالشرح لأهم العناصر الاقتصادية:

أ- معدل النمو الاقتصادي: يؤثر معدل النمو الاقتصادي مباشرة على مستوى الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة، فإنّ زيادة معدل النمو الاقتصادي يقود إلى التوسع في إنفاق المستهلكين. أمّا معدلات النمو المنخفضة إنّها تقود إلى التدهور أو الكساد الاقتصادي وتؤدي إلى التقليل الإنفاق الاستهلاكي.

ب- الميزان التجاري: يعتبر أحد المكونات المهمة لميزان المدفوعات ويعبر عن الفارق بين الصادرات والواردات السلعية للدولة. وتسعى كل دولة إلى تحقيق فائض في الميزان التجاري كتنقييد عملية الاستيراد لبعض السلع أو منعها بغرض حماية وتشجيع الصناعة المحلية، وتعزيز الميزان التجاري.

ج- معدلات الفائدة: إنّ معدلات الفوائد القصيرة أو طويلة الأمد تحدد بشكل كبير من مستويات الطلب على المنتجات أو الخدمات، كما تؤثر معدلات الفائدة أيضاً في القرارات الإستراتيجية والاستثمارية للمنظمة.

د- معدلات التضخم: تخلق معدلات التضخم حالات عدم الاستقرار الاقتصادي، كالنمو البطيء في الإنتاج، والنمو البطيء في الاقتصاد، معدلات فوائد عالية، وإذا ما استمر التضخم بالزيادة يصبح مخوف

1- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 135.

بالمخاطر، ومن النتائج الرئيسية للتضخم هو أن العمل للمستقبل يكون أقل تنبؤاً. كما يولد التضخم العالي قيود على بعض منظمات الأعمال وبنفس الوقت قد يوفر فرص لمنظمات أخرى¹.

- عوامل البيئة الاجتماعية:

تضم البيئة الاجتماعية العديد من المتغيرات والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة، والأعراف، والتقاليد، والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، وهذه تؤثر بأشكال مختلفة على المنظمة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق والعملاء، أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من محيطها الخارجي، إن نمط التغيرات في الحياة العامة يمثل إشكالية كبيرة أمام المنظمات في فهم أنشطة الاستهلاك وما يرتبط بذلك من نفقات لإدامة حياة الأفراد والمجتمع وفق الاعتبارات الاجتماعية، والسكانية، والديموغرافية².

- عوامل البيئة الثقافية:

للمتغيرات الثقافية تأثير مهم على منظمات الأعمال، فنظام التعليم والخبرات المتراكمة، والقيم والسلوك الفردي والجماعي، وطبيعة المجتمعات واستعدادها للتغيير، والنظرة الفردية والجماعية للماضي والحاضر والمستقبل كلها تؤثر على منظمات الأعمال وتطورها في المستقبل³.

- العوامل التكنولوجية:

تتعلق التكنولوجيا بالمسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتعتبر التغيرات التكنولوجية أحد القوى الأساسية في البيئة الكلية في المنظمة، حيث تؤثر في صنع الفرص والتهديدات. وتتعرض بعض المنظمات لتهديد مباشر نتيجة لتقادم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون، حيث ينعكس ذلك في انخفاض جودة ما تقدمه من سلع وخدمات وارتفاع التكلفة،

1- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية، 2013، ص 87-88.

2- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 135-136.

3- نفس المرجع، ص 136.

في حين أنّ المنظمات التي تعتمد على مستوى أعلى من التكنولوجيا يكون لديها فرص لجني ثمار تقدمها التكنولوجيا حين نجاح المنافسين في الحصول على ما تستخدمه من تكنولوجيا¹.

- عوامل البيئة السياسية والقانونية:

وتشمل هذه القوى النظام السياسي والاستقرار والنضج، بالإضافة إلى القوانين والسياسات الحكومية ذات التأثير على المنظمة، ومن المؤشرات المهمة لذلك ما يتعلق بالأنظمة والقوانين التي قد تصدرها الدولة، وسياسات الحكومة إزاء الانفتاح، والحماية للمنتجات الوطنية².

عوامل البيئة الدولية والعالمية:

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً بارزاً ومؤثراً في منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معاً، وتنطوي تحت العوامل الدولية الائتلافات الإستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية، والتطورات التكنولوجية السريعة³.

وفيما يلي جدول يبين أهم العناصر الرئيسية والفرعية للبيئة الكلية.

جدول رقم (02) العوامل الرئيسية والفرعية للبيئة الكلية

رقم	العوامل الرئيسية	العوامل الفرعية
1	العوامل الاقتصادية	معدلات النمو الاقتصادية، الإنفاق الاستهلاكي العام، ميزان المدفوعات، الميزان التجاري، معدلات الفائدة، هيكل السوق، الدخل، النظم المصرفية والسياسية النقدية، السياسة المالية والسياسة الضريبية، المنافسة، ومعدلات التضخم.

1- نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 108.

2- عبد الباري إبراهيم الدرة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص 150.

3- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 137.

<p>التقاليد، العادات، القيم، اتجاهات المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، التغيير الاجتماعي، السلوك العام للإدارة والمديرين، المسؤولية الاجتماعية، النظرة الاجتماعية للنجاح والفشل، الثقافة، التعليم، الخبرة، والقيم الأخلاقية والحضارية.</p>	<p>العوامل الاجتماعية والثقافية</p>	<p>2</p>
<p>التطورات التكنولوجية، التغيير التكنولوجي، تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا العمليات، التقنيات الحديثة المستخدمة في تقديم المنتجات أو الخدمات، ظهور سلع جديدة واختفاء سلع أخرى، الابتكار السريع لمنتجات وخدمات جديدة</p>	<p>العوامل التكنولوجية</p>	<p>3</p>
<p>حجم السكان في البلد، العمر، المرحلة في دورة حياة العائلة، مستوى التعليم، الجنس، النمو والانخفاض في السكان، التركيب السكاني في التخصيص، والموارد، والمهارات، التغيير في التوزيع السكاني بسبب الهجرة، هيكل الطبقات الاجتماعية</p>	<p>العوامل الديموغرافية</p>	<p>4</p>
<p>السياسة الدفاعية للدولة، الوطنية، القومية، التنظيم السياسي للدولة، الاستقرار السياسي، القوانين والنظام التشريعي، الفلسفة الاقتصادية للنظام السياسي، واتجاه الدولة للنشاط الاقتصادي الخاص</p>	<p>العوامل السياسية والقانونية</p>	<p>5</p>
<p>المنافسة المحلية، المنافسة الدولية، أنماط التجارة الدولية، دور تكنولوجيا المعلومات، الائتلاف بين الدول، التكتلات الاقتصادية، شركات متعددة الجنسية، التحالفات الإستراتيجية، العولمة وآثارها على منظمات الأعمال.</p>	<p>العوامل الدولية والعالمية</p>	<p>6</p>

المصدر: مجدي عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، ص 160.

ب- البيئة الخاصة (المهمات، البيئة القريبة، الصناعة):

إنّ كون المنظمة نظام مفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية، فإنّ هذه البيئة الخارجية يمكن أن تكون بيئة عامة ذات تأثير على مجمل المنظمات أو تكون بيئة خاصة للمنظمات بذاتها دون غيرها من المنظمات الأخرى. لذلك فإنّ البيئة الخاصة أو البيئة المهمة تتمثل بمجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة والتي يجب أن تأخذها بأهمية كبيرة.

لقد عرف الدكتور بلال خلف السكارنة البيئة الخاصة بأنها مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة، ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى، ويمكن للمنظمة نسبياً - الرقابة عليها والتأثير فيها، وتضم المجموعات التالية: المستهلكين، الموردين، المنافسين، التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المنظمة، العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبيئة المحلية للمنظمة، تكنولوجيا الصناعة... وغيرها¹.

- مكونات البيئة الخاصة

تتمثل البيئة الخاصة من مجمل التغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة، وهي تتمثل بمجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها الموردون والمنافسون، العملاء، المقرضون، أصحاب الأسهم، ومجمل مجموعات الضغط المباشر على منظمة الأعمال وفيما يلي عرض مختصر لأهم العوامل:

- العملاء:

يمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو الذين تأمل المنظمة في كسبهم مستقبلاً للتعامل معهم.

كما يحتل العملاء من بين كافة القوى التي تشكل بيئة المهمة موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الإستراتيجية ونتائج الأعمال، فالعميل في نهاية الأمر هو الذي يقرر شراء أو عدم شراء منتجات وخدمات منظمة الأعمال، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح وبالتالي

1- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 145

قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو. لذلك تتنافس المنظمات لكسب رضا العملاء وولائهم من خلال تلبية فعلية لاحتياجاتهم بأفضل الصيغ¹.

- الموردون:

تتضمن كلمة الموردين أو المجهزين جميع من يقدم للمنظمة والأجهزة والمعدات والأدوات والمواد الخام وغيرها من البضائع، ولكن الأمر لا ينتهي هنا فقط، إذ ينضم إليهم أيضاً كل من يقدم لمنظمة الأعمال الخدمات مثل المتعاقدين والمستشارين، ومن المهم أن تدرك المنظمة أنّ نجاحها في تقديم الخدمات يعتمد كثيراً على أداء هؤلاء الموردين واستعدادهم لمعاونة المنظمة على تأدية واجبها على أكمل وجه².

- المنافسون:

يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم منتجات المنظمة نفسها أو بدائلها في السوق، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه والمميزات الخاصة بمنتجاته، وطرق إنتاجه، وطاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة، ومهارات العاملين لديه ورأس ماله ومدى نيته، وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس وذلك ما يفيد المنظمة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين، بالتالي يساعد في بناء إستراتيجيتها³.

الوسطاء:

ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة ومستهلكيها سواء كانوا وكالات، أو تجار جملة أو تجار تجزئة، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بآماكن تواجدهم وشروط العمل معهم من حيث الأسعار، ونوعية المنتجات، والعلامات التجارية وشروط التسليم... وغيرها⁴.

1- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 54.

2- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع عمان -الأردن ط 1 2011، ص 55.

3- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 141-142.

4- بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص 149.

- العمالة وسوق العمل:

يعد سوق العمل جزء مهم في البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة، فإذا ما توفرت الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة في سوق العمل تستطيع المنظمة أن تحصل على هذه الموارد بأفضل الطرق والصيغ. إنَّ الموارد البشرية اليوم أصبحت موارد معرفية تنفق المنظمات كثيراً في الاستثمار فيها لغرض تطويرها باعتبارها القاعدة الأساسية لميزات تنافس مستدامة للمنظمة¹.

- المجتمع:

تعتبر أهمية المجتمع على نفس قدر الأهمية التي تتمتع بها أي فئة من فئات المتعاملين المؤثرين والمتأثرين بأداء منظمة الأعمال، وكون منظمة الأعمال جهة محورية في تشكيلة المجتمع فإنَّ هذا يزيد من عظم مسؤولية منظمة الأعمال في الالتزام بجميع القوانين والتشريعات السائدة، ويستوجب على منظمة الأعمال وعلى العاملين معها لعب دور القدوة في ترسيخ ممارسات الالتزام المجتمعي².

الممولون:

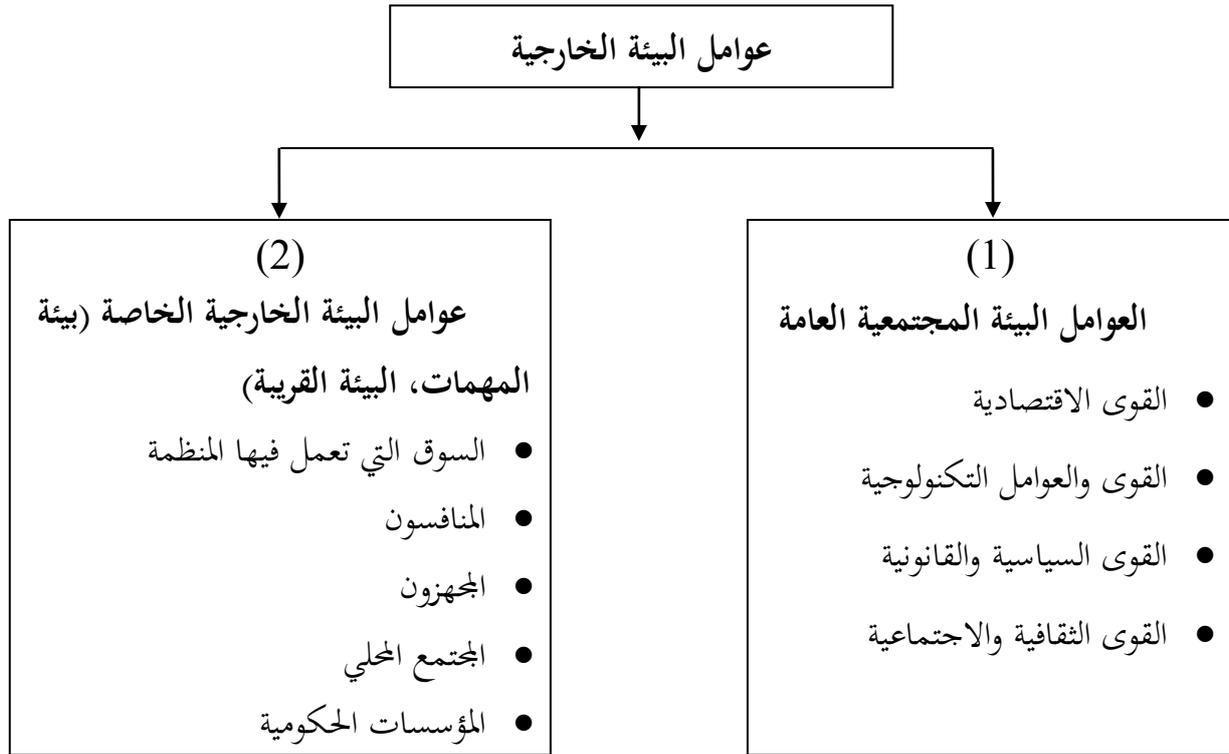
ويمثلون بصفة رئيسة المساهمين -مالكي الأسهم- بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان المختلفة، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمها³.

1- وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 54.

2- نفس المرجع، ص 55.

3- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 165.

الشكل رقم (04) عوامل البيئة الخارجية المجتمعية العامة وأهم مؤشراتها



المصدر: عبد الباري إبراهيم الدرة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي

والعشرين النظرية والتطبيق، ص 148.

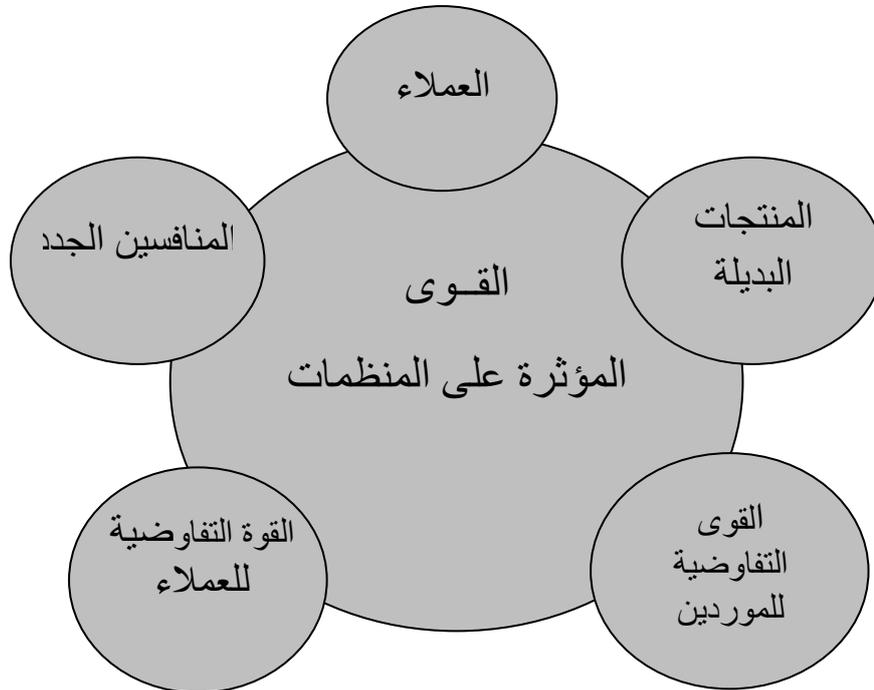
أما حسب نموذج بورتر هناك خمس قوى مؤثرة تتمثل في: تهديد المنتجات البديلة، تهديد المنافسين القائمين الموجودين، التهديد من المنضمين الجدد، وتهديد القوى التنافسية، وتهديد قوة الموردين وقوة العملاء (الزبائن) للمفاوضة.

- **تهديد المنتجات البديلة:** إنّ عملية ظهور منتجات جديدة قد يكون تهديداً للمنظمات التي تنتج منتجات شبيهة، حيث أدى التطور في الاتصالات والأنترنت إلى ظهور منتجات جديدة مثل التعليم الإلكتروني والبنوك الإلكترونية وغيرها مما أثر على كثير من الشركات التي لم تستخدم هذه التقنيات الجديدة وأدى إلى ضياعها أو ضعفها أو موتها.

- **التهديد من دخول منافسين جدد:** وهذا أمر طبيعي أنّ عملية زيادة المنافسين في السوق قد تؤثر على العائدات والأرباح للمنظمات.

- حدة المنافسة من الخصوم: إنّ وجود منظمات منافسة له أثر كبير على عائدات المنظمات.
- القوة التفاوضية للعملاء: إنّ كثير من العملاء يصر على التفاوض من أجل إجراء تغيير إتما في السعر أو وقت التسليم أو طريقة التسليم... الخ، مما قد يشكل تهديداً وعبئاً إضافياً على المنظمات.
- القوة التفاوضية للموردين: كما أنّ هناك خطر من العملاء فأيضاً هنا خطر من الموردين الذين يعملون على تزويد المنظمات بالمواد الخام، فقد تعمل هذه على زيادة الأسعار أو تأخيرها... الخ، مما قد يشكل خطر على المنظمة¹.

شكل رقم (05) نموذج بورتر: القوى المؤثرة على المؤسسات



المصدر: خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، ص 177.

1- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2013، ص 176-177.

المطلب الثالث: أثر التحولات في البيئة الخارجية على المؤسسة:

- الاضطراب التكنولوجي:

إن التطور التقني والعلمي الذي شهده العالم خلال العشرين سنة الأخيرة وهذا على المستويين: العلوم التقنية، البحث الأساسي، الاختراعات من جهة والتكنولوجيا وإبداعاتها من جهة أخرى والتي أحدثت تغيرات وتحديات في تصور وسلوك الأعوان الاقتصاديين، وتجسد هذه التحديات ما يصلح تسميته بالاضطراب التكنولوجي¹.

- تغيير القدرة التنافسية للمؤسسة:

تتجه المؤسسة إلى الإبداع التكنولوجي من أجل البقاء ومواجهة المنافسة الشديدة، باعتباره عامل أساسي في المنافسة وبالتالي في ديناميكية السوق. يؤدي الإبداع من جهة إلى توسيع السوق أي ازدياد عدد المنافسين ومن جهة أخرى يؤدي اشتداد المنافسة بينهم².

- التبعية بين الدول وعالمية الاقتصاد:

بالنظر إلى التحول الاجتماعي والاقتصادي للدول لا يمكن لأي دولة أن تعيش في اكتفاء ذاتي وتنعزل اقتصادياً وثقافياً وسياسياً، وهذا ما يجسد التبعية المتبادلة على مستوى كل الميادين، وتعتبر كميته للوضع العالمية الحالية. هذا ما يجعل قدرة الدول الصناعية تنخفض كلما كان النظام الدولي مترابط أكثر فأكثر -ترابط سياسي، ثقافي، عسكري، وخاصة اقتصادي- بتدفقات الطاقة، المواد الأولية والمعدنية، المنتجات الفلاحية، المنتجات الصناعية، التكنولوجيا والتمويل³.

1- مداح عرابي الحاج، مرجع سابق، ص 19.

2- نفس المرجع، ص 21.

3- نفس المرجع، ص 25.

- المشاكل الاقتصادية: التضخم، المديونية، البطالة:

تتخبط معظم اقتصاديات الدول في طريق النمو في مشاكل اقتصادية عرقلت بشكل واضح مسيرتها التنموية، ومثلت أزمة المديونية المشكل الأكثر حدة بالإضافة إلى البطالة والتضخم¹.

- الدولة أثر سياستها:

للدولة تأثير بارز على المؤسسة في ميدان تسييرها وتنظيمها ووجهتها من خلال ممثليها (حكومة، سلطات محلية وعمومية، البنوك، مصلحة الجمارك، الضرائب...) وسياساتها وتشريعاتها الاقتصادية والاجتماعية، حيث تقوم الدولة بتحديد مجالات النشاط وتشجيع بعض النشاطات الأخرى (بتخفيض معدلات الضرائب، تسهيلات القروض، وشروط التوطين...)².

- التحولات الاجتماعية:

تعرف كل المجتمعات تحولات طبيعية، ومن بين هذه التحولات نذكر ما يلي:

ارتفاع معدل النمو الديمغرافي: يؤثر معدل النمو الديمغرافي بما فيه عدد الولادات والوفيات ومن حيث جنس المواليد على مستوى هرم الأعمار ومنه على هيكل اليد العاملة، ويظهر هذا جليا على حجم الطلب.

تحسين المستوى الثقافي والمعيشي للمستهلكين: تتغير الأذواق، شروط الحياة، المعرفة الجيدة باستعمالات وخصائص المنتجات، وكذلك أسعارها وهذا بفضل التعليم والتكوين ووسائل الثقيف (التلفزيون، الجرائد، الكتب... الخ) وفي الحقيقة أن ما يحدد رغبات وسوك الأفراد هو التعليم والتكوين³.

1- مداح عرابي الحاج، مرجع سابق، ص 27.

2- نفس المرجع، ص 29.

3- نفس المرجع، ص 30.

المبحث الثالث: تحليل البيئة الخارجية وأهميتها

تعد عملية تحليل البيئة الخارجية من المقومات الأساسية التي تعتمدها المنظمة اليوم لتحديد التوجهات المستقبلية للحكومة والمنافسين والمستهلكين، وبالتالي ستتمكن من تحديد الفرص والتهديدات البيئية بوصفها عوامل مهمة تؤثر في مصير ومستقبل حياة المنظمة، كما أنها تزيد من قدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة، لهذا تعد عملية تحليل البيئة الخارجية أهم الأنشطة الإستراتيجية، لهذا على المنظمة أن تتكيف معها.

المطلب الأول: خطوات تحليل البيئة الخارجية

خطوات تحليل البيئة الخارجية¹:

لا ريب أن التعرف على مكونات بيئة الأعمال التي تعمل بداخلها المنظمات لا يكفي لتحقيق الغرض من وراء التخطيط الإستراتيجي، فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة، إلا أنه مازالت هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة لتعظيم المنافع المترتبة على القيام بدراسة البيئة الخارجية وهي:

- جمع المعلومات عن البيئة: تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض التخطيط الإستراتيجي، حيث لا بد من تحديد نوعية ومصادر الحصول على المعلومات وتحديد الشخص المسؤول عن ذلك، وينبغي قبل البدء في عملية جمع المعلومات محاولة وضع تصور واضح يساعدنا في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- كيف سيتم تحديد المعلومة المطلوبة: وذلك من خلال العديد من الأساليب مثل:

- المناقشات بين المدراء خلال الاجتماعات الرسمية.

- التقارير التي يعدها ويقدمها المدراء.

1- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2004، ص 157، 155.

- أسلوب دلفي أو الاجتماع عن بعد.
- ما طريقة الحصول على المعلومات: هناك مصادر عديدة يمكن من خلالها جمع المعلومات مثل:
 - الوزارات والهيئات الحكومية.
 - التقارير والنشرات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء محلية أو دولية.
 - مكاتب الاستثمارات الإدارية.
 - الغرف التجارية والصناعية.
 - المجالات العالمية والمتخصصة.
 - النشرات عبر شبكة الانترنت.
 - أفراد ذوي الاختصاص في هاذ الميدان.
- **من المسؤول عن جمع المعلومات:** يجب أن تكون هناك وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات وتقديمها في شكل يسهل فهمه، وتحليله، وحزنه، وتشغيله، حيث أنّ البيئة الخارجية تتسم بالديناميكية الحية ويجب ملاحظة ودراسة الأهمية النسبية للمعلومات وتوقيت جمعها. فعلى سبيل المثال إذا وجهت المنظمة قراراً لجمع استيراد مواد خام معينة أو زيادة الرسوم على بعض المواد فإنّ المعلومات المطلوب الحصول عليها تأثير هذا القرار سوف تكون لها أهمية بالغة عن أخرى قد يكون تأثيرها محدود.

المطلب الثاني: تحليل الفرص والتهديدات الخارجية

- الفرص:** هي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية¹.

1- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 158.

وتعتبر الفرص السوقية عاملاً مهماً في تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة، ولا يستطيع المدراء في حقيقة الأمر ربط الإستراتيجية مع موقف المنظمة دون تعريفها أولاً لكل فرصة من الفرص الموجودة في البيئة، وتحديد أولوياتها مع الفرص الأخرى، وأهميتها في تحقيق النمو والربح للمنظمة وفي قدرتها على تحقيق الجاذبية الصناعية، علماً أنّ جميع المنظمات في الصناعة لا تتساوى في الموقع إذا ما أتيحت لها الفرص، بسبب أن الفرص الصناعية تتسم بعوامل خاصة ترتبط بإمكانات وقدرات واهتمامات المنظمة. والمنظمة التي تتوفر لها فرصة صناعية ولا تعمل على استغلالها واستثمارها فهي واهمة، لأنّ الفرص لا تتكرر بحكم الارتباط بعامل المكان والزمان.

ومن الجدير بالإشارة أن المنظمات الناجحة لا تنتظر من الفرصة لكي تأتي إليها، بل لا بد من العمل الدؤوب والبحث لخلقها والقيام باستغلالها وتعظيم أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية.¹

التحديات: هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو أثراً سلبية للمنظمة. تتمثل التحديات بدخول منافسين جدد وبتكاليف قليلة إلى الأسواق أو زيادة الضغوط التنافسية أو نمو قوة التفاوض عند المشترين والمجهزين، ثم التغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين... إلخ.

الفرص:

- ◀ الدعم والمساندة الحكومية لأعمال المنظمة.
- ◀ التطور التكنولوجي في أساليب المنظمة.
- ◀ العلاقات الجيدة مع بعض المنظمات المتقدمة تقنياً وإدارياً.
- ◀ إنشاء جمعيات أو هيئات اقتصادية على المستوى الإقليمي أو الدولي.

والفرص والتحديات لا تؤثر بمفردها في جاذبية موقف المنظمة وإنما تشترك معها في ذلك التأثير عناصر القوة والضعف. وينبغي أن تهدف الإستراتيجية إلى: أ- اقتناص الفرص التي تتلاءم مع إمكانيات المنظمة.

1- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 158.

المطلب الثاني: تحليل الفرص والتهديدات:

إنّ عملية تحليل أنواع الفرص والتهديدات تقدم لنا احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المنظمة وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات وتلك الفرص مما يساعد المنظمة توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرصة أو المواجهة مع التهديد، ويمكن أن نضع الشكل التالي وهو يوضح ويلخص العناصر الخارجية في شكل فرص وتهديدات بإتباع الخطوات التالية¹:

جدول رقم (03) يوضح جدول تحليل عناصر البنية الخارجية.

1 العناصر الخارجية	2 الوزن	3 الدرجة	4 الأوزان	5 التعليمات
الفرص				
التهديدات				
الإجمالي				

المرجع عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ص 158.

ويبقى النموذج الرباعي لمصفوفة (SWOT) يمثل أهمية كبرى في تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمات، لما يتضمنه من تحليل عناصر القوة والضعف، الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة، ولمساهمتها في رسم الاستنتاجات في ضوءها يتحدد التوجه الإستراتيجي للمنظمات.

المطلب الثالث: أهمية دراسة البيئة الخارجية:

لا يوجد هناك أحد ولا منطقة يمكن أن يعيش في جزيرة معزولة، حتى يمكن القول أننا نعيش فيما أسماه أحد الاقتصاديين (سفينة الفضاء الأرض) حيث أصبح كوكبنا منظومة مغلقة أي شيء يقع فيها (حتى ولو كان شيئاً يبدو عديم الأهمية مثل الخطأ في قراءة عدادات القياس في تشير نوبل عام 1985 التي

1- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط2، 2004، ص 158.

حدث فيها التسرب النووي) سوف يسري إلى أقصى أطراف المعمورة. فيجب على الإدارة العليا للمنظمة أن تتحمل مسؤولية الفحص الدقيق للبيئة حتى تكون النتيجة النهائية لهذا الجهد معلومات مفيدة ومثمرة لصياغة الإستراتيجية.

وتعتبر الدراسات البيئية الخارجية من الموضوعات الحديثة نسبياً في الدراسات الإدارية رغم آثارها العميقة على نشاطات الإدارة منذ زمن بعيد.

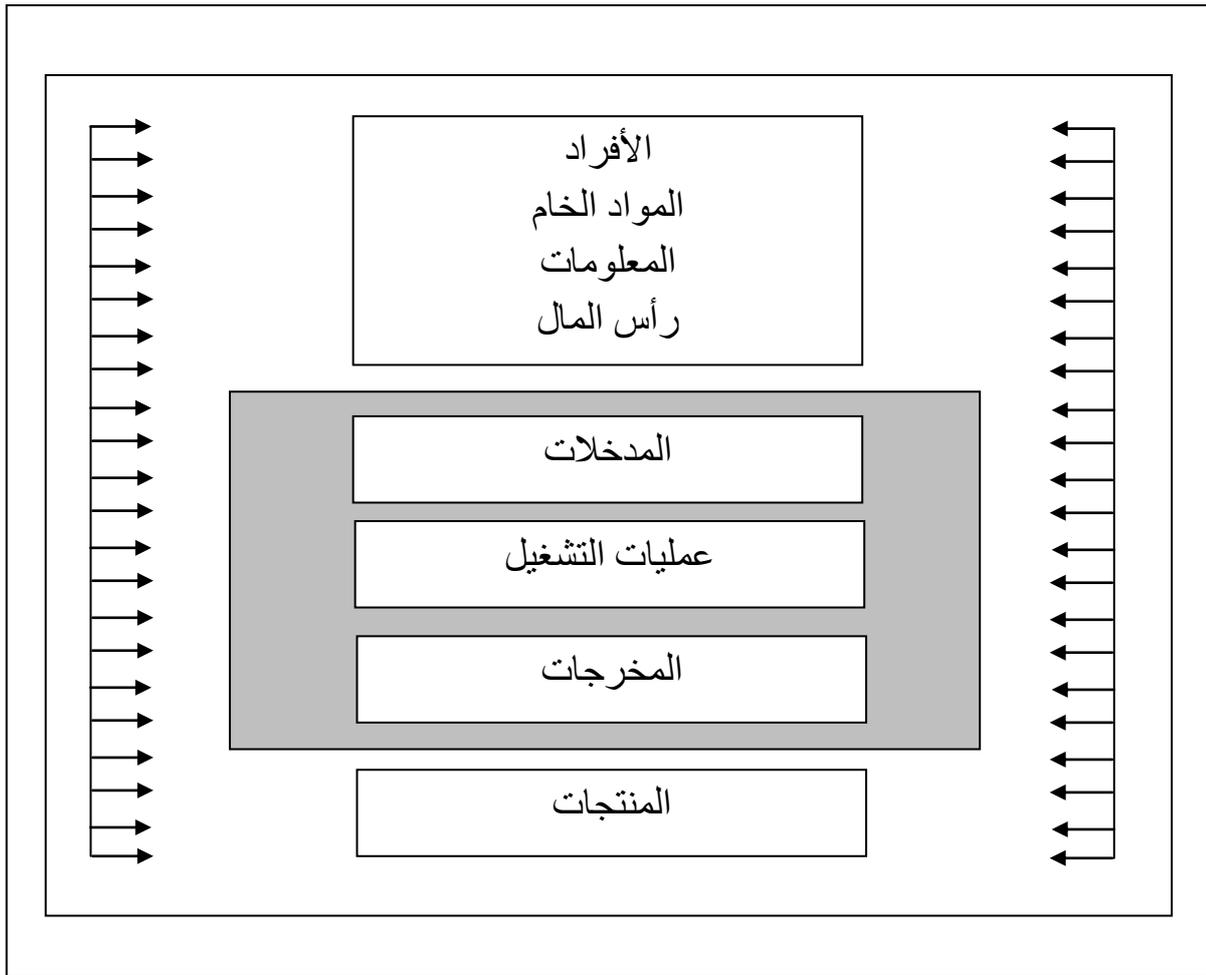
إنّ تطور المجتمعات وتعقد حاجاتها وخدماتها، من العوامل التي دفعت المختصين للاهتمام بدراسة البيئة الخارجية للمنظمة. نعم كان التركيز في الماضي على المشاكل الداخلية للمنظمة كمشاكل العمالة، وظروف العمل، ثم اتضح بعد زمن أنّ الظروف الداخلية والمشاكل الداخلية على صلة وثيقة بظروف البيئة الخارجية، وما طرأ عليها من تطورات مثل ظهور فكرة النظم المفتوحة، وزيادة التدخل الحكومي هذا إلى جانب ظهور العديد من أنواع الحديثة للشركات كالشركات المشتركة والشركات المتعددة الجنسيات¹.

فالمنظمة على اختلاف أنواعها تجمع الذي يخطط إلى تحقيق أهداف معينة وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة ومن خلال التفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها، فالمنظمة ككيان اجتماعي تتأثر باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها على تعدد علاقاتهم كما يتأثر هذا الكيان بمختلف الأطراف الخارجية ذات الارتباط والتأثير في المنظمة.

إنّ المنظمة وهي تستهدف وتخطط لتحقيق أهدافها لا بد لها من التفاعل مع بيئتها الخارجية، الأمر الذي يتطلب بل يفرض دراسة العوامل المختلفة لتلك البيئة بصورة مستمرة، ويمثل الشكل التالي العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبين البيئة الخارجية.

1- عبد العزيز صالح بن حيتور، مرجع سابق، ص 147-149.

شكل رقم (06) نموذج العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية.



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير، ص 150).

ويتضح لنا من خلال هذا الشكل أن المنظمة تحصل على مدخلاتها مثل العمال ورأس المال من البيئة المحيطة بها، ثم تجري المنظمة العمليات التحويلية والتشغيلية على هذه المدخلات مما يؤدي إلى ظهور مخرجات تتمثل في سلع وخدمات، ويتكون هذا النظام من عدد من النظم الفرعية التي تعتمد على بعضها البعض، والتي تعمل معاً بحيث يحقق كل نظام فرعي أهدافه مما يقود إلى تحقيق الأهداف العامة للنظام الكلي بعد ذلك¹.

1- عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 150.

إذن يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط وأهمها¹:

أ- الأهداف التي يجب تحقيقها:

فدراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات. فعلى سبيل المثال تساعد دراسة مصادر التوريد وإدارة المشتريات والمخازن على تحديد الكميات والأنواع والأسعار والوقت الذي يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج في وضع البرامج التسويقية والإنتاجية المطلوبة.

ب- الموارد المتاحة:

تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس مال، تقنية، آلات، أفراد) وكيفية الاستفادة منها. ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.

ج- النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة:

تساهم في الوقت الحاضر دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع ومنافذه، وأساليب وشروط الدفع، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح به والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداداً بالنسبة لها، أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في تعاملاتها أو أنشطتها.

1- عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص151.

د- أنماط القيم والعادات والتقاليد والسلوك:

إنّ دراسة البيئة الخارجية يساعدنا في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي سوف تتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

إنّ المؤشرات كلها توضح أهمية ومكانة دراسة عوامل البيئة الخارجية، كما تؤكد أنّ هذه الدراسة أمر لا مفر منه عند وضع الرسالة الإستراتيجية للمنظمة ودراسة هذه العوامل وحدها يمكن أن تحدد بيان الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها والمخاطر والمعوقات التي يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيمها، أو علاجها ولا بد من التأكيد هنا أن عناصر البيئة الخارجية أرضية أساسية لنجاح المنظمة، فلا يمكن لقبطان السفينة أن يرسو بها على البر الملائم دون أن يدرس ويراقب ويتفكر بظروف البحر الذي يبحر فيه¹.

1- عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص152.

خلاصة الفصل:

تعرض هذا الفصل إلى دراسة المفاهيم العامة لبيئة المؤسسة من خلال تعريف البيئة والمؤسسة، وفي نفس الوقت تم تقديم تعريفات مختلفة وتصنيفات لهما من وجهة نظر كل باحث، وهذا ما استلزم البحث أكثر لإعطاء معلومات واضحة ودقيقة عنهما مع التركيز على البيئة الخارجية بصفة خاصة والتي هي عنصر مهم في نجاح أي مؤسسة، حيث تم التطرق إلى دراسة أهم العوامل والمتغيرات للبيئة الخارجية التي تؤثر في نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

فإن هذه البيئة الخارجية تنقسم إلى صنفين وهما بيئة عامة (مجتمعية) مشتملة في المتغيرات التالية (اقتصادية، سياسية وقانونية، الاجتماعية، التكنولوجية، الدولية) أما البيئة الخاصة (المهمات) تشمل العناصر التالية (الموردون، الزبائن، المجتمع، الحكومة، الوسطاء، الممولون...)، أما بورتر فقد حصر بيئة الصناعة في خمسة عوامل لها تأثير مباشر على نشاط المؤسسة كتهديدات المنتجات البديلة، المنافسون المحتملون، قوة التفاوض للموردين والمستهلكون، بالإضافة إلى الحالة التنافسية للصناعة فكل هذه عوامل لا يمكن تجاهلها إطلاقاً ويجب معرفة أدق التفاصيل عن كل عامل مهما كان نوعه.

ونخلص في النهاية أنّ إهمال عوامل البيئة الخارجية للمؤسسات لا يمكنها النجاح والاستمرار لأطول فترة ممكنة. ولغرض التوضيح نشير أن نظام البيئة الخارجية الذي تعمل فيه المؤسسة هو نظام كلي أكبر من المؤسسة، وأن هذه المؤسسة أو غيرها ما هي إلا نطاقاً ثانوياً مكملًا للنظام البيئي.

الفصل الثاني

اتخاذ القرار الإداري

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية أحد المحاور الأساسية التي تتركز عليها العملية الإدارية أحد الأبعاد الرئيسية التي تحدد في ضوء جودتها مدى فعالية المنظمة، فكلما خضعت عملية اتخاذ القرار للأصول والقواعد العلمية السليمة زادت قدرة المنظمات على تحقيق مستويات أعلى من الفعالية والنجاح. فإنّ عملية اتخاذ القرارات في أي منظمة تعكس الفلسفة التي تتبناها الإدارة، ففي مجال الإدارة ينظر أساتذتها وفلاسفتها إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها أهم عنصر له أكبر أثر محسوس في عمل وحياة المنظمات.

حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية القرار الإداري، وفي المبحث الثاني إلى عملية اتخاذ القرار، وفي المبحث الثالث إلى دور التحليل الرباعي في اتخاذ القرارات

المبحث الأول: ماهية القرار الإداري:

تعتبر القرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية.

المطلب الأول: تعريف القرار الإداري وخصائصه

أ- تعريف القرار:

لقد تم التطرق في الفكر الإداري للقرار الإداري من طرف بعض الكتاب والباحثين المختصين بالعلوم الإدارية وخاصة من تخصص منهم في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية، والغرض من ذلك هو تحديد مفهوم علمي للقرار كما هو وارد أدناه:

- تعريف سايمون (Simon) القرار بأنه اختيار بديل معين من البدائل لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جيدة ناتجة عن عالم متغير، وهو جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال.

- تعريف يونغ (Yong) للقرار بأنه الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة.

- تعريف برنارد (Barnard) للقرار بأنه ذلك التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير.

- تعريف ريغ، كوهن (Rigg & Kohn) للقرار بأنه عملية اختيار بديل معين من البدائل المتاحة.

- تعريف هاريسون (Harrison) للقرار بأنه عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يعتمد اختياراً يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته¹.

1- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 49.

كما يعرفه الدكتور ماجد عبد المهدي مساعدة أنه يمثل الناتج الذي تم اعتماده في ضوء مراحل مختلفة للصناعة والاختيار، ويمثل الجوهر الذي تعتمده الإدارة¹.

القرار في القانون الإداري هو ذلك العمل الصادر تعبيراً عن الإرادة المنفردة للسلطة الإدارية بقصد التأثير في المراكز القانونية القائمة بالإضافة أو الحذف أو التعديل².

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف القرار على أنه اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة دقيقة للنتائج المتوقعة لكل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المرغوبة.

ب- خصائص القرار

1- خصائص القرار الجيد³:

الإمكانات الاقتصادية والفنية: ويعني ذلك القرار الذي يأخذ في الحسبان الإمكانيات الاقتصادية والفنية المتوفرة في المنظمة لتنفيذه، وبناء عليه يجب استبعاد القرارات التي يصعب تنفيذه إما بسبب المعرفة الفنية فيه أو عدم قدرة المنظمة على توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذه.

المثالية في القرار: يوجد العديد من الحلول لكل مشكلة، واختيارنا للحل الممكن التطبيق من الناحية الاقتصادية والفنية هو القرار المثالي الذي يجب أن يتم وفق أفضل الممكن.

فعالية التطبيق: ويقصد بذلك أن يكون القرار قابلاً للتطبيق من الناحية العملية، فتوفر الإمكانيات الاقتصادية والفنية قد لا تكفي وحدها للتطبيق والحصول على النتائج المرجوة بل تدريب منفيدي القرار والتأكد من توفر المهارات اللازمة ونظام المعلومات اليدوية والإلكترونية، ونظام جيد للاتصال ووجود حوافز تعتبر عوامل تزيد من فعالية التطبيق.

1- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2013، ص 95.

2- حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت-لبنان، د.ط، 2010، ص 422.

3- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط4، 2009، ص108-109.

2- خصائص القرار الفعال¹:

- ◀ مراعاة خطوات المنهج العملي في اتخاذ القرار.
- ◀ مراعاة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة والمتمثلة في قوى الضغط والعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية والتكنولوجية والاجتماعية.
- ◀ الحرص على مشاركة العاملين الذين سيتأثرون بالقرار.
- ◀ الاستفادة من الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة في عملية اتخاذ القرار من خلال حوسبة المعلومات الإدارية.
- ◀ مراعاة شرعية القرار.
- ◀ تحديد الموقف المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه.

ج- القرار الإداري:

لقد تناول الباحثون والمتخصصون دراسة موضوع اتخاذ القرارات الإدارية بمداخل مختلفة من حيث الشكل التعبيري والمحتوى الفكري والنظري إلا أنّ هناك شبه إجماع بين العديد من المنظرين في إطار المناهج الفكرية المختلفة بأنّ القرار هو محور العملية الإدارية، والقرار الإداري ما هو إلاّ نتيجة لعملية تقويم المنافع المحتملة لكل بديل من البدائل المتاحة واختيار أفضلها، ولذلك فإنّ صنع القرار يتطلب تحديد الأهداف والأولويات لتحديد مجموعة من البدائل المتاحة.

حيث ذكر سايون في كتابه السلوك الإداري بأنّ الإدارة هي اتخاذ القرارات الإدارية، لأنّ جميع الأعمال التي تجري في التنظيم يمكن تحليلها إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة مع بعضها البعض.

كما عرّف الشماع وحمود القرار الإداري من الناحية القانونية على أنه إعلان يصدر عن سلطة إدارية في صورة تنفيذية بقصد إحداث أثر قانوني إزاء الأفراد.

1- رحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2010، ص 60-61.

وقد عرّف السناري القرار الإداري على أنه كل عمل قانوني يصدر عن هيئة إدارية أو هيئة خاصة لها امتيازات السلطة العامة، ويكون موضوعه إدارياً يعمل على تنفيذ القوانين والأنظمة المعمول بها داخل الأنظمة¹.

كما عرفه علي خلف حجاجحة بأنه الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية².

فالقرار الإداري سلوك أو تصرف واع منطقي وذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة متاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار³.

فقد عرف مجلس الدول المصري القرار الإداري بأنه إفصاح عن إرادة الإدارة المنفردة الملزمة للإفراد بما لها من سلطة عامة، والذي يصدر في الشكل الذي تتطلبه القوانين واللوائح، وذلك بقصد إحداث أثر قانوني متى كان ممكناً وجائزاً وقانوناً، وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة⁴.

وعليه يمكن تعريف القرار الإداري على أنه محصلة لعملية المفاضلة بين البدائل الموجودة.

المطلب الثاني: عناصر القرار الإداري وأنواعه:

أ- عناصر القرار الإداري:

قد حدد كل من رضوان وجوزيف عناصر القرار الإداري بما يلي:

أولاً: القرارات البديلة: ومنها القرارات الإستراتيجية التي يمكن اختيار البديل منها.

ثانياً: حالات الطبيعة: وهي المؤثرات الخارجية التي تؤثر على اتخاذ القرار.

1- عدنان عواد شوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية، 2011، ص 226-227.

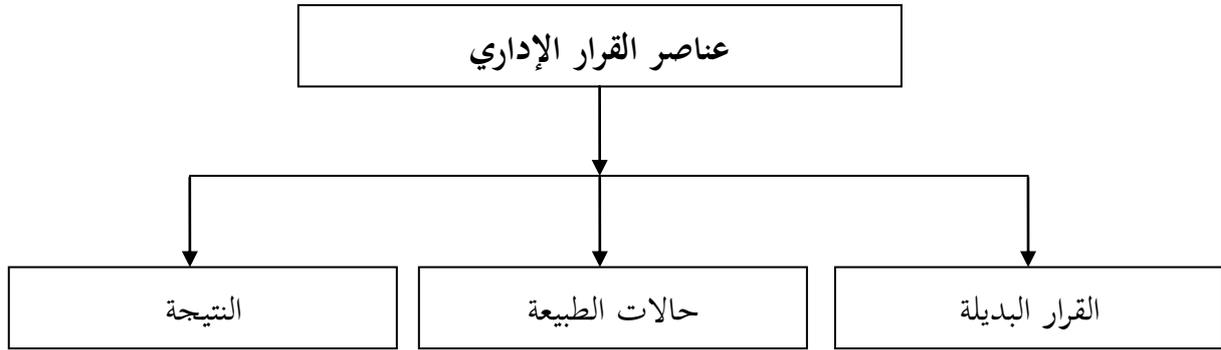
2- علي خلف حجاجحة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 21.

3- كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2006، ص 23.

4 نواف كنعان سالم، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2009، ص 76.

ثالثاً النتيجة: وهي التي تحدد أي بديل تم اختياره من البدائل عند تواجد حالات الطبيعة¹.

الشكل رقم (07) عناصر القرار الإداري



المصدر: عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، ص 253.

ب- أنواع القرار الإداري:

تنوع القرارات التي تتخذها الإدارة حسب طبيعة المشكلة والمدة التي يغطيها القرار والمستوى الذي يتخذ عنده، وعلى ذلك فإنّ القرارات تنوع حسب نظرة كل مفكر:

- طبقاً لما أورده ماكليود في كتابه نظم المعلومات الإدارية فإنه يقسم القرارات الإدارية إلى ما يلي:

1- قرارات مبرمجة Programmed Decisions:

وهي عبارة عن القرارات المتكررة والروتينية والتي لا يمكن أن تعامل أنها جديدة في كل مرة. وهذا يعني بأنه يمكن وصف القرار بواسطة مجموعة خطوات متتابعة أو خريطة تدفق أو معادلة رياضية. والمعلومات التي يحتاج إليها المدير لاتخاذ مثل هذه القرارات هي التقارير العادية.

كما عرّف محمد السعيد خشبة القرارات المبرمجة بأنها القرارات التي تكون لها إجراءات سابقة التجهيز، وتطبيقاتها ذات الطبيعة التكرارية والروتينية والتي تكون معروفة جيداً ومحددة، ويمكن وضع برنامج في الحاسوب لعملية اتخاذ القرار لها.

1- عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص 252.

2- قرارات غير مبرمجة Non Programmed Decisions:

وهي عبارة عن قرارات جيدة وغير مرتبة وليست متتابة ولا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة، لأنها لم يسبق لها أن ظهرت من قبل أو بسبب طبيعتها أو تكوينها الدقيق الذي يكون معقداً أو بسبب أهميتها لدرجة أنّها في حاجة لوضع خاص مفصل لها.

كما تناول سايمون في تعريفه بأنها قرارات غير روتينية والغير موجود لها إجراءات محددة مسبقاً لحلها إضافة إلى تعقيدها وتحددتها، مما يتطلب حلولاً مؤقتة، وبالتالي فإنّ اتخاذها يلزم وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً لجمع المعلومات وإجراء البحوث والدراسات واستطلاع الآراء تمهيداً لذلك.

أمّا القرارات التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة ويتوفر قدر من المعلومات بشأنها، فيمكن تصنيفها كقرارات شبه مبرمجة Semi programmed.

ويتفق دراكر مع سايمون في هذا التمييز بين القرارات مع اختلاف التسمية فقط، حيث يسميها دراكر بالقرارات غير الروتينية والقرارات الفريدة¹.

1- عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص 254-255.

جدول رقم (04) مقارنة بين القرارات المبرجة وغير المبرجة:

ت	القرارات غير المبرجة	ت	القرارات المبرجة
1	غير متكررة أو روتينية (رتبية)	1	روتينية (رتبية) ومتكررة
2	الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة وثابتة	2	الظروف مستقرة وثابتة نسبياً
3	البيانات غير مؤكدة نسبياً	3	البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكد
4	الوقت والجهد المبذولة فيها كبيرة نسبياً	4	الوقت والجهد المطلوب محدود
5	غالباً ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا	5	تتخذ في مختلف المستويات الإدارية
6	غير قابلة للتحويل في الغالب	6	غالباً ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا
7	تتعلق بالبعد الإستراتيجي للمنظمة	7	تتعلق بتسيير الأنشطة التشغيلية للمنظمة

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ص232.

- وقد قسم كل من Antory & Ansoff القرارات الإدارية إلى ثلاثة أنواع وفقاً للمستويات الإدارية والتنظيمية في المنظمة وهي:

1- القرارات الإستراتيجية Strategically Decisions: وهي القرارات التي تؤخذ من قبل أعلى سلطة وظيفية في الهيكل التنظيمي وتغطي مدى زمني أطول، وتهتم القرارات الإستراتيجية بتحديد أهداف المنظمة والموارد اللازمة لتحقيقها، والسياسات التي تحكم سياسات التوزيع هذه الموارد. وتندمج القرارات الإستراتيجية ضمن القرارات غير المبرجة لسامون والقرارات الفريدة لدراكر، والتي تكون متعلقة بالأهداف والخطط طويلة الأجل، وهذه الأنواع من القرارات تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا، كما أنّ هذه القرارات تغطي مدى زمني طويل وهي تتعلق بالوضع التنافسي للمنظمة.

أما Delbecq قد قسم القرارات الإستراتيجية إلى ما يلي:

القرارات الروتينية Routine Decisions؛

القرارات الإبداعية Creative Decisions؛

القرارات التفاوضية Negotiation Decisions؛

2- القرارات الإدارية Administrative Decisions: وهي عبارة عن القرارات التي تؤخذ عند مستوى

الإدارة الوسطى (Middle Management) المتعلقة بالرقابة (Control) والحافزية داخل التنظيم، ويتم بمقتضاها التأكد من أنّ الموارد التي تم الحصول عليها قد تم استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة (Organization Objectives) وتؤخذ هذه القرارات في ظروف عدم التأكد، ولا يوجد لها إجراءات محددة ومعروفة مسبقاً يجب إتباعها، ولكن على متخذ القرار أن يقوم بجمع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة واستخدام حكمه الشخصي وخبرته في اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة¹.

أما المشرقي فقد صنف القرارات الإدارية إلى تصنيف قانوني وتصنيف شكلي، وتصنيف حسب

بيئة القرارات، وكان على التالي:

أولاً: حسب التصنيف القانوني: تقسم إلى أربعة أقسام هي:

مدى القرار وعموميته: وتنقسم القرارات إلى قرارات فردية وقرارات ذات طابع تنظيمي.

تكوين القرارات: وتنقسم إلى قرارات بسيطة وقرارات مركبة.

أثر القرارات على الأفراد: وتنقسم إلى قرارات ملزمة وقرارات غير ملزمة.

قابلية القرار للإلغاء أو التعويض: وتنقسم القرارات إلى قرارات يمكن معارضتها أو المطالبة بإلغائها أو

التعويض عن تسببه من آثار، وقرارات لا تخضع للمعارضة والإلغاء.

1- عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص 256-258.

ثانياً: تقسم القرارات حسب التصنيف الشكلي إلى ثلاثة أقسام وهي¹:

- قرارات أساسية وقرارات روتينية.

- قرارات تنظيمية وقرارات فردية.

- قرارات مخططة وقرارات غير مخططة.

ثالثاً: تصنف حسب بيئة القرار الإداري إلى ثلاثة أقسام وهي:

- قرارات في حالة عدم التأكد التام.

- قرارات في حالة المخاطرة.

- قرارات إدارية حسب حالة المنظمة.

جدول رقم (05): مقارنة القرارات الإستراتيجية والقرارات الإدارية

القرارات الإدارية	القرارات الإستراتيجية	الخصائص
روتينية هيكلية	غير روتينية وغير مهيكلة	طبيعة القرار
جزئية	شاملة	نطاق القرار
قريبة ومتوسطة الأمد	بعيدة الأمد	أفق القرار
قليلة	مرتفعة	الكلف والموارد
تحدها المشكلة	كبيرة	كمية المعلومات
دقيقة لتكرارها	محدودة	دقة المعلومات
داخلي	داخلي وخارجي	مصدر المعلومات
اعتيادية	كبيرة	نسبة الإبداع والرشد
مبرجة	غير مبرجة	بناء الخطوات
تأكد نسبي	عدم التأكد	نسبة التأكد
اعتيادية	نادرة	ندرة القرار
محدود	متنوع	مجال الاهتمام
هادئة (مستقرة)	متغيرة	الظروف البيئية

1- محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 186.

درجة السرية	عالية	منخفضة
درجة البصير والتبصر	عالية	محدودة
ذوي القرارات	الإدارة العليا (الإستراتيجية)	الإدارة الوسطى (التنفيذية)
الشكل القانوني	لا تخضع إلى قادة قانونية أو لائحة سابقة	تخضع إلى اللوائح والإجراءات والمعايير الجاهزة
تحقيق الأهداف	شاملة ومتنوعة	مفردة أو أكثر
من حيث القوة أو المرونة	مرن	قطعي حاسم
شخصية متخذ القرار	حتمية مثالية	نظامي طبيعي
أبعاد القرار	متعددة	محدودة
المشاركة	جماعية	فردية
المناقشة	ذات طبيعة جدلية حوارية	لا تخضع للمناقشة والجدل
نسبة المركزية	مرتفعة	منخفضة
درجة التعقيد والوضوح	كبيرة/ محدودة	محدودة/ كبيرة
من حيث التنسيق	مترابطة	مجزأة
درجة التكيف والتأقلم	متأقلمة بدرجة كبيرة	متأقلمة بدرجة متوسطة

المصدر: محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، ص 177-180.

3- القرارات التشغيلية The Operational Decisions:

وهي عبارة عن القرارات التي تصنع في المستويات الدنيا في التنظيم، وهي متعلقة بالعمليات التشغيلية للمنظمة، وهي أقرب ما تكون إلى إتباع إرشادات وتعليمات¹.

ويمكن القول بأن القرارات التشغيلية هي تلك القرارات المتعلقة بالتأكد من أنّ المهام والأنشطة قد تم تنفيذها بكفاءة وبفعالية، وفي هذه الحالة تحتاج الإدارة إلى معلومات يومية أكثر دقة وتفصيلا حتى تكون قادرة على التفاعل داخل المنظمة.

1- عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص 257.

المطلب الثالث: متطلبات القرار الإداري:

يتخذ الرجل الإداري قراراً ما لحل مشكلة معينة في حالة توفر المتطلبات التالية:

- اختيار البديل الأفضل من البدائل المتاحة.
 - وجود حاجة في التنظيم بإحداث التغيير بمعالجة المسائل والمشكلات الإدارية القائمة وكذلك المناخ التنظيمي الملائم لذلك وخاصة من ناحية إقناع الأطراف التي تتأثر بإحداث التغيير داخل المنظمة وخارجها.
 - الإمكانيات المتاحة¹.
- ويحدد رجال القانون خمسة أركان لا تصلح القرارات إلاّ بها وهي على النحو التالي²:
- ركن السبب: (لماذا يتخذ القرار؟): سبب القرار من وجهة نظر فقهاء القانون الإداري هو الحالة القانونية أو الواقعية التي توجد لدى متخذ القرار فتحركه أو تلزمه باتخاذها.
 - ركن الإفصاح عن الإرادة في الشكل القانوني (كيف يتخذ القرار؟): المقصود بالشكل هنا الصورة التي يتخذ فيها القرار سواء كانت هذه الصورة كتابية أو شفوية، صريحة أو ضمنية.
 - ركن الاختصاص (من يتخذ القرار؟): القاعدة في القانون الإداري أنّ تحديد الجهة المختصة باتخاذ القرار يتولاها المشرع العادي والدستوري.
 - الركن المحل (من يتأثر بالقرار؟): يعني محل القرار الأثر القانوني الذي يترتب على القرار، فالقرار الذي يصدر بفضل موظف محله هو قطع العلاقة بين الإدارة والموظف.
 - ركن الغاية أو الغرض (لمصلحة من يتخذ القرار؟): وهو الهدف الذي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقه من اتخاذ قراره.

1- كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص 23-24.

2- نواف كنعان، مرجع سابق، ص 77-81.

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار الإداري

إنّ عملية اتخاذ القرار الإداري تشمل كافة الإجراءات والقواعد والأساليب التي تستعمل في هيكل اتخاذ القرار لتفضيل خيار أو خيارات معينة لحل مشكلة معينة.

المطلب الأول: اتخاذ القرار مفهومه

أ- اتخاذ القرار الإداري:

عرف الدكتور جمال الدين لعويسات اتخاذ القرار بأنه الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه¹.

كما عرفه الدكتور كاسر نصر المنصور بأنه عملية (process) تشكل نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة معاً، والتي يؤثر بعضها في بعض. وبالتالي فإنه لا يمكن القول بأنّ عملية اتخاذ القرار هي مرادف لمجرد اختيار نهائي، فالاختيار النهائي يمثل القرار الذي تم التوصل إليه في ضوء الخطوات الأساسية التي تشتمل عليها عملية صنع القرار. فالاختيار النهائي يمثل إحدى خطوات أو مراحل اتخاذ القرار².

لقد حدد برنارد مفهوم اتخاذ القرار بأنه عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أو أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر³.

كما تعرض الدكتور رضا إسماعيل البسيوني في كتابه إدارة الأعمال لاتخاذ القرار بأنه جوهر الإدارة إذن على ضوءه تتحدد عناصر النشاط الإداري. فالسياسات ما هي إلا قرارات تتخذ في المستويات الإدارية

1- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة-الجزائر، د.ط، 2005، ص 26.

2- كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص 166.

3- إسماعيل إبراهيم جمعة، زينات محمد محرم، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية، الدار الجامعية الإسكندرية، د.ط، 2000، ص 38.

العليا لتحكم تصرفات الآخرين، والوظائف الإدارية كالرقابة مثلا ما هي إلا سلسلة من القرارات تتعلق بتحقيق برامج محددة من نواحي الكمية والنوع والتوقيت¹.

ومنه يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه العملية التي يتم بواسطتها اختيار أفضل البدائل المتاحة لحل مشكلة وذلك بدراسة النتائج المتوقعة لكل بديل وأثره على تحقيق الأهداف ضمن معطيات البيئة.

ب- الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار.

اتخاذ القرار عملية جماعية بالرغم من أنه يصدر من فرد واحد، فهناك فرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار. فصنع القرار يعني مرحلة الإعداد والتحضير والتكوين والذي تساهم فيه جهود الآخرين، أما اتخاذ القرار الذي يقوم به الرئيس الإداري فيمثل العملية النهائية في عملية صنع القرارات².

وكما يرى تيربان (Turban) أنّ هناك خلط بين مصطلح اتخاذ القرار وحل المشكلة وأنّ إحدى طرق التمييز فيهما هو فحص عملية القرار وهي الذكاء، التصميم، الاختيار والتنفيذ. وتعتبر هذه المراحل كلها حلاً للمشكلة وأنّ خطوة الاختيار هي اختيار القرار.

أمّا الدكتور سعد غالب ياسين يرى أنه هناك غموض في مصطلحات صنع القرار واتخاذ القرار وحل المشكلة، فعملية صنع القرار تتضمن كل مراحل القرار التي تبدأ بتحديد المشكلة وتحليل أسبابها، وتعيين متغيراتها بما ذلك جمع البيانات من مصادرها واستعراض الحلول الممكنة وبناء النماذج أو تصميم الحلول والمفاضلة بينها ومن ثم اختيار البديل الأفضل أو الأنسب وإصدار قرار به وتنفيذه.

وهذا التوصيف يشمل كل مراحل عملية القرار التي اقترحها سايمون، أمّا اتخاذ القرار فهو على ما نظن ينحصر في مرحلة المفاضلة بين البدائل واختيار البديل المناسب وإصدار القرار بصدده، في حين يشير مفهوم حل المشكلة إلى كل من مرحلي الاختيار والتنفيذ، أي اتخاذ القرار لحل المشكلة وتنفيذ الحل ومتابعة النتائج³.

1- رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، ط1، 2009، ص 73.

2- نفس المرجع، ص74.

3- سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرار، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2010، ص 17.

المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار الإداري:

اختلف كتاب الإدارة فيما بينهم حول عدد المراحل التي تشتمل عليها اتخاذ القرار، غير أنه يمكن القول أنّ عملية اتخاذ القرار تمر بالمراحل الأساسية التالية¹:

- 1- إدراك وتحديد المشكلة.
- 2- تحديد الحلول البديلة.
- 3- تقييم الحلول البديلة.
- 4- اختيار البديل الأفضل.
- 5- تنفيذ البديل الذي تم اختياره.
- 6- المتابعة وتقييم النتائج.

وفيما يلي شرح كل مرحلة على حدى:

1- إدراك وتحديد المشكلة:

قبل أي خطوة في صنع القرار فإنّه يجب على متخذ القرار أن يكون مدركاً للحاجة إلى صنع هذا القرار، وبصفة عامة يمكن القول بأنّ هناك نوعين من المثيرات لعملية صنع القرار هما:

اكتشاف المشكلة: وهو ما يشير إلى اكتشاف أو التعرف على أي شيء يمثل انحراف أو عدم الوصول إلى الخطة أو القيمة أو المعيار السابق تحديده. أو هو البحث عن الفرص والذي يشير إلى إيجاد بعض الظروف المباشرة والتي تقدم لمتخذ القرار الفرصة لتحسين إنجازاته.

إنّ المقصود بتحديد المشكلة هو التعرف على حقيقتها وبهذه المعرفة يتضح الهدف الذي من أجله يتخذ القرار، ويعتبر التحديد الواضح والدقيق هو الخطوة الأولى والأساسية لاتخاذ قرارات ناجحة، فهذه

¹ - علاء الدين عبدالغني محمود، مرجع سابق ص 176

الخطوة تمثل الأساس الذي تبنى عليه باقي الخطوات اللاحقة، ويجب هنا على متخذ القرار أن يبعد عن الخلط بين المشكلة ومظاهرها أو الآثار المختلفة المترتبة عليها¹.

2- تحديد الحلول البديلة:

إنّ اتخاذ القرار الفعال، يتطلب بدائل عدة للاختيار من بينها سواء كان المدير يختار من بين الخطط البديلة، مرشحين لوظائف، سيارات أو تجهيزات، فإنّ وجود بعض من الخيارات يعد شرطاً لاتخاذ القرار الفعال. وفي الحقيقة فإنّه ما لم يكن للمدير اختيار فليس هناك من قرار يتخذه، اللهم إلا أن يأخذه أو يتركه، وفي بعض الأحيان قد لا تكون مشكلة في تحديد البدائل الجيدة².

3- تقييم الحلول البديلة:

بعد تحديد كافة البدائل الممكنة تأتي الخطوة التالية المتمثلة في تقييم هذه البدائل. وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل وأشدّها تعقيداً، حيث تتطلب درجة عالية من الدقة والموضوعية والقدرة على التحليل المتعمق والتنبؤ بالمستقبل واستشراف ملامحه. ففي هذه المرحلة يجب على متخذ القرار الوقوف على مزايا وعيوب كل بديل، وتكلفة كل بديل، والعوائد المتوقعة منه.

ويجب على متخذ القرار أن يخصص هذه المرحلة بالفترة الزمنية المناسبة، بحيث لا تستغرق وقت أطول مما ينبغي، أو أقل مما يجب، غير أننا نجد في كثير من الأحيان أنّ الوقت المخصص لتقييم البدائل يتسم بالضيق الشديد بحيث لا يسمح لمتخذ القرار بالوقوف على كافة النتائج التي يمكن أن ترتبط بكل بديل، ومن المفروض أن تتم المقاضلة بين البدائل المطروحة على أسس موضوعية لتبين مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل وفي مجال المقاضلة استخدام عدد من المعايير كالمعايير الاقتصادية المالية والإدارية والفنية المتعلقة بالربحية والعائد والتكاليف ومعدل الفائدة وأثره على المبيعات والانتشار في السوق وتأثيره على معدل الإنتاجية ونوعية العمالة المطلوبة ومعدل دوراتها³.

1- علاء الدين عبد الغاني، مرجع سابق، ص 176-177.

2- بشير العلق، مبادئ الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية، 2008، ص 78.

3- علاء الدين عبد الغاني، مرجع سابق، ص 179-180.

4- اختيار البديل الأفضل.

تعتبر عملية الاختيار النهائي من البدائل المتاحة لحل المشكلة من أهم الخطوات التي يوليها المديرون غاية اهتمامهم، ذلك لأنّ هذه العملية هي عملية وزن النتائج المتوقعة مع الغايات المنشودة. وينبغي أن تتم عملية وزن النتائج المتوقعة في ضوء نظرة شاملة لأهداف التنظيم ومحيطه، وليس بضوء النظرة القاصرة على المشكلة المحلية أو الوقتية.

كما تعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل اتخاذ القرارات وأكثرها تعقيداً، وتنبع صعوبة هذه المرحلة من كونها تتطلب مجهوداً فكرياً من متخذ القرار لإجراء الموازنة والتقييم الدقيق لمزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتعددة المقترحة، كما تنبع صعوبة هذه المرحلة من ناحية أخرى من كونها تتأثر بعوامل واعتبارات متعددة ومتنوعة بعضها ذات صبغة موضوعية وبعضها ذات صبغة شخصية وبعضها ذات صبغة بيئية¹.

5- تنفيذ البديل الذي تم اختياره.

تتم مهمة تنفيذ الحل إلى شخص أو أشخاص لديهم المهارات الكافية لتنفيذ هذا الحل مع إعطائهم فرص الصلاحية والمرونة التي تمكنهم من تنفيذ الحل².

6- المتابعة وتقييم النتائج.

يخطئ من يظن أنّ عملية اتخاذ القرار تنتهي بمجرد اختيار بديل معين وتنفيذه، فحتى تكتمل هذه العملية يجب على المديرين تقييم فعالية القرار الذي تم اختياره. أي التأكد من أن البديل الذي تم اختياره قد حقق الغرض الأصلي له فعلى سبيل المثال إذا كانت المشكلة تتمثل في زيادة معدلات الغياب ودوران العمل فإنّ البديل الذي قد يتم اختياره للتعامل مع هذا الموقف ربما يتمثل في تصميم نظام للحوافز يشجع على الحضور، فإذا ما وصلت مستويات الحضور إلى المستويات المرغوبة، فإنّ المدير يكون قد اختار البديل الأفضل، وأنّ المشكلة قد تمّ تصحيحها، وعلى الجانب الآخر فإذا لم تتحسن مستويات الحضور فإنّه ينبغي

1 نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص 155-156.

2- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000، ص 78.

على المدير الاعتراف بأنّ البديل الذي تم اختياره لم يكن ملائماً، وأنّ عليه اختيار بديل آخر. وقد يعيد المدير كل الخطوات السابقة المكونة لعمليات اتخاذ القرار، أو قد يقتصر على إعادة البعض منها على ضوء ما يرنّيه وقدرته على الحكم على الموقف.

إنّ الفشل في تقييم فعالية القرار يمكن أن تكون له آثار خطيرة على الأداء التنظيمي¹.

المطلب الثالث: خصائص عملية اتخاذ القرار وأساليبه

أ- خصائص عملية اتخاذ القرار: لعملية اتخاذ القرار جملة من الخصائص نذكر منها:

- عملية قابلة للترشيد: ذلك أنّ هذه العملية تقوم على افتراض مؤداه أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار وإنما يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد، كما أنّ عملية اختيار البديل الملائم تتم على خطوات متعددة ومختلفة وتحت تأثير ضغوط وعوامل متباينة.

- تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية: وهي الصفة نابعة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمؤوسين، وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار أو يتأثرون به، وهذا ما أكده سايمون في قوله "ليس هناك قرار إداري يتخذ في أي منظمة بعيداً عن تأثير العديد من الأفراد".

كما أنّ هذه العملية تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار سواء كانت داخلية داخل المنظمة أو بيئة خارجية خارج المنظمة وهي بيئة المجتمع الذي تمارس المنظمة نشاطها في إطاره².

- عملية تمتد في الماضي والمستقبل: وتنبع هذه الصفة من كون القرار الإداري وخاصة القرارات المتكررة امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها، وأنّ اتخاذ القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها.

1- علاء الدين عبد الغاني، مرجع سابق، ص 182.

2- نواف كنعان، مرجع سابق، ص 87-88.

كما تمتد عملية اتخاذ القرارات في المستقبل من كون آثار القرار تنصرف إلى المستقبل ولذلك فإن من العوامل الحاسمة في اتخاذ القرار درجة تأكد متخذ القرار من احتمالات نجاح القرار في تحقيق الحل المنشود للمشكلة.

- **عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:** إذ ينظر إلى هذه العملية على أنها نتاج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع المعلومات، وتحليل لهذه المعلومات وتقييمها وتنفيذ القرار وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة¹.

- **عملية تتصف بالعمومية والشمول:** فهي تتصف بالعمومية من حيث أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المنظمات الإدارية، فهي صالحة للتطبيق على المنظمات على اختلاف أنماطها سواء كانت منظمات تجارية، صناعية، خدمية، وهي تتصف بالشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على مختلف مستوياتها العليا والوسطى والمباشرة.

- **عملية ديناميكية مستمرة:** وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كون هذه العملية تناقل من مرحلة إلى أخرى وصولاً إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار، كما أن المشكلة محل القرار غالباً ما يكون طابعها التغيير المستمر من مرحلة لأخرى حسب متغيرات وظروف معينة كتغيير نوعية وكمية المعلومات المتاحة لتخذ القرار.

- **عملية مقيدة وتتسم بالبطء أحياناً:** وهذه العملية مقيدة وليست مطلقة، وهذه الصفة نابعة من كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد اتخاذ القرار بعضها قانونية وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها، وبعضها نابع من الرؤوسين وغيرهم ممن يمسه القرار. كما أن هذه العملية تتسم أحياناً بالبطء لكونها تستغرق وقتاً طويلاً لاتخاذ القرار بسبب تعقد المشكلة محل القرار أحياناً، أو بسبب ما يتطلبه حلها من جمع للمعلومات وتحليلها أو بسبب تردد متخذ القرار أو إحجامه أحياناً عن اتخاذ القرار².

1- نواف كنعان، مرجع سابق، ص 88-89.

2- نفس المرجع، ص 89.

__ عملية معقدة وصعبة: وتنبع صعوبة هذه العملية من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة، وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات لإنجازها، فعملية اتخاذ القرارات كما يتصورها سايمون تتضمن أنشطة رئيسية تمر بثلاث مراحل (مرحلة البحث والاستطلاع، مرحلة التفكير والتصميم، ومرحلة المقارنة والاختيار)¹.

ب- أساليب اتخاذ القرار:

إنّ الإنسان يتخذ في حياته سلسلة من القرارات التي تتفاوت في أهميتها، ودرجة تعقيدها، وتأثيرها على مستقبله ومستقبل الآخرين، ويخضع القرار لعدد لتأثير عدد كبير من المتغيرات الذاتية والموضوعية، بما في ذلك المتغيرات التي تتعلق بالدوافع والخصائص الشخصية، كما تطرق كثير من الباحثين إلى أساليب مختلفة لاتخاذ القرارات، ولم يجر إعادة صيغتها وفق مرجعيتها، لذا يرى الباحثون ضرورة تقسيم أسلوب اتخاذ القرارات إلى قسمين:

القسم الأول: الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار.

القسم الثاني: الأساليب العلمية لاتخاذ القرار.

1- الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار.

يتبع المديرين أسلوباً في اتخاذ قراراتهم ناتجاً من محصلة لعدة مصادر، تبدأ من قراءة الكتب الخاصة بالإدارة إلى الممارسة والتجربة الشخصية، والاستفادة من خبرة عناصر المنظمة الفاعلين معه، تنصب الأساليب التقليدية على الخبرة والمشاهدة والتجربة، وبالتالي يتوقع عدد المصادر التي تشكل طريقة المدير في اتخاذ القرارات، هي شأن أي فرع من فروع المعرفة، قل ما يكون له مصدر واحد فقط، ولكن نرجح أن يكون للخبرة والمشاهدة والتجربة دور هام على الرغم مما ينقصها من التدقيق والتمحيص العلمي، وسيتم مناقشة الأساليب المذكورة آنفاً كما يأتي:

1- نواف كنعان، مرجع سابق، ص 90.

أ- الخبرة: يستخدم المدير خبرته الناتجة من تعامله مع المشكلات السابقة، ليطبقتها على المشكلات الآتية المشابهة للمشكلات السابقة، وأنّ الحلول التي اتبعت أمس يمكن أن تتبع اليوم أيضاً، ويمكن أن تطبق هذه في القرارات الجارية المتكررة، ويكتفي المدير فيها بتطبيق قاعدة أو سياسة تعمل بها منظمته، ولا تتطلب مقارنة بين البدائل المتاحة من حيث نتيجة كل بديل واختيار واحد منها، تتواجد عيوب كثيرة في هذا الأسلوب لعدم تطابق المشاكل القديمة مع المشاكل الحديثة، ويتطلب التحليل وجمع المعلومات من مصادرها الأولية بغرض حل المشكلة القائمة فعلاً أفضل بكثير من الاعتماد على السياقات القديمة، وقد تشوب خبرة المدير الأخطاء والثغرات، وتتطلب الخبرة تنمية المهارات وعدم الركوع لحل واحد، وإجراء عملية التجديد من خلال إزالة القلق النفسي الذي يساور المدير عند الإقدام لاتخاذ القرار¹.

كما وصف فاريلا نهجاً للوصول إلى الذات أو إلى تنمية الخبرة الشخصية، ويصف هذه الطريقة بأنها متفرعة من نقطة تلاقي الاستبطان وعلم الظواهر والتقاليد التأملية، ولكي نصح أكثر وعياً، ونصل إلى تنمية خبرتنا، علينا القيام بثلاثة أمور، لكي نصل إلى القرارات الصحيحة، وهي تعليق سير الأمور، إعادة التوجيه، عدم القلق.

تزايد عملية تطوير الخبرة للوصول إلى منطقة أعمق في وعي الإنسان وهذه تتطلب ثلاث خطوات، الانبثاق التام والمراقبة المستمرة، التراجع والتفكير والسماح للمعارف الداخلية بالانبثاق، والتصرف في لحظة الاهتمام بالجديد في حينه، وتتناغم تلك العملية مع تطبيق تبسيط الأمور والتخلي عن القلق، وهذا مما يزيد من إدراك المدير عن قدومه لاتخاذ القرار².

ب- المشاهدة: تعد المشاهدة من الأساليب التي يستخدمها المديرون لاتخاذ القرارات بصدد حل مشاكلهم، والتي يحصلون عليها من خلال زملائهم الآخرون أو من منظمات أخرى، تحمل المشاهدة نفس عيوب أسلوب التجربة، ولا تتلاءم مع مشاكل منظمة وأخرى، وهذا الأسلوب قد يبقي المدير رجلاً تقليدياً ليس لديه رغبة في تحمل المخاطر والتطور مع الأساليب الجديدة، كما تتفاوت الثقافات عند المديرين تفاوتاً كبيراً بسبب الاختلاف في الإدراك والخلفية الثقافية ونواحي الاهتمام لكل واحد منهم، ولما كانت القرارات

1- محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار معتر للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2015، ص 219.

2- نفس مرجع، ص219.

التي يصنعها الإنسان هي مزيج للتفاعلات المختلفة للجوانب الإنسانية كالعقلانية والعاطفية والحسية والإدراكية، فإنّ التقيّد بأسلوب المشاهدة سوف لن ينتج قراراً متكاملًا، ولن يفي بالغرض المطلوب، ومع تعقيدات البيئة التي يتفاعل معها القرار¹.

ج- التجربة: يعتبر أسلوب التجربة من الأساليب المهمة التي استخدمت في اتخاذ القرارات في بداية الأعمال ومزال متبعًا، ويواجه المديرون مشكلة معينة فيضعون لها حلاً أو مجموعة حلول بعد إخضاعها لتجارب واختبارات ثمّ تقييمها، وبيان إمكانية استخدامها من عدمه لحل مشكلة، ويتبع المديرون في بعض الأحيان خليطاً ما بين التجربة والأسلوب العلمي وغير العلمي.

كما تبرز من أسلوب التجربة الكثير من العيوب تشمل استهلاك الموارد وفقدان الوقت وبعثرة جهود صانعي ومتخذي القرار لكونها لا تأتي بحل جذري للمشكلة، وربما تزيد من تعقيدها وعدم حلها ولكنها تعطي للشخص القائم بها التعلم من أخطائه لتصحيح قراراته المستقبلية، وتعد عملية تجنب التسرع في الحكم على هذا النوع من القرار عند البحث عن أمور مهمة أو جديدة إحدى الركائز الرئيسية حتى وإن لم تكن منافعها بادية بشكل فوري².

د- البديهة والحدس: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.

وتبدو صعوبة ومخاطر استخدام هذا الأسلوب في أنه يقوم على أسس شخصية نابعة من شخصية المدير وقدراته العقلية واتجاهاته وخلفياته النفسية والاجتماعية ومعارفه. وهذه كلها سمات وقدرات تختلف باختلاف المجتمعات والبيئات، كما أنها مرهونة بالمقومات المختلفة والمتعددة للمجتمع الواحد وقواعد السلوك التي تحكمه، والاتجاهات السائدة فيه، والتطورات المختلفة التي يمر بها، وكل ذلك يؤثر في حكم المدير الشخصي على الأمور والمواقف التي تواجهه.

1- محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص220.

2- نفس المرجع، ص220.

إلا أنّ هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجدياً في اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية التي يكون تأثيرها محدوداً، وكذلك في المواقف الطارئة التي تتطلب مواجهة سريعة. كما أنّ من مزاياه أنه يساعد على استغلال بعض القدرات والمهارات لدى بعض المديرين كالقدرة على التصور، والقدرة على المبادأة والابتكار، والقدرة على تحمل المسؤولية، والقدرة العقلية، وكلها قدرات تمكن المدير من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد¹.

2- الأساليب العلمية لاتخاذ القرار:

سنعرض أهم الأساليب والنظريات العلمية التي يرى أغلب كتاب الإدارة أنها تسهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات والتي تتمثل في: بحوث العمليات، نظرية الاحتمالات، أسلوب شجرة القرار، نظرية المباريات الإدارية، أسلوب التحليل الحدي، وأسلوب دراسات الحالات، وأسلوب البرمجة الخطية.

أ- بحوث العمليات: ازدادت أهمية بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات الإدارية بعد الحرب العالمية الثانية، واستهدف استخدامها تطبيق الأسلوب العلمي في دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشاكل الإدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب.

ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات -في مجال اتخاذ القرار- على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلات مثل المتخصصين في العلوم الرياضية، والإدارية، والاقتصادية، والمحاسبية، والهندسية... الخ، وعلى أن يتم العمل بينهم جميعاً في تعاون كامل في نطاق ما يسمى في الإدارة بروح الفريق أو فرق البحث، كما يعتمد تطبيقه على صياغة المشكلة الإدارية محل القرار بصورة نماذج رياضية، وإجراء المقارنة الحاسوبية بين البدائل المختلفة عن طريق الحاسب الإلكتروني لإجراء المقارنة اللازمة للتوصل إلى الحل الأمثل. كما يعتمد تطبيقه أيضاً على مدخل النظم الذي يرى أنّ للمشكلة الإدارية جوانب متعددة ولا بد من أن تؤخذ جميع هذه الجوانب في الاعتبار لأنها تؤثر في المشكلة وتتأثر بها².

ب- نظرية الاحتمالات: ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال عملية اتخاذ القرارات عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل

1- نواف كنعان، مرجع سابق، ص 185.

2- نفس المرجع، ص 191-192.

إلى توقعات سليمة للمستقبل. ومن بين هذا المنطلق لجأت الكثير من المنظمات الإدارية إلى الاحتفاظ ببيانات تاريخية لنشاطات ومشاكل معينة لتكون معياراً تستند إليه في حساب الاحتمالات.

ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات ثلاثة معايير أو طرق هي:

الاحتمال الشخصي: الذي يتحدد بموجبه اعتقاد متخذ القرار في وقوع ما حدث، ويتم تحديد درجة الاعتقاد بعد الأخذ في الحسبان عوامل متعددة أهمها: الخبرة السابقة لمتخذ القرار، وتجربته وممارسته العملية، ومستوى تطلعاته وتوقعاته وآماله وأهدافه.

الاحتمال الموضوعي: الذي يتحدد من طريق إجراء تجربة - قد تكون معملية أو ميدانية - وذلك بحساب النسب نسب وقوع حدث ما وفقاً لنتائج التجربة.

الاحتمال التكراري: وفيه يتم حساب الاحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل.

وقد أثبتت بعض التطبيقات العلمية أن تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات يساعد متخذ القرار في مواقف وحالات عدم التأكد وحالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة. إلا أنّ ذلك لا يعني أن تطبيق هذه النظرية يتم بسهولة، فهناك بعض الصعوبات التي قد تعترض المدير في تطبيقها، وتمثل هذه الصعوبات في عدم توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والوافية وخاصة التاريخية منها والتي تساعد متخذ القرار على تقدير الاحتمالات¹.

ج- أسلوب شجرة القرارات: ترجع جذور أسلوب شجرة القرارات إلى مدخل النظم في اتخاذ القرار، والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة باتخاذ القرار وبين البيئة المحيطة لعملية اتخاذها،

1- نواف كنعان، مرجع سابق، ص 194-195.

حيث يفترض هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار، بمعنى أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وفي البيئة المحيطة¹.

د- نظرية المباريات الإدارية: يقوم مفهوم نظرية المباريات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة، أنه يتصرف بحكمة وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه².

هـ- أسلوب دراسة الحالات: يعتبر هذا الأسلوب العلمي من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرار، إذ أنه يساعد على تحسين وتطوير قدرات ومهارات متخذ القرار على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم³.

و- أسلوب التحليل الحدي: يهدف أسلوب التحليل الحدي إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة والمنفعة المتحققة عن هذه البدائل مستخدماً في ذلك المعايير التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل⁴.

ز- أسلوب البرمجة الخطية: تعد البرمجة الخطية وليدة الرياضيات الحديثة، وتنسب فكرتها إلى جورج إنتزاج الذي طبقها في مجال العلوم الحربية عام 1974، ثم انتقلت إلى مجالات الاستخدام كأداة لتحليل مشكلات الإدارة المتعددة، وبخاصة مجال التخطيط واتخاذ القرارات، إذ أصبحت الآن من أهم الأدوات المساعدة في اتخاذ القرارات ورسم سياسة العمل سواء على المستوى المركزي أو اللامركزي⁵.

وهي تقنية رياضية تستخدم لاستغلال الموارد المحدودة أفضل تخصيص ممكن، ويتكون نموذج البرمجة الخطية من دالة الهدف والتي تعبر عن الرغبة في الوصول إلى أقصى ربح أو أدنى تكلفة على أن يخضع تحقيق

1- محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2008، ص 248.

2- نواف كنعان، مرجع سابق، ص 197.

3- محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 251.

4- نفس المرجع، ص 250.

5- نفس المرجع، ص 252.

ذلك الهدف لعدد من القيود التي تبين كميات الموارد المتاحة، والمعاملات الفنية لاستخدام الموارد بالإضافة إلى شرط عدم السلبية.

أما متطلبات البرمجة الخطية فهي ما يلي:

- وجود هدف يسعى المشروع لتحقيقه كتعظيم الأرباح وتقليل الخسائر.
- وجود بدائل متاحة أمام المشروع.
- محدودية موارد المشروع وإمكانياته على شكل معادلات رياضية¹.

المطلب الرابع: اتخاذ القرار الرشيد

يقصد بالقرار الرشيد بأنه ذلك القرار الذي تتوفر فيه متطلبات العقلانية أو المعقولة في المضمون والمحتوى، وهو قائم على أساس علمي ومدروس ويؤدي إلى نتائج مثلى. وتنم عن ملامح الإبداع في مراحلها المختلفة، وقد ذهب البعض من المتخصصين في العلوم الإدارية إلى تفسير القرار الرشيد بأنه ذلك القرار الذي يقوم على مبدأ الرشيد في التصرف، حيث أن هذا المبدأ تم استنباطه من مصطلح (Rational)، وهنالك دلالات فكرية واسعة لهذا المصطلح ترتبط بشكل وثيق بالفكر الإنساني والتنظيمي لمنظمة الأعمال، ومن أجل الوقوف على الأبعاد اللغوية والفكرية له حيث وردت فيه تفسيرات متعددة بهذه الكلمة مضمونها العام هو إضفاء صفة العقلانية في السلوك والتصرف، ومنه يفهم أن ترشيد القرار يعني إضفاء الحكمة والعقلانية عليه، حيث أن كلمة رشيد تأتي صفة للإنسان للدلالة على الحكمة والعقل وحسن التصرف²، كما جاء في قوله تعالى: ﴿... فَاتَّقُوا اللَّهَ وَلَا تُخْزَوْنَ فِيهِ ضَيْفِي أَلَيْسَ مِنْكُمْ رَجُلٌ رَشِيدٌ﴾³.

1- عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص 155-156.

2- مؤيد عبد الحسين فضل، مرجع سابق، ص 59.

3- سورة هود، الآية 78.

وعند البحث في الفكر الإداري المعاصر عن مفهوم الرشد في السلوك والتصرف، يمكن اعتبار كل من ماكس ويبر وسامبون من الرواد الأساسيين الذين اهتموا في موضوع بحث الرشد وتحديد دلالات عملية ترشيد القرار، وذلك من خلال تصنيف وتفسير الأفعال البشرية.

وقد صنّف ماكس ويبر بشكل عام هذه الأفعال من حيث درجة رشدها إلى ثلاثة أنواع وهي:

1- أفعال عاطفية: والتي تكون فيها العاطفة والمشاعر هي التي توجه سلوك الفرد، وقد اعتبرها ويبر مناقضة لأحكام العقل.

2- أفعال تقليدية: وهي الأفعال التي تحكمها العادات والأفكار السائدة في المجتمع ولا يحكمها العقل.

3- أفعال رشيدة: وهي الأفعال التي تخضع للتحليل العلمي والمنطقي، والتي في النهاية تقود في الإبداع في الفعل المنجز، وبهذا الخصوص فقد ميّز ماكس ويبر نوعين أساسيين من الرشد في هذه الأفعال وهي:

أ- أفعال رشيدة قيمية: بموجبها يكون الهدف من الفعل هو الفعل مع الأخذ بنظر الاعتبار توافر قيم معينة تعبر عن درجة الرشد في التصرف.

ب- أفعال رشيدة وسيلية: حيث تكون هذه الأفعال رشيدة في ضوء الخطوات المتبعة في التنفيذ، أي أنها رشيدة لكونها استخدمت وسائل عقلانية متتابعة في سبيل الوصول إلى الهدف¹.

أمّا سامبون فقد ربط مفهوم الرشد بنتيجة القرار بدرجة رئيسية، أي (بمعنى الرشد القيمي الذي طرحه ماكس ويبر) ولكنه في جانب آخر اعتبر وسائل الوصول إلى القرار هي بمثابة عوامل مساعدة، وقد أثارت الأفكار لسامبون التي وردت في النظرية التي جاء بها ماكس ويبر بخصوص الرشد القيمي، لذلك أضاف مفاهيم جديدة للرشد وهي كما يلي:

1- الرشد الموضوعي: وهو الرشد في اتخاذ القرار الذي يؤدي إلى تحقيق حالة مطلقة كالذي تسعى إليه العلوم التطبيقية ضمن مدرسة الاقتصاد التقليدية.

1- مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق ص 60.

2- الرشد الذاتي: وهو الأكثر واقعية ويناسب العلوم الاجتماعية والإنسانية ذات البعد التطبيقي ومنها العلوم الإدارية وهو ما ينطبق على مفهوم الفاعلية، حيث يتحقق الرشد بتحقيق الحد الأقصى من الأهداف التي تحدث ذاتياً بإشراف صانع القرار في المنظمة، ولأنّ سايمون وصف المنظمة بأنها نظم لصناعة القرار فإنّ مفهومه للرشد الذاتي انصب حول التمييز بين القرار الرشيد والقرار غير الرشيد، وقدّم مفهوم الرشد الذي جعله بديلاً عن الرشد الموضوعي في الفكر التنظيمي¹.

لقد تناول كل من بول ديزنج الذي أضاف أنواع أخرى من الرشد بالإضافة إلى ما قدّمه ماكس ويبر، علماً أنّ مضمون الهدف ومعايير تحقيق الرشد تختلف لكل منهما، وبذلك فإنّها تشكل معايير للتقويم والتحليل التنظيمي، وهي الأنواع هي:

1- الرشد الفني: وهذا الرشد الذي يتوافق فيه الأساليب العلمية المتبعة في الواقع العملي من متطلبات المشكلة المدروسة، كما هو الحال في العمليات الإنتاجية، وتكون هذه الأساليب مقنعة بما يحقق أهداف محددة مسبقاً، حيث أنّ الرشد هنا يتضح عندما يتم انتقاء أفضل الأساليب العلمية والتي تعبر عن الإبداع في الاختيار والتطبيق.

2- الرشد الاقتصادي: إنّ هذا النوع من الرشد يتمثل في بلوغ الحد الأقصى من مجموعة الأهداف الاقتصادية مع الأخذ بنظر الاعتبار أنّ التركيز هنا يتم على جانب الكلفة والمنافع المادية المتحققة من هذه الأهداف فقط، ويتم اعتماد معيار الكفاية باعتباره المؤشر الرئيس الدال على رشد القرار.

3- الرشد الاجتماعي: ويعبر عنه من خلال مستوى العلاقة بين أفراد التنظيم والقيم السائدة، وتعتبر درجة التجانس والانسجام هي المعيار الرئيسي الذي يدل على درجة الرشد.

4- الرشد القانوني: والذي يعرف أيضاً برشد القواعد والإجراءات التي تحكم سلوك أفراد التنظيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات بينهم، بحيث أنّ درجة الالتزام بها هو مؤشر للرشد.

1- مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 60.

5- الرشد السياسي: وهو الرشد الذي يرتبط بالدرجة الأساس ببناء هيكل صنع القرار في المنظمة، وذلك من أجل زيادة فرص تقبل القرارات ونجاحها، ويعتبر اكتساب التأييد وتجنب المعارضة أو تخفيضها اتجاه قرار معين هو المعيار الرئيسي على رشد الإدارة أو السلطة في التنفيذ¹.

تأسيساً على ما تقدم من طروحات وأفكار تتعلق بمفهوم الرشد في التصرف والسلوك المرتبط بعملية اتخاذ القرار من قبل المدراء، فإنّ بالإمكان التمييز بين نوعين من المداخل التي تحكم توجه المدراء في قراراتهم، وهذه المداخل هي:

أولاً: مدخل الرشد في اتخاذ القرار الذي شاع في النصف الأول من القرن العشرين والذي تمتد جذوره إلى النظرة الاقتصادية في سلوك منظمات الأعمال، حيث يقوم هذا النموذج على تعظيم المدير لكل عوائد المنظمة دائماً، وعليه في هذه الحالة السعي إلى الحصول على كل المعلومات المرتبطة بالمشكلة وتحليل كل البدائل الممكنة، ومعرفة نتائج كل بديل، واختيار البديل الأمثل دائماً².

ثانياً: مدخل الارشاد في اتخاذ القرار: والأصح هو ما يعرف باللاعقلانية أو الارشاد الذي لا يستند إلى دراسة وفهم علمي، ويعتمد بالدرجة الأساس على اللامنهجية والعشوائية في اتخاذ القرار³.

1- مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 61-62.

2- نفس المرجع، ص 62.

3- نفس المرجع، ص 62.

المبحث الثالث: دور التحليل الرباعي في اتخاذ القرارات

تعتبر مصفوفة التحليل الرباعي من أدوات تحديد الموقف الإستراتيجي الذي يسمح بتكييف المؤسسة للمتطلبات الداخلية والخارجية للمؤسسة على النحو تجعل المؤسسة تستغل نقاط قوتها لانتهاز الفرصة المتاحة في أسواقها وتجنب التهديدات الممكنة ومحاولة التقليل منها ومعالجة نقاط الضعف الموجودة.

المطلب الأول: المصادر الرئيسية لبيانات تحليل SWOT

يفترض بإدارة المنظمة أن تعتمد على مصادر متنوعة وموثوق بها للحصول على البيانات، والمعلومات الضرورية المتعلقة في بيئة المنظمة، ويمكن للمنظمة أن تعتمد على:

1- أنظمة المسح البيئي¹:

تأخذ أنظمة المسح البيئي أشكالاً مختلفة وفق قدرات المنظمة المستخدمة لها، وبشكل عام، فإنّ هذه الأنظمة يمكن أن تتكون واحدة أو أكثر من ثلاثة أنماط، وهي:

◀ أنظمة المسح غير المنتظمة: وهذه تمثل دراسات، وتحليلات، وجمع لبيانات ومعلومات غير منهجية وغير منتظمة، ويحاكي أغلبها الظروف والأزمات التي قد تظهر في البيئة. وفي الغالب تركز الجهود على الأحداث الماضية، باعتبارها قد أصبحت واقعاً حال بمؤشرات واضحة، بالإضافة إلى تركيز الجهود لتحديد تداعيات الأحداث على وضع المنظمة في الأمد القصير. إنّ هذه الأنظمة تعطي أهمية أقل للأحداث البيئية المستقبلية.

◀ أنظمة المسح المنتظمة: وهذه الأنظمة تدور حول أحداث منتظمة تتم فحصها لغرض اختيار مكونات إستراتيجية المنظمة، فقد يحصل أن تتم إعادة تقييم سنوية لأحداث معينة لغرض توجيه عملاء المنظمة مستقبلاً، وإنّ هذه الأنظمة عادة ما تركز على معطيات متداخلة من الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية، والتي يعطى لها أهمية خاصة من قبل المنظمة.

1- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 231.

← أنظمة المسح المستمرة¹: وهذه الأنظمة تراقب وتفحص بشكل مستمر مكونات بيئة المنظمة، فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة وليس عملية وقتية تفرزها أحداث معينة، وفي الغالب فإن هذه الأنظمة أكثر اتجاهًا نحو المستقبل من الأنظمة السابقة، ويلخص الجدول التالي مقارنة بين أنماط المسح البيئي.

جدول رقم (06) مقارنة بين أنماط المسح البيئي:

أنظمة المسح المستمرة	أنظمة المسح المنتظمة	أنظمة المسح غير المنتظمة	
تجمع بيانات مهيكلة مع نظم معالجة	دراسات وقتية حديثة يجنيها	دراسة موضوع لذاته	الاستعلام لأنشطة التشخيص
مدى واسع من الأنظمة البيئية	أحداث مختارة	أحداث محددة	نطاق التشخيص
موجهة بالعملية التخطيطية	موجهة بالقرار والقضايا والموضوعات	يبدأ بالأزمة	المحفزات للنشاط
مبادر	مبادر	رد الفعل	الطبيعة الزمنية للنشاط
مستقبلي	الحافز قبل كل شيء واستعادي	استعادي (استعادة الأحداث الماضية)	النطاق الزمني للبيانات
الأمد الطويل	الأمد القريب	الوضع الراهن والمستقبل القريب	النطاق الزمني لتأثير القرار
وحدة التشخيص البيئي	مختلف الكوادر	مختلف الكوادر	البناء المنظمي

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، ص 232.

1- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 231.

2- أنظمة التنبؤ¹

إنّ التنبؤ بمعطيات البيئة يمثل خطوة محورية رئيسة في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بالإضافة إلى عمليات لتحديد القضايا الإستراتيجية التي لها تأثير على بيئة المنظمة المستقبلية، هذا وتجدر العديد من المنظمات أن التنبؤ المستقبلي بالأحداث يمثل عنصراً محورياً في النجاح التنظيمي، وفي إطار هذه التنبؤات يصرار إلى تحديد مستويات التغيير في البيئة الخارجية في محتوى المكونات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، كذلك بالعناصر المهمة مثل الموردين والعملاء والمنافسين وغيرهم.

ومن أهم الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي هي: (-آراء الخبراء -الإسقاطات الاتجاهية - النمذجة الديناميكية -تحليل التأثير المتبادل - السيناريوهات المتعددة -العلاقات الاتجاهية).

- آراء الخبراء: حيث أنّ الأفراد الخبراء وأصحاب الخبرة الطويلة يمكن أن يتم اختيارهم ليسألوا عن آرائهم في أهمية واحتمالية التطورات المستقبلية الممكنة، وهنا فإنّ طريقة دلفي تستخدم لتقييم الأحداث وإعطاء افتراضات وأحكام حولها.

- الإسقاطات الاتجاهية: والمعبر عنها بعدة طرق تم تطويرها كإسقاطات ومنحنيات تمثل سلسلة من الزمن الماضي في اتجاه المستقبل.

- النمذجة الديناميكية: والمعبر عنها بالبحث عن بناء مجموعة معادلات بغرض وصف حالة النظام في إطارها، وتستخدم هنا وسائل إحصائية.

- تحليل التأثير المتبادل: وهنا يتم تحديد مجموعة أحداث رئيسة التي تعتبر مهمة جداً ومحملة الظهور، ويسأل عما إذا كان لها تأثير بأحداث تداعيات أخرى.

- السيناريوهات المتعددة: ويتم في إطارها بناء صور كخيارات مستقبلية.

- العلاقات الاتجاهية: حيث أنّ البحث عن طبيعة العلاقات عبر الزمن بشكل سلسلة وأحداث لتأشير ما هو مهم منها والذي يؤدي إلى بناء علاقات سببية².

1- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 232.

2- نفس المرجع، ص 233.

المطلب الثاني: تحليل مصفوفة (SWOT)

بعد أن تجري المنظمة تقييم أولي لرسالتها وقيمها وأهدافها الإستراتيجية؛ فإنّ تحليل للبيئة الخارجية بمكوناتها وعناصرها المختلفة، وكذلك بيئتها الداخلية بهيكلها، وثقافتها ومواردها، وعادة ما يطلق هذا التحليل بالتحليل الرباعي (SWOT) حيث أن هذه الكلمة هي اختصار للكلمات الأساسية¹:

داخلية	S	Strengths	نقاط القوة
	W	Weaknesses	نقاط الضعف
خارجية	O	Opportunities	الفرص
	T	Threats	التهديدات

وتعود فكرة تحليل (SWOT) إلى عام 1957 عندما قدم فيليب (Philip Sielznick) طروحاته الخاصة بالمواءمة بين العوامل الداخلية للمنظمة وبين ظروف البيئة الخارجية، إذ طُورت هذه الفكرة لاحقاً من قبل أساتذة مجموعة الإدارة العامة في مدرسة هارفرد للأعمال، وعلى وجه الخصوص (Leonard & Andrews) كي تصبح أداة يستند إليها ليس فقط في تحديد المقدرات المميزة للمنظمة، بل في تحديد الفرص التي ليس بمقدور المنظمة الاستفادة منها لأسباب تتعلق بعدم امتلاك الموارد المناسبة للتعاطي مع هذه الفرص والاستفادة. حيث يقوم تحليل مصفوفة (SWOT) على ثلاث خطوات هي²:

- تحديد نقاط القوة والضعف في داخل المنظمة، وتحديد الفرص والتهديدات التي تتيحها البيئة الخارجية.
- الاعتماد على الموقف النهائي للمنظمة من حيث نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية في تحديد الموقف التنافسي.
- انتقاء البديل الإستراتيجي المناسب.

1- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 223.

2- نفس المرجع، ص 224.

يوضح الجدول التالي تحليل مصفوفة (SWOT) المتغيرات الأربعة وهي جوانب القوة والضعف، والفرص والتهديدات¹.

جدول رقم (07) نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقويم البيئة الداخلية تقويم البيئة الخارجية
(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات علاجية)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات هجومية)	<u>الفرص</u> ----- ----- ----- -----
(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (إستراتيجيات انكماشية)	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (إستراتيجيات دفاعية)	<u>التهديدات</u> ----- ----- ----- -----

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم- الأهمية- التحديات، ص 112.

1- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 112.

وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارات القيام باختبار أو بناء إستراتيجية تتطابق وموقف المنظمة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة، وهذه النتائج تلتخص فيما يأتي من الإستراتيجيات:

1- إستراتيجيات هجومية: يشير المربع (1) في الجدول إلى أنّ المنظمة تتوافر أمامها فرص متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة. مما يدفعها إلى اختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية اعتماداً على الموقف القوي للمنظمة، علماً أنّ المربع (1) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المنظمة¹.

2- إستراتيجيات علاجية: يوضح المربع رقم (2) أنّ المنظمة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة. عليه ينبغي من الإدارة الإستراتيجية في المنظمة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية سواء كانت في الأنشطة الإدارية، أم الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والأفراد والمالية تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها².

3- إستراتيجيات دفاعية: لو حدث أن تواجدت المنظمة في المربع رقم (3) الذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، فإنّ المنظمة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وبنفس الوقت تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها من خلال اختيار استراتيجيات تساهم في تعظيم نقاط القوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها³.

4- إستراتيجيات انكماشية: تتجه المنظمة إلى إتباع إستراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية حسب المربع رقم (4)، فالإستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية⁴.

1- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 112.

2- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 159.

3- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 113.

4- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 161.

المطلب الثالث: البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة

تتوفر أمام الإدارة بدائل إستراتيجية متعددة عموماً الأمر الذي يفرض عليها مسؤولية اختيار واحد أو أكثر من تلك البدائل لاعتمادها في أنشطة أعمالها بنجاح وكفاءة، وهذه البدائل تنقسم إلى أربع إستراتيجيات رئيسية هي إستراتيجيات الاستقرار، إستراتيجيات النمو، إستراتيجيات الانكماش، وإستراتيجيات مركبة، والتي سنورد ذكرها لاحقاً.

1- إستراتيجيات الاستقرار:

تعتبر إستراتيجيات الاستقرار أو ما تسمى أحياناً بإستراتيجيات النمو المحدود أفضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة، ووفقاً لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين ميزات التنافسية.

إنّ إتباع إستراتيجيات الاستقرار قد تقود المنظمة للدفاع عن وضعها الحالي وما حققت من نجاح في الماضي عبر القيام بأنشطة قانونية أو خيارات لتقليل التنافس، وتستخدم إستراتيجيات الاستقرار في المنظمات ذات النشاط الواحد والتي تتميز عموماً بصغر حجمها، وكذلك في المنظمات ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة التي تتميز بأحجامها الكبيرة¹.

أما المبررات وراء تبني إستراتيجيات الاستقرار هي:

- تمكّن المنظمة من المحافظة والتركيز على جهودها الإدارية في مجالات الأعمال الحالية بغية تعزيز وتقوية موقفها التنافسي في الصناعة.
- وجود تصور لدى الإدارة العليا بأنّ الكلف الإضافية للأعمال الجديدة هي أكثر بالمقارنة مع نفقاتها الحالية.

1- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 215.

- قناعة أصحاب المنظمات بنسب أرباح متواضعة ورغبتهم في الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات
- عدم قدرة المنظمة على توفير الموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق النمو في أعمالها.
- عندما تكون المنظمة في مرحلة الشيخوخة فالتجاهات الأداء تصبح غير مرغوبة سواء للمنظمة أو لأحد أنشطتها.
- توشي المخاطر الناجمة بسبب التوسع في أنشطة أعمال المنظمة، أي يعتقد المدراء أنّ النمو والتوسع يزيد من درجة المخاطرة¹.

وتضم إستراتيجية الاستقرار عدة إستراتيجيات:

- 1-1- إستراتيجية الثبات النسبي:** وفقاً لهذه الإستراتيجية تستمر المنظمة بتقديم منظماتها وخدماتها إلى زبائنهم بنفس الطريقة المتبعة حالياً أو في الماضي².
- 1-2- إستراتيجية الربح:** وهي إستراتيجية منظمة تعاني من المشاكل والتهديدات إلا أنّ إدارتها لا ترغب بالإعلان عن ذلك وتقرر أن تستخدم الموارد المتاحة لتحسين أرباحها لتبدو كأنها ناجحة³.
- 1-3- إستراتيجية التمرکز:** تستهدف المؤسسة جزءاً معيناً من السوق (مجموعة من المستهلكين أو مجموعة من المنتجات) لتحقيق السيطرة بالتكاليف ودرجة من التمايز، تناسب الإستراتيجية الصغيرة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق، ولديها موارد محدودة لا تستطيع تطويرها داخلياً ولا خارجياً⁴.

1- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 216.

2- نفس المرجع، ص 216.

3- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص 187.

4 -Stéphane Balland ,Anne-Marie Bouvier, **management des Entreprises**,edition

Dunod,France,2008, p70

2- إستراتيجيات النمو:

تلخص إستراتيجية النمو قرار المنظمة لأن تنمو وتوسع فعاليتها الراهنة، وقد أصبح هذا التوسع حالياً أحد الشروط المهمة للبقاء، ويعتبر النمو من الإستراتيجيات الجذابة التي تلفت نظر المنظمات¹، ويعود ذلك للأسباب التالية:

- في الصناعات المضطربة التي تتسم بالسرعة العالية تستطيع إستراتيجية الاستقرار أن تحقق نجاح قصير الأمد لكن مصيرها الفشل والانهاء على الأمد الطويل، لذا تعتقد المنظمة وإدارتها بأن إستراتيجيات النمو هي السبيل الوحيد للبقاء في مثل تلك الظروف.
- يعتقد العديد من المدراء بوجود مواءمة بين التوسع والفاعلية.
- يعتقد البعض أن إستراتيجيات النمو تساهم في تقديم فائدة للمجتمع.
- يعتبر المدراء الإستراتيجيون أنّ إستراتيجيات النمو تحقق دفعا إدارياً كبيراً².

ومن أهم استراتيجيات النمو نذكر:

2-1- إستراتيجية النمو: ينصب اهتمام المنظمة وفق هذه الإستراتيجية بتركيز جميع إمكانياتها في مجال محدد تتخصص فيه، فقد تركز أعمالها على منتج أو سوق أو تكنولوجيا واحدة، وتهدف المنظمة من استخدام هذه الإستراتيجية تحديداً إلى تحقيق سمعة جيدة في الأسواق وتفويت الفرصة على المنافسين الآخرين³.

2-2- إستراتيجية النمو الداخلي: تعتمد هذه الإستراتيجية على الإمكانيات الداخلية للمنظمة والتي تحقق من خلالها النمو والاتساع عبر زيادة المبيعات أو زيادة خطوط الإنتاج، وقوة العمل⁴.

1- عبد البراري إبراهيم الدرة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص 179.

2- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 221.

3- نفس المرجع، ص 222.

4- نفس المرجع، ص 223.

2-3- إستراتيجية التكامل الأفقي: تقوم بعض المنظمات بإضافة وحدات جديدة أو شركات أخرى من نفس نوع النشاط من حيث السلع والخدمات وحجم الإنتاج، وهذا النمو السريع بالتكامل الأفقي أو التنوع الأفقي¹.

2-4- إستراتيجية الأفقي المترابط: تتبع المنظمات إستراتيجية التنوع الأفقي المترابط عندما تحرز المنظمة أعمالاً مشابهة لأعمالها نطاق الصناعة التي تعمل فيها حالياً أو يضم عمليات منظمة أخرى تزاوّل نفس أعمالها الحالية مستفيدة من مواردها الذاتية لتحقيق زيادة في مبيعاتها وأرباحها من منتجاتها أو خدماتها الحالية².

2-5- إستراتيجية التنوع الأفقي غير المترابط: إنّ إستراتيجية التنوع غير المترابط تعني دخول المنظمات في منتجات جديدة تماماً لا علاقة لها بالمنتج الحالي، وتدخل بها في الأسواق الحالية، أو تتغلغل في أسواق جديدة، أو تندمج مع منظمة أخرى تزاوّل أنشطة مختلفة مختلفة، تهدف أساساً لتعظيم الاستثمارات المالية للمنظمة³.

2-6- إستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة المترابطة: تعد إحدى إستراتيجيات النمو السريع التي تتبعها منظمات الأعمال لمزاولة أنشطتها من خلال التوسع في أنشطتها الحالية بالتكامل العمودي الخلفي الذي يعني التوسع باتجاه إضافة مراحل سابقة لأنشطتها الحالية مما يجعلها قادرة على التحكم في نوعية المواد الخام والأجزاء والتحكم في استمرار تدفق المواد الولية والتحكم في التكاليف، أو التكامل العمودي الأمامي عن طريق التوجه لمزاولة الأعمال في تسويق المنتجات أو الخدمات أو منافذ التوزيع من أجل التحكم في نوعية المنتج النهائي وتسويقه والرقابة عليه⁴.

1- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 223.

2- نفس المرجع، ص 224.

3- نفس المرجع، ص 224-225.

4- نفس المرجع، ص 225.

2-7- إستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة غير المترابط: يعتمد التكامل العمودي للأنشطة غير المترابطة على إمكانات محددة لتحويل موقع المنظمة الحالي إلى موقع تنافسي رئيسي¹.

2-8- إستراتيجية الاندماج: يمثل الاندماج أحد البدائل الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات، ويقصد بالاندماج هو اتفاق منطمتين أو أكثر على تكوين منظمة جديدة، وبموجب هذا الاتفاق تفقد المنطمتين المستقلتين شخصيتهما تماماً وتظهر للوجود منظمة جديدة².

2-9- إستراتيجية المشروعات المشتركة: تعد إستراتيجية المشروعات المشتركة من إستراتيجيات النمو السريع، ووفق هذه الإستراتيجية تتفق منطمتين أو أكثر وبشكل مؤقت للقيام بأعمال مشتركة ومحددة، وتتسم هذه المشروعات المشتركة بكيان مستقل عن كيان المنظمة السابقة³.

3- إستراتيجيات الانكماش:

عندما تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها وفق إستراتيجياتها الحالية، فإنها تلجأ إلى اعتماد هذه الإستراتيجية من خلال العمل على تخفيض حجم عملياتها لاسيما عندما لا تجد في نفسها الكفاءة في إدارة أعمالها، ولا تستطيع تحقيق أهدافها⁴.

وتتضمن إستراتيجيات الانكماش أشكالاً متعددة من أهمها:

3-1- إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل: تعتمد المنظمات إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل عندما تشعر بأن أداء وحدات أعمالها قد ضعف واتسم بالتدهور، مما يدعو المنظمة للقيام بإتباع إستراتيجية التخفيض التي تركز على تخفيض حجم الأنشطة في وحدات الأعمال وتخفيض التكاليف التي تشمل كافة المصروفات التي تنفق على الأعمال غير الضرورية⁵.

1- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 226.

2- نفس المرجع، ص 226.

3- نفس المرجع، ص 227.

4- نعمة عباس خضير الخفاجي، الفكر الإستراتيجي قراءات معاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط1، 2008، ص 198.

5- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 228.

3-2- إستراتيجية التجرد (التخلي أو إلغاء جزء): تستند هذه الإستراتيجية إلى استبعاد جزء من أعمال المنظمة التي يصبح أداءها غير فاعل لاسيما عندما تفشل إستراتيجية التخفيض المؤقت من الأرباح والمبيعات، وتكون غير مجدية في إعادة تنشيط حيويتها وعند ظهور تقنية جديدة مكلفة لا تستطيع المنظمة مجاراتها، مما يؤدي إلى بيع أحد خطوط الإنتاج أو إلغاء وإيقاف بعض وحداتها¹.

3-3- إستراتيجية التحول: وفقاً لهذه الإستراتيجية تعتمد المنظمة إلى القيام بتغيير أنشطة أعمال المنظمة الحالية والتحول إلى مجالات جديدة للعمل، وهذا التحول لا يعني بالضرورة عدم احتفاظ المنظمة ببعض أنشطة أعمالها القديمة².

3-4- إستراتيجية التصفية: هو الملجأ الأخير بعد أن تفشل كل الخيارات الممكنة لإنقاذ أي مؤسسة، وفيه يتم بيع كل مؤسسة وتصفية أصولها عن طريق الأسواق المالية لمعامل آخر، وهي خيار مبكر قبل الإفلاس لأنّ فيه إمكانية لتعظيم قيمة المؤسسة في عملية البيع. تعبر إستراتيجية التصفية على فشل الإدارة العليا في القيام بتوجيه المؤسسة وسوء اختيار الإستراتيجيات الملائمة³.

4- الإستراتيجية المركبة:

قد تستطيع المنظمة أن تتبع إستراتيجية مركبة تضم أكثر من إستراتيجية (إستراتيجيات الاستقرار، وإستراتيجيات النمو، وإستراتيجيات انكماشية)، وبصورة عامة تلجأ المنظمات لإتباع الإستراتيجية في الحالات الآتية:

- عندما تمارس المنظمة أنشطة متعددة وتنظم وحدات نشاط أعمال متنوعة، وكل نشاط إستراتيجي يتطلب تبني إستراتيجية قد تختلف عن إستراتيجية وحدة نشاط إستراتيجي آخر.
- تأثير التغيير في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات، وفي تبني الإستراتيجية المركبة.

1- نعمة عباس خضير الحفاجي، مرجع سابق، ص 198.

2- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 230

3- مداح عرابي الحاج، مرجع سابق، ص 284.

- في حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الإستراتيجي في المنظمة.

ومن الجدير بالملاحظة أن الإستراتيجية المركبة ليست سهلة الاستخدام، فيجب على الإدارات العليا التفكير ملياً والانتباه إلى المخاطر التي تترتب من تبني أكثر من إستراتيجية واحدة في المنظمة وفي آن واحد¹.

1- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 232-233.

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل القرارات الإدارية بكل أشكالها وخصائصها وأنواعها ومراحل عملية اتخاذ القرارات والأساليب المتبعة في ذلك، ومما لا شك فيه اليوم غالباً ما نلقي اللوم على الإدارة إذا ما كان ببطء أو تراجع في أداء المؤسسة ولذا تعتبر الإدارة المحرك الرئيسي لأي عملية مهما كان نوعها.

فصعوبة اتخاذ القرار في أي منظمة مهما كان نوعه لا ينحصر في لحظة اتخاذه بل يتعدى ذلك إلى كافة المراحل المختلفة فتجاهل أي خطوة سيؤدي إلى قرارات محفوفة بالمخاطر، فالقرارات الإدارية هي جوهر الإطار العام للقرارات الإستراتيجية فاتخاذ القرار من الأهداف الرئيسة ومن المهام الأساسية، الوظائف الرئيسية التي تمارسها الإدارة، ولذا تعتبر عملية اتخاذ القرار في المؤسسة عملية معقدة وعلى درجة من الصعوبة نظراً لما تقوم عليه من تحديد المشاكل وتشخيصها ومعالجتها فهي من أصعب المراحل التي تعترضها.

فعملية اتخاذ القرار تتعرض إلى عوامل خارجية كثيرة نتيجة لتأثيراتها المختلفة، وتعد الموضوعات التي لا ترد في ذهن صانع القرار غير مؤثرة في طبيعة القرار لكنها مؤثرة في نتيجة القرار بعد صدوره.

ومن هنا نرى أن ترشيد عملية اتخاذ القرارات يتطلب الاستعانة بالأساليب التقليدية والعلمية وذلك لأن الأساليب التقليدية المتمثلة في الخبرة والتجربة وغيرها لا تكفي في تحقيق الهدف.

الفصل الثالث

أثر تحليل البيئة الخارجية على

اتخاذ القرار في مؤسسة تكسالج

—تسهيلا—

تمهيد:

بعد إتمام دراستنا النظرية التي تجسدت في فصلين تناولنا فيهما عدة مفاهيم حول موضوع الدراسة وهو أثر متغيرات البيئة الخارجية في اتخاذ القرار الإداري، ولتدعيم ذلك خصصنا في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الوحدة الاقتصادية المتواجدة بتسميلت تكسالج التي تقوم بصناعة الأغذية النسيجية وهي من بين المؤسسات التي بقيت رائدة في السوق، حيث أثبتت صمودها أمام الأزمات الاقتصادية الحادة وأصبحت تلعب دورا فعالا في الاقتصاد الوطني، وستناول خلال هذا الفصل تقديمنا عاما للوحدة الاقتصادية، ونشأتها ونشاطها وتشخيص الفرص المتاحة لها والتهديدات التي تواجهها ومختلف الخيارات الإدارية بالمؤسسة.

المبحث الأول: مقدمة عامة حول مؤسسة تكساليتم:

سنتطرق في هذا المبحث إلى إعطاء نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي،

المطلب الأول: نبذة تاريخية:¹

نشأة المؤسسة الأم:

أنشأت شركة صناعة الأغطية النسيجية بتيسمسيتم (SOFACT) بموجب القرار رقم 02 مجلس الصندوق الوطني القابض للصناعات النسيجية التحويلي، المنعقدة بتاريخ 09 نوفمبر 1997 وذلك إثر حل الشركة الأم COUVERTEX وهي شركة ذات أسهم والتي أنشأت بدورها بتاريخ 20 جانفي 1987 بموجب القرار المذكور أعلاه تقرير إنشاء أربع مؤسسات فرعية والتي كانت تابعة للمؤسسة الأم نذكرها فيما يلي:

- مؤسسة صوفاكت SOFACT بولاية تيسمسيتم؛
- شركة فيتال FITEL باب الزوار ولاية الجزائر؛
- شركة صافيلكو SAFILCO عين جاسر ولاية باتنة؛
- مؤسسة مانفتال MANFTAL ولاية تلمسان.

كل هذه المؤسسات الأربعة مختصة في صناعة الأغطية النسيجية والخيط الحشن وقد تم إنشاء الرسمي لمؤسسة صوفاكت بتاريخ 15-03-1998 برأس مالي يقدر 10.000.00 دج بموجب عقد توثيقي تم رفعه إلى 700 ملايين دج بموجب فرار الجمعية العامة غير العادية المنعقدة بتاريخ 24-06-2000، وذلك لمراعاة النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة منذ انعقاد أول اجتماع لمجلس الإدارة، حيث أنتخب رئيس مدير عام مكلف بتسيير إنشاء الشؤون الإدارية والمالية للمؤسسة من جهة وترأس مجلس إدارتها من جهة أخرى بعد إنشاء المؤسسة الرسمية قامت بعدة نشاطات تمهيدية وحساب بنكي لدى البنك الوطني الجزائري وكالة تيسمسيتم.

¹ - مصلحة الموارد البشرية.

وفي بداية 2012 تم إعادة الإدماج وأصبحت المؤسسة الأم الجزائرية للمنسوجات TEXALG/SPA (COUVERTEX) سابقا تدمج 17 وحدة بدلا من هذه الشركات الأربعة ومن بين هذه الوحدات مركب تكسالج (TEXALG) الذي كان سابقا يسمى صوفاكت (SOFACT)

نشأة المركب:

أنشأ المركب الصناعي تكسالج بتسمسيلات بناء على العقد رقم 636 من سجل العقود الإدارية لسنة 2011 المحرر من طرف مديرية أملاك الدولة لولاية الجزائر بتاريخ 12 أكتوبر 2011 تأسست الشركة ذات الأسهم مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع تجاري المسماة الجزائرية للمنتجات تكسالج الكائن مقرها الاجتماعي ص-ب رقم 05 طريق العالية باب الزوار ولاية الجزائر مدتها 99 سنة من تاريخ قيدها في السجل التجاري برأسمال قدره خمسة ملايين دينار جزائري (5.000.000.000.00) دج قسم إلى خمسون ألف بقيمة من واحد إلى خمسون ألف مملوكة من طرف شركة تسيير المساهمات - الصناعية التحويلية.

موضوعها:

استغلال تسيير النشاطات المنتجة المرتبطة بعزل مختلف الألياف الطبيعية الصناعية، والاصطناعية، نسيج الأقمشة والبطنيات وكل منتج مصنوع من الألياف بصفة عامة، إنتاج كالأصناف الخيوط ذات الاستعمال، وإنهاء صباغة وتشريف الأقمشة حسب مختلف أنواع التركيبات، واسترجاع وإعادة هيكلة بقايا الأقمشة.

- تسويق منتجات الشركة
- تموين وحدات الإنتاج بالمواد الأولية ومواد أخرى ثانوية لازمة للتشغيل
- صيانة العتاد والتجهيزات التابعة لميدان استغلالها من اجل تحسين أداء جهاز الإنتاج.
- تشييد وكسب واستغلال كل مؤسسة تجارية صناعية وكسب كل الممتلكات المنقولة المتعلقة مباشرة بنشاطها.

- استغلال كل رخصة، براءة اختراع، علامة أو خدمات لازمة لتحقيق نشاطها.
- المشاركة وفقا للتشريع في إنشاء مؤسسات جديدة عن طريق إسهام ودمج، اكتتاب وسيلة أخرى وبصفة عامة القيام بكل العمليات القانونية الاقتصادية التجارية المالية الصناعية المنقولة وغير المنقولة المتعلقة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بنشاط المؤسسة .
- وتدمج عن طريق امتصاص المؤسسات العمومية الاقتصادية 17 التابعة لشركة المساحات تكسماكو، الشركات الممتصة والتي ستتحول بموجب هذا العقد إلى وحدات إنتاجية وحلها دون تصنيفها وهي:
- الجنوب شركة النسيج للألبسة والتأثيث.
- بجاية للتلفيف.
- مؤسسة الخيوط الملونة بريكة.
- شركة الغزل والنسيج الجزائرية.
- شركة الإنتاج الأغطية النسيجية.
- قطنيات كودوسود.
- شركة التتيل للأقمشة بخراطة.
- أقمشة الشرق.
- المؤسسة العمومية الاقتصادية قطنية الشرقي.
- الحرير التقليدي الجزائري
- الجزائر لصناعة الأنسجة المتنوعة.
- متوسطة الخيوط ميديفيل.
- مؤسسة نسيج وتجهيز بسكرة.
- المؤسسة العمومية الاقتصادية مانتال.
- الشركة الأوراسية للغزل والأغطية.

- نسيج وطباعة الحريريات ندرومة.

- الجزائرية للقطنيات والمخمل.

ومن بين هذه الوحدات وحدة الجزائرية للمنتجات الذي هي موضوع دراستنا والتي تتمثل في

المركب المتواجد على مستوى تسمسيلات .

الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع مؤسسة تكسالج (TEXALG) في الشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلات حيث تبعد عنها بحوالي 1 كلم و ما جعل موقعها استراتيجيا كونها تقع بالقرب من الطريق الوطني رقم 14 الذي يربط غرب البلاد بوسطها. وتتربع المؤسسة على مساحة تقدر بـ 10 هكتارات و 3 آرات وتبلغ المساحة المغطاة 5.3 هكتار أين توجد الورشات والمخازن والمرافق الاجتماعية و الإدارة.

بطاقة تقنية للمؤسسة:¹

- التسمية: المركب الصناعي تكسالج بتيسمسيلات (TEXALG)؛
- رأس المال الاجتماعي عند الإنشاء 5000.000.000.00 دج بـ 50.000 سهم؛
- تاريخ الإنشاء: 01 جانفي 2012؛
- رقم السجل التجاري: 98 B07002021؛
- رقم الضمان الاجتماعي: 3832463057؛
- المساحة الكلية: 10 هكتارات و 3 آرات؛
- المساحة المغطاة: 5.3 هكتار؛
- الطاقة الإنتاجية السنوية 1.000.000 غطاء.

1- قسم المحاسبة.

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة:

تختص المؤسسة في إنتاج وتسويق الأغطية النسيجية المصنوعة محليا من مادة الأكريليك المستوردة من ألمانيا، وللإشارة فإن مادة الأكريليك مشتقة من البترول وهي سهلة الاشتعال كما أن سعرها يتغير بتغير سعر النفط. وتقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بمليون غطاء سنويا إلا أن الإنتاج الحالي للمؤسسة لا يتعدى 650 ألف غطاء سنويا، لكون المؤسسة لا تعمل إلا بفوجين فقط عوض ثلاثة أفواج.

عدد العمال: يقدر عدد عمال الوحدة حسب إحصاءات أبريل 2017 بـ 240 عامل

- الوسط التنافسي للمؤسسة:

إن عنصر المنافسة من أهم العناصر التي تدفع بالمؤسسة تكسالج إلى إنتاج أفضل المنتوجات، من حيث الجودة والتنوعية وذلك من أجل بقائها في السوق و للمؤسسة منافسين وطنيون وأجانب:

- المؤسسات الوطنية:

- مؤسسة فتال FITEL باب الزوار ولاية الجزائر؛

- مؤسسة صافيلكو SAFILCO عين جاسر ولاية باتنة؛

- مؤسسة مافتال MANFTAL ولاية تلمسان.

هذه المؤسسات هي منافسة للمؤسسة تكسالج و عما سبق ذكر بعد تفرعهم عن الشركة الأم couvertex.

- المؤسسات الأجنبية:

- مؤسسة بتركيا منتج لكل أنواع الأغطية

- مؤسسة بالهند؛

- المؤسسات الصينية؛

- مؤسسة باسبانيا.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

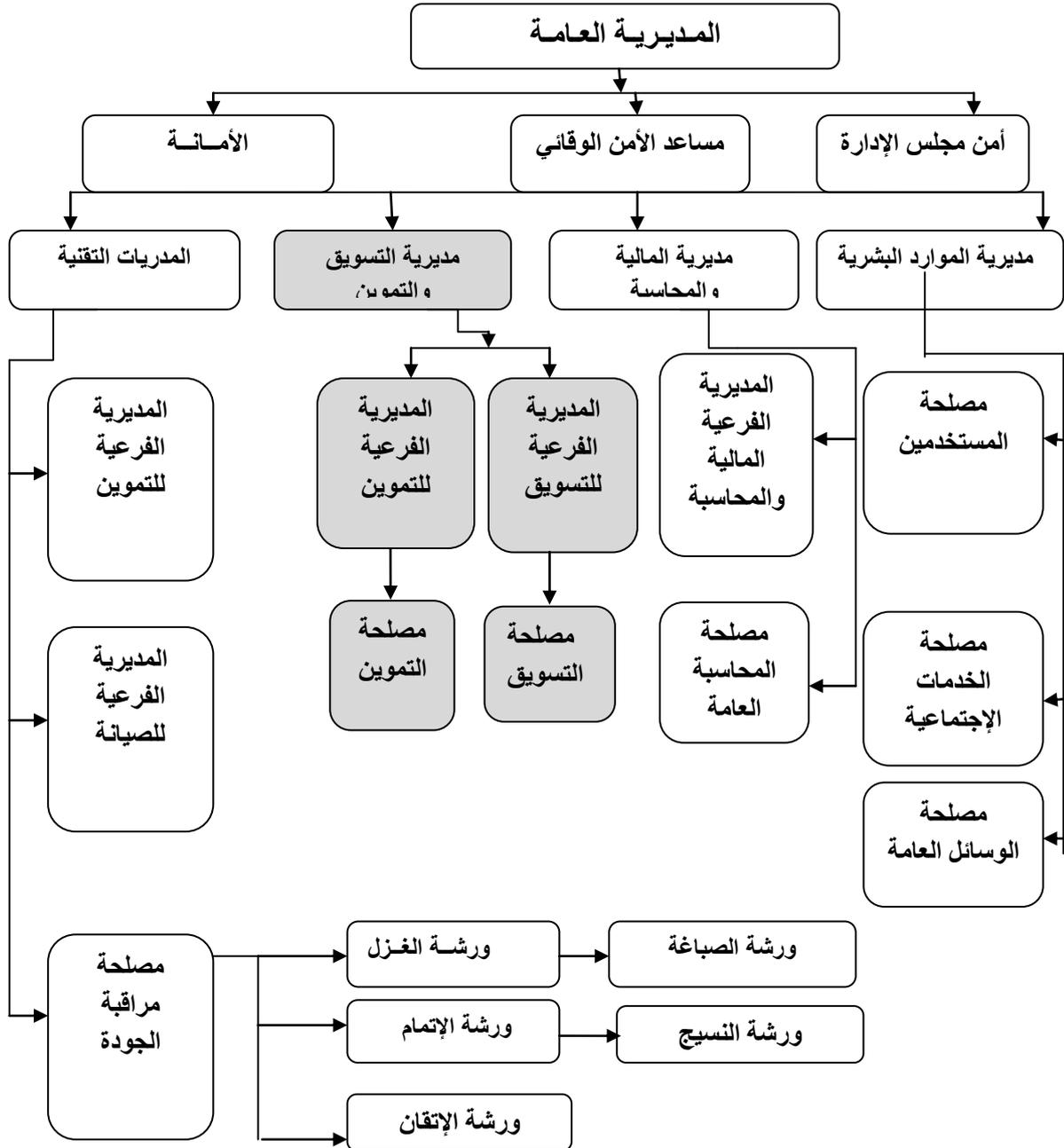
اعتمدت مؤسسة تكسالج على هيكل تنظيمي يتناسب مع حجم أنشطتها يترأسه مدير الذي يشرف على قسم المنازعات القضائية وأمانة المؤسسة وعلى مصلحة الأمن الوقائي كما يقوم بعملية المراقبة والتنسيق بين مختلف المديرات المكونة من المؤسسة والمتمثل في:

- المصلحة التقنية.
 - مصلحة الموارد البشرية.
 - مصلحة التسويق والتمويل.
 - مصلحة المالية والمحاسبة.
- كما يضم المركب الورشات التالية :

ورشة الصباغة	-
ورشة الغزل	-
ورشة النسيج	-
ورشة الإتقان	-
ورشة الإتمام	-

وفي ما يلي شكل الهيكل التنظيمي للمركب

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة تكسالج (TEXALG).



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.

◀ المديرية العامة:

تمثل هرم السلطة يترأسها المدير ويعتبر المسؤول لتسيير المركب ويقوم بإصدار بعض القرارات المتعلقة بشأن المركب والقيام بزيارات لتفقد الورشات الخاصة بمختلف الوظائف وتسجيل النقائص الموجودة بها، وذلك من اجل تحقيق الأهداف والخطط والبرامج المعتمدة وكذلك يسهر على المحافظة على ثروة واسهم المنظمة.

✓ قسم المنازعات القضائية:

يضم كل ما يتعلق بالقسم القضائي والمتمثلة في الإجراءات الإدارية من بينها:

- الإجراءات القسم الإجتماعي.
- إجراءات القسم الإستعجالي والمدني.
- إجراءات القسم الجزائي.

✓ قسم الأمانة العامة: تقوم أمانة الإدارة بالإجراءات التالية:

- تحضير الإجراءات الموجهة لأعضاء الإدارة.
- إعلام أعضاء الإدارة بتاريخ انعقاد التجمعات.

◀ مصلحة الموارد البشرية:

تعتبر هذه الموارد الدعامة الرئيسة للمركب في تسيير نشاطاتهم اليومية والجدول التالي بين عدد العمال حسب كل مصلحة .

جدول رقم(08) عدد العمال حسب كل مصلحة

المصلحة	الجنس	العدد	المجموع
الإنتاج	رجال	119	140
	نساء	21	
الإدارة	رجال	34	39
	نساء	5	
التقنية	رجال	52	61
	نساء	09	
المجموع			240

المصدر قسم الموارد البشرية لمؤسسة تكسالج تسمسيلات

✓مصلحة الشؤون الاجتماعية :

وتتمثل في سهر المركز الطبي على الإسعافات الأولية مع توفير تعويضات العلاج والأدوية وذلك عن طريق صندوق الضمان الاجتماعي.

✓مصلحة الوسائل العامة:

تتكفل هذه المصلحة بتوفير الوسائل اللازمة وصيانة للمؤسسة خاصة المتعلقة بعملية الإنتاج.

✓ مصلحة المستخدمين:

تعمل هذه المصلحة على مراقبة كل ما له من علاقة بالموظفين والعمل.

◀ مصلحة المالية والمحاسبة: تنقسم هذه العملية إلى قسمين وهما:

- قسم المحاسبة: ومن مهامه:

- مراجعة حسابات المؤسسة والدين المترتبة عنها
- استخراج النتائج العامة الإجمالية وتحديد الميزانية.
- تسجيل بعض العمليات مثل عمليات التسديد

القسم المالي: فهو جزء من قسم المحاسبي.

◀ مصلحة التسويق والتمويل:

يأتي دور هذه المصلحة بعد آخر مرحلة من الإنتاج أي الإتقان والتغليف تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين:

- فرع للتسويق:

إن الدور الأساسي لهذه الفرع هو بيع المنتوجات بمختلف الوسائل ومن أجل ذلك انتهجت المؤسسة سياسية اقتصادية لاكتساح السوق تتمثل في:

- البيع بالتقسيط للجماعات المحلية للإدارات التابعة للدولة؛

- البيع بالجملة للخواص والمؤسسات العامة؛

- تقديم تخفيض للزبائن؛

- تعريف أكثر بالمنتوج عن طريق مشاركتها في المعارض الوطنية كما تقوم بدراسة متطلبات السوق والعروض للمؤسسات المنافسة.

- فرع للتمويل:

هو المسؤول عن تسيير مخزونات المنتج النهائي كما تقوم بإجراءات البيع وإنهاء المعاملات مع

الزبائن إذ تتعامل مع عدة فئات من العملاء يعمل هذه الفرع بالتنسيق مع مديريتي الإنتاج والمحاسبة فيما

يخص علاقتها بمصلحة الإنتاج فهي تقوم بإعطاء تقديرات حول كمية المنتج المحتمل بيعه خلال كل شهر وعن علاقتها بمديرية المحاسبة والمالية فهي ترسل فواتير البيع اليومية والتي تحتوي على تفاصيل البيع، نوع المنتج، الكمية، سعر الوحدة، القيمة الإجمالية، تاريخ البيع ورقم الفاتورة، وتنقسم إلى قسمين وهما:

- **قسم الشراء:** يتمثل دورها في القيام ببعض عمليات الشراء ونذكر منها شراء المواد الأولية والمواد الاستهلاكية وقطع الغيار المختلفة لسير عملية الإنتاج

جدول رقم (09) تطور مشتريات المادة الأولية

السنة	الكميات المشتراة
2015	225 طن
2016	351 طن
2017	1223 طن احتياجات هذه السنة

المصدر قسم الشراء لمؤسسة تكسالج تسمسيلات

- **قسم تسيير المخزون:** وتتمثل في مراقبة المخزونات الموجودة بالمخزن ولضمان مخزون الأمان.

المصلحة التقنية: تتفرع المديرية التقنية إلى مجموع من الورشات وهي كالتالي:

- **فرع للصيانة:** يقوم هذه الفرع بصيانة التجهيزات الإنتاجية والمعدات الاجتماعية وتنقسم إلى عدة فروع:

فرع مخصص الكهرباء: يتمثل دورها في مراقبة للألات التي تشتغل كهربائيا.

- **فرع الميكانيك:** تتولي بتصليح الآلات العاطلة واستبدال قطع الغيار بها.

- **فرع التصنيع:** صنع بعض القطع على مستوى ورشة التصنيع بطلب مكتوب من مصلحة الصيانة.

- **فرع معالجة المياه:** تختص هذه المصلحة التي لها علاقة مع ورشة الصناعة بتسخين الماء وإضافة المواد

الكيميائية، ومعالجة المياه القذرة من اجل الحفاظ على الطبيعة والمحيط من التلوث.

- مكتب الدراسات: مهمته القيام ببعض العمليات المتعلقة بالبحث وتجريب بعض التقنيات في الصيانة واستعمالها داخل المؤسسة.
- مصلحة مراقبة الجودة: وتتكون من مخبرين أساسين وهما:
- المخبر الكيميائي: يوجد به عدة أجهزة تستعمل في اكتشاف والحصول على الوصفة المناسبة بعد تطبيق الوصفة في ورشة الصناعة.
- المخبر الفيزيائي: تتم في مراقبة ما هو فيزيائي، حيث يتم مراقبة مقياس الخيط وهذا حسب ما تم طلبه من المديرية التقنية وهذا في ورشة الغزل أما ورشة النسيج مراقبة متانة الخيوط في القماش ومراقبة الخطأ ومعرفة مصدر الخطأ بالإضافة إلى معرفة المقاييس الجديدة للغطاء.
- مصلحة البرمجة: دورها يكمن في تقدير كمية المواد الأولية اللازمة لإنتاج العدد والكمية المسطرة في البرنامج السنوي ويتم تقسيم هذا البرنامج حسب الأشهر.
- ورشة الصباغة: تختص في تغيير الألوان وذلك باستخدام المواد الكيماوية والملونات الخاصة بذلك من أجل الحصول على الألوان المطلوبة.
- ورشة الغزل: تقوم هذه الورشة بتحويل مادة الإكريليك القطنية إلى شكل خيوط ويكزن مقياس الخيط حسب طلب المديرية التقنية.
- ورشة النسيج: تختص في نسج الغطاء حسب الطلبات والمواصفات المختلفة مع احترام الجودة النوعية حسب طلبات الزبائن.
- ورشة الإتمام: وظيفتها تتمثل في ترغيب قطع القماش وتسويته مع المرور بآلة المراقبة حيث تصبح هذه القطع قابلة للتقطيع وحيطة الحاشية في ورشة الإتمام.
- ورشة الإتمام: يتم على مستوى هذه الورشة في تقطيع القطعة من الغطاء والتي يتراوح طولها ما بين 40 و50 متر إلى أغشية مختلفة المقاييس وذلك حسب النوعية والطلب ووضع الحاشية والتذكرة ويصبح جاهز للتسويق.

المبحث الثاني: تشخيص البيئة الخارجية في مؤسسة تكسالج.

تتأثر المؤسسة الاقتصادية بتسمسيلات بمحيطها الخارجي الذي يتكون من البيئة العامة والخاصة وفيما يلي أهم العوامل التي على المؤسسة دراستها لاكتشاف الفرص الموجودة بها والتهديدات التي تواجهها، والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عملية صنع القرار في المؤسسة.

المطلب الأول: البيئة العامة.

في هذه الدراسة سنتطرق إلى درجة تأثير بعض العوامل في البيئة العامة وهي:

1- العوامل الاقتصادية: إن هذه العوامل جد مهمة وهي ذات تأثير حساس على منتجات المؤسسة وبين هذه العوامل نذكر منها وهي كالآتي:

✓ **التضخم:** إن التضخم أصبح عائق للمؤسسة وهذا بسبب صرف العملة الوطنية بالعملة الصعبة، وهذا ما يؤثر على المادة الأولية المستوردة. حيث معدل التضخم لشهر مارس لسنة 2017 في حدود 7% وهذا المعدل مرتفع.

✓ تأثير السوق الموازية

السوق الموازية تؤثر على نشاط المؤسسة بدرجة كبيرة ، وذلك من خلال الأسعار المطروحة في السوق الموازية.

✓ معدل النمو الاقتصادي:

يعتبر النمو الاقتصادي من العوامل المهمة لأن زيادة الدخل الحقيقي على المدى الطويل مقارنة بمعدل نمو السكان و يكون هذا النمو معزول من التضخم فالنمو الاقتصادي إذا زاد يؤثر على القدرة الشرائية بصفة مباشرة على المستهلك حيث يزيد إنفاقه، ويحدث العكس إذا انخفض النمو.

✓ الأسعار:

أسعار المؤسسة مرتفعة وهذا نظرا لارتفاع التكاليف الإنتاج وهذا بسبب المادة الأولية، وهذا ما أكده مسئول قسم التموين والتسويق على مستوى المؤسسة، وتتأثر هذه المادة بأسعار البترول وهذا ما يصبح تهديد للمؤسسة.

✓ سعر الصرف:

إنّ انخيار الدينار الجزائري أمام العملات الأجنبية (اليورو) وهذا مما زاد من الأعباء المالية للمؤسسة نظراً لتعاملاتها مع شركات أجنبية في عملية إستيراد المادة الأولية.

✓ إعانات الدولة:

في اليوم الحالي الدولة لا تقدم إعانات للمؤسسة في الجانب الإنتاجي مع العلم إنّها مدينة لدى البنك الوطني الجزائري، ومثقلة بالديون، فالمؤسسة تعتمد بالدرجة كبيرة على تغطية احتياجاتها على نفسها وتلجأ المؤسسة إلى التمويل الخارجي للضرورة فقط وهذا ما يعتبر عدم استقلالية المؤسسة ماليا، وهذا ما تعاني منه المؤسسة في ظل تراكم الديون عليها، ومع ذلك تتدخل الدولة في كل مرة لحمايتها من خطر الإفلاس.

2- العوامل الاجتماعية:

إن تأثير العوامل الاجتماعية على المؤسسة واضح، من خلال العوامل الديمغرافية ومستوى التعليم، وخروج المرأة.

✓ العوامل الديمغرافية:

إن النمو الديمغرافي جيد لكنه لا ينعكس بالإيجاب وهذا بسبب قلة الطلب على منتجات المؤسسة وهذا ما يفسر استخدام المؤسسة طريقة إنتاج حسب الطلب لتفادي تكاليف التخزين.

✓ المستوى التعليمي للمستهلكين:

المستوى التعليمي لزبائن مقبول، وهذا ما أدى إلى غياب الوعي نقص الثقافة لديه، وترسيخ فكرة المنتج الأجنبي أفضل من المنتج المحلي ومنه لا يهتم بالجودة ويفضل السعر عليها بالرغم من جودة منتجات المؤسسة.

✓ خروج المرأة:

أصبح المجتمع منفتح ولا يعارض فكرة خروج المرأة للعمل والتسوق الأمر الذي يسمح لها باكتشاف المنتج عن قرب.

3- العوامل السياسية والقانونية:

هناك توازن واستقرار سياسي يساعد المؤسسة على مواصلة نشاطها ولكن بعض القرارات السياسية قد تضر بمصلحة المؤسسة كالتفكير بالانضمام إلى منظمة العالمية للتجارة، وهذا يمثل تهديد للمؤسسة قد تواجهه، بالإضافة إلى الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والذي يتمتع منتوجه بالجودة العالية وانخفاض الأسعار مقارنة بأسعار الوحدة الواحدة بالمؤسسة التي تبدو مرتفعة جدا، مما جعل المسؤولين يتخوفون من عدم قدرتهم على المنافسة.

4- العوامل القانونية والتشريعية:

✓ قوانين العمل والعمال:

تؤثر قوانين العمل والعمال على تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال القانون الأساسي الذي ينظم علاقات العمل والعمال مما يزيد في تحفيزهم ويشجعهم على العمل أكثر فأكثر لأن هذه القوانين تتماشى مع أهدافهم ومصالح المؤسسة.

✓ التعريفات الجمركية:

تعتبر التعريفات الجمركية سبب مؤثر على أداء المؤسسة وهذا لزيادة التكاليف، أثناء استيراد المادة الأولية وهذا ما يكلف أعباء إضافية للمؤسسة.

5- العوامل التكنولوجية: إن التطور التكنولوجي الحاصل على مستوى جل الأصعدة في هذا القرن يستوجب مسابرة لضمان السرعة في الإنجاز والجودة في المنتجات.

أما فيما يخص المؤسسة فإن التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية ضعيفة جدا، وهذا يمثل تهديد حقيقي لها. أما نقل التكنولوجيا فهي معدومة لأن المؤسسة لا توجد لها شراكة مع أي مركز للبحث والتطوير التكنولوجي أو مؤسسات دولية أكثر تطورا في المجال الإنتاجي، كما أنها لا تقوم بتدريب عمالها في الخارج، ومع ذلك تحاول المؤسسة حسب مسؤوليتها على أن تحصل هذه التكنولوجيا لمسايرة هذا التطور مع المحافظة وضمان البقاء للمؤسسة، إلا أن المؤسسة لا تمتلك هذا القرار بيدها.

6- العوامل الدولية:

تعتبر البيئة الدولية من أهم العوامل الأساسية لأن هذه البيئة تفرض قيود كثيرة على المؤسسة من جانب الاستيراد باعتبار أن هذه الأخيرة تقوم بعملية الاستيراد للمادة الأولية من الخارج. ومع ظهور مفهوم العولمة وأصبح العالم قرية واحدة.

المطلب الثاني: البيئة الخاصة للمؤسسة:

✓ الموردون:

فيما يخص المؤسسة تعتبر ألمانيا من الموردين الحقيقيين للمؤسسة حيث تستورد منها المادة الأولية، فالمؤسسة تعاني من التبعية إلى الخارج بالنسبة للمادة الأولية مع العلم أن هذه المادة الأولية باهظة الثمن، وهذا ما أدى إلى ارتفاع في تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة وبالتالي يرتفع سعر الوحدة الواحدة، وهذا ما صرح به رئيس فرع التموين والتسويق بالمؤسسة بالإضافة إلى عملية التسديد تتم على الفور وهذا ما يعني أن المورد

الأساسي لا يقدم تسهيلات فيما يخص عملية الدفع أما العلاقة الموجودة بين المورد والمؤسسة علاقة مورد فقط ولا تربطهم أي صداقة.

أما فيما يخص المعاملة فلا تكون بشكل مباشر لذا يلعب البنك الوطني دور الوسيط بين المؤسسة والخارج في عملية الاستيراد بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد ما تحتاجه، ويقوم البنك بدفع قيمة المشتريات بالعملة الصعبة، ولهذا يعتبر المورد الأساسي تهديد للمؤسسة وهذا بسبب الاتصال غير المباشر.

✓ المستهلكون:

إن معظم تعاملات المؤسسة مع المؤسسات الحكومية التابعة للدولة وهذا بفضل مساهمة الدولة في تسويق منتجات المؤسسة بالقيام بإبرام عقود تلزم هذه المؤسسات باستعماله، وهذا ما جنب المؤسسة عدة مخاطر، ومما يوفر لها قيمة مالية معتبرة، وتعتبر مؤسسة الجيش الوطني الشعبي أهم زبون لها أما الزبائن الآخرين يعتبرون عاديين ولهم الحرية في التفاوض مع المؤسسة فيما يخص الكمية والنوع.

أما فيما يخص التسديد لها الثقة التامة في عملائها الدائمين ولكن ليس بالدرجة الكبيرة ولذا لا بد أخذ الحيطة والحذر عن أي طارئ قد يحدث لها مستقبلا مما ينجر عنه نتائج وخيمة مما يؤثر عليها في استمرار نشاط المؤسسة.

إن غالبية المستهلكين لمنتجات المؤسسة هي المؤسسة العسكرية، وتليها المؤسسات العمومية، أما فيما يخص الخواص بنسبة ضئيلة.

أما فيما يخص تسليم المنتجات فالزبون هو الذي يقوم بنفسه بنقل منتجاته، ولهذا على المؤسسة التفكير في إيجاد آلية لتوزيع منتجاتها.

✓ المنافسين المحتملين:

إن نصيب الحصة السوقية للمؤسسة ضعيف جدا، وهذا بالمقارنة مع مؤسسات أخرى حديثة فرضت نفسها بنفسها بالإعتماد على آليات جديدة في ظل الانفتاح الاقتصادي، الذي أصبح يشكل

تهديد للمؤسسة وهذا بسبب ارتفاع أسعار منتجات المؤسسة التي أصبحت غير تنافسية، ومعنى آخر أن المؤسسة لا تستطيع مواجهة المنافسين المحتملين في حالة دخولهم إلى السوق.

✓ السلع البديلة:

توجد سلع بديلة في السوق كما توجد منتجات مقلدة من دول أجنبية تدخل بطريقة غير قانونية مع العلم أن مواصفات هذه المنتجات المستوردة غير مطابقة للمواصفات العالمية المطبقة على هذا النوع من الإنتاج، وباعتبار المؤسسة تنتج وفقا للمواصفات الدولية المعتمدة، فوجود سلع مقلدة في السوق يطرح أمام المؤسسة فرصة سوقية يجب أن تستغلها المؤسسة أحسن استغلال لزيادة الحصة السوقية لمبيعاتها في السوق.

المطلب الثالث: فرص وتهديدات المؤسسة

لدى المؤسسة فرص يجب استغلالها كما يوجد لديها تهديدات تواجهها.

- الفرص المتاحة أمام المؤسسة:

- ◀ مركز مهم في السوق الداخلية.
- ◀ طاقة إنتاجية غير مستغلة.
- ◀ عوامل اجتماعية مواتية لنشاط المؤسسة .
- ◀ العوامل الطبيعية والتي تعتبر فرصة لزيادة الطلب على منتجات المؤسسة وخاصة في فصل الشتاء.

◀ جودة المنتج مقارنة بالمنتج الأجنبي.

◀ قوانين العمل والعمال تتماشى مع أهداف المؤسسة.

التحديات :

- ◀ منتجات المؤسسة غير محمية.
- ◀ اعتماد المؤسسة على التكلفة في التسعير.
- ◀ نقص الرقابة على الاستيراد.
- ◀ تراكم الديون.
- ◀ السلع المقلدة.
- ◀ تقلب في أسعار البترول.
- ◀ تكاليف المؤسسة غير تنافسي.
- ◀ غاز المدينة.
- ◀ عدم مسايرة التطور التكنولوجي.
- ◀ ارتفاع أسعار المواد الأولية في السوق.

تحليل الفرص والتهديدات وأثرها على المؤسسة

جدول رقم (10) يوضح تأثير الفرص والتهديدات في اتخاذ القرار

العناصر	الدرجة التأثير	احتمال الحدوث	المجموع
الفرص			
مركز مهم في السوق الداخلي.	6	70	420
طاقة إنتاجية غير مستغلة	6	65	390
جودة المنتج مقارنة بالمنتج الأجنبي.	8	77	616
عوامل اجتماعية مواتية لنشاط المؤسسة	5	55	275
المجموع			1701
التهديدات			
عدم مسايرة التطور التكنولوجي.	8	85	680
منتجات المؤسسة غير محمية.	6	75	450
اعتماد المؤسسة على التكلفة في التسعير	5	65	325
تهديدات السلع المقلدة	7	70	940
تكاليف المؤسسة غير تنافسي	6	75	450
غاز المدينة	5	70	350
المجموع			3195

المصدر من إعداد الطلبة

من خلال تقييم تأثير الفرص والتهديدات نلاحظ أن المؤسسة تواجه تهديدات كثيرة بالمقارنة مع الفرص المتاحة لها، وهذا يشكل أكبر تحدي للمؤسسة، وهذا ما يصعب عليها اتخاذ قرارات رشيدة في ظل هذه الوضعية.

المبحث الثالث : الخيارات الإدارية بالمؤسسة .

باعتبار المؤسسة عبارة عن نسق متكامل هدفه تحقيق الأهداف المسطرة وعلى ضوء هذه الأهداف يجب اتخاذ عدة قرارات داخل المؤسسة، ومن أهم القرارات التي تتخذ على مستوى مؤسسة تكسالج نذكر:

المطلب الأول: قرارات الشراء

إن إنتاج السلع والخدمات يعتمد بشكل أساسي على توافر المواد والمعدات وكافة المستلزمات اللازمة للعمل، وعلى المؤسسة توفيرها بالكمية والنوعية وفي المكان المناسب والسعر المناسب، حيث تهتم مصلحة الشراء بهذه العملية والتي وتعتبر في وقتنا الحاضر كوحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي، ومن بين هذه الأسباب التي أدت إلى ظهورها نذكر:

◀ تقوم بتوفير الكميات المناسبة في الوقت المناسب.

◀ تأمين احتياجات المؤسسة لضمان عدم توقف الإنتاج.

◀ محاولة الحصول موارد المؤسسة بأقل التكاليف.

◀ وضع حد لمبالغة بعض الإدارات الأخرى.

كما تعتبر وظيفة الشراء مسؤولة مع وظيفة التخزين عن تحديد مستوى المخزون من خلال معرفة احتياطي المخزون وكمية المخزون، وتحديد الحد الأقصى للمخزون الموجود بالمؤسسة، حيث تنحصر مهام مصلحة الشراء فيما يلي:

- إعطاء أوامر التوريد بعد الاتصال بالموردين.
- مراجعة عقود الشراء.
- وضع سجلات خاصة بعمليات التوريد.
- اختيار مصادر الشراء المناسبة.
- الموافقة والرفض طلبيات الشراء المرسلة من طرف الممونين.

- تحديد الكمية المشتراة.

ومما لاحظناه أنه تتخذ بالمؤسسة قرارات مركزية واللامركزية في عملية الشراء.

✓ قرارات مركزية الشراء

وتعني سلطة مركز القرار في الإدارة العليا للمؤسسة، وهي مسؤولة على توفير احتياجات المؤسسة

الضرورية مثل التكفل الكامل بعملية شراء المادة الأولية، وهذا لتحقيق مزايا مختلفة من بينها:

- تقليل نفقات الشراء؛

- تسهيل الرقابة على عملية الشراء؛

- تخفيض السجلات المستخدمة؛

✓ قرارات تتعلق لا مركزية الشراء:

وهي تتمثل في اتخاذ القرارات في الإدارة الوسطى، حيث يتم تفويض جزء من الصلاحيات لإدارة

المؤسسة للقيام ببعض الأعمال، وذلك من خلال السياسة العامة للشراء ووضع الإجراءات التي تسير عليها

عملية الشراء، والقيام بعمليات التعاقد.

إن بعض القرارات التي تتخذ على مستوى المؤسسة فيما يخص عملية الشراء تتم وفق مراحل

◀ الشراء بالجودة المناسبة والسعر والوقت المناسب:

✓ الشراء بالجودة المناسبة:

وهي مجموعة العناصر المتوفرة في احتياجات ومستلزمات المؤسسة التي ترغب فيها.

✓ الشراء بالكمية المناسبة:

بعد أن يتم تحديد الجودة المناسبة تأتي مرحلة تحديد الكميات المطلوب شرائها، مع مراعاة بعض

العوامل التي قد تؤثر على الكمية المطلوبة ومنها:

- العرض والطلب؛
- القدرة المالية للمؤسسة؛
- حركة الأسعار؛

✓ الشراء بالسعر المناسب

ويتمثل في تحديد السعر المناسب الذي تستطيع المؤسسة دفعه وبرضي الطرفين، والسعر المناسب لا يكون بالضرورة أقل الأسعار، فقد يعرض المورد أقل الأسعار ولكن على حساب العناصر الأخرى.

✓ الشراء في الوقت المناسب:

إن المهمة الأساسية لمصلحة الشراء هي توفير احتياجات المؤسسة من المواد في الوقت المناسب حتى لا تتعطل عملية الإنتاج.

◀ اختيار مصادر الشراء:

أمّا عن مفتاح قرار الشراء يكمن في اختيار المورد، فإن نجاحه متوقف على اختيار المورد الذي يوفر السعر المناسب والجودة المناسبة. أما فيما يخص المؤسسة فإن اختيار المورد يتم حسب القوانين المعمول بها (قانون الصفقات العمومية).

وتعتبر عملية الشراء عملية حساسة جدا لما يتعرض له الأفراد العاملين من الإجراءات أثناء العمل مما قد يساهم في ضعف أداء المؤسسة، وعلى الأفراد العاملين التحلي بروح المسؤولية في اتخاذ قراراتهم دون تحيز، ليحافظوا على مصالح المؤسسة.

المطلب الثاني: قرارات متعلقة بعملية الإنتاج والتمويل

تدخل قرارات الإنتاج ضمن اهتمامات مصلحة الإنتاج وهي المسؤولة عن هذه القرارات، فمصلحة الإنتاج تهتم باتخاذ القرارات التي تتعلق بهذه العملية، وهي توفير المنتجات في الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة.

ومن أهم القرارات التي تتخذ على مستوى المؤسسة:

✓ قرارات إنتاج حسب إمكانيات المؤسسة:

بحيث هذه القرارات لا تتغير فيها التكلفة مع إنتاج كميات كبيرة، وهذه القرارات تكون على مستوى أعلى، ويرتبط قرار تحديد القدرة الإنتاجية باعتبارات تتعلق بالوظائف الرئيسية كالتسويق والإنتاج والتمويل والعمالة، ولذلك فإن مثل هذا القرار يدخل في نطاق اختصاص الإدارة العليا.

✓ قرارات خاصة بالمنتج:

وتشتمل على تحديد المواصفات والجودة والوسائل المستخدمة التي يرغب المستهلك فيها ويجب فهم سلوكه من عدة جوانب مثل:

- هل المستهلك على استعداد لاقتناء منتج المؤسسة.

- مراعاة شروط المستهلك والمواصفات التي يجدها.

✓ قرارات خاصة بطرق الإنتاج:

ويقصد هذا النوع المستخدم في إنتاج المنتجات مع مراعاة قرارات رئيس مصلحة الإنتاج فإن أي قرار قد يؤثر على المؤسسة فلدى رئيس المصلحة فرصة لاختيار نوع من هذه الطرق في العملية الإنتاجية وهي كالتالي:

* طريقة الإنتاج المستمر للطلب

تتميز هذا الطريقة بتدفق المنتج من بداية العملية الإنتاجية إلى نهايتها دون انقطاع مما يولد مخزون جاري، ويعتبر الطلب المتوقع على هذا المنتج كبير، كما هو الحال بالنسبة لمنتج ورسنيس.

* طريقة إنتاج الطلب بصفة متكررة:

يعتمد هذا النوع على وضع مواصفات المنتج على طلب العميل وليس للتخزين وبمعنى لا يبدأ إلا بعد التعاقد مع العميل.

وحسب مسؤول الإنتاج فإن المؤسسة تستخدم طريقة إنتاج بالطلبية لارتباطها بعقود تجارية مع مؤسسة الجيش الوطني، وبعض المؤسسات العمومية.

✓ التمويل:

يعتبر التمويل عملية بالغة التعقيد خاصة في المؤسسات الكبيرة، لذا يتطلب كفاية متميزة لدي الإدارة المالية لما القرارات المتعلقة بموضوع التمويل من أثر هام في ربحية المؤسسة وسلامة وضعها المالي. وعليه فالمؤسسة يجب تحديد كمية ونوعية احتياجاتها من الأموال، يبقى عليها أن تقرر مصادر التمويل التي أن تختار من بينها. مع مراعاة محددات الاختيار من بين هذه المصادر سواء داخلية أو خارجية، فعندما تتخذ المؤسسة قرارها فيما يخص التمويل يجب وضع تقييم لهذه المصادر ودراسة كل الاحتمالات الواردة من بينها:

— كلفة التمويل

— مواعيد التسديد

— ملائمة مصادر التمويل للعملية الإنتاجية

— الشروط الموضوعية من طرف المقرضين

بينما تعتمد المؤسسة على نفسها لتغطية نفقاتها الخاصة.

المطلب الثالث: قرار التسويق والبيع

حدثت تغييرات كثيرة في البيئة التسويقية التي تعمل فيها المنشأة، ويجب على أي مؤسسة تأمل في النجاح والازدهار أن تنظر إلى أبعد مما يمكن في المستقبل وذلك باتخاذ القرارات المثلى.

وهناك قرارات مختلفة لدى فرع التسويق بالمؤسسة وهي:

✓ قرارات المنتج : وذلك من خلال دراسة النقاط التالية:

- الخدمات المقدمة للمستهلك،
- تحديد مستوى جودة المنتج،
- استخدام علامة المنتج.

✓ القرارات خاصة بالتوزيع:

- وضع شروط التسليم؛
- تقديم تحفيزات للوسطاء للقيام بالتعريف بالمنتج؛
- تقديم خدمات للموزعين؛
- العمل على إبرام اتفاقيات على المدى البعيد؛
- البحث عن مناطق أخرى لاستهدافها.

✓ قرارات خاصة بالتسعير: قرارات تسعيرالمنتجات مرتبطة بشكل كلي بالإدارة العليا.

- تسعير السلع الجديدة؛
- تحديد السعر المناسب للمؤسسة؛
- وضع التخفيضات المناسبة؛

◀ قرارات خاصة بطريقة تسويق المنتجات:

- وسائل الترويج (المعرض، الخيمة)
- تحديد أساليب لتنشيط مبيعات المؤسسة؛
- الرسالة الإعلانية التي يجب استعمالها بالإذاعة المحلية،

فالمؤسسة تعتمد على البيع الشخصي للمؤسسات أو تجار الجملة وتزويد رجال البيع بكافة المعلومات التي قد يطلبها العميل على السلعة.

جدول رقم (11) مبيعات المؤسسة لمنتج ورسنيس

المنتج	السنوات	الكمية المباعة
ورسنيس	2014	11945
	2015	13659
	2016	17861

المصدر: مصلحة المبيعات للمؤسسة

نلاحظ أنّ مبيعات منتج ورسنيس في تزايد مستمر، حيث ارتفع من 11945 في سنة 2014 إلى 17861 في سنة 2016، وهذا راجع إلى الطلب المتزايد عليه لسعره المعقول وجودته.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة تكسالج تم التطرق إلى تقديم لمحة تاريخية وكيفية تطورها مع تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة كالفرض التي يمكن اقتناصها والتهديدات التي تواجهها والتي أدت إلى المؤسسة أنها لا تملك القرار بيدها لأن معظم القرارات الإستراتيجية تتخذ على مستوى القيادة العليا، أما القرارات الإدارية تتخذ على مستوى الوحدة وهي قرارات روتينية، فاعتماد المؤسسة على الطريقة التقليدية بدل الطريقة الحديثة العلمية في اتخاذ القرار زاد من العبء عليها وجعلها تتخبط في بعض المشاكل وقد تبين أن المؤسسة لا تستخدم هذه الأساليب العلمية في ذلك.

وبالرغم من التزايد المستمر في وتيرة الإنتاج والطلب المتنامي على منتجات الوحدة بحكم جودة المنتجات. إلا أن المؤسسة تعاني من التكاليف المرتفعة جدا لمنتجاتها وضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة بها أدى إلى ارتفاع الأسعار هذه المنتجات بصفة خاصة.

خاتمة

خاتمة

لقد قمنا من خلال الفصول الثلاثة التي تطرقنا إليها في بحثنا هذا إلى معالجة إحدى الإشكاليات الحديثة والمتعلقة بأثر البيئة الخارجية في اتخاذ القرار، والذي أصبح من أهم انشغالات المنظمات الحديثة التي لها نظرة حديثة حول ما يحدث من وقائع على مستوى بيئتها التي تنشط فيها، حيث نجد بعض المنظمات لها خبرة عالية وتجربة طويلة لكنها عاجزة عن اتخاذ القرار الأنسب لها، ولهذا تعتبر دراسات البيئة الخارجية من الموضوعات الحديثة نسبياً في الدراسات الإدارية، فالأغراض والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر تأثير المؤسسة بالظروف المحيطة بها وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

النتائج النظرية:

من أهم النتائج النظرية المتوصل إليها نذكر:

- المؤسسة نظام مفتوح، تتفاعل مع محيطها.
- البيئة الخارجية هي جزء أساسي من المحيط.
- البيئة الخارجية تنقسم إلى قسمين بيئة عامة وخاصة.
- البيئة العامة تتمثل في العناصر التي لها تأثير غير مباشر على نشاط المؤسسة وهي تشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، السياسية، الدولية، التكنولوجية.
- البيئة الخاصة تتمثل في العوامل ذات التأثير المباشر على نشاط المؤسسة، والتي تطرق إليها بورتر في نموذج (تهديدات المنتجات البديلة، المنافسون المحتملون، قوة التفاوض للموردين والمستهلكون، بالإضافة إلى الحالة التنافسية).
- القرار هو اختيار بديل من بين البدائل المتاحة.
- هناك فرق بين القرار وصنع القرار، فصنع القرار يمثل تلك العملية التي تشمل جميع مراحل اتخاذ القرار.

- القرار الإداري هو القرار الذي يتخذ في الإدارة الوسطى.
- تحليل البيئة الخارجية يساعد في تحديد الفرص والتهديدات مما يساهم في اتخاذ القرارات المثلى.

النتائج الخاصة للمؤسسة

- طاقة إنتاجية غير مستغلة.
- المؤسسة تسمح بتكوين عمالها ولكن بنسبة ضئيلة جدا.
- طبيعة العلاقة الموجودة بين الموردین والمؤسسة فهي علاقة غير مباشرة، وهذا مما لا يسمح لها التسديد على شكل أقساط أو التأخير في التسديد فور استلام المادة الأولية.
- المؤسسة تحصل على المادة الأولية من الخارج بالعملة الصعبة، وهذا ما أدى إلى ارتفاع سعر المنتجات دون مراعاة القدرة الشرائية للمستهلك.
- المؤسسة مثقلة بالديون.
- المؤسسة تعتمد على ترويج منتجاتها عن طريق المعارض.
- المؤسسة تعتمد على مؤسسات التكوين المهني في التوظيف.
- القرارات المتخذة على مستوى المؤسسة قرارات إدارية.

اختبار الفرضيات:

بعد دراسة هذا البحث ومحاولة التوسع في مختلف الجوانب التي تخصه تمكنا من القيام بإختبار الفرضيات وهي كالآتي:

- تؤثر البيئة الخارجية من خلال متغيراتها في عملية اتخاذ القرار. هذه الفرضية صحيحة، من خلال عوامل البيئة الخارجية التي لها تأثير مباشر (بيئة الخاصة)، أو غير مباشر (البيئة العامة) في صنع القرار.
- تسمح معرفة البيئة الخارجية باتخاذ القرار المناسب. هذه الفرضية صحيحة فعدم معرفة البيئة الخارجية جيدا فتكون القرارات المتخذة على مستوى المؤسسة غير مجدية.

- يساهم تحليل متغيرات البيئة الخارجية في اتخاذ القرارات الصائبة. إن تحليل متغيرات البيئة الخارجية يساهم بنسبة كبيرة في الوصول إلى القرار الأمثل ومنه الفرضية صحيحة.

- يساهم تحليل البيئة الخارجية في تحديد الفرص وتجنب التهديدات. تعتبر تشخيص البيئة الخارجية عامل مهم في المؤسسة لتحديد التوجه المستقبلي لها، وذلك من خلال تحديد الفرص وتجنب التهديدات وعليه هذه الفرضية صحيحة.

توصيات

- على المؤسسة أن لا تعتمد على تدخل الدولة في حماية منتجاتها بل يجب فرض نفسها.
- تغيير طريقة تسعير المنتجات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- البحث عن نقاط بيع جديدة.
- اعتماد أساليب التسويق الحديثة.
- الاهتمام بتكوين الموارد البشرية.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- إشراك العمال في اتخاذ القرار.
- استخدام الأساليب العلمية في عملية صنع القرار على مستوى الوحدة.
- إعطاء أهمية قصوى لمتغيرات البيئة الخارجية عند اتخاذ أي قرار يخص المؤسسة.

أفاق الدراسة:

من أجل فتح آفاق جديدة نقترح على الباحثين والطلبة ما يلي:

- أثر تحليل البيئة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- المسؤولية الأخلاقية وأثرها في اتخاذ القرار؛
- تأثير العصف الذهني في اتخاذ القرار،

- القوة الدافعة وأثرها في القرار الاستراتيجي.

وفي الأخير يمكن القول على متخذ القرار أن يدرك جيدا حقيقة العوامل الخارجية وتأثيراتها في صنع القرار، فمهما كانت نوعية وطبيعة نشاط المؤسسة فإنها تنمو وتتطور داخل محيط معين، فالبيئة الخارجية جزء أساسي من هذا المحيط، ويعني بوضوح جميع الحالات والظروف والمؤثرات التي تجري وتدور في فلك المؤسسة ولها تأثير على مستوى نموها وتطورها، بحيث لا يمكن فصل حياة المؤسسة عن المحيط الذي تنتمي إليه، وعلى إدارة المؤسسة أن ترتقي بمستوى تفكيرها وتنبؤها وتنسجم مع حيوية البيئة وحركتها.

قائمة المصادر

والمراجع

- القرآن الكريم

الكتب باللغة العربية

- 1- إسماعيل إبراهيم جمعة، زينات محمد محرم، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية، الدار الجامعية الإسكندرية، د.ط، 2000.
- 2- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية، 2008.
- 3- بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة، عمان-الأردن، ط1، 2015.
- 4- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة-الجزائر، د.ط، 2005.
- 5- حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت-لبنان، د.ط، 2010.
- 6- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2013.
- 7- ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2010.
- 8- رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، ط1، 2009.
- 9- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية، 2013.
- 10- سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرار، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2010.
- 11- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، د.ط، 2008.
- 12- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 13- عبد الباري إبراهيم الدرة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014.

- 14- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2006.
- 15- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2004.
- 16- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط2، 2004.
- 17- عدنان عواد شوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية، 2011.
- 18- علاء الدين عبد الغاني، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 19- علي خلف حجاجحة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
- 20- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط4، 2009.
- 21- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، ط3، 2000.
- 22- كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2006.
- 23- كمال حمدي أبو الخير، التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة بين إستراتيجية التغير وإستراتيجية التصدير، مكتبة عين شمس القاهرة، 2000.
- 24- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، ط1، 2013.
- 25- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2013.
- 26- مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط4، 1994.
- 27- محمد الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
- 28- محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2008.

- 29- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000.
- 30- محمد كامل المغربي، الإدارة والسياسة العامة، مكتبة بغداد للنشر والتوزيع، الأردن، د.ط، 1998.
- 31- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار معزز للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2015.
- 32- مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، د.ط، 2015.
- 33- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 34- نعمة عباس الخفاجي، الفكر الإستراتيجي قراءات معاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2008.
- 35- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم-الأهمية-التحديات، عالم الكتب الحديث إربد، الأردن، ط1، 2009.
- 36- نواف كنعان سالم، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2009.
- 37- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم-العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط2، 2013.
- 38- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع عمان-الأردن ط1، 2011.

الرسائل الجامعية:

- 1- السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، 2012.

الكتب باللغة الأجنبية:

- 1- Anne-Marie Alary, Isabelle Laloup, Avi Sroussi, **Management des organisations**, Berti Edition, alger, 2010.
- 2- Stéphane Balland ,Anne-Marie Bouvier, **management des entreprises**, Edition Dunod, France,2008.

ملاحقہ



Société par actions au Capital Social de 5 000 000 000 DA

Complexe Industriel TEXALG / SOFACT Tissemsilt

BORDEREAU DES PRIX

APPLICABLE A COMPTER DU 01 FEVRIER 2015

ARTICLES	DIMENS.	PV HT SORTIE USINE	V.A.T HT	VENTE DETAIL HT
SERIE JACQUARD				
COUV. AHLEM	2,20X2,40M	2 156,84	2 199,98	2 264,68
COUV.SOFABELLA	2,20X2,40M	1 900,00	1 938,00	1 995,00
COUV.CHARISS	2,20X2,40M	1 635,00	1 668,00	1 717,00
COUV.OUARSENIS	2,00X2,40M	1 401,70	1 430,00	1 472,00
COUV. NEMRA	1,80X2,20M	1 266,00	1 292,00	1 330,00
COUV.BEBE JACQ	0,90X1,10M	222,20	222,20	222,20
COUV.BEBE AH	0,90X1,10M	295,00	295,00	295,00
SERIE RATIERE				
COUV.RANIA	2,00X2,40M	1 551,00	1 582,02	1 625,55
COUV.SOUAD	1,80X2,20M	1 157,00	1 181,00	1 215,00
COUV.NEMRA	1,80X2,20M	1 266,00	1 292,00	1 330,00
COUV. ZAOURA	2,00X2,40M	854,70	854,70	854,70
COUV.SAFARI	1,40X2,20M	658,35	671,52	691,27
SAFARI G.L	3,00X3,00M	1 950,00	1 950,00	1 950,00

T.V.A 19 %

Adresse: BP N°172 route d'Alger -Tissemsilt

Tél: +213 46 55 12 25 LD

Fax : +213 55 12 18/12-25

RC: 38/010988970B11

NIF: 09111609889704239001

NIS: 09873 801 000 27 44

Email : texalg_m338@yahoo.fr

TEXALG SOFACT TISSEMSILT
Coût de production de la couverture SOUAD type RATTIERE (2,20 x 1,80) à partir du 01 Février 2015

DESIGNATIONS	QUANTITE	COUT	DIMENSIONS CM	OBS
MATIERES ECRUE (Kg)	1,693	402,46	220 x 180	Laize : Densité en : Chaire : 10 Trame : 11
FIL DE CHAINE (Kg)	0,2475	96,53		
COLORANT		24,53		
PRODUIT CHIMIQUE		3,42		
BORDURE (ml)	8,50	29,75		
ETIQUETTE (p)	1	2,38		
SACHET (p)	1	13,00		
FIL A COUDRE (ml)	1	2,49		
PRESTATION DE GAUFRAGE (DA/P)	136	0,00		
ELECTRICITE ET EAU		41,14		
S/TOTAL 1		615,69		
SERVICES		37,12		
FRAIS DE PERSONNEL		264,15		
IMPOTS ET TAXES		14,00		
FRAIS FINANCIERS		0,85		
FRAIS DIVERS		0,98		
AMRTISSEMENT		73,00		
S/TOTAL 2		390,10		
COUT DE REVIENT INDUSTRIEL (s1+s2)		1 005,79		
MARGE 15 %	0,15	150,87		
PRIX DE VENTE (P.V.H.T)		1 156,66		
LE S/D.F.C		1 157,00		

Signature:

Signature:

Signature:

Signature:

Signature:

V KHARROUBI



Société par actions au Capital Social de 5 000 000 000 DA
 Complexe Industriel TEXALG / SOFACT Tissemsilt

FICHE TECHNIQUE

DESIGNATION ARTICLE	UNITE DE MESURE	ARTICLE P 400
Dénomination Article		SOUAD IGNIFUGE
Composition		
- Chaîne	%	Acrylique 100 % Ignifuge
- Trame	%	Acrylique 100 % Ignifuge
Dimensions	CM	180 X 220 Cm
Poids	Grs/M ²	574 Grs/M ² : 2,274 Kg
Traitement		Tondu / Lustre
Cuture		Surjet
Conditionnement		Sachet Simple

Adresse: BP N°172 route d'Alger -Tissemsilt

Tél: +213 46 55 12 25 LD

Fax : +213 55 12 13

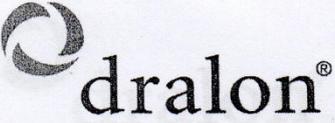
RC: 38/010988970B11

NIF: 00111609889704238001

NIS: 09873 801 000 27 44

Email : texalg_tiss38@yahoo.fr

Original



dralon®

a step ahead in acrylic fibers

dralon GmbH
Chempark Dormagen
Geb. B900 Postfach 10 04 85
D-41522 DORMAGEN GERMANY
Tel.: +49 2133 7786 36 30
Fax.: +49 2133 7786 59 85

Sparkasse KölnBonn
Konto.Nr. 190 119 94 79
BLZ: 370 501 98
IBAN: DE52 3705 0198 1901 1994 79
S.W.I.F.T.-Code: CO LS DE 33
VAT-No.: 114/5812/4175
UST-ID : DE813086926

dralon GmbH - Postfach 10 04 85 - D-41522 Dormagen

EPE Texalg SpA
BP N05 Route d'Elalia BEB
Ezzouar Alger Algerie

DIRECTRICE ANALYSE

COMMERCE EXTERIEUR
Agence
DAR-EL-BEIDA
"612"

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE

09 September 2016

Facture Commerciale No. **738621**

Customer No.: 008233
Your order - of: ALG-001-16 - 04.08.2016
Our Order: 640067

dralon GmbH is certified to DIN EN ISO 9001.

L/C No. 00612CDI16001629

Description of Goods:
100 TONNES DE FIBRE ACRYLIQUE STANDARD TYPE X100 BRILLIANT
3,3 DTEX 60 MM
CFR PORTS D'ORAN - ALGER
CONFORME A LA FACTURE PROFORMA NR ALG-001-16 DU 04/08/2016
RELATIVE AU CONTRAT N 003/DG/TEXALG/2016 DU 07/08/2016
MENTION DEVANT FIGURER SUR FACTURE DEFINITIVE
ASSURANCE COUVERTE PAR L'ORDONNATEUR
NOUS DECLARONS QUE, SAUF INDICATION CLAIRE DU CONTRAIRE, CES PRODUITS ONT L'ORIGINE PREFERENTIELLE EUROPEENNE.

According to our general conditions of sale and delivery we supplied you with:
99.855,40 kg Dralon Acrylic Staple Fiber X100 Bright DTEX 3,3 60 MM
Unit Price 1,80 EUR/kg
as per proforma invoice nr ALG-001-16 dd 04/08/2016

Total Invoice amount: EUR 179.739,72
CFR Ports d'Oran

Gross weight kg:	100.320,20	Net weight kg:	99.855,40	Marks & numbers:
Article:	00320005	Number of bales:	332	Bale No. see packing-list

Turnover tax free Export as per § 4 No. 1 letter a) UStG i.V.m. § 6 UStG

We certify that the goods originate in the Federal Republic of Germany.

Packing: Usual export packing

Fibers from different merges (see weight list) are to processed separately. Subject, however, to your having intimately blended the different lots before spinning you may process them together.

In case of inquiries, please always indicate our order number.

A data sheet for fiber products is supplied for this product. If you did not receive this sheet with the first consignment of the product, please request it from your local agency or from dralon GmbH.

Banque Nationale d'Algerie
البنك الوطني الجزائري
Agence DAR EL-BEIDA -612-

DOMICILIATION- IMPORT: DI / DIP

DAR EL BEIDA, LE: 24.08.2016

160113 | 2016 | 3 | 10 | 00020 | EVK