

جامعة احمد دراية - أدرار - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم

التسيير

تخصص : إدارة أعمال

تأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرار في

المؤسسات الصناعية

" دراسة حالة مؤسسة تزليزة لإنتاج المياه المعدنية بولاية تيميمون "

✓ اشراف الاستاذ:

* مجاهد سيد احمد

✓ إعداد الطلبتان:

* عبدالله لمياء

* ودة رزيقة

نوقش بتاريخ 13/06/2021

لجنة المناقشة

(رئيسا)	استاذة محاضرة - ب - جامعة ادرار.	د. نعماوي رشيدة
(مقررا ومشرفا)	استاذ محاضر - أ - جامعة ادرار.	د. مجاهد سيد احمد
(مناقشا)	استاذ تعليم عالي . جامعة ادرار.	أ.د تيقاوي العربي

السنة الجامعية 2020 - 2021م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République algérienne populaire et démocratique

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

UNIVERSITE AHMED DRAYA - ADRAR

BIBLIOTHÈQUE CENTRALE

Service de recherche bibliographique

N°.....B.C/S.R.B//U.A/2021



جامعة احمد دراية - ادرار

المكتبة المركزية

مصلحة البحث البليوغرافي

الرقم.....م.م./م.ب.ب.ب./أ.ج.أ. 2021

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة):

مبارك سيد أحمد

المشرف مذكرة الماستر.

الموسومة بـ: تأثير البيئة الخارجية على انماز القرار والهو ساء الصنافية

دراسة حالة مؤسسة نزلية لإنتاج المياه العذبة بولاية تيسون

من إنجاز الطالب(ة): ودة زينة

والطالب(ة): عبد المهياء

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلم النفس

القسم: علم النفس

التخصص: إدارة أعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 13/06/2021

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.

وإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والأليكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

مبارك سيد أحمد

مساعد رئيس القسم:



ملاحظة: لاتقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

النمل: ١٩

نجر

الإهداء

الحمد لله حمدا يوافي نعمه و يرفع نقمه و يكافي مزيده و
الصلاة و السلام على من لولاه لم تكن أزمان و لا أكوان .
اهدي ثمرة هذا العمل الى سبب وجودي ، التي حضنتني بدفء حنانها
و سهرت
رافعة اكفها داعية المولى عز وجل ، والله أنا لا استطيع أن أوفيك حقك
و لو كتبت
ألف بحث من نفش على صخرة بأسي أملا ، اسأل الله تعالى أن يعجل
لكي بالشفاء ، و أن يبارك في عمرك و أن يرزقني و إياك
و سائر المسلمين حسن الخاتمة ،
فجزا كي الله عني خير الجزاء ((إليك أُمي الغالية)) .
الى اقرب الناس على قلبي ، الى أسمى معاني الحب وأجمل وجه
ارتقي بابتسامته و فخر عزي و انتمائي و سندي ((أبي الحبيب)) .
و الى من أتقاسم معهم أجواء المحبة و انس حياتي و ذكري و امتداد تيسيري
سبيل حياتي فهم الشعلة النيرة و الياقوتة العمالية شموع التفاؤل دوما أتمنى
لهما التوفيق إليكما ((أختاي ابتسام و منى))
و الى إخوتي و زوجات إخوتي و أبناء و بنات إخوتي و كل أفراد عائلتي .
و الى من علموني أن اتخذ من الفشل سلما للنجاح و من الهزيمة طريقا للنصر و
من اليأس حافزا للتفاؤل رمزا للصدقة و الأخوة و رفيقات الدرب .

لمياء

الإهداء

الى من قال فيهما عز من قال
(وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا)
الى التي فتحت عيني على نور وجهها والتي لولا دعائها لما
وصلت لهذا اليوم
" أمي الغالية " اسأل الله أن يطيل في عمرك ويرزقك الصحة والعافية .
والى سندي وكنفي الى الذي رباني ورعاني ودعمني بنصائحه الى مثلي
الأعلى في الحياة وقدوتي "أبي الغالي"
أطال الله في عمرهما
إلى أختي العزيزة " رحاب " وإخواني حفظهم الله (عبد النور، زكرياء)
إلى زملائي في الدفعة وأصدقائي الذين دعموني وساندوني
إلى من صبر معي وشاركني عناء هذا العمل " لمياء "
إلى العائلة الكريمة عائلة "ودة"
إلى من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي
أهديكم عملي هذا.

رزيقة

كلمة شكر

نشكر الله و احمده أولا و أخيرا على نعمه الكثيرة و توفيقه لنا في إنهاء هذا العمل من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، فبعد شكر الله لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل و العرفان للأستاذ مجاهد سيذا حمد على قبوله الإشراف على هذا العمل و على نصائحه و توجيهاته القيمة و حرصه على انجازه ، حفظه الله و رعاه .

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى أعضاء لجنة المناقشة لتخصيص جزء من وقتهم لتمحيص هذا العمل .

وكذلك نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ أيمن لما بذله من مساعدات بإمدادنا بكافة المعلومات المطالبين بها لانجاز هذا العمل .
و لا ننسى شكرنا و امتناننا للأخ بن سونة عبد المجيد لما بذله من جهد في إعداد هذا العمل.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل من الأخ باحمو إسحاق والأخ هرموني محمد على ما قدماه لنا من مساعدات و توجيهات .
كما نشكر كل من ساهم من بعيد أو من قريب في انجاز هذا العمل.

الملخص

تناول عملنا هذا تأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات في المؤسسات الصناعية و تمثل هدف الدراسة في معرفة مدى تأثير البيئة الخارجية على القرارات و علاقتها ، و قد تم استخدام المنهج التحليلي ، حيث تم تصميم الاستبيان و توزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في جزء من العاملين بمؤسسة تزليزة بأدرار ، و توصلت الدراسة الى عدة نتائج تتعلق بوجود قيام المؤسسة بالتركيز على عوامل البيئة الخارجية في إطار تأثيرها على اتخاذ القرارات من جهة ومن جهة أخرى الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية عند اتخاذ القرارات من اجل الوصول لقرار محكم .

كلمات مفتاحيه :

البيئة، التحليل البيئي ، القوى ، القرار ، صنع القرار ، المشكلة

Abstract

The study dealt with the influence of the external environment on decision making in industrial establishments and the aim of the study was to know the external of the external environment on decision and their relationship and the analytical approach was used where the questionnaire was designed and distributed to the study sample represented by a part of the employees of the "Tzelizah" foundation adrar and the study reached several conclusions related to the necessity of the institution to focus on external environment factors within the framework of its influence on decision making on the one hand and on the other hand to respond to external environment variables when making decisions in order to reach an accurate decision.

Keywords:

The environment, environmental analysis, the decision ,powers, , decision making, the problem

الفهرس

الصفحة	العنوان
	البسمة
-	الإهداء
-	كلمة شكر و عرفان
-	ملخص
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
-	فهرس الملاحق
أ - ج	مقدمة
	الفصل الأول: أدبيات نظرية حول البيئة واتخاذ القرار.
5	تمهيد
6	المبحث الأول: أساسيات حول البيئة الخارجية.
6	المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية
6	المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية.
9	المطلب الثالث: خطوات تحليل البيئة الخارجية.
10	المطلب الرابع: تحليل البيئة الخارجية.
12	المبحث الثاني: الإطار العام لاتخاذ القرار.
12	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار
13	المطلب الثاني: خطوات اتخاذ القرار.
14	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.
16	المطلب الرابع: علاقة البيئة الخارجية باتخاذ القرار
18	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
18	المطلب الأول: الدراسات العربية.
20	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.
21	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
21	المطلب الرابع: القيمة المضافة للدراسة الحالية.
22	خلاصة الفصل .

	الفصل الثاني: مدى تأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية
24	تمهيد .
25	المبحث الأول : مدخل عام للمؤسسة.
25	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة تزليزة لإنتاج المياه المعدنية و مواد الينابيع.
26	المطلب الثاني :نشاط المؤسسة .
26	المطلب الثالث : مصالح المؤسسة.
28	المبحث الثاني : الطرق و الأساليب المستخدمة في الدراسة و تحليل نتائج الاستبيان .
28	المطلب الأول: الطرق المستخدمة في الدراسة .
29	المطلب الثاني: تحليل الاستبيان.
36	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و عرض النتائج.
45	خلاصة الفصل .
46	خاتمة.
49	قائمة المصادر و المراجع.
53	الملاحق

فهرس الجداول

والأشكال والملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
28	عدد الاستبيانات	1-2
29	معامل ألفاكرونباخ	2-2
30	معامل الارتباط بين عبارات محور "أبعاد وقياسات البيئة الخارجية "	3-2
31	معامل الارتباط بين عبارات محور "اتخاذ القرار".	4-2
32	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	5-2
33	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	6-2
34	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	7-2
35	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	8-2
37	اتجاه العبارات حسب مقياس "ليكارت الخماسي	9-2
38	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الأول الخاص بأبعاد و قياسات البيئة الخارجية.	10-2
39	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الثاني الخاص اتخاذ القرار	11-2
41	معاملات الارتباط بين أبعاد ومحور الاستبيان	12-2
42	نتائج تحليل اختبار الانحدار	13-2
43	نتائج تحليل اختبار الانحدار	14-2

فهرس الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	مكونات البيئة الخارجية	1-1
9	قوى البيئة الصناعية	2-1
17	علاقة البيئة الخارجية باتخاذ القرار	3-1
27	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تزليزة لإنتاج المياه المعدنية	1-2
33	مخطط الأعمدة البيانية لأفراد العينة حسب النوع	2-2
34	مخطط الأعمدة البيانية لأفراد العينة حسب العمر	3-2
35	مخطط الأعمدة البيانية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	4-2
36	مخطط الأعمدة البيانية لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	5-2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
53	الاستبيان	1-2
58	قرار من وزارة المائية	2-2
60	عقد تعديل شركة ذات مسؤولية محدودة تنازل عن حصص وتغيير المسير.	3-2

مقدمة

مقدمة :

إن ما يجبر المؤسسات عموماً إلى اهتمامها بالبيئة المحيطة بها، هو البحث عن الاستباقية بين عملياتها وقراراتها، وبين العوامل بالاتجاهين الأول يعبر عن مدى قوة تأثير القرارات التي تتبناها المؤسسة في البيئة (خارجية) والثاني يستهدف تحقيق الانسجام الحركي لتعبير عن قدرة قابلية القرارات على التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على البيئة، ويعبر عن العوامل البيئية بالعوامل المحركة التي مصدر أثرها من خارج المؤسسة وبالعوامل المفيدة التي تتمثل في القدرة المالية للمؤسسة وكفاءة نظام معلوماتها ودرجة المركزية فيها، هناك العديد من العوامل البيئية التي تؤثر في أنشطة وعمليات المؤسسة لكن المتغيرات الأكثر أهمية ذات التأثير المباشر بها، تتمثل في العوامل الخارجية المكونة من المنافسين، الموردين، المستهلكين، الزبائن، المنتجات البديلة.

إن العلاقة بين المؤسسة والبيئة علاقة تبادلية فالمؤسسة تخدم البيئة حيث أنها تفي بجزء من احتياجات البيئة مجتمع من سلع وخدمات أما البيئة فتخدم المؤسسة لأنها توفر للمؤسسة المدخلات الأساسية من موارد بشرية ومالية وخدمات مختلفة، وبطبيعة الحال تقوم أي مؤسسة بنشاطها وسط بيئة تختلف ميزاتها من مجتمع لآخر، لذا على المؤسسة دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية عند اتخاذ القرارات المناسبة.

ولصناعة المياه المعدنية أثر اقتصادي على المتغيرات الكلية المتعلقة بالإنتاج والاستهلاك والتأثير على البيئة المتبادلة بين صناعة المياه المعدنية والبيئة التي تنمو في رحابها، ومن هنا يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي :

كيف يمكن أن تؤثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرار في مؤسسة تزييزة لإنتاج المياه المعدنية و مواد الينابيع؟

و انطلاقاً من الإشكالية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية :

*ما هي مكونات البيئة الخارجية ؟

*فيما تتمثل خطوات اتخاذ القرار ؟

هل توجد علاقة بين البيئة الخارجية لمؤسسة تزييزة لإنتاج المياه المعدنية واتخاذ قراراتها؟

الفرضيات :

- تعمل المؤسسة في سوق تتميز فيه بشدة المنافسة لمنتجاتها .
- تعتمد المؤسسة على الدراسة المستمرة لرغبات و أذواق المستهلكين لضمان قدرتها على زيادة رضا و جذب زبائن آخرون.
- وجود علاقة بين البيئة الخارجية و اتخاذ القرارات.

أهمية البحث :

نستعرض في هذه الدراسة أهمية تأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات ، من خلال التطرق إلى إطارين نظري و ميداني عن البيئة الخارجية و اتخاذ القرارات و تكسب الدراسة أهميتها أيضا من محاولة تحديد علاقة البيئة الخارجية باتخاذ القرارات و بيان مضامين و حدود هذا الدور على مستوى المؤسسة المبحوثة (مؤسسة تزليزة لإنتاج المياه المعدنية)

أهداف البحث :

تقديم دراسة نظرية عن عوامل البيئة الخارجية و اتخاذ القرار ، وصف و تشخيص أبعاد عوامل البيئة الخارجية و علاقتها و تأثيرها على اتخاذ القرارات للمؤسسة المبحوثة من خلال تحديد المكونات لمتغيرات الدراسة للتعرف درجة الأهمية و الأسبقية لهذه المتغيرات . والوقوف على واقع اسهام تأثيرات البيئة الخارجية على اتخاذ القرار لمؤسسة تزليزة وذلك من خلال استطلاع على نتائج تحليل الدراسة.

دوافع اختيار الموضوع :

- بحكم الاختصاص في إدارة الأعمال و ارتباط الموضوع بهذا الجانب .
- معرفة مدى تأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات في المؤسسات الصناعية أو الإنتاجية.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية : تم إجراء البحث خلال السداسي الثاني للموسم الجامعي 2021/2020م

الحدود المكانية : تم إجراء البحث في مؤسسة تزليزة لإنتاج المياه المعدنية بتيميمون.

الحدود الموضوعية : يقتصر هذا البحث على دراسة تأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرار .

المنهج المتبع:

من اجل دراسة إشكالية البحث و تحليل أبعاده و اختيار الفرضيات المقترحة ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات و دراستها و تحليلها بالنسبة للفصل الأول (أدبيات نظرية حولالبيئة الخارجية و اتخاذ القرار).

و بالنسبة للفصل الثاني (مدى تأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرار لمؤسسة "تزليزة" لإنتاج المياه المعدنية بتركوك) تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص تأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات في

مؤسسة تزليزة لإنتاج المياه المعدنية ، أما فيما يخص أدوات الدراسة و مصادر البيانات اعتمدنا على الكتب و المذكرات و مواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، و كذا القواعد و البرامج الإحصائية spss الملائمة لدراسة الحالة في هذا الموضوع .

صعوبات البحث :

الازمة التي يمر بها البلد أعاقتنا عن العمل كما كنا نخطط له.

تقسيم العمل:

لأجل مناقشة الاشكالية المطروحة واستخراج النتائج، ومن ثم اختبار الفرضيات المطروحة ثم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين ومقدمة وخاتمة، تتضمن مختلف النتائج والتوصيات المتوصل اليها: جاء الفصل الاول بعنوان (ادبيات النظرية حول البيئة واتخاذ القرار) والذي ضم ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الاول لاساسيات حول البيئة الخارجية، والمبحث الثاني تطرقنا فيه للاطار المفاهيمي لاتخاذ القرار والمبحث الثالث خصصناه للدراسات السابقة ومقارنتها مع دراستنا.اما الفصل الثالث فخصص للدراسة الميدانية بعنوان(مدى تأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات في المؤسسة الصناعية "تزليزة" لإنتاج المياه المعدنية ومواد الينابيع بزواوية الدباغ ولاية تيميمون) والذي ضم مبحثين تطرقنا في المبحث الاول مدخل عام للمؤسسة، وتناولنا في المبحث الثاني الطرق والاساليب الاحصائية المستخدمة في دراسة وتحليل نتائج الاستبيان مع اختبار الفرضيات، وتم تلخيص اهم مآتولته المذكورة في خاتمة تضمنت جملة من النتائج المتوصل اليها وكذلك اهم الاقتراحات .

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية حول البيئة الخارجية و اتخاذ القرار

تمهيد:

تعد بيئة المؤسسة من العوامل الهامة التي تحدد نجاح المنظمة، وتواجه المؤسسات اليوم بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد، لما يحدث فيها من تغييرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، فالمؤسسات على اختلاف أنواعها تسعى إلى تحقيق أهداف معينة ، و ذلك من خلال بعض الأعمال المحدودة و من خلال التفاعل مع البيئة و الظروف المحيطة بها ، و اكتشاف نقاط القوة و الضعف على المستوى الداخلي للمؤسسة ، و تجنب التهديدات على المستوى الخارجي ، وذلك من اجل تحديد القرار الأكثر ملائمة و يستلزم ذلك تحليل المؤثرات و المتغيرات الخارجية و تتم هذه العملية من خلال عدة مراحل من اجل تقييم البدائل و اتخاذ القرار المناسب ، حيث تمثل البيئة الخارجية جميع العوامل المحيطة بالمؤسسة و التي تؤثر بشكل مباشر و غير مباشر في عمليات اتخاذ القرار. و سنعالج هذا الفصل وفق العناصر التالية :

المبحث الأول : أساسيات حول البيئة الخارجية

المبحث الثاني: لإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: أساسيات حول البيئة الخارجية

إن فهم البيئة الخارجية للمؤسسة يعتبر شرطاً أساسياً لنجاحها ، و إن هذا الفهم مرتبط بقدره المؤسسة على تجميع و تحليل و فحص المعلومات و البيانات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة. و لغرض فهم منهجي و منظم للبيئة الخارجية و كيفية تعامل المؤسسات معها ، و سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاث فقرات أساسية تبدأ بتوضيح مفهوم البيئة الخارجية و من ثم نستعرض هذه البيئة بمكوناتها.

المطلب الأول : مفهوم البيئة الخارجية

إن اتساع مفهوم البيئة الخارجية و شموليتها ، جعل عدد من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة و بطرق متعددة. فيرى البعض أن البيئة الخارجية هي:

❖ مجمل المكونات و الأبعاد و العناصر التي تقع المؤسسات تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر و غير المباشر و تتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات و نتائج مختلفة . (الغالبى و ادريس، 2007، صفحة 255)

❖ هي المكان الذي تحدث فيه الإثارة و التفاعل لكل وحدة حية و هي القوى و العناصر الخارجية التي تؤثر في إستراتيجية المؤسسة و القرارات التي تتخذ بموجبها و ذات الأثر المباشر على أدائها و هي بذلك تشمل متغيرات تقع خارج نطاق سيطرة المؤسسة . (الياسري و الشمري، 2015م /1436هـ، صفحة 43)

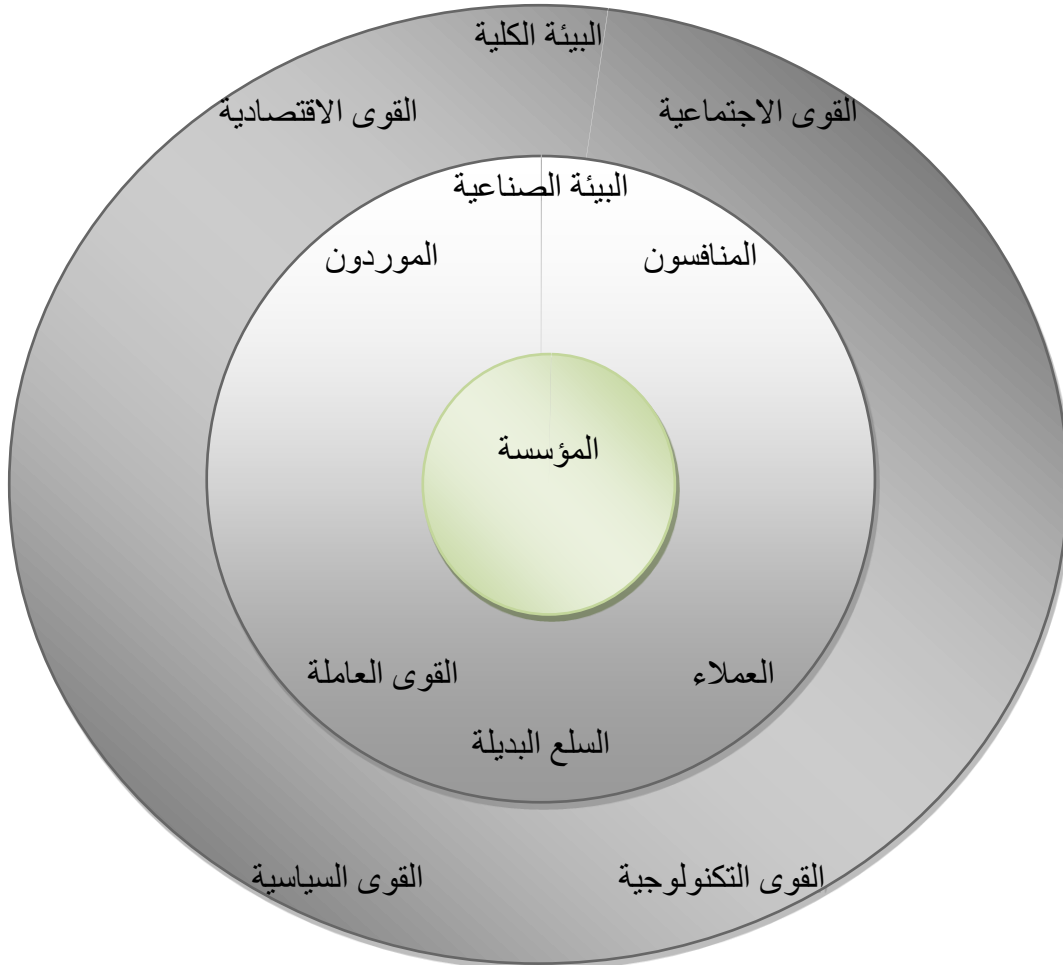
❖ الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة و تتعامل معه لانجاز الخطط و لتحقيق أهدافها ، و تشمل العملاء و مصادر الإمداد لكافة احتياجاتها ، و المنافسين و جماعات التأثير أو الضغط . (علاوي، 2010/2011، صفحة 13)

❖ **التعريف الشامل :** هيتعبير عن قوى خارج المنشأة و المتغيرات الخارجية أو مجموعة العناصر و العوامل الواقعة خارج حدود المنظمة و التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسة.(لعريسات، 2005)

المطلب الثاني : مكونات البيئة الخارجية

توجد مجموعة من العناصر و المؤثرات الخارجية التي تلعب دوراً مؤثراً في الخيارات و التصرفات الإستراتيجية ، و من ثم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها . و يمكن تصنيف هذه العناصر في ثلاث مجموعات مترابطة هي مكونات البيئة الكلية أو العامة و البيئة الصناعية ، و بيئة التشغيل أو المهام . و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1) ، الفصل (1) : مكونات البيئة الخارجية



المصدر: (عوض، 2003م، صفحة 96)

أولا البيئة الكلية :

تتكون البيئة الكلية للمؤسسة من مجموعة من القوى الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية التي تؤثر على الصناعة التي تعمل بها المؤسسة و على غيرها من المؤسسات الصناعية التي تعمل داخل هذه البيئة . و يقل تأثير المؤسسات في التأثير على القوى التي توجد في البيئة الكلية ، فلا تستطيع مؤسسة واحدة أن تحول الاقتصاد العالمي من حالة الكساد إلى حالة الازدهار فهذه القوى التي توجد في البيئة الكلية تؤثر على المؤسسات أكثر من تأثير المؤسسات عليها . و لا تعمل قوى البيئة الكلية بطريقة منفردة بل تتفاعل معا كما أنها تؤثر على الصناعات بطريقة مختلفة فالتغيير في البيئة الكلية قد يؤثر على صناعة محددة . فانخفاض الدخل القومي يؤثر على الصناعات التي تنتج سلعا معمرة أكثر من تأثيره على الصناعات التي تنتج سلعا غذائية مثلا . (عوض، 2003م، صفحة 97)

و فيما يلي استعراض لأهم القوى التي تعمل في البيئة الكلية : (عوض، 2003م، صفحة 105/103/101/99)

بعض القوى الاقتصادية: معدل الفائدة ، الميل للإنفاق ، الميل للإدخار ، معدل التضخم ، تقلب الأسعار ، متوسط الدخل القومي ، السياسات الاقتصادية المالية ، إجمالي الناتج القومي ، الميزان المدفوعات ، الضرائب ومعدل الرسوم ، التكتلات الاقتصادية ، إمكانية الاقتراض ، قيمة العملات الأجنبية .

بعض القوى الاجتماعية : عدد المواليد ، عدد الوفيات ، معدل الزواج ، معدل الطلاق ، عدد النساء العاملات ، الرغبة في التعليم ، القيم الدنية السائدة ، المسؤولية الاجتماعية ، عادات الشراء ، مستوى الثقافة و التعليم ، عدد دورة العبادة ، توزيع السكان ، الولاء للوطن .

بعض القوى السياسية : الضرائب و الرسوم ، العلاقات الدولية ، الاستقرار السياسي ، العداء العرقي ، تأثير الانتخابات ، الإعفاءات ، الجمركية ، القرارات السياسية ، التحالفات الاقتصادية و العسكرية ، قوانين حماية البيئة ، جماعات الضغط السياسي.

بعض القوى الاجتماعية: التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون، معدل التغير التكنولوجي في الصناعة، المنظمات الرائدة في استخدام التكنولوجيا، الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا ، التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج ، التكنولوجيا الحديثة في التسويق، التكنولوجيا الحديثة في التخزين التكنولوجيا الحديثة في التدريب ، طرق الحصول على التكنولوجيا ، التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج السلع و الخدمات البديلة .

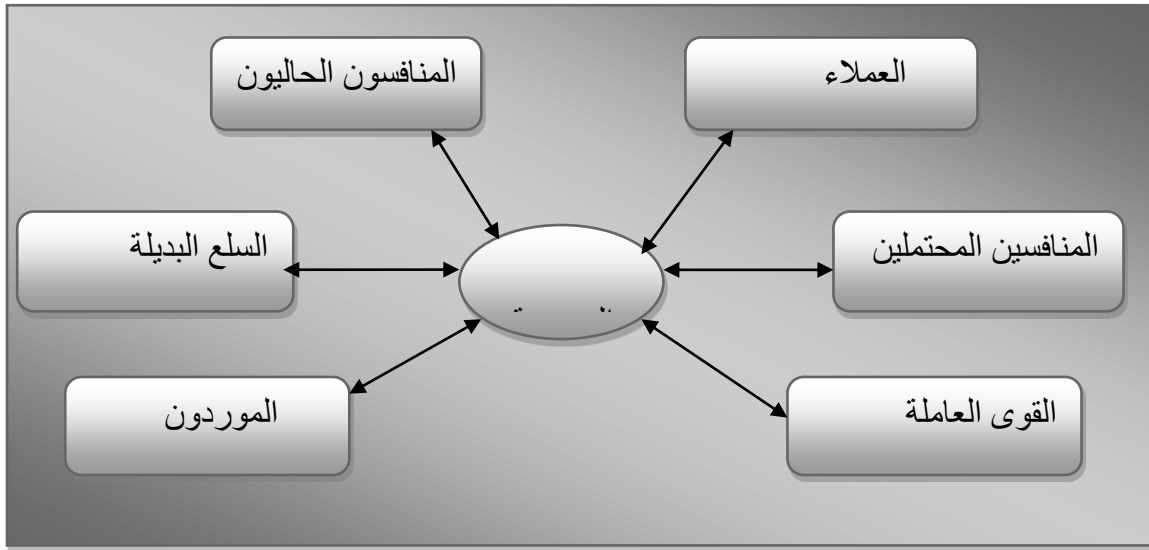
ثانيا : البيئة الصناعية

تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة على غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض ، و يمكن أن يطلق عليها البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل بها المنظمة و تتنافس فيها مع غيرها من المنظمات .و تؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلبا و إيجابا على حصة المنظمة في السوق و على ربحيتها و نموها و مركزها التنافسي و قدرتها على جذب العملاء و على المحافظة على العملاء الجيدة .

و يتمثل الهدف الأساسي من تحليل البيئة الصناعية في تحديد درجة جاذبية ما للمنتجين الحاليين و المتوقعين و يقصد بجاذبية الصناعة ، إمكانية تحقيق الربح في الصناعة مقاسا بالعائد طويل الأجل على الاستثمار الذي يمكن تحقيقه بواسطة المشاركين فيها .و يمثل هذا المفهوم احد المدخلات الأساسية لقرار الاستثمار في أسواق المنتج أو الخدمة . (المرسی، ابوبكر، و الجبة، 2002، صفحة 164/163)

و يبين الشكل التالي القوى التي تعمل في البيئة الصناعية .

الشكل رقم (2) ، الفصل (1) : قوى البيئة الصناعية



المصدر: (عوض، 2003م، صفحة 107)

المطلب الثالث : خطوات تحليل البيئة الخارجية

إن عملية التحليل للبيئة تتضمن الخطوات الرئيسية و هذه خطوات متمثلة فيما يلي : (علاوي، 2011/2010، صفحة 18)

1. جمع المعلومات عن البيئة الخارجية : يتم تحديد المعلومات المطلوبة من خلال العديد من الأساليب منها ، المناقشات بين المدراء خلال الاجتماعات الرسمية ، التقارير التي يعدها و يقدمها المدراء و هناك مصادر عديدة يمكن من خلالها جمع المعلومات مثل الوزارات و الهيئات الحكومية و التقارير و النشرات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية أو الدولية ، مكاتب الاستشارات الإدارية ، الغرف التجارية و الصناعية و المجالات العالمية و المتخصصة .حيث يجب أن تكون هناك وحدة تنظيم مسؤولة عن الجمع المنظم و المستمر للمعلومات و تقديمها في شكل يسهل فهمه ، و تحليله و خزنه و تشغيله ، حيث أن البيئة الخارجية تتسم بالديناميكية الحية ، و يجب ملاحظة و دراسة الأهمية النسبية للمعلومات و توقيت جمعها .
2. التنبؤ بالظروف المستقبلية في الصناعة : تستدعي الضرورة بعد قيام الشركة بجمع المعلومات عن أوضاع بيئتها الحالية ، تحليل الاتجاهات الحالية لتعلم ما إذا كانت ستستمر في المستقبل أم لا ذلك لان التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستقبلية تمتد سنوات طويلة إلى الأمام لذلك يجب أن تضع المؤسسة خططها المستقبلية على أساس التنبؤ . و التنبؤ هو مجموعة الافتراضات لما سيكون عليه المستقبل .
3. تحليل الفرص و التهديدات البيئية : على المؤسسة أن تستعرض نتائج تقييم البيئة الخارجية لمعرفة الفرص الموجودة في الصناعة و في البيئة الكلية و المتاحة للمؤسسة ، و كذلك التهديدات التي تفرضها البيئة

الكلية و البيئة الصناعية على المؤسسة ، و على المؤسسة أن تضع كل من الفرص و التهديدات التي تم ترصدها من خلال تقييم البيئة الخارجية في العمود الأول لقائمة نتائج تقييم البيئة الخارجية و في العمود الثاني العمود تحدد المؤسسة الأهمية النسبية للفرص و التهديدات في الصناعة بشكل عام أما العمود الثالث فيخصص لرتبة المؤسسة ، أي مكانتها في الصناعة بالمقارنة بالمنافسين لها في الصناعة و تتكون درجات الرتب من خمسة درجات فإذا تم تقييم رتبة المؤسسة بخمسة فمعناها أنها من أقوى مؤسسات الصناعة احتمالاً للاستفادة من الفرص ، أما إذا قيمت بسالب خمسة (-5) فمعناها أنها من أكثر مؤسسات الصناعة تعرضاً للتهديدات . (علاوي، 2010/2011، صفحة 19/18)

المطلب الرابع : تحليل البيئة الخارجية

ان التحليل في البيئة الخارجية يكون بصفة مباشرة و بصفة غير مباشرة و غير مباشر .

أولاً : تحليل البيئة الخارجية الغير المباشرة

يقصد بذلك عملية الاستكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية السياسية والاجتماعية الثقافية وقوى المنافسة وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية ،ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات ،إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من أثاره السلبية على المؤسسة أو تحويلية ايجابيا باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية . (المصرى، 2016، صفحة 84)

ثانياً:البيئة الخارجية المباشرة

وتعرف البيئة الخارجية المباشرة بأنها هي التي تؤثر تأثيرا مباشرة على مؤسسات الأعمال ومكوناتها وتواجه المؤسسة بصورة يومية و من خلال ذلك ليس من المستغرب أن تخصص إدارة المؤسسة وقتا و جهدا أكثر لمتابعة البيئة الخارجية الخاصة و تتكون البيئة الخارجية الخاصة من عدد من المتغيرات أو العناصر مثل المنافسون و المستهلكون ، و الموردون ، و الوكالات ، و الحكومة و المنظمات العمالية و غيرها من العوامل الأخرى .

و سنتناول ذلك باختصار على النحو الآتي :

1. شدة المنافسة في الصناعة : تمثل شدة المنافسة في الصناعة محور و مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة (تبيدي، 2010م/1431هـ، صفحة 78)
2. تهديد دخول المنافسين جدد : الداخليين الجدد لصناعة يجلبون معهم طاقات و رغبة في امتلاك حصة في السوق ، و في معظم الأحيان مورد ضخمة أن جدية تهديد دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على معوقات الموجودة في البيئة و على توقعات المشاركون الجديد و حول ردود فعل المنافسين الآخرين.

3. قوة مساومة المجهزين / الموردين : يهتم صانعو الإستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعملية التجهيز و بصورة خاصة كلفة و نوعية العناصر أو المواد أو المنتجات المستلم و التغيير التكنولوجي لهذه المواد في المستقبل القريب على الأقل . (المصرى، 2016، صفحة 85)
4. قوة مساومة المشتري :تتعاضم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل ، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي ، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا.
5. المواد البديلة والمتاحة : إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المؤسسة ، لذلك قوة أو ضعف كل المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها ب مواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المؤسسة . (تبيدي، 2010م/1431هـ، صفحة 79)

المبحث الثاني : الإطار العام لاتخاذ القرار

يتوقف نجاح المسيرين في تحقيق أهداف المؤسسة على قدرتهم في اتخاذ القرار المناسبة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية المتاحة ، و كذلك تطوير و تنمية هذه الموارد بما يتناسب مع متطلبات تحقيق الأهداف الحالية و كذلك ما يمكن أن يحدث من تغيرات على هذه الأهداف في المستقبل . و عند قيام الإدارة بهذه المهام و المسؤوليات ، فإنها تقوم بعملية ملائمة بين التغيرات و المؤثرات البيئية و بين عملية اتخاذ القرار اللازمة لتحقيق الأهداف بالشكل الذي يقلل من سلبية تلك المتغيرات و المؤثرات و من ثم زيادة ايجابياتها و في هذا المبحث سنحاول الإلمام بالإطار العام لاتخاذ القرار من حيث مفهومه و مراحلها، خصائصه و معوقاته .

المطلب الأول : مفهوم اتخاذ القرار

يختلف مفهوم اتخاذ القرار باختلاف الباحثين و مدارسهم الفكرية و فيما يلي نستعرض بعضا من تعريفات لاتخاذ القرار منها و قبل ذلك نعرف بالقرار في اللغة و اصطلاح كما يلي :

أولا القرار:

القرار لغة : هو فصل أو حكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف (ياغي، عملية اتخاذ القرارات، 1983).

*اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو الحلول متكافئة . (رشيد، 1971)

القرار اصطلاحا: هو اختيار انسب وليس امثل البدائل المتاحة أمام القرار لانجاز الهدف أو الأهداف الموجودة . (ياغي م، 1983)

❖ هو مجموعة خطوات شاملة و متسلسلة تهدف إلى إيجاد حل لمشكلة معينة أو لمواجهة حالة طارئة أو موقف معين و ذلك لتحقيق أهداف مرسومة . (الفضل، 2009، صفحة 50)

❖ هي أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة ، و بدائل الحل ، و تقييم البدائل ، و اختيار البديل المناسب لحل المشكلة ، و أهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هو اتخاذ البديل المناسب . (ماهر، 2008/2007، صفحة 22)

❖ هي عملية الاختيار بين بدائل لحل مشكلة قائمة أو مواجهة موقف (الحميري، 2010م / 1431هـ، صفحة 55).

❖ **التعريف الشامل :** هو عملية تعتمد على توفير البيانات و المعلومات اللازمة لاختيار بديل معين من بين عدة و على مقدار الحرية الممنوحة لمتخذ القرار . (المقدم و اسرير، 2019/2018م)

المطلب الثاني: خطوات اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار في مختلف المؤسسات تأتي وفقا للمشاكل التي تعترض سير عمل المؤسسة ، و لذلك يتم التعامل معها في سبيل اتخاذها كل من منظور معين و بناء على المعطيات و البيئة المحيطة فقد حدد المختصون في المجال الإداري خطوات اتخاذ القرار في مايلي : (خليفة، 2009، صفحة 44/43) البعض يقول يمر بالمراحل الثلاثة التالية :

1. مرحلة البحث و الاستطلاع : و هي مرحلة البحث و الاستخبار عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات التي تفترض ضرورة اتخاذ القرار بخصوصها .

2. مرحلة التصميم : مرحلة البحث عن بدائل مختلفة لمواجهة تلك المواقف .

3. مرحلة الاختيار : يتم من خلالها اختيار احد البدائل من بين البدائل المتاحة .

أو تمر بالمراحل التالية :

1. مرحلة التعرف على المشكلة : من خلالها يتم بحث المشكلة و اكتشاف موقف يدعو لاتخاذ القرار.

2. مرحلة تجميع المعلومات : بهدف المساعدة في حل تلك المشكلة .

3. مرحلة الاختيار : أي اختيار القرار بين الخيارات المتوفرة .

أما من وجهة نظر البعض الأخر فتقسم مراحل اتخاذ القرار إلى المراحل الأربعة التالية :

1. تحديد الأهداف و الأنشطة بالنسبة للتنظيم و إعطاء الأولويات لكل الأهداف و الأنشطة .

2. البحث عن أساليب عمل و بدائل تجميع المعلومات التي يمكن استخدامها في تقويم تلك البدائل .

3. المفاضلة بين البدائل و اختيار واحد منها .

4. تنفيذ القرارات .

أو تمر بالمراحل التالية :

1. تحديد المشكلة.

2. البحث و الاستقصاء و جمع البيانات .

3. وضع البدائل المتاحة .

4. اختيار البديل المناسب.

و هناك خطوات مختصرة و خطوات تفصيلية لاتخاذ القرار.

الخطوات المختصرة لاتخاذ القرار هي :

1. تحديد المشكلة .

2. جمع بيانات و حقائق من المشكلة لتحديد بدائل الحلول .

3. اختيار الحل الأمثل .

4. تطبيق الحل و متابعته .

الخطوات التفصيلية لاتخاذ القرار :

1. الوعي بوجود مشكلة .

2. تعريف المشكلة و حدودها .

3. البحث عن بدائل مختلفة للحل .

4. تقييم بدائل الحل .

5. اختيار انسب بديل للحل .

6. تطبيق و متابعة الحل. (ماهر، 2007/2008، صفحة 46)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار

تختلف هذه العوامل من مؤسسة إلى أخرى ، إلا أنها تخرج في مجملها عن مايلي : (خلفي، 2008/2009م، صفحة 43)

1. **العوامل الداخلية** : تتصف هذه العوامل بإمكانية السيطرة عليها أو على الأقل التحكم بها ، فهي تقع

داخل حدود المؤسسة و في متناولها و تتعلق بما يلي :

أ- سياسة المؤسسة و حجمها و مدى نموها و نمط و سلامة بنائها : تختلف سياسة المؤسسات حسب أهدافها فإما أن تهدف إلى تحقيق أعلى الأرباح أو أعلى المبيعات و بالتالي التوسع في السوق أو يكون شأنها الأكبر تخفيض التكلفة ، و أي كان هدفها فعلى القرارات المتخذة إلا أن تخرج عن نطاق هذه السياسة ، و التي قد تكون أحيانا في غير صالح القرار المتخذ . كما يعتبر حجم المؤسسة و مدى نموها من العوامل المؤثرة على هذه العملية

ب- الإمكانيات المالية : يقال أن عملية اتخاذ القرار هي مصيدة المؤسسة و من العوامل التي تجر متخذي القرارات إلى هذه المصيدة ، العوامل المالية و الاقتصادية و السيكولوجية ، حيث تميل إلى تبرير ذاتها و صحة قرارها دون النظر إلى العواقب التي قد تؤدي بها إلى ما يعرف بالتكاليف المغرقة . أما إذا أرادت استخدامها كطرق نجاة فإنها تقيم البدائل المختارة بالاعتماد على الإمكانيات المالية المتوفرة للمؤسسة .

لقد ازدادت أهمية هذا العنصر اليوم ليس بسبب ما يكلفه اتخاذ القرار و حسب و لكن بسبب ارتفاع تكلفة الخطأ فيه و ما ينجم عن ذلك من أثار سلبية على المؤسسة ككل .

ت- مدى وفرة المعلومات : يعد توفر المعلومات عاملا حاسما في فعالية اتخاذ القرار ، ليس المعلومة فحسب بل كميتها و نوعيتها و توقيتها و هذا المطلب ربطها بالتكنولوجيا الحديثة التي أصبحت شرطا لنجاح المؤسسات و عاتقا لفشلها . و يرجع ذلك إلى جودة القرار المتخذ بتوفر هذه المعلومات ، و الذي ينعكس على كل من تقليل التكلفة و عدم إهدار الوقت و تجنب القرارات السيئة التي قد تؤدي إلى صراعات داخل المؤسسة

إذن فجوة القرار رهن بجودة المعلومات ، و هذه الأخيرة رهن بالتكنولوجيا الحديثة ولكن استخدام التكنولوجيا له آثار ايجابية و سلبية على المؤسسة و على عملية اتخاذ القرار.

ث- نوعية القوى البشرية المتاحة : يتعلق الأمر بالمديرين و بكل من يمسه القرار ، لتأثير المدير على كيفية اتخاذ القرار أهمية بالغة حيث أن قلة تركيزه و عدم قدرته على الربط بين مخزونه المعرفي و ما يحصل عليه من معلومات ووجهة نظره تجاه التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة به ، ومدى مقاومته أو تشجيعه للتجديد و غيرها من العوامل تؤثر على أي قرار يتخذه هذا المدير. أما بالنسبة للمرؤوسين فان عوامل كثيرة تؤثر على مستوى أدائهم انطلاقا من رضاهم النفسي و الاجتماعي و استقرارهم الأسري، و هي عوامل يمكن للمؤسسة التحكم فيها عن طريق الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للعمال و تشجيعهم باستخدام الحوافز و المكافآت و إشراكهم في اتخاذ القرارات . (خلفي، 2009/2008م، صفحة 44/43)

العوامل الخارجية: و يمكن حصر العوامل الخارجية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار بدرجات متباينة

فيما يلي: (ابو نجم، 2018/2017م، صفحة 26/25)

- طبيعة المؤسسة أو المنظمة و فلسفتها الخاصة : فالمؤسسات كأفراد لها قيمتها و لا شك ان القائد يدرك أنماط السلوك المرغوبة من جانب المؤسسة في مجموعتها و يتعرف القائد على فلسفة المؤسسة و تقاليدها من خلال معرفة سياستها.
- نوع المؤسسة أو المنظمة و حجمها و عدد العاملين فيها.
- مدى توافر الإمكانيات و الموارد المادية و البشرية في المؤسسة .
- مدى توافر نظام معلومات قادر على جمع المعلومات و تحليلها و تصنيفها و تسجيلها و تيسير استخدامها في عمليات اتخاذ القرار و متابعة و تقويم تنفيذه .
- ظروف و أوضاع البيئة الخارجية التي تتم فيها عملية اتخاذ القرار و حجم المدة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار . و الضغوط الداخلية و الخارجية التي يتعرض لها متخذو القرار ز توقعات الجماهير للمؤسسة من القرار المنتظر اتخاذه .
- مدى وضوح الرؤية أمام متخذي القرار فيما يتعلق بالمستقبل .
- الإطار الاجتماعي للبيئة التي يتخذ فيها القرار .
- العادات و التقاليد التي تحكم تصرفات الأفراد و الجماعات في المجتمع .
- ظهور بدائل جديدة لم يتيسر دراستها أثناء عملية اتخاذ القرار .
- عنصر الوقت : ربما كان توقيت القرار من أكثر أهمية في هذا المجال فكلما كان الوقت ضيقا و حرجا أدرك القائد حقيقة أن القرار السريع هو المطلوب و حتى أن مجرد السماح للمرؤوسين بالمشاركة في مثل هذه القرارات قد يكون أمرا غير مرغوب فيه .

▪ مدى التقيد بالتعليمات و القوانين : إن تنفيذ القوانين و التعليمات يرضي جميع الأطراف ذات العلاقة و يوفر العدل و الموضوعية ، و يساعد على عدم إضاعة الوقت ، و يخلق اتجاه ايجابي لدى الناس نحو المؤسسة ، إلا أن التقيد بالتعليمات و القوانين لا يراعي الحالات الإنسانية ، و لا يمتاز بالمرونة و يقتل القدرة على الاجتهاد و الإبداع . (ابو نجم، 2018/2017م، صفحة 26/25)

المطلب الرابع: علاقة البيئة الخارجية باتخاذ القرار

تكتسب العلاقة الموجودة بين البيئة الخارجية و اتخاذ القرارات أهمية بالغة فقد خصصنا في هذا المطلب إطارا عاما لها ، فهي عبارة عن علاقة تبادلية من حيث دراسة و تحليل عوامل البيئة الخارجية لاختيار القرار المناسب، و أيضا تقي المؤسسة من خلال اتخاذ قرارها النهائي بجزء من احتياجات البيئة، و عليه نذكر أهم عناصر هذه العلاقة .

- صياغة القرار يقوم برسم المعالم الحقيقية لمستقبل المؤسسة و إحداث تأثير على عناصر البيئة الخارجية.

- تنشط المؤسسة مع متعاملين (أسواق و أفراد و مؤسسات و غيرها)
 - مختلف هذه الأطراف (المتعاملين) يؤثران في صياغة القرار بفرضها لبعض القيود .
 - تهتم المؤسسة بما يمكن أن تلبه مؤسسات أخرى منافسة في نفس السوق إلى جانب حصولها على الموارد من المحيط و تقديم مخرجات .

- ضرورة التهيؤ و الاستعداد للتكيف مع أي ظرف ، لعدم فتح المجال أمام المؤسسات المنافسة كي لا تحدث تأثيرا على سير أعمالها .

- سعي المؤسسة إلى توسيع مدى استيعابها للمتغيرات البيئية للتمكن اتخاذ قرار محكم .
 - الدراسة المستمرة لرغبات و أذواق المستهلكين يضمن قدرة المؤسسة الحصول على زيادة رضا زبائنها و جلب زبائن آخرون .

- اخذ قرارات مناسبة و محكمة يساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة .
 - المرونة في أخذ القرار يزيد من قوة مؤسسة تزليزة .
 - التحليل البيئي يعطي صورة واضحة للفرص و التهديدات مما يسهل قرار الاختيار بين البدائل .
 - تنوع مصادر المعلومات و التأكد من صحتها له تأثير على جودة القرار في المؤسسة .

الشكل رقم (3)، الفصل (1) : علاقة البيئة الخارجية باتخاذ القرار



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مكتسبات و دراسة قبلية .

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض مجموعة من الدراسات التي علاقة بموضوعنا بحيث سنبين فيها أوجه التشابه و الاختلاف مع دراستنا

المطلب الأول : الدراسات العربية

1. الدراسة الأولى : من إعداد المقدم فتحية و أسيرير جهيدة موسومة بعنوان (تأثير البيئة الخارجية الخاصة على القرارات الإستراتيجية في قطاع الصناعة الغذائية) و هي مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة 2019/20180م

• هدفت هذه الدراسة الى تقديم دراسة نظرية عن عوامل البيئة الخارجية الخاصة و القرارات الإستراتيجية ، وصف و تشخيص أبعاد عوامل البيئة الخارجية الخاصة و علاقتها و تأثيرها في القرارات الإستراتيجية للمؤسسة المبحوثة من خلال تحديد المكونات الأساسية لمتغيرات الدراسة للتعرف على درجة الأهمية و الأسبقية لهذه المتغيرات و .

• منهج و أدوات الدراسة :من اجل دراسة إشكالية البحث و تحليل أبعاده و اختيار الفرضيات المقترحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات و دراستها و تحليلها بالنسبة للفصل الأول و بالنسبة للفصل الثاني تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص تأثير البيئة الخارجية الخاصة على القرارات الإستراتيجية في مؤسسة مذابح الدواجن للوسط بواد جر بالبليدة أما فيما يخص أدوات الدراسة و مصادر البيانات اعتمدوا على الكتب و المذكرات و مواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة و كذا القواعد و البرامج الإحصائية spss الملانمة لدراسة الحالة في هذا الموضوع و بناء على ما سبق توصلت الباحثين الى العديد النتائج التي يمكن حصرها في النقاط التالية :

- إن المؤسسات بوصفها نظاما مفتوحا توجد في محيط من العوامل و القوى تؤثر في عملياتها ، و إن بقاء المؤسسات و استمرارها و نجاحها من خلال امتلاك المؤسسة القدرة على الاستباقية و التفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية الخاصة و خاصة علاقتها و تأثيرها بالقرارات الإستراتيجية للمؤسسة .
- أهمية و دور تحليل البيئة الخارجية الخاصة من اجل فهم و استيعاب طبيعة ما يحصل فيها من متغيرات لتمكين المؤسسة من أداء مهامها بشكل سليم و تحقيق أهدافها الأساسية في البقاء و التطور
- حدوث تطورات في بيئة الأعمال الذي أدى بدوره الى التزايد و تنوع حاجات و رغبات الزبائن من اجل مقابلة و إشباع تلك الحاجات تطلب من مؤسسات تبني قرارات إستراتيجية لتحقيق حاجات و رغبات الزبائن و كسب رضاهم .

- تأخذ متغيرات البيئة الخارجية الخاصة و القرارات الإستراتيجية تدرجا في الأهمية و هذا ما يؤكد على دراسة تلك المتغيرات بعناية بالغة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة . ثم أفادنا ببعض من التوصيات التي حصرناها في ما يلي :
- ضرورة دراسة و تحليل العوامل البيئة الخارجية الخاصة لما في ذلك من إسهام و تعزيز لقدرة المؤسسة في اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة .
- يتطلب من المؤسسة تحليل البيئة الخارجية بشكل سليم و دقيق لتحقيق أهدافها الإستراتيجية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة .
- الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأساسية المحددة للبيئة الخارجية الخاصة و القرارات الإستراتيجية و كما بينتها الدراسة و ذلك عند التكيف مع البيئة الخارجية الخاصة و الاستجابة لها .
- 2. الدراسة الثانية : فيصل يونس موسومة بعنوان استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية (المفاهيم ، النظريات ، العوامل المؤثرة فيها) ، مجلة البحوث التربوية و النفسية ، مركز البحوث التربوية و النفسية ، العدد 36 ، 2013م.
- هدفت هذه الدراسة الى التعريف بالتحويلات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات و نظرياتها و مراحلها و التقنيات و النظم المؤثرة فيها و بناء على ما سبق توصل الباحث الى عديد من النتائج التي يمكن حصرها في النقاط التالية :
- يمكن تركيز العوامل المؤثرة في استراتيجيات اتخاذ القرارات بالعوامل المرتبطة بالقائد و المرؤوسين و الموقف و خصائصه و النظم و المعايير المتبعة و البيئة و طبيعة الترابط بينها .
- القرارات الإستراتيجية هي قرارات استثنائية تضمن التزامات طويلة الأجل ، و استثمارات تتصف بدرجة عالية من الأهمية و التي من شأنها تحديد مسيرة المنظمة الأساسية و اتجاهاتها العامة .
- يمكن اتخاذ القرار المنظمات على مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة و فاعلية عالية لاسيما اذا كان القرار يعتمد أساسا المستقبل . و قد أفاد الباحث ببعض التوصيات أجملها في مايلي :
- إكساب القيادات الإدارية خبرة و مهارات اتخاذ القرارات من خلال إدخالهم في ورشات عمل و دورات تدريبية متخصصة في ذلك .
- تدريب مسؤولي المنظمات و المرؤوسين على كيفية تحديد المشكلات و الأهداف و تحليل المعلومات و اختيار البدائل الأفضل في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

1. دراسة ، Hsin kao and al ، entitled : "Decision making models and knowledge management preferences " , Taiwanese expatriates in china Australian journal of business and ,managementresearch , vol 2,n 04, 01-11, July ,2012

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة المحتملة بين أنماط صنع القرار و افضليات إدارة المعرفة من المديرين التنفيذيين في الشركة التايوانية في الصين
وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 118 مديرا و 20 مديرة من المديرين التنفيذيين في الشركة الاستثمارية التايوانية في الصين و اتبع الباحثون المنهج الوصفي و تم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف البحث و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نموذج صنع القرار العقلاني و مجموع عمليات إدارة المعرفة .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين باقي نماذج اتخاذ القرار (الحدس الاتكالي ، التجنبي و العفوي) مع مجموع عمليات إدارة المعرفة .
- وجود علاقة ايجابية بين نموذج عقلانية اتخاذ القرار و درجة الرضا من المعرفة المتوفرة في المؤسسة .

3. دراسة فويكوليت و ألينا و بيلو و نيكوليتا و باربانديل و دينيسا ، إيلينا و ريزيا ، ايونيل كارمن بعنوان **the impact of External environment on organizational development strategy** ، ورقة MPRA ، جامعة كونستانتين برانكوفينو ، 2010م

هدفت هذه الدراسة الى التعريف بالبيئة الخارجية و تحليل البيئة التنافسية و من ذلك فان البيئة الخارجية لمنظمة ما مجموعة متنوعة من العوامل ، وجودها تؤثر على سلوكها و أدائها قد يكون تأثير هذه العوامل مباشرا (على سبيل المثال تصرفات المنافسين) أو غير مباشرة (على سبيل المثال ، التغيرات في مناخ الأعمال) و يتم إجراء التحليل البيئي في سياقين مختلفين : البيئة المتوسطة والبيئة الكلية المعنية لتحليل تلك المتغيرات الرئيسية هي التي على تؤثر على المؤسسة و ذلك من خلال ، التشخيص الاستراتيجي ، و توفير معلومات عن الوضع الاستراتيجي مكمل لتلك المعروضة عن طريق التحليل الداخلي ، و نتائج الاختبارات على هذا المستوى تستشعر الفرص و التهديدات النجاح الحالي و المحتمل و بالتالي يمكن أن يكون تحليل نوعين من البيئة (البيئة المتوسطة و الكلي) . حيث توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- أي منظمة هي مفتوح بينها و بين بيئتها الخارجية سلسلة من العلاقات التي تؤثر على بعضها البعض
- تؤثر المنظمة على البيئة الخارجية في المقام الأول من خلال منتجاتها و خدماتها .
- المنظمة مسؤولة اجتماعيا فهي موجهة إليها العلاقات المختلفة مع المنظمات الأخرى حيث تترك بصماتها على المجتمع الاجتماعي الذي هم ينتمون إليه.

- تؤثر البيئة الخارجية على عمل المنظمة المتاح في السوق
- المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية .
- أولا : أوجه التشابه بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية .
- التطرق لمفهوم البيئة الخارجية و مكوناتها و تحليلها .
- التطرق لمفهوم اتخاذ القرار و مراحلها و العوامل المؤثرة فيه.
- تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبيان ، و تحليل النتائج عن طريق برنامج و هذا ما يتفق مع الدراسات السابقة .
- ثانيا : أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية .
- من حيث المضمون تطرقت الدراسة السابقة لأهمية البيئة الخارجية و عناصرها و أنواعها.و كذلك أنواع القرارات و خصائصه .
- من حيث بيئة الدراسة .
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في نوع المؤسسات التي تمت فيها الدراسة الميدانية .
- المطلب الرابع : القيمة المضافة للدراسة الحالية .

إن الدراسات السابقة قد تناول بعض جوانب موضوعنا كل على حدا إلا أنها لم تشير بعض أساسيات حول البيئة الخارجية متمثلة في خطوات تحليله و علاقة القرار بالبيئة الخارجية و من هنا تكمن القيمة المضافة التي تسعى للوصول إليها و تحقيقها من خلال بحثنا ، حيث قمنا بالإلمام لكل ما هو مشار عليه في موضوعنا على مدى مساهمة البيئة الخارجية للمؤسسة و تأثيرها على اتخاذ القرار و ذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية و من هنا نتطلع أو نأمل الى زيادة البحث أكثر في هذا الموضوع لما يكتسي من أهمية.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا للجانب النظري من موضوعنا هذا نكون قد سلطنا الضوء على المفاهيم الأساسية لكل من البيئة الخارجية و عملية اتخاذ القرار حيث تعتبر الأولى أهم الخطوات المؤسسة التي تمكنها من دراسة عناصر البيئة الخارجية و التي تسعى الى التعرف من خلالها على الفرص و التهديدات التي تحصل في محيطها و التي يمكن أن تواجهها عن طريق جمع المعلومات من بيئتها ليتم تحليل الفرص و اغتنامها و مواجهة التهديدات .

و بعد دراسة البيئة و تحليلها ليتم بعد ذلك اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب من خلال العبور عبر مراحلته و تقييم و مراقبة القرار الاستراتيجي الذي يمثل الهدف الرئيسي من عملية تقييم البيئة الخارجية و كذلك تناولنا في هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي قمنا بتحليلها و مناقشتها لمعرفة أوجه التشابه و الاختلاف بينها و بين موضوعنا الذي نحن بصدد معالجته و كذلك ما يميز دراستنا عن سابقتها

الفصل الثاني:

مدى تأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية

"دراسة حالة مؤسسة تزليزة لإنتاج المياه المعدنية ولاية تيميمون".

تمهيد :

بعدها تطرقنا في الجانب النظري الى عدة مفاهيم متعلقة بالبيئة الخارجية و مكوناتها وتحليلها و اتخاذ القرارات بمراحله و العوامل المؤثرة فيه ، سنتطرق في هذا الفصل الى إسقاط الجانب النظري على الواقع مؤسسة صناعية في الجزائر و المتمثلة في مؤسسة تزليزة بزواوية الدباغ ولاية تيميمون بالإضافة إلى المقابلات الشخصية .

حيث اشتملت الدراسة على معلومات تحصلنا عليها من طرف مؤسسة تزليزة لإنتاج المياه المعدنية ، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية .

و بناء على ما سبق قسمنا الفصل الى مبحثين :

المبحث الأول : مدخل عام للمؤسسة

المبحث الثاني: الطرق و الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة و تحليل نتائج الاستبيان .

المبحث الأول : مدخل عام للمؤسسة

المطلب الأول: : التعريف بمؤسسة تزييزة لإنتاج المياه المعدنية و مواد الينابيع بزواوية دباغ ولاية تميمون

أولا نشأة المؤسسة

أنشئت شركة تزييزة للمياه المعدنية بدائرة زاوية الدباغ بلدية تتركوك ولاية تميمون في أوت 2017 على السيد " الهامل علي" والسيدة "داودي خيرة" برأس مال بلغ قدره مائة وأربعة عشرة مليون دينار جزائري 11400000000 دج مقسم إلى ألف (14000 دج) حصة اجتماعية بقيمة ألف دينار جزائري (1000دج) للحصة الواحدة موزعة بين الشركاء حسب نسبة مساهمة كل واحد منهم كالتالي:

-حصة السيد" الهامل علي" 113960 حصة اجتماعية.

-حصة السيدة " داودي خيرة" 50 حصة اجتماعية.

حيث كان مسيرها السيد داودي نور الدين.

وفي 2020 /02/12

تنازل عن طريق الهبة السيد "الهامل علي" نعتا ومسكنا عن كل واحد وتسعون ألف مائة وستون (91160) حصة من الحصص التي يملكها ضمن الشركة والمتمثلة في 80 % بالمائة والحاضر بمجلس العقد ملتزمات بكافة الضمانة القانونية والعادية الجارية في مثل هذه العقود لفائدة السيد " أولاد البكاي محمد بن حامد " نعتا ومسكنا والحاضر بمجلس العقد والقابل للحصص الاجتماعية المعينة أعلاه ومنه أصبح السيد " أولاد البكاي محمد بن حامد" هو المالك والمسير الجديد للشركة.

وبذلك وزع رأس المال الذي قدر بمائة وأربعة عشرة مليون دج 11400000000 دج على الشركاء بنسبة مساهمة كل منهم في الشركة كما يلي:

1-السيد "أولاد البكاي محمد بن حامد" 91160 حصة .

2-السيد "الهامل علي" 22790 حصة.

3-السيدة" الداودي خيرة 50 حصة.

وبذلك يوم 2020/02/09 بمكتب التوثيق للأستاذ بن الحاج احمد الكائن بحي 40 مسكن رقم 25

بإدرار.

ثانيا : تعريف بمؤسسة

مؤسسة تزليزة هي مؤسسة صناعية (إنتاجية) ذات مسؤولية محدودة ، تقع في قرية تلبكوزة (تزليزة) دائرة زاوية دباغ ولاية تيميمون، أنشئت عام 2017 علي يد السيد " الهامل علي" ،حيث بلغت مساحتها ب 3هكتارات ونصف وبدا نشاطها الإنتاجي نهاية عام 2017، وبلغت طاقتها الإنتاجية أكثر من 500000 قارورة في اليوم، مقرها الاجتماعي بشارع بوزيدي عبد القادر رقم 03 بادرار.

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني : نشاط المؤسسة

مؤسسة تزليزة لإنتاج المياه المعدنية بزواية الدباغ تيميمون تهتم بعملية إنتاج المياه المعدنية ومواد الينابيع .

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثالث : مصالح المؤسسة

للتعرف على مهام المصالح المشكلة للمؤسسة و بعد الاطلاع على الهيكل التنظيمي لها ،فتظهر لنا المصالح التي تهتم بادرة المؤسسة ونظامها و حسن سيرها ، و ذلك في إطار التعاون والتكامل بين المصالح .

* **المسير:** يقوم بمراجعة القرارات مع المدير التنفيذي فيما يخص الأسعار ومستلزمات المنتج.

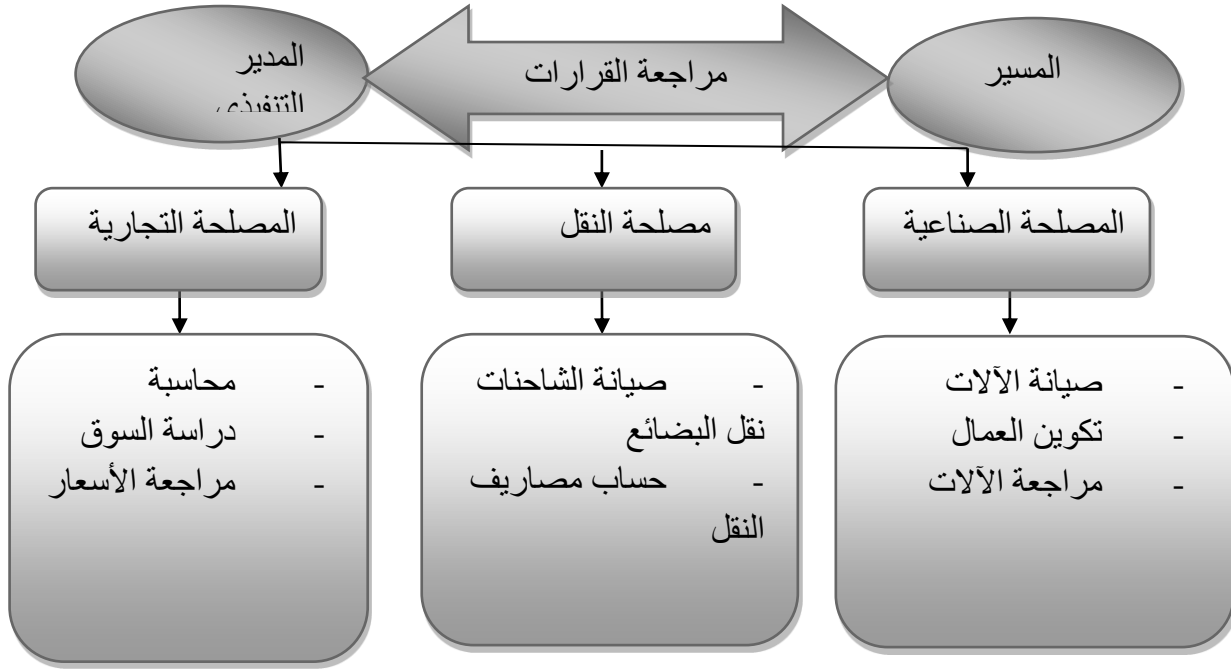
* **المدير التنفيذي:** مشاركة القرارات والرأي مع المسير.

* **المصلحة الصناعية:** الصيانة (صيانة الآلات والتكنولوجية والمراقبة) ، تكوين العمال(تدريبهم على الآلات ..) ، مراجعة الآلات.

* **مصلحة النقل:** صيانة (شاحنات نقل البضائع ، حساب مصاريف النقل).

* **المصلحة التجارية:** محاسبة (الضرائب)، دراسة السوق(مراعاة أسعار المنافسين، والأسعار التي تساعد على شراء المستلزمات بأقل تكلفة) ، مراجعة الأسعار.

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تزييزة لإنتاج المياه المعدنية .



المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثاني : الطرق و الأساليب المستخدمة في الدراسة و تحليل نتائج الاستبيان

يمكن من خلال هذا المبحث التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي، وذلك من خلال تحليل الإجابات المحصلة عليها من أفراد العينة و المتعلقة بتأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات .

المطلب الأول: الطرق المستخدمة في الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى الوسائل والطرق المستخدمة والمتبعة للقيام بالدراسة الميدانية.

أولاً: متغيرات الدراسة

شملت الدراسة على متغيرين اثنين، المتغير الأول تمثل في البيئة الخارجية كمتغير مستقل، لمتغير تابع تمثل في اتخاذ القرار.

ثانياً مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة تزليزة لإنتاج المياه المعدنية و مواد الينابيع بتركوك ولاية تيميمون والذي يصل عدد عماله 47 عاملاً ، و تم اختيار عينة عشوائية منهم ، عددهم 33 عاملاً و ذلك لمعرفة مدى مساهمة تأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات .

ثالثاً: أدوات جمع بيانات الدراسة

لإجراء الدراسة الميدانية تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث وزع الاستبيان على عينة الدراسة، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية اللازمة بالاعتماد على برنامج SPSS V25 وبرنامج Excel 2016.

الجدول رقم (2-1) : عدد الاستبيانات

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات القابلة للتحليل
45	45	33

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج الاستبيان

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

أولاً: تحليل محتوى الاستبيان:

احتوى الاستبيان على ثلاثة فروع رئيسية على الترتيب:

- معلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة متضمناً " الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة"؛
- المحور الأول: أبعاد وقياسات البيئة الخارجية والذي يحتوي بعددين.
- المحور الثاني: خاص باتخاذ القرار، والذي يحتوي على ثلاثة أبعاد.

وقد تم إعداد العبارات على أساس مقياس " ليكارت الخماسي " والذي يشتمل على خمس إجابات، وهذا حتى يتسنى تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما يلي:

✓ غير موافق تماماً تعطى لها درجة واحدة؛

✓ غير موافق تعطى لها درجتين؛

✓ محايد تعطى لها ثلاث درجات؛

✓ موافق تعطى لها أربع درجات؛

✓ موافق بشدة تعطى لها خمس درجات.

ثانياً: اختبار صدق وثبات فقرات الاستبيان

1. معامل ألفا كرونباخ: تم إجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة معامل ألفا كرونباخ، حيث تم استخدام هذه الطريقة لقياس ثبات الاستبيان، وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) : يوضع معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	محاور الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
11	أبعاد وقياسات البيئة الخارجية	0.880
12	اتخاذ القرار	0.634
23	الاستبيان	0.769

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

وبعد حسابنا لمعامل ألفا كرونباخ بلغت قيمة معامل الثبات 0.769 وهي أكبر من 0,60 ومنه نقول إن معامل ثبات عبارات الاستبيان إجمالاً مقبول، وهذا ما يجعلها صالحة ومناسبة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

2. الاتساق الداخلي: يتم من خلال هذا الاختبار حساب معامل الارتباط لكل عبارة بالنسبة لمتوسط عبارة المحور الذي تنتمي إليه، وتم استخدام معامل الارتباط سبا يرمان لأننا نتعامل مع متغيرات رتبية.

الجدول رقم(2-3) : معامل الارتباط بين عبارات محور "أبعاد وقياسات البيئة الخارجية "

عبارات المحور الأول: أبعاد وقياسات البيئة الخارجية		
بعد خاص بالمنافسين	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
تعمل مؤسسة تزليزة في سوق تتميز بشدة المنافسة	-0.065	0.719
تؤثر الشركات المنافسة على سوق عمل المؤسسة	0.097	0.590
تهتم إدارة المؤسسة بنوعية العملاء كأساس لتعزيز المركز التنافسي	0.195	0.277
تحدد مؤسسة تزليزة موقع عروضها بقوة مقابل عروض المنافسين وفق تطلعات المستهلكين	0.116	0.521
تمتلك مؤسسة تزليزة موقعا جيدا مقارنة مع منافسيها من حيث المساحة و الإقبال على المنتج	0.149	0.409
بعد خاص بالمستهلكين (الزبائن)	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
تستحوذ المؤسسة على عدد كبير من المستهلكين.	0.409	0.018
تستجيب المؤسسة لرغبات المستهلكين وفق الزمان والمكان المطلوبين.	0.270	0.128
تقوم المؤسسة بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن.	0.241	0.177
تعمل مؤسسة تزليزة على التقييم الدقيق لقيمة المستهلكين	0.413	0.17
تعمل المؤسسة على رضا المستهلك عن طريق توفير المنتج الذي يريده المشترون بأقل الأسعار الممكنة.	0.460	0.007
تبني المؤسسة علاقة مباشرة ودائمة مع زبائن مختارين بدقة مدروسة.	0.609	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وبذلك تعتبر جميع العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (2- 4) : معامل الارتباط بين عبارات محور "اتخاذ القرار"

عبارات المحور الثاني: اتخاذ القرار		
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	بعد خاص بتحديد موقف
0.000	0.822	تسعى المؤسسة الى دراسة العوامل الخارجية و الداخلية من اجل تحديد الموقف (الوضع الحالي).
0.000	0.755	عند تحليل العوامل يتم توضيح الأثر على المشكلة.
0.000	0.885	إلقاء نظرة تفصيلية (تحليلية) للعوامل هي إحدى الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة لاتخاذ القرار.
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	بعد خاص بصياغة القرار
0.003	0.507	تستفيد مؤسسة تزييزة من المشكلات المتماثلة التي حدثت لها من قبل.
0.000	0.682	تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها من خلال طرح مجموعة من التساؤلات على المستهلكين.
0.001	0.541	تخضع أهداف المؤسسة للتغيير وفق مستجدات البيئة.
0.010	0.444	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرارات.
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	بعد خاص بتطبيق وتقويم القرارات
0.001	0.549	يشارك اغلب المدراء في اتخاذ القرارات.
0.025	0.390	تمتلك المؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة قبل حدوث أزمات.
0.000	0.732	اختيار البديل يتطلب الكفاءة والقدرة الذاتية للرئيس أو المدير للوصول الى الاختيار الفعال.
0.000	0.772	التنفيذ الفعلي للقرار من الخطوات الهامة الذي قد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعنية.
0.004	0.490	متابعة وتقويم القرار يعزز نجاحه في تحقيق الأهداف المطلوبة.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وبذلك تعتبر جميع العبارات صادقة لما وضعت لقياسه

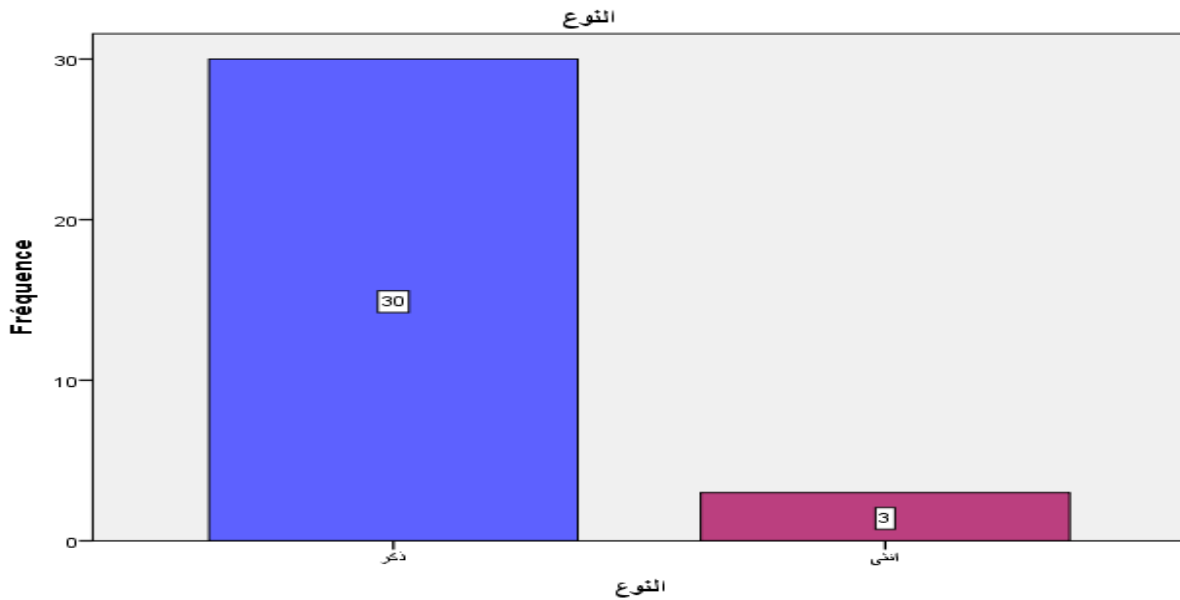
ثالثا: عرض وتحليل بيانات العينة

الجدول رقم (2-5) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	30	90.9%
أنثى	3	9.1%
المجموع	33	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

الشكل رقم (2-2) : مخطط الأعمدة البيانية لأفراد العينة حسب النوع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

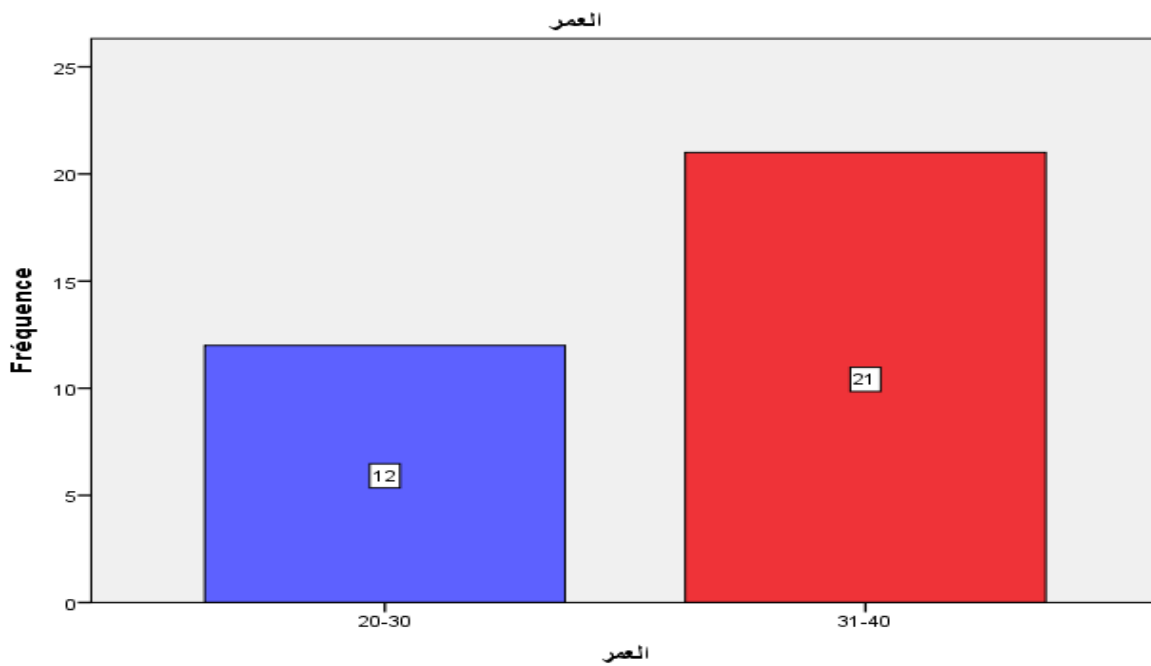
من خلال الجدول نلاحظ أنه نسبة الذكور في العينة تمثل 90.9% من مجموع العينة، بينما نسبة الإناث تمثل 9.1% من مجموع العينة، أي أن عدد الذكور كان أكبر من عدد الإناث بفارق كبير، ويرجع هذا إلى الإقبال الكبير من قبل الذكور للعمل في القطاع الصناعي الإنتاجي لمؤسسة تزليزة لإنتاج المياه المعدنية بزواوية الدباغ ولاية تيميمون .

الجدول رقم(2-6) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

فئات العمر	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	12	36.4%
من 31 إلى 40 سنة	21	63.6%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

الشكل رقم (2-3): مخطط الأعمدة البيانية لأفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

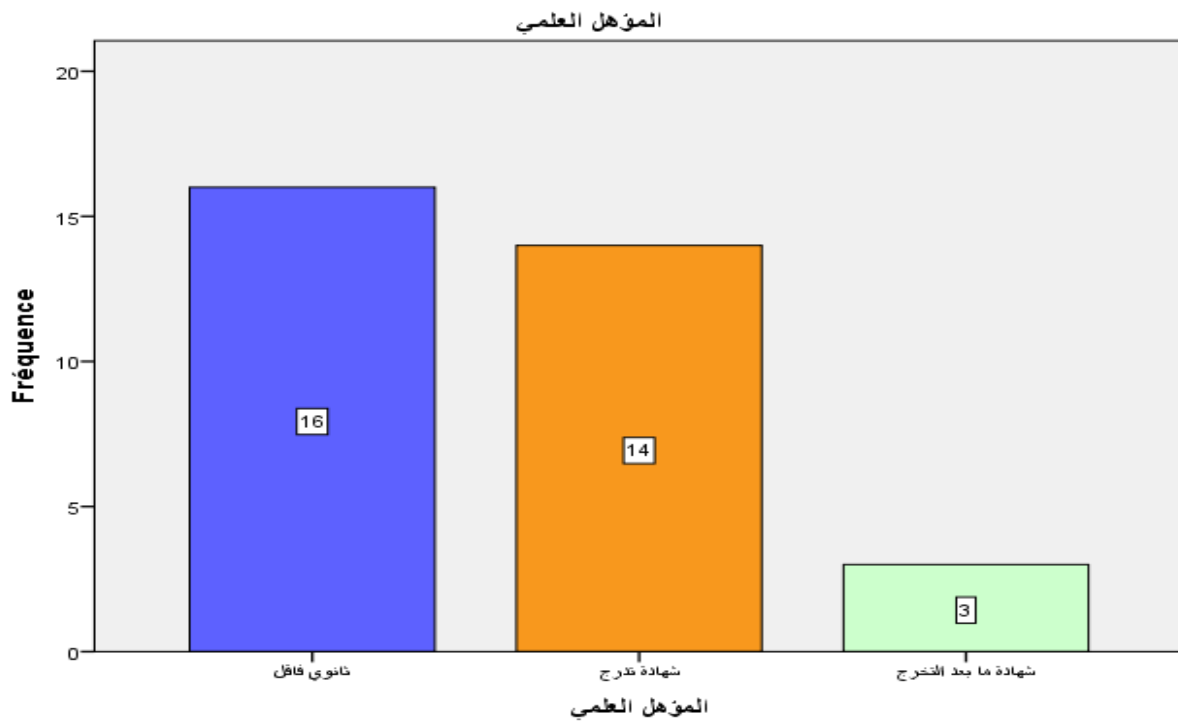
نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) تمثل 63.6% من مجموع العينة ما يوضح اهتمام المؤسسة باكتساب يد عاملة مؤهلة و ذات خبرة و قدرات مؤثرة في أداء المؤسسة، ثم تليها الفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة) بنسبة 36.4% مما يدل على أن المؤسسة كذلك تملك من الفئة الشبابية .

الجدول رقم(2-7) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي فأقل	16	48.5%
شهادة تدرج	14	42.4%
شهادة ما بعد التخرج	3	9.1%
المجموع	33	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

الشكل رقم (2-4): مخطط الأعمدة البيانية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

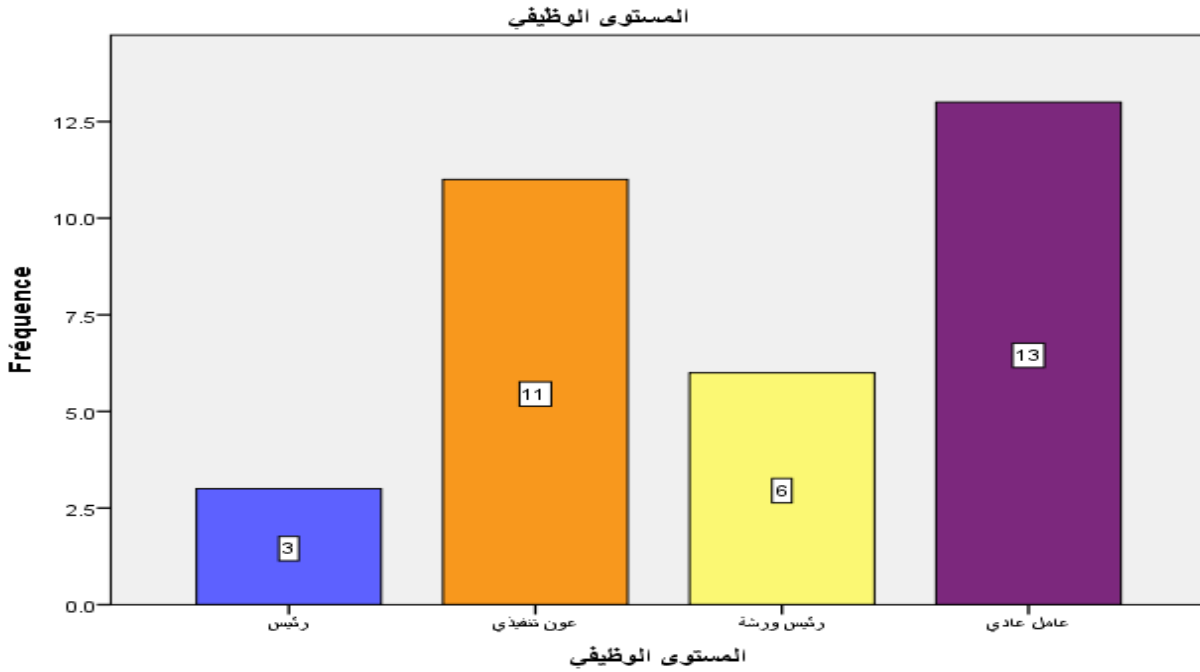
نلاحظ من خلال الجدول نسبة أفراد العينة ذو مستوى ثانوي فأقل هي 48.5% ثم تليها المحصلين على شهادة الجامعة بنسبة 42.4% و آخر نسبة كانت للحاصلين على شهادات عليا بنسبة 9.1% و هذا المؤشر يدل على أن المؤسسة تهتم باستقطاب اليد العاملة المؤهلة .

الجدول رقم(2-8) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
رئيس	3	9.1%
عون تنفيذي	11	33.3%
رئيس ورشة	6	18.2%
عامل عادي	13	39.4%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

الشكل رقم (2-5): مخطط الأعمدة البيانية لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة، تبين أن مستوى رئيس تمثل بنسبة 9.1% ثم يليه رئيس ورشة 18.2% ثم عون تنفيذي بنسبة 33.3% حيث أن أعلى نسبة كانت للعامل العادي بنسبة 39.4% مما يعطي انطبعا بان المؤسسة تملك فئة كبيرة من ذوي المستوى الوظيفي المؤهل و الغير مؤهل معا لسير مختلف أنشطتها .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

أولاً: تحليل الاتجاه العام

حيث سيتم تحليل الاتجاه العام لمتوسط إجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبيان، حيث أنه بالنسبة لمقياس " ليكارت الخماسي " يكون مجال المتوسط المرجح حسب درجات الإجابة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-9): اتجاه العبارات حسب مقياس " ليكارت الخماسي "

المتوسط المرجح	الإجابة
من 1,00 إلى 1,7	غير موافق بشدة
من 1,80 إلى 2,59	غير موافق
من 2,60 إلى 3.39	محايد
من 3,40 إلى 4.19	موافق
من 4,20 إلى 5	موافق بشدة

1. المحور الأول

الجدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الأول الخاص بأبعاد و قياسات البيئة الخارجية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد وقياسات البيئة الخارجية
1,06867	4,2727	تعمل مؤسسة تزليزة في سوق تتميز بشدة المنافسة
0,84723	3,9697	تؤثر الشركات المنافسة على سوق عمل المؤسسة
0,98377	3,9697	تهتم إدارة المؤسسة بنوعية العملاء كأساس لتعزيز المركز التنافسي
0,8165	4,3333	تحدد مؤسسة تزليزة موقع عروضها بقوة مقابل عروض المنافسين وفق تطلعات المستهلكين
0,947485	4,09091	تمتلك مؤسسة تزليزة موقعا جيدا مقارنة مع منافسيها من حيث المساحة و الإقبال على المنتج
0,89294	4,1212	تستحوذ المؤسسة على عدد كبير من المستهلكين.
0,73598	4,3333	تستجيب المؤسسة لرغبات المستهلكين وفق الزمان والمكان المطلوبين.
1,03444	3,8485	تقوم المؤسسة بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن.
0,9981	3,9394	تعمل مؤسسة تزليزة على التقييم الدقيق لقيمة المستهلكين
0,74747	4,3939	تعمل المؤسسة على رضا المستهلك عن طريق توفير المنتج الذي يريده المشترون بأقل الأسعار الممكنة.
0,87905	4,0909	تبنى المؤسسة علاقة مباشرة ودائمة مع زبائن مختارين بدقة مدروسة.
0,904694	4,123955	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة حقيقة تسعى إلى دراسة أبعاد و قياسات البيئة الخارجية و هذا من اجل تعظيم أرباحها و المحافظة على بقائها و نموها كل هذا يفسره المتوسط الحسابي لهذا المحور الذي بلغت قيمته 4,123955 وهو يدخل ضمن المجال (3.4-4.19) أي أن الاتجاه العام لعبارات المحور الأول هو "موافق"، كما بلغ الانحراف المعياري 0.9046 و يدل على تجانس في إجابات الأفراد حول المحور الأول.

2. المحور الثاني

الجدول رقم(2-11): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الثاني اتخاذ القرار

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتخاذ القرار
0.84723	4.3030	تسعى المؤسسة الى دراسة العوامل الخارجية و الداخلية من اجل تحديد الموقف (الوضع الحالي).
0,85723	4,2121	عند تحليل العوامل يتم توضيح الأثر على المشكلة.
1,03901	4,2727	إلقاء نظرة تفصيلية (تحليلية) للعوامل هي إحدى الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة لاتخاذ القرار.
0,70844	4,5758	تستفيد مؤسسة تزليزة من المشكلات المتماثلة التي حدثت لها من قبل.
1,03901	3,7273	تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها من خلال طرح مجموعة من التساؤلات على المستهلكين.
0,91701	4,1818	تخضع أهداف المؤسسة للتغيير وفق مستجدات البيئة.
0,71111	4,5455	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرارات.
0,75503	4,4848	يشارك اغلب المدراء في اتخاذ القرارات.
0,70442	4,3939	تمتلك المؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة قبل حدوث أزمات.
0,80951	4,303	اختيار البديل يتطلب الكفاءة و القدرة الذاتية للرئيس أو المدير للوصول الى الاختيار الفعال ,
1,01504	3,9697	التنفيذ الفعلي للقرار من الخطوات الهامة الذي قد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعنية,
0,92421	4,3333	متابعة و تقويم القرار يعزز نجاحه في تحقيق الأهداف المطلوبة ,
0,86182	4,272718	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

نلاحظ من خلال الجدول السابق المؤسسة حقيقة تسعى إلى تطبيق مراحل اتخاذ القرار خطوة بخطوة بدءا بتحديد موقفها إلى غاية المتابعة و التقويم من اجل الحصول على القرار السليم و كل هذا يفسره المتوسط الحسابي للمحور الثاني الذي بلغ 4,272718 والذي يدخل ضمن المجال (4.20-5) أي أن الاتجاه العام

لعبارات المحور الثاني هو "موافق بشدة"، كما بلغ الانحراف المعياري 0.86182 و هذا يدل على تجانس كبير في إجابات الأفراد حول عبارات المحور الثاني.

من خلال ما سبق يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة يوافقون عبارات الاستبيان وبالتالي:

- نقبل الفرضية الأولى التي تنص على أن "المؤسسة تعمل في سوق تتميز فيه بشدة المنافسة لمنتجاتها".
- نقبل الفرضية الثانية التي تنص على أن "المؤسسة تعتمد على الدراسة المستمرة لأذواق المستهلكين لضمان قدرتها على زيادة رضا وجذب زبائن آخرون".

ثانيا: مصفوفة الارتباط

الجدول رقم(2- 12) : معاملات الارتباط بين أبعاد ومحور الاستبيان

المحور الثاني	بعد خاص باتخاذ موقف	بعد خاص بصياغة القرار	بعد خاص بتطبيق وتقييم القرار
المحور الأول	0.888 (0.000)	0.246 (0.168)	-0.013 (0.945)
بعد خاص بالمنافسين	-0.145 (0.421)	0.604 (0.000)	0.853 (0.000)
بعد خاص بالمستهلكين	0.552 (0.001)	0.178 (0.297)	0.121 (0.201)

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

الرقم الأول يشير إلى قيمة معامل الارتباط، الرقم الذي بين قوسين يشير إلى القيمة الاحتمالية

من خلال الجدول أعلاه يتبين:

- وجود علاقة موجبة قوية بين المحور الأول والمحور الثاني، وهي معنوية احصائيا عند مستوى معنوية 5%.
- وجود علاقة سالبة ضعيفة بين المحور الأول والبعد الخاص باتخاذموقف، وهي غير معنوية احصائيا عند مستوى معنوية 5%.
- وجود علاقة موجبة ضعيفة بين المحور الأول والبعد الخاص بصياغة القرار، وهي غير معنوية احصائيا عند مستوى معنوية 5%.

- وجود علاقة سالبة ضعيفة بين المحور الأول والبعد الخاص بتطبيق وتقويم القرار، وهي غير معنوية احصائيا عند مستوى معنوية 5%.
 - وجود علاقة سالبة ضعيفة بين البعد الخاص بالمنافسين والمحور الثاني، وهي غير معنوية احصائيا عند مستوى معنوية 5%.
 - وجود علاقة موجبة قوية بين البعد الخاص بالمنافسين والبعد الخاص باتخاذ موقف، وهي معنوية احصائيا عند مستوى معنوية 5%.
 - وجود علاقة موجبة قوية بين البعد الخاص بالمنافسين والبعد الخاص بصياغة القرار، وهي معنوية احصائيا عند مستوى معنوية 5%.
 - وجود علاقة موجبة قوية بين البعد الخاص بالمنافسين والبعد الخاص بتطبيق وتقويم القرار، وهي معنوية احصائيا عند مستوى معنوية 5%.
 - وجود علاقة موجبة متوسطة بين البعد الخاص بالمستهلكين والمحور الثاني، وهي معنوية احصائيا عند مستوى معنوية 5%.
 - وجود علاقة سالبة ضعيفة بين البعد الخاص بالمستهلكين والبعد الخاص باتخاذ موقف، وهي غير معنوية احصائيا عند مستوى معنوية 5%.
 - وجود علاقة موجبة ضعيفة بين البعد الخاص بالمستهلكين والبعد الخاص بصياغة القرار، وهي غير معنوية احصائيا عند مستوى معنوية 5%.
 - وجود علاقة موجبة ضعيفة بين البعد الخاص بالمستهلكين والبعد الخاص بتطبيق وتقويم القرار، وهي غير معنوية احصائيا عند مستوى معنوية 5%.
- من خلال ما سبق يمكن قبول الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين البيئة الخارجية واتخاذ القرارات.

ثالثا: اختبار الفرضية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد البيئة الخارجية على اتخاذ القرار عند مستوى معنوية 5%

الجدول رقم (2-13) : نتائج تحليل اختبار الانحدار

المتغير التابع: اتخاذ القرار								
Sig	T	B	Constant α	Sig	F	R ²	R	المتغير المستقل
0.000	10.126	0.866	0.551	0.000	102.536	0.768	0.876	البيئة الخارجية

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

يتبين من خلال الجدول أعلاه:

- قيمة الارتباط (R) تدل على قوة العلاقة بين المتغيرة والتي بلغت 0.876، وبما أن قيمة (B) موجبة فهذا يعني أن طبيعة هذه العلاقة طردية.
- من خلال قيمة (R²) نرى أن المتغير المستقل البيئة الخارجية يفسر المتغير التابع اتخاذ القرار بنسبة 76.8%.
- تشير نتائج الجدول أيضاً إلى قيمة F والتي بلغت 102.536 وهي معنوية عند مستوى 5% كما نرى أن قيمة T قد بلغت 10.126 وهي معنوية عند مستوى معنوية 5%، وبالتالي وجود أثر معنوي لمحور البيئة الخارجية على محور اتخاذ القرار.

تحليل الانحدار لأبعاد البيئة الخارجية على اتخاذ القرار

الجدول رقم (2-14) : نتائج تحليل اختبار الانحدار

المتغير التابع: اتخاذ القرار									
Sig	T	B	Constant	α	Sig	F	R ²	R	المتغير المستقل
0.160	-1.442	-0.330	3.626	0.001	8.902	0.372	0.610		بعد خاص المنافسين
0.000	4.137	0.462							بعد خاص بالمستهلكين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

يتبين من خلال الجدول أعلاه:

- قيمة الارتباط (R) تدل على قوة العلاقة بين المتغيرة والتي بلغت 0.610، وبما أن قيمة (B) موجبة فهذا يعني أن طبيعة هذه العلاقة طردية.
- من خلال قيمة (R²) نرى أن المتغيرات المستقلة تفسر المتغير التابع اتخاذ القرار بنسبة 37.2%.
- تشير نتائج الجدول أيضاً إلى قيمة F والتي بلغت 102.536 وهي معنوية عند مستوى 5%.
- بلغت قيمة T بالنسبة البعد الخاص بالمنافسين -1.442 وهي معنوية عند مستوى معنوية 5%، وبالتالي عدم وجود أثر معنوي لبعد المنافسين على محور اتخاذ القرار.
- كما بلغت قيمة T بالنسبة البعد الخاص بالمستهلكين 4.137 وهي معنوية عند مستوى معنوية 5%، وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد المستهلكين على محور اتخاذ القرار.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية تبين أن البيئة الخارجية تؤثر بعملية اتخاذ القرار حيث تبين لنا أن مؤسسة تزييزة تهتم بدراسة و تحليل البيئة الخارجية . لاسيما البعد الخاص بالزبائن لتحقيق قرارات جد مناسبة تدفع و ترفع مكانة المؤسسة نحو الأفضل .

و قد تناولت هذه الدراسة الإطار الوصفي من منهج الدراسة ، و كذا عينة الدراسة و اداة الدراسة المستخدمة و باستخدام الإطار التحليلي الى اختبار الفرضيات و تحليل نتائج الدراسة ، و قد تبين لنا إن لتحليل البيئة الخارجية أهمية بالغة في تحقيق قرار ملائم .تسمح بالمحافظة على المؤسسة و حتى تميزها و هذا من خلال صدق وثبات فرضيات الدراسة



خاتمة

خاتمة :

من خلال دراسة هذا الموضوع حاولنا التطرق الى مدى تأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية والتي تعمل في بيئة تتميز بعدم استقرار و خاضعة للتغيير المستمر، ولذلك تفرض على المؤسسة من دراسة وتحليل أبعاد وقياسات البيئة لمواجهة كل ما يطرأ من تغيير في محيط وبيئة المؤسسة، وهذا التحليل يساعدها في اتخاذ قرارات إستراتيجية سليمة وتحقيق الأهداف المتمثلة في النمو و البقاء والاستمرارية.

كما تسعى المؤسسة الى تحسين وضعيتها والاستحواذ على اكبر قدر من الحصة السوقية والحفاظ على مزاياها التنافسية وهذا الوضع يسمح لها بتقديم خدمات ومنتجات افضل من منافسيها والاستحواذ على اكبر عدد من المستهلكين، لذا أصبح لزاما على المؤسسة إلقاء نظرة تفصيلية (تحليل) للعوامل لاتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يعظم من ربحية المؤسسة.

وهكذا يمكن القول إن نجاح المؤسسة وتفوقها على مدى قدرتها على تحليل عوامل البيئة وحسن اختيار القرار السليم.

وفي هذا البحث حاولنا التعرض لكل ما يربط البيئة الخارجية واتخاذ القرار، حيث توصلت دراسة البحث إلى مجموعة من النتائج واقتراحات وأفاق يمكن ذكرها فيما يلي:

أولاً: النتائج

1. ان المؤسسات بوصفها نظاما مفتوحا توجد في محيط من العوامل والقوى تؤثر في عملياتها، وان بقاء المؤسسة واستمرارها ونجاحها من خلال امتلاك المؤسسة القدرة على الاستباقية والتفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية وخاصة علاقتها بقرارات المؤسسة.
2. اهمية دور تحليل البيئة الخارجية من اجل فهم واستيعاب طبيعة ما يحصل فيها من تغيرات لتمكين المؤسسة من اداء مهامها بشكل سليم وتحقيق اهدافها الاساسية في البقاء والتطور.
3. حدوث تطورات في بيئة الاعمال الذي ادى بدوره الى التزايد وتتنوع حاجات ورغبات الزبائن من اجل مقابلة واشباع تلك الحاجات تطلب من مؤسسات تبني قرارات لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن وكسب رضاهم.
4. تاخذ متغيرات البيئة الخارجية والقرارات تدرجا في الاهمية وهذا ما يؤكد على دراسة تلك التغيرات بعناية بالغة عند اتخاذ القرارات.

ثانيا: اقتراحات الدراسة

1. ضرورة دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية لما في ذلك من اسهام وتعزيز لقدرة المؤسسة في اتخاذ قرارات مناسبة.
2. يتطلب من المؤسسة تحليل البيئة الخارجية بشكل سليم ودقيق لتحقيق اهدافها واتخاذ القرارات المناسبة .
3. ضرورة اتخاذ قرارات مناسبة في ضوء عوامل البيئة الخارجية وان تتولى المؤسسة الاهتمام بموضوع العلاقة والتاثير بيم عوامل البيئة الخارجية واتخاذ القرار واعادة النظر الى رسالتها ورؤيتها .
4. الاخذ بعين الاعتبار العوامل الاساسية المحددة للبيئة الخارجية والقرارات وكما بينتها الدراسة وذلك عند التكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة لها.

ثالثا: أفاق الدراسة

1. ان المؤسسات بوصفها نظاما مفتوحا على المحيط، يعد عامل قوة مؤثرة في عملياتها، وان بقاء المؤسسة ونموها ونجاحها يحصل من خلال امتلاك المؤسسة القدرة على التكيف والتفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية.
 2. التقدم التقني والعلمي السريع والهائل، ادى الى حدوث تطورات في بيئة الاعمال، والذي ادى بدوره الى التزايد وتنوع حاجات ورغبات الزبائن، ومن اجل مقابلة واشباع تلك الحاجات تطلب من مؤسسات الاعمال تبني قرارات مناسبة لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن.
- الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الخارجية، والقرارات المناسبة وهذا ما يؤكد أهمية تلك المتغيرات بعناية عند اتخاذ القرارات للمؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع العربية :

1. احمد رشيد. نظرية الادارة. دار المعارف مصر(1971).
2. احمد ماهر. اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار (الإصدار دون طبعة). الدر الجامعية، الاسكندرية (2008/2007م)
3. اسمهان خلفي.. دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارية -قسم العلوم التجارية - تخصص ادارة اعمال: جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة (2009/2008م) .
4. اكرم محسن الياسري، و احمد عبدالله الشمري، مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية و نظرية المنظمة (الطبعة الاولى) دار صفاء للنشر و التوزيع. عمان (2015م /1436هـ).
5. باسم الحميري. مهارات ادارية -التفاوض ، اتخاذ القرارات ، ادارة الاجتماعات ، تنظيم المؤتمرات ، ادارة الوقت ، ادارة الازمات (الطبعة الاولى)، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان، سنة (2010م / 1431هـ)..
6. جمال الدين لعريسات، الادارة و عملية اتخاذ القرار، (دون طبعة)، دار همة للطباعة و لنشر و التوزيع، الجزائر (2005).
7. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود ابوبكر، و طارق رشدي الجبة. التفكير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية منهج تطبيقي (دون طبعة)، دار الجامعية، الاسكندرية، سنة (2002م).
8. حجاجة علي خليفة. اتخاذ القرارات الادارية (الإصدار الطبعة الاولى). عمان: دار قنديل للنشر و التوزيع(2009م).
9. طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل (الطبعة الاولى). دار وائل للنشر و التوزيع الاردن ، عمان، (2007م).

10. فتيحة المقدم، و جهيدة اسرير، تأثير البيئة الخارجية الخاصة على القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعة الغذائية ، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة،البليدة،سنة(2019/2018م).
11. محمد احمد عوض، الادارة الاستراتيجية الاصول و الاسس العلمية، (دون طبعة)، الدار الجامعية للنشر و التوزيع.. الاسكندرية، سنة (2003م).
12. محمد حنفي محمد نور تبيدي اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة و فعالية الاداء، رسالة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، قسم ادارة الاعمال -مدرسة العلوم الادارية،جامعة النيلين، الخرطوم ، سنة (2010م /1431هـ)..
13. محمد عبد الفتاح ياغي ،عملية اتخاذ القرارات،(دون طبعة)، المنظمة العربية للعلوم الادارية للنشر و التوزيع ، الاردن ،سنة (1983م).
14. محمد عبدالفتاح ياغي، مبادئ الادارة العامة (الطبعة الاولى)، مطابع الفرزدق التجارية للنشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية ،سنة(1983م).
15. مصطفى احمد عبد الرحمان المصري، التخطيط الاستراتيجي مفهوم التخطيط -انواع التخطيط - تقنيات دعم التخطيط الاستراتيجي -الاحصاء و التنبؤ -الخطة الاستراتيجية (الطبعة الاولى)، دار التعليم الجامعي للنشر و التوزيع ، الاسكندرية، سنة (2016)..
16. مؤيد عبد الحسن الفضل، الابداع في اتخاذ القرارات الادارية (الطبعة الاولى). دار ثراء للنشر و التوزيع ، الاردن، سنة (2009م).
17. ميرنا ابو نجم. اثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات (مذكرة ماجستير). 26/25 سوريا، كلية علوم التجارية - تخصص ادارة الاعمال: الجامعة الافتراضية السورية(2018/2017م)..
18. نصيرة علاوي.. اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة(مذكرة ماجستير). 19/18/13. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير / قسم التسيير / تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة ابي بكر بلقايد(2011/2010).
19. يونس فيصل ،استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية (المفاهيم ، النظريات ، العوامل المؤثرة فيها) ، مجلة البحوث التربوية و النفسية ، مركز البحوث التربوية و النفسية ، العدد 36 ، 2013م.

المراجع الاجنبية :

20. , Hsin kao and al , entitled : "Decision making models and knowledge management preferences " , Taiwanese expatriates in china Australian journal of business and ,managementresearch , vol 2,n 04, 01-11, July ,2012
- 21.فويكوليت و ألينا و بيلو و نيكوليتا و باربانديل و دينيسا ، إيلينا و ريزيا ، ايونيلا كارمن بعنوان the MPRA ، ورقة ،impact of External environment on organizational development strategy ، جامعة كونستانتين برانكوفينو ، 2010م

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة احمد دراية أدرار



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الاستبيان

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته و بعد :

بصدد الإعداد لمذكرة الماستر بعنوان: تأثير البيئة الخارجية على اتخاذ القرار في المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسة تزليزة ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف الى دراسة موضوع البحث الذي نسعى من خلاله إلى استطلاع آرائكم حول الفقرات الموجودة و ذلك استكمالا لمذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال .

كما يشرفنا أن نتقدم إليكم بطلبنا هذا لملئ هذه الاستمارة والتي هي بالتأكيد تعكس الدقة و الموضوعية في إجاباتكم و مدى اهتمامكم و وعيكم بأهمية استخدامها في أغراض البحث العلمي و الحرص على النتائج الدقيقة و الصحيحة لذا نرجو منكم ملاحظة مايلي قبل الإجابة : قراءة الاستبيان بدقة و تمعن.

إن إجاباتكم لا تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي ،لذا نأمل منكم عدم ترك أي فقرة دون إجابة .

ملاحظة : الإجابة تكون بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب .

الأستاذ المشرف :

مجاهد سيذا حمد

من إعداد الطالبتان :

عبد الله لمياء ✓

ودة رزيقة ✓

السنة الجامعية 2021/2020م

الجزء الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

1. النوع الاجتماعي : ذكر أنثى
2. الفئة العمرية : 30-20 40-31 50-41 51-فاكثر
3. المستوى التعليمي : ثانوي فاقل شهادة تدرج شهادة ما بعد التدرج
4. المستوى الوظيفي : رئيس عون تنفيذي رئيس ورشة عامل عادي

الجزء الثاني : متغيرات الدراسة

درجة الموافقة					العبارات	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
المحور الأول : أبعاد و قياسات البيئة الخارجية						
تعريف البيئة الخارجية : هي العناصر و المتغيرات خارج المؤسسة ذات العلاقة أو التأثير المباشر بها ، و تتشارك فيها المؤسسات التي تملك نفس مجال العمل .						
بعد خاص بالمنافسين						
					1	تعمل مؤسسة تزليزة في سوق تتميز بشدة المنافسة .
					2	تؤثر الشركات المنافسة على سوق عمل المؤسسة .
					3	تهتم إدارة المؤسسة بنوعية العملاء كأساس لتعزيز المركز التنافسي.
					4	تحدد مؤسسة تزليزة موقع عروضها بقوة مقابل عروض المنافسين وفق تطلعات المستهلكين .
					5	تمتلك مؤسسة تزليزة موقعا جيدا مقارنة مع منافسيها من حيث المساحة و الإقبال على المنتج
بعد خاص بالمستهلكين (الزبائن)						
					1	تستحوذ المؤسسة على عدد كبير من المستهلكين .
					2	تستجيب المؤسسة لرغبات المستهلكين وفق الزمان و المكان المطلوبين .
					3	تقوم المؤسسة بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن .
					4	تعمل مؤسسة تزليزة على التقييم الدقيق لقيمة المستهلكين
					5	تعمل المؤسسة على رضا المستهلك عن طريق توفير المنتج الذي يريده المشترون بأقل الأسعار الممكنة.
					6	تبني المؤسسة علاقة مباشرة و دائمة مع زبائن مختارين بدقة مدروسة .

المحور الثاني : خاص باتخاذ القرار					
تعريف اتخاذ القرار : هو عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل ، حيث أن هذا الاختيار يتم وفق دراسة موسعة و تحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار للوصول الى الأهداف المرجوة .					
بعد خاص بتحديد موقف (تحديد النتائج الحالية)					
					1
تسعى المؤسسة الى دراسة العوامل الخارجية و الداخلية من اجل تحديد الموقف (الوضع الحالي).					
					2
عند تحليل العوامل يتم توضيح الأثر على المشكلة.					
					3
إلقاء نظرة تفصيلية (تحليلية) للعوامل هي إحدى الركائز التي تعتمدها المؤسسة لاتخاذ القرار .					
بعد خاص بصياغة القرار					
					1
تستفيد مؤسسة تزليزة من المشكلات المتماثلة التي حدثت لها من قبل.					
					2
تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها من خلال طرح مجموعة من التساؤلات على المستهلكين .					
					4
تخضع أهداف المؤسسة للتغيير وفق مستجدات البيئة .					
					5
تقوم المؤسسة بجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرارات .					
بعد خاص بتطبيق و تقويم القرارات					
					1
يشارك اغلب المدراء في اتخاذ القرارات .					
					2
تمتلك المؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة قبل حدوث أزمات .					
					3
اختيار البديل يتطلب الكفاءة و القدرة الذاتية للرئيس أو المدير للوصول الى الاختيار الفعال .					
					4
التنفيذ الفعلي للقرار من الخطوات الهامة الذي قد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعنية.					
					5
متابعة و تقويم القرار يعزز نجاحه في تحقيق الأهداف المطلوبة .					
المحور الثالث : علاقة البيئة الخارجية باتخاذ القرار					
					1
الفهم الجيد لمتغيرات البيئة يساهم في اتخاذ القرار.					

					2	تنوع مصادر المعلومات و التأكد من صحتها له تأثير على جودة القرار في مؤسسة تزليزة.
					3	التحليل الاستراتيجي للبيئة يعطي صورة واضحة للفرص و التهديدات مما يسهل قرار الاختيار بين البدائل على مستوى المؤسسة .
					4	الدراسة المستمرة لرغبات و أذواق المستهلكين يضمن قدرة مؤسسة تزليزة الحصول على زيادة رضا زبائنها و جلب زبائن آخرون .
					5	التحليل البيئي يقوم برسم المعالم الحقيقية لمستقبل مؤسسة تزليزة .
					6	اخذ قرارات إبداعية مبتكرة يساهم في زيادة الحصة السوقية لمؤسسة تزليزة .
					7	المرونة في اخذ القرار يزيد من قوة مؤسسة تزليزة في السوق .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DES RESSOURCES EN EAU

وزارة الموارد المائية

الوزير

LE MINISTRE

قرار رقم 139 المؤرخ في 1/11/2013
متمم منحه امتياز استغلال لأغراض تجارية
ماء منبع المورد المسمى " TAZELIZA "
الكائن بالمكان المسمى تتركوك دائرة زاوية دباغ ولاية أدرار - موضوع طلب من طرف
شركة " تازليزة للمياه المعدنية "

إن وزير الموارد المائية،

بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 12-325 المؤرخ في 16 شوال عام 1433 الموافق 3 سبتمبر سنة 2012، المتضمن تعيين الوزير الأول،
وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 12-326 المؤرخ في 17 شوال عام 1433 الموافق 4 سبتمبر سنة 2012 و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة،
وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 2000-324 المؤرخ في 27 رجب عام 1421 الموافق 25 أكتوبر سنة 2000 الذي يحدد صلاحيات وزير الموارد المائية،
وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-196 المؤرخ في 27 جهادي الأول 1425 الموافق 15 جويلية سنة 2004 المعدل والمتمم و المتعلق باستغلال المياه المعدنية الطبيعية و مياه المنبع و حمايتها ،
- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ذي الحجة عام 1426 الموافق 22 يناير 2006 المحدد لنسب العناصر التي تحتويها المياه المعدنية الطبيعية و مياه المنبع وكذا شروط معالجتها أو الإضافات المسموح بها،
وبمقتضى القرار المؤرخ في 30 رمضان عام 1425 الموافق 13 نوفمبر سنة 2004 المعدل و الذي يحدد تنظيم اللجنة الدائمة للمياه المعدنية الطبيعية ومياه المنبع و سيرها،
ونظرا لطلب السيد الهامل علي صاحب شركة « SARL TAZELIZA » المؤرخ في 2012/01/28،
ونظرا لمخضر اجتماع اللجنة الدائمة للمياه المعدنية الطبيعية ومياه المنبع رقم 13/ MRE / SG /2610 في 05 ديسمبر سنة 2013،

يقرر ما يأتي

المادة الأولى

تطبيقا لأحكام المادة 15 للمرسوم التنفيذي رقم 04 - 196 المؤرخ في 15 جويلية 2004 المشار إليه أعلاه فإن مصدر الماء المستخرج بالمكان المسمى تتركوك دائرة زاوية دباغ ولاية أدرار موضوع طلب من طرف شركة
- SARL TAZELIZA -

المادة 2

يتم منح صاحب الاختصاص إتماماً من السنة الأولى من الاستغلال تحاليل المياه في فترات محددة ضد إنبات أسفلين
مكونات الماء من أجل ترميمها كما "مياه معدنية طبيعية".

المادة 3

يجب على صاحب الاختصاص تنفيذ كل المواد الموجودة في دفتر الأسماء للرفع لهذا القرار.

المادة 4

يكلف السادة والى ولاية الجزائر من حشد الموارد المالية ودمج الموارد المالية لولاية الجزائر تنفيذ هذا القرار.

من الجزائر في 11/11/2011


Handwritten signature and name of the official.

عقد تعديل شركة ذات المسؤولية المحدودة
(تنازل عن حصص وتغيير المسير)
لدى الأستاذ بن الحاج أحمد الموثق بحي 40 مسكن رقم 25
بأدرار الموقع أسفله

حضر

01- الهامل علي بن سيدي موسى المولود بتاريخ الخامس من شهر جوان سنة ألف وتسعمائة وتسعة وستون (1969/06/05) بسيدي بلعيباس جزائري الجنسية والمساكن بطريق مطار الشيخ سيدي محمد بلعيبان رقم لك 01 أدرار حسب نسخة من سجلات شهادات الميلاد رقم 2397 المحررة ببلدية أدرار بتاريخ 2012/06/20 وحسب بطاقة التعريف الوطنية رقم 210803 الصادرة عن دائرة أدرار بتاريخ 2012/06/27.
02- السيدة: الداودي خيرة بنت أحمد المولودة بتاريخ العاشر من شهر جوان سنة ألف وتسعمائة وثلاثة وسبعون (1973/06/10) بأدرار جزائرية الجنسية والساكنة بشارع مطار سيدي محمد بن لكبير بأدرار حسب بطاقة التعريف الوطنية رقم 486156 الصادرة بتاريخ 2008/10/28 عن دائرة أدرار وحسب نسخة من شهادة الميلاد رقم 392 المحررة بتاريخ 2011/02/20 ببلدية أدرار.

من جهة

والسيد: أولاد البكاي محمد بن حامد المولود خلال سنة ألف وتسعمائة وواحد وسبعون (1971) بتمنراست جزائري الجنسية والمساكن بحي أنكوف تمنراست حسب نسخة من شهادة الميلاد رقم 01471 المحررة ببلدية أدرار بتاريخ 2019/11/11 وحسب رخصة السياقة رقم 11/135/2010 المسلمة من ولاية تمنراست بتاريخ 2010/02/21.

من جهة أخرى

اللذان حضرا بمجلس العقد، وعرضا على الموثق ما يلي:

العرض

بموجب العقد التأسيسي رقم 2012/1000 بتاريخ 2012/09/23 المحرر بمكتبنا والمسجل بمكتب التسجيل بأدرار بتاريخ : 2012/09/24 مجلد 10 صفحة 186 رقم 6167 الحقوق 5000,00 دج . المعدل بالعقد رقم 2013/1575 المحرر بمكتبنا بتاريخ 2013/11/07 والمسجل بمفتشية التسجيل والطابع بأدرار بتاريخ : 2013/11/11 مجلد 11 صفحة 110 رقم 9436 الحقوق 500,00 دج . ثم عدل بالعقد رقم 2016/1480 المحرر بمكتبنا بتاريخ 2016/08/16 المسجل بمفتشية التسجيل والطابع بأدرار بتاريخ 2016/08/23 مجلد 14 رقم 46 إيداع رقم 18319 الحقوق 1500,00 دج . ثم عدل بالعقد رقم 2017/2324 المحرر بتاريخ 2017/12/29 ثم عدل بالعقد رقم 2019/538 المؤرخ في 2018/03/06 والمعدل بالعقد رقم 2019/1918 المحرر بمكتبنا بتاريخ 2019/10/15.

تأسست شركة تحمل المواصفات التالية.

الشكل: شركة ذات مسؤولية محدودة.

التسمية: شركة ذ.م.م "شركة تزليزة" بالأجنبية "SARL TAZELIZA".

المقر الاجتماعي: بـ شارع بوزيدي عبد القادر رقم 03 بأدرار.

الصفحة الأولى



شريعة للطابع المحض
للمصلحة الخيرية

رأس المال: مائة وأربعة عشر مليون دينار جزائري (114.000.000,00 دج)،
 مقسم إلى ألف (114000) حصة إجتماعية بقيمة ألف دينار جزائري (1000 دج) للحصة
 الواحدة موزعة بين الشركاء حسب نسبة مساهمة كل واحد منهم كالتالي:
 - خصص للسيد: الهامل علي (113950) حصة إجتماعية.
 - خصص للسيدة: الداودي خيرة (50) حصة إجتماعية.
 - مجمل حصص الاشتراك المكونة لرأس المال الشركة (114000) حصة إجتماعية.
 - المدة: تسعة وتسعون (99) سنة ابتداء من يوم قيدها بالسجل التجاري.
 - التسيير: السيد: الداودي نور الدين مسيرا الشركة غير شريك لمدة 99 سنة تمتع خلالها بأوسع
 الصلاحيات.
 تمت الإعلانات القانونية بالجريدة الرسمية للإعلانات القانونية، في أوانه .
 المقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري الفرع المحلي لولاية ادرار السجل التجاري . تحت
 رقم 12ب0882726 وحسب رقمها الجبائي: 001201019002563 .
 و بعد هذا العرض تطرق الحاضرون إلى موضوع العقد كما يلي:

الموضوع

بموجب هذا العقد قرر كل شركاء الشركة المسماة أعلاه و المالكين لمجموع رأسمال
 الشركة ما يلي:

التنازل عن حصص إجتماعية

يتنازل عن طريق الهبة السيد: الهامل علي المذكور أعلاه نعتا و مسكنا عن كل واحد وتسعون
 ألف ومائة وستون (91.160) حصص من الحصص التي يمتلكها ضمن الشركة المسماة أعلاه ،
 والمتمثلة في ثمانون من المائة والحاضر بمجلس العقد ملتزمان بكافة الضمانات القانونية و
 العادية الجارية في مثل هذه العقود ، لفائدة السيد: أولاد البكاي محمد المذكور أعلاه نعتا و
 مسكنا، الحاضر بمجلس العقد و القابل للحصص الإجتماعية المعينة أعلاه .

التعيين

واحد وتسعون ألف ومائة وستون (91.160) حصة إجتماعية ذات قيمة اسمية قدرها
 خمسة وعشرون دينار جزائري (91.160.000,00 دج) ، ضمن الشركة المذكورة أعلاه . --
 الملكية و الاستغلال

يعتبر المتنازل له مالكا للحصص المتنازل له عنها بموجب هذا العقد ابتداء من تاريخ
 اليوم و له استغلالها و حيازتها فورا بدون قيد أو شرط، كما للمتنازل له الحق مستقبلا أن يحل
 محل المتنازل في جميع حقوقه الإيجابية الناتجة عن النشاط السابق للشركة أو النشاط الحاضر أو
 المستقبلي و يلتزم بتحمل الأعباء السلبية ضمن الشركة .

التقويم

اتفق الطرفان المتعاقدان بعد الإيجاب و القبول على أن يكون تقويم الحصص الموهوبة بمبلغ مالي
 قدره واحد وتسعون مليون ومائة وستون ألف دينار جزائري (91.160.000,00 دج) .
 على إثر ذلك تم تعديل المادة الثامنة (08) من القانون الأساسي الشركة ذات المسؤولية
 المحدودة المسماة أعلاه، على النحو الآتي:

المادة الثامنة: رأسمال الشركة و حصص الإشتراك.

رأس المال: مائة وأربعة عشر مليون دينار جزائري (114.000.000,00 دج) قسم إلى
 ثمانمائة (114000) حصة إجتماعية القيمة الاسمية لكل حصة ألف دينار جزائري (1000,00
 دج) وزعت على الشركاء المذكورين أعلاه بنسب مساهمة كل منهم في الشركة كما يلي :

01- للسيد أولاد البكاي محمد (91160) حصة .

02- للسيد: الهامل علي (22790) حصة .

03- السيدة: الداودي خيرة (50) حصة .

الصفحة الثانية

خيرية الطالع المحصل
 مائدة الخضيرة



جملة الحصص المكونة لرأس المال الشركة مائة وأربعة عشر ألف حصة (114000) --
و التي تكون جملة حصص الإشتراك المكونة لرأس المال الشركة تطبيقاً للأحكام المادة 567 من
القانون التجاري.

أقر الشركاء صراحة على أن الحصص المذكورة أعلاه و المكونة لرأس المال الشركة تم توزيعها
بينهما حسب المقادير المذكورة أعلاه أن حصص الإشتراك تثبت بموجب هذا القانون الأساسي و
الإحالات التي تتم بعد.

غير أنه يمكن أن تسلم للشركاء شهادات تمثل حصص اشتراكهم يشار فيها إلى الاسم و اللقب و
محل الإقامة و عدد الحصص التي يملكها كل شريك و هي غير قابلة للتداول و الحقوق التي
تمثلها لا يمكن التخلي عنها و فقا لأحكام المادة الثانية عشر المشار إليها أدناه. - لا يجوز أن
يكون رأسمال الشركة أقل من مائة ألف دينار جزائري (100.000,00 دج) ينقسم إلى حصص
ذات قيمة اسمية متساوية لا تقل عن ألف دينار جزائري (1000,00 دج). و يجب أن يكون
تحويله إلى مبالغ أقل متبوع بزيادة في أجل سنة بقصد إعادته إلى المبلغ المنصوص عليه في
الفقرة المتقدمة ما لم تحول الشركة في نفس الأجل إلى شركة ذات شكل آخر و عند عدم ذلك
يجوز لكل من يهمة الأمر أن يطلب من القضاء فسخ الشركة بعد إنذار ممثلها بتسوية الحالة.-----

02- تغيير المسير

بتغيير مسير الشركة ليصبح السيد: أولاد البكاي محمد مسيراً للشركة خلفاً للسيد: الداودي
نور الدين.

وبذلك تعدل المادة الخامسة عشر من القانون الأساسي وتصبح كما يلي :
المادة 15: تسمية المسير: سمي السيد : أولاد البكاي محمد مسيراً للشركة . يتمتع بأوسع
السلطات للتصرف في جميع الظروف باسم الشركة و لصالحها و في نطاق هدفها ابتداء من اليوم
الذي رضي بالمهنة المسندة إليه و قبلها صراحة. كما صرح أيضاً أنه من جنسية جزائرية و غير
محروم من ممارسة وظيفته كمسير للشركة ذات المسؤولية المحدودة كما أنه غير عديم الأهلية
لممارسة المهن الصناعية و التجارية.

الباقى بدون تغيير.-----

الضمان

هذا التنازل صادر من المتنازل إلى المتنازل له مع الضمان ضد الغير عن الإستحقاق أو
الموانع الأخرى مهما كان نوعها، و في هذا الصدد صرح المتنازل أنه قام بالتنازل عن الحصص
التي يملكها ضمن الشركة المسماة أعلاه إلى المتنازل له، و هي خالية من كل تبعية أو قيد كما
صرحوا أن الشركة المسماة أعلاه ، لم تقم بأي عمل قانوني من شأنه إئصال ذمة الشركة مثل
القروض البنكية، الرهون أو التعاقد مع أي هيئة إدارية أو مقاول أو عامل.-----

الحياسة

طبقاً لما نصت عليه القوانين الخاصة بمثل هذه العقود صرح المتنازل له بمجلس العقد
بأنهما حازا على الحصص المتنازل لهما عنها بموجب هذا العقد.-----

قراءة القوانين و التأكيدات

طبقاً لما نصت عليه القوانين المعمول بها في هذه العقود قراءة الموثق على الطرفين
المتعاقدين نص المواد 133 و 134 و 135 من قانون التسجيل و كذا نص المادتين 123 و
124 من قانون العقوبات، و عليه صرح الجميع أن المبلغ المصرح به في هذا العقد هو نهاية

المبلغ الحقيقي من رأس المال.



تسليم السندات

و في الحين سلم المتنازل إلى المتنازل له نسخة من عقد الملكية السابق تحليله أعلاه للإحتفاظ بها و لا يتسلم المتنازل له أية وثيقة إلا إن كان له الحق مستقبلا في الحل محل المتنازل في جميع حقوقه مستقبلا بما في ذلك إستخراج النسخ و المستندات الرسمية باسمه الخاص و على نفقته.

تصريحات المتعاقدين

صرح الأطراف المتعاقدين تحت طائلة العقوبات المنصوص عليها في القانون أنهم من الجنسية الجزائرية، و أنهم ليسوا في حالة حجز أو إفلاس أو تسوية قضائية أو توقف عن الأداء أو أي نوع من هذا القبيل.

المصاريف

مصاريف هذا العقد يتحملها المتنازل له و يلتزم بدفعها

الموطن

لتنفيذ هذا العقد و توابعه و ما يترتب عليه من إجراءات قانونية و إدارية اختار الأطراف المتعاقدين موطنهم القانوني بمقر سكنهم المشار إليه أعلاه.

إثباتا لما سبق ذكره

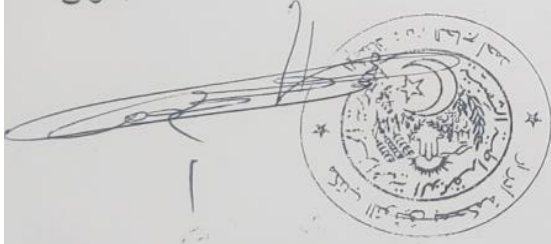
حرر هذا العقد بمكتب التوثيق الكائن بحي 40 مسكن رقم 25 بأدرار بتاريخ: التاسع والعشرون من شهر فيفري سنة ألفين وعشرين (2020/02/09).

بعد التلاوة وقع الأطراف المتعاقدين على العقد مع الموثق.

التسجيل

سجل هذا العقد بمكتب التسجيل والطابع بأدرار بتاريخ:

الموثق



بن الحاج احمد



مقرية الطابع المحصل
بمائدة الخزينة