



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم التسيير التخصص: التسيير الإستراتيجي الدولي

أثر مكونات المحيط الخارجي الكلي على إتخاذ القرار الإستراتيجي في المنظمة

بنك الجزائري الخارجي وكالة مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:

بن حمو عبدالله

مقدمة من طرف الطالبة:

بن طاهر صليحة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مدوري نور الدين	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم
مقررا	بن حمو عبدالله	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم
مناقشا	ولد سعيد محمد	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018/2019

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى أعز من فقي الوجود الوالدة الكريمة
أطال الله في عمرها وإلى إبنى الكتكوت قرة عيني حمو محمد الى الإقربين
أختي باتول العزيزة على قلبي وجميع أخواتي وكل أفراد عائلتي وإلى أبى
العزیز وزروحي الوفي والكريم وإلى جميع أساتدتي الذين ساهموا في
توجيهي سواء من قريب أو بعيد وأخص بالذكر أستاذي الوطر "عبد الله
بن حمو" رعاه الله وإلى كل الزملاء خلال الشواري الدراسي .

" بن طاهر صليحة "

الشكر و التقدير

نحمد الله حمدا كبيرا على إتمام هذه المذكرة ونتقدم بالشكر الخالص إلى من كان لنا عوناً في التأطير وإتمام

هذا العمل المتواضع وعلى التوجيهات القيمة الذي امدنا بها الأستاذ المؤطر بن حمو عبد الله ولا ننسى أن

نشكر كافة الأساتذة الذين أناروا لنا درب العلم طول المشوار من الإبتدائي إلى الجامعة وإلى كل من ساهم من

قريب في إنجاز هذا العلم.

الفهرس

	الكلمات شكر
	الإهداء
01	المقدمة العامة
29-05	الفصل الأول أساسيات حول المحيط المؤسسة
05	تمهيد
06	المبحث الأول : محيط المؤسسة
06	المطلب الأول: المفهوم التحليل الإستراتيجي
15	المطلب الثاني : مفهوم محيط الداخلي
16	المطلب الثالث مفهوم البيئة الخارجية
26	المبحث الثاني: العلاقة وتأثير البيئة الكلية (العامة)
26	المطلب الأول : تأثير البيئة الخارجية على المنظمة
27	المطلب الثاني : العلاقة بين البيئة الخارجية و المنظمة
28	المطلب الثالث: نتائج تقييم البيئة الخارجية
29	خلاصة الفصل الأول
46-31	الفصل الثاني عمومات حول اتخاذ القرار في المؤسسة
31	تمهيد
32	المبحث الأول : ماهية اتخاذ القرار في المؤسسة
32	المطلب الأول : مفهوم اتخاذ القرار
33	المطلب الثاني : أهمية اتخاذ القرار
35	المطلب الثالث : خصائص اتخاذ القرار
37	المبحث الثاني : ظروف وتأثير البيئة على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
37	المطلب الأول : ظروف اتخاذ القرار
39	المطلب الثاني : تأثير البيئة على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
41	المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار
43	المطلب الرابع: عناصر اتخاذ القرار
46	خلاصة فصل الثاني

65-48	الفصل الثالث دراسة حول البنك الخارجي الجزائري
48	تمهيد
49	المبحث الأول: يتمثل في تقديم البنك الجزائري الخارج
49	المطلب الأول: تقديم الوكالة
57	المطلب الثاني: التنظيم الهيكلي للبنك الخارجي الجزائري
58	المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي ل: BEA
60	المبحث الثاني: يتمثل في دراسة الحالة التطبيقية على مستوى البنك الخارجي الجزائري
60	المطلب الأول : مقابلة مع نائب المدير البنك الخارجي الجزائري
62	المطلب الثاني : تأثير البيئة الخارجية الكلية على البنك الخارجي الجزائري
63	المطلب الثالث: ضغوطات المحيط الداخلي و الخارجي في اتخاذ القرار
65	خلاصة
67	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

صفحة	عنوان الشكل	رقم
14	متغيرات محيط المؤسسة (المحيط الداخلي والخارجي)	01-I
16	الإمكانيات الداخلية من منظورة البيئة	02-I
25	القوى المحركة للمنافسة في الصناعية "نموذج بورتر"	03-I
27	يوضح العلاقة بين البيئة الخارجية والمنظمة	04-I
56	التنظيم الهيكلي للوكالة BEA	01-III

قائمة الجداول

صفحة	عنوان الجدول	رقم
38	يوضح ظرف اتخاذ القرار	01-II
61	تصنيف الفرص والتهديدات	01-III

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
20	ظروف اتخاذ القرار في المنظمة	1
44	تصنيف الفرص والتهديدات الوكالة	2

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
02	متغيرات المحيط المؤسسة (البيئة الخارجية والداخلية)	(1-1)
05	القوى المحركة للمنافسة الصناعية (نموذج بورثر)	(2-1)
25	العلاقة بين البيئة الخارجية والمنظمة	(2-1)
38	الهيكل التنظيمي البنك الخارجي الجزائري	(1-3)
135	الإمكانيات الداخلية من منظور البيئة الخارجية	(2-1)

إن تحليل وتقييم البيئة الخارجية يعتبر أحد المكونات الأساسية العملية للإدارة الإستراتيجية فالبيئة هي مصدر أساسي للتغيير، أما تحليل البيئة الداخلية هي القاء نظرة تفصيلية على داخل المنظمة لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها الآن أو في المستقبل القريب، فالبيئة تآثر بدورها على اتخاذ القرار في المنظمة، فالمصادر الداخلية تتكون من أشخاص أو إدارات المؤسسة كالمشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم وهذه المصادر تعطي حقائق عن أساسيات مخططة ومنظمة من أجل تدعيم القرارات، أما المصادر الخارجية فتتمثل البيانات الصادرة عن المحيط الخارجي للمؤسسة وتشمل عدة أطراف والتي منها العملاء والموزعين والمنافسين والبنوك والمؤسسات الإقتصادية لتبيين كل هذا نتطرق في هذا الجانب النظري إلى أساسيات المحيط المؤسسة وعموميات اتخاذ القرار؛ وعلى ضوء هذا ولأهمية الموضوع بتفرعاته المختلفة الإجتماعية والإقتصادية وحتى الساسية سيتم التطرق إلى موضوع أثر مكونات محيط المؤسسة في اتخاذ القرار من خلال الإشكالية التالية :

❖ ما مدى تأثير البيئة الخارجية العامة على اتخاذ القرار في المؤسسة ؟

وهناك تساؤلات أخرى فرعية نطرحها للتعميق أكثر في الموضوع وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية، هذه التساؤلات كالتالي:

الأستئلة الفرعية :

1. ماهي أهم مكونات البيئة الخارجية التي لا بد على المؤسسة دراستها ؟
2. ماهو أثر مكونات البيئة الخارجية العامة على اتخاذ القرار في البنك الخارجي الجزائري محل الدراسة؟

الفرضيات :

للإجابة عن الإشكالية المطروحة نقترح الفرضيات التالية :

- أهم مكونات البيئة الخارجية هي: البيئة الكلية فيما المتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية و السياسية والقانونية والتكنولوجية والبيئة الخاصة فيما الحكومة والسلع بديلة والموردون والزبائن.
- أثر مكونات البيئة الخارجية العامة على اتخاذ القرار في البنك لها ضغوطات من ناحية عوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية.

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في أن أثر البيئة لها أهمية كبيرة لى المنظمة ؛ إذ عدم التحكم في الآثار البيئية يؤثر على التخطيط العملي للإدارة المنظمة بشكل إيجابي أو سلبي وعليه يتجلى أهمية هذا البحث في هذا الموضوع لمعرفة قدرة الإدارة على التحكم في آثار البيئة .

أهداف البحث :

إن الأهداف التي نتطلع الوصول إليها من خلال هذا البحث هي:

- التعرف على المحيط ومتغيراته.
- يوضح تحليل عوامل محيط الخارجي كلي على المؤسسة.
- معرفة أهمية اتخاذ القرار في المنظمة .

منهج البحث :

لقد اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي لإستعاب الإطار النظري للدارسة ، بالإضافة

إلى المنهج التحليلي خاصة في الجانب التطبيقي وذلك لتحليل البيانات على مستوى المؤسسة محل الدراسة

تقسيم البحث:

كل هذا سنحاول التطرق إليه والإجابة عليه في طيات مذكرتنا هذه ،وليتم العمل بطريقة منظمة ومتناسقة قدمنا المذكرة في جزئي : نظري وتطبيقي .

نتناول الجزء النظري فصليين :

فالفصل الأول : سنحاول من خلاله تقديم أساسيات المحيط المؤسسة الممنوحة وذلك من خلال

مبحثين كالتالي :

المبحث الأول : محيط المؤسسة

المبحث الثاني: محيط الخارجي الكلي

وفي فصل الثاني : سيتم التطرق إلى عموميات اتخاذ القرار الذي يتضمن كذلك مبحثين وهما

كالتالي :

المبحث الأول : ماهية اتخاذ القرار

المبحث الثاني : ظروف والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

الفصل الثالث : التطبيقي سنحاول الإقتراب ميداني حولة عوامل المحيط الخارجي الكلي والداخلي المؤثرة فيه

والبنك الخارجي الجزائري BEA ومدى معرفتنا بدوره الهام في عملية اتخاذ القرار.

صعوبات الدراسة :

ونحن بصدد القيام بهذه الدراسة صادفتنا جملة من الصعوبات نوردتها فيمايلي :

- تداخل الموضوع مع موضوعات أخرى صعب علينا من مهمة تحديد العطيات الخاصة بالموضوع
- عدم وجود دراسات سابقة تساعدنا في فهم الموضوع.

الفصل الأول

أساسيات حول المحيط

المؤسسة

تمهيد:

أخذت البيئة الداخلية والخارجية الحيز الأوفر في تحليل البيئة بحث البيئة الداخلية لها المؤثرة في نشاط المؤسسة بشكل مباشر، أما البيئة الخارجية (العامة) تؤثر على نشاط المؤسسة بشكل غير مباشر ولقد حولنا من خلال هذا الفصل تقديم إطار نظري حول أثر مكونات المحيط الخارجي الكلي على اتخاذ القرار إلى مبحثين :

المبحث الأول : محيط المؤسسة

المبحث الثاني : العلاقة وتأثير البيئة الكلية (العامة)

المبحث الأول: محيط المؤسسة

المطلب الأول: المفهوم التحليل الإستراتيجي

يأخذ مفهوم التحليل الإستراتيجي أبعاد مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يعنى به والأغراض المبتغاة منه، فقد أشير إليه بتعلقه بفهم الموقف الاستراتيجي للمنظمة ومعرفة التغيرات التي ستحدث في بيئتها وكيف تتأثر بها أنشطتها، وما هي مصادر قوتها في ظل تلك التغيرات، وما هي طموحات كل من المدراء وأصحاب المصالح وغيرهم، وكيف سيؤثر الموقف الحالي في أحداث المستقبل .

ويشكل التحليل الاستراتيجي ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية احد الأركان الرئيسة للخطط الإستراتيجية معبراً عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد قوة واقتدار المنظمة وضعفها من جانب وتقييم البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات من جانب آخر.¹

التحليل الاستراتيجي مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات. ويتفق الدوري مع المفهوم السابق فيشير إلى أن التحليل الاستراتيجي هو مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في الوحدة الاقتصادية من اجل السيطرة على بيئتها الداخلة وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف الوحدة الاقتصادية والإستراتيجية المطلوبة.²

أغراض التحليل الاستراتيجي بأنه الخطوة الأولى للإدارة الإستراتيجية لمراقبة بيئة المنظمة عبر زاويتين تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتقدر الثانية ما تملكه المنظمة من جوانب قوة وضعف.³ وينبغي أن يكون غرض المدراء من التحليل هو تشخيص بيانات متعددة تؤدي المنظمة عملياتها فيها، فضلاً عن ضرورة أن تمكن نتائج التحليل من إنشاء جوانب قوة الوحدة واستعداداتها لتأمين ما يجب القيام به وتمكينها من رؤية أية مشكلات مستقبلية. وقد عرض مجموعة من أدوات التحليل الاستراتيجي مبوبة وفقاً لمستويات بيئة التحليل وهي:

¹ محمد أحمد عوض الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدر الجامعة طبع -نشر توزيع، الإسكندرية، 2000، ص35.

² مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى قطر 2005، ص34.

³ أحمد عرفة سمية شلي، القرارات وإستراتيجية التسويق، دار النهضة العربية، ص55.

1 - أدوات تحليل البيئة الكلية (تحليل SWOT):

ويعتبر أداة مهمة ومفيدة في تحليل الوضع العام للمنظمة على أساس الموازنة بين عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي، وتشمل جوانب القوة المهارات والاستعدادات التي تساعد المنظمة في التفوق على الوحدات الأخرى في مناخ المنافسة، أما جوانب الضعف فتتعلق بالنقص في المهارات والإمكانات مقارنة مع إمكانات الوحدات المنافسة. أما الفرص فتتمثل بالظروف المواتية في البيئة الخارجية ذات التأثير الإيجابي في المنظمة، وعكس هذه الفرص هي التهديدات التي تتمثل بالتغيرات غير المواتية في البيئة ذات التأثير السلبي في أعمال المنظمة¹.

2 - أدوات تحليل البيئة الخارجية:

وتشمل عدة أدوات منها تحليل PEST، وتحليل متغيرات بيئة المهمة، ومدخل PORTER لتحليل الصناعة.

يتضمن تحليل PEST تحليل متغيرات البيئة العامة المتمثلة بالمتغيرات السياسية، والقانونية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والمتغيرات التقنية. أما تحليل متغيرات بيئة المهمة فيتم من خلال إعداد تقارير فردية عن جميع متغيرات هذه البيئة ثم تلخص المعلومات بشكل عوامل إستراتيجية ترسل إلى الإدارة العليا لاعتمادها في اتخاذ القرارات. فيما يعتمد نموذج PORTER على تحليل قوى المنافسة المؤثرة في نشاط معين وتتمثل هذه القوى بالمنافسين الجدد والمحتملين، ومنتجات السلع البديلة، والمجهزين والمشتريين، وباقي أصحاب المصالح للوقوف على الهيكل العام للصناعة والتعرف على الموقف التنافسي².

3 - أدوات تحليل البيئة الداخلية:

عرض أدوات تحليل البيئة الداخلية والتي تتمثل بـ: مدخل الاعتماد على الموارد حيث يركز هذا المدخل على جانبين مهمين هما ماهية الموارد المتوفرة والموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، وتتمثل هذه الموارد بالمواد المادية، والبشرية، والمالية³ وغير الملموسة. أما الأداة الثانية فهي تحليل سلسلة القيمة ويركز هذا التحليل على وظائف (أنشطة) المنظمة التي تخلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها بدءاً من المواد الخام مروراً بسلسلة من أنشطة إضافة القيمة. وتعلق الأداة الثالثة⁴.

¹ محمد أحمد عوض الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، نفس المرجع، ص 132.

² أحمد عرفة سمية شلي، القرارات وإستراتيجية التسويق، نفس المرجع، ص 152

³ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، نفس المرجع، ص 230.

⁴ رقية نجاري، أساليب اتخاذ القرار في عملية الإنتاج دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة "متيجي". مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير أكاديمي في علوم الإقتصادية جامعة مستغانم بدون سنة.

تحليل الموارد الوظيفية، بدراسة الهياكل التنظيمية وأنواعها وتقييم جوانب القوة والضعف والتركيز على الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول وأنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أي منظمة. ويعتبر التدقيق الاستراتيجي الأداة الرابعة وهو يرتبط بفحص وتقويم عمليات المنظمة وأنشطتها التشغيلية المؤثرة في عملية الإدارة الإستراتيجية، ويشير إلى أن التدقيق الاستراتيجي يمكن أن ينجز من قبل ثلاث مجموعات متمثلة بالمدققين الخارجيين، ومدققي الحكومة، والمدققين الداخليين.¹

أستخدم مفهوم التحليل الاستراتيجي في تحديد أبعاد التحكم المؤسسي

نجح مفهوم التحكم المؤسسي في تطوير وتحسين العلاقة بين المنظمة والعديد من الجهات المهمة بأمورها كالمستثمرين، والموردين، والعاملين، والمدققين، وأسواق المال وغيرهم. ويعتبر التحكم المؤسسي استجابة إستراتيجية للوحدة الاقتصادية مقابل المخاطر التي تتعرض لها، حيث يشير إلى أن مفهوم التحكم المؤسسي هو مفهوم واسع المجال يستخدمه المشرعون والمستثمرون والمحاسبون وأعضاء مجلس الإدارة ويعرف بأنه مجموعة من العمليات التي لا غنى عنها لتحقيق الفاعلية السوقية، أي أن التحكم المؤسسي هو همزة الوصل بين إدارة المنظمة ومديريها وبين نظام التقارير المالية فيها. ونستنتج من ذلك بان التحكم المؤسسي هو علاقة بين عدد من الأطراف والمشاركين التي تؤدي إلى تحديد توجه وأداء المنظمة. ويعتمد النظام الفعال للتحكم المؤسسي على مجموعة من الضوابط الداخلية والخارجية، حيث تساهم الضوابط الداخلية في تحديد العلاقة بين الإدارة والمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصالح، ولكي تنجح هذه الضوابط لابد من تدعيمها بالأبعاد الخارجية للتحكم المؤسسي والمتمثلة بالبعد الاقتصادي، والبعد البيئي، والبعد الاجتماعي. واستنادا إلى التحليل الاستراتيجي يمكن عرض هذه الضوابط والأبعاد على النحو الآتي:²

أولا: جوانب القوة والضعف (الأبعاد الداخلية)

1 - مسؤولية مجلس الإدارة :

وصف مجلس الإدارة بأنه الرابط بين الأشخاص الذين يوفرون رأس المال والأشخاص الذين

يستخدمونه لخلق قيمة للمنظمة. وتمثل العناصر الأساسية لدور مجلس الإدارة بـ:

- مراجعة الاستراتيجيات الرئيسة للمنظمة والمصادقة عليها.
- مراقبة أعمال المدير التنفيذي.
- الإشراف على تطوير وتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، نفس المرجع ص 20

² قدور بن نافلة دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية السالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية 2001.

- مراقبة المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية.
 - مراقبة الأنشطة وكافة العمليات لضمان عدالة المعاملة بين كافة الأطراف ذات الصلة بنشاط المنظمة.¹
- أن أداء أعضاء مجلس الإدارة لدورهم السابق الذكر يعتبر جانب قوة، أما جانب الضعف فيتمثل فيما دأبت عليه غالبية مجالس الإدارة في أن يكون دورها شكلي وغير فاعل ولا يساهم في وضع الخطط الإستراتيجية، حيث يكتفي العديد من أعضاءها بحضور الاجتماعات والاستماع إلى وجهات نظر الجهات التنفيذية وصاحبة القرار اليومي دون أن يكون لها دورا هاما في وضع إستراتيجية المنظمات وخططها وتحديد البدائل لتجاوز الحالات السلبية التي تعيشها تلك الوحدات. وبسبب الانهيارات الكبيرة التي تعرضت لها العديد من الشركات بإلزام أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين هما مقياس واجب الرعاية، ومقياس واجب الولاء، حيث يتطلب المقياس الأول من أعضاء مجلس الإدارة الآتي:

- العمل بإخلاص ووفاء عالي.
 - حق الاطلاع على كافة القضايا التي تخص المنظمة بغض النظر عن كونها سرية أو علنية.
 - حضور الاجتماعات بشكل منتظم.²
 - الالتزام بتقديم التقارير المالية المطلوبة بالتوقيت المناسب والسرعة الممكنة.
 - الإيمان المطلق بجدوى عملهم في المنظمة.
- أما مقياس واجب الولاء فهو يتطلب:

- عدم استغلال الموقع لتحقيق الأرباح أو المكاسب الشخصية.
- العمل لأفضل منفعة لصالح الوحدة الاقتصادية وليس للصالح الذاتي.
- أن يكون موضع ثقة ونزاهة في أداءه لأعمال المنظمة.³

2 - نظم الرقابة الداخلية:

يرى بعض الباحثون أن التحكم المؤسسي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرقابة الداخلية ويعد مرحلة من مراحل تطورها إذ أن مفهوم التحكم المؤسسي يركز على بعض المقومات المتمثلة بالهيكل التنظيمي والإدارة، والرقابة، والصلاحيات والمسؤوليات. وتعتبر هذه المقومات جزء من بيئة الرقابة الداخلية، ففي آخر تعريف للرقابة الداخلية (حسب معايير التدقيق الصادرة عن AICPA) أنها مجموعة من السياسات والإجراءات التي

¹ محمد أحمد عوض الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، نفس المرجع ص 201

² اسماعيل محمد السيد، مقدمة في المال والأعمال، كلية التجارة ط3، القاهرة، 1989،

³ ، Lontreprise responsable edion d'orgation pais,2003. . Alain chauvrau et jean jaques sose

يتم تصميمها لإمداد الإدارة بتأكيد مناسب على أن الأهداف الأساسية للشركة سوف يتم تحقيقها ويطلق على هذه السياسات والإجراءات بعناصر الرقابة الداخلية.¹

أصدرت (OECD) تقريرها الموسوم (Conflicts Of Interest in the Accounting and Auditing System Environment) والذي خلصت فيه إلى أن الرقابة الفعالة على المخاطر تتطلب إدارة فعالة ومؤثرة في الوحدة الاقتصادية وان تناقض المصالح بحاجة لأن يدار ويوازن مع محاولة تقليل هذا التناقض لكونه مطلب من مطالب السوق لغرض توفير الثقة الضرورية لاستثمار الأموال في المنظمات. كما وقد سبق لهذه المنظمة أن أصدرت في عام (1992) تقرير يتضمن مقياس يمكن من خلاله تقويم أنظمة الرقابة الداخلية وتحسين الأداء، وشملت في هذا التقرير العناصر الرئيسة للرقابة الداخلية متمثلة ببيئة الرقابة، وتقويم المخاطر، وأنشطة الرقابة، ونظم المعلومات والاتصالات، والسيطرة، ودور هذه العناصر الخمسة في تحقيق الأهداف المتعلقة بالإذعان للقوانين والتعليمات، وموثوقية التقارير المالية، وفاعلية العمليات التشغيلية.

3 - نظم المعلومات والاتصالات:

فتح التطور الحديث في تكنولوجيا المعلومات بشكل عام وشبكة المعلومات الدولية بشكل خاص المجال أمام إمكانيات جديدة لتحسين التحكم المؤسسي وذلك عن طريق تبادل المعلومات مما يساعد المساهمين في التغلب على مشاكل العمل وجعل المستثمرين الدوليين على اطلاع بأنشطة التحكم المؤسسي ولجأ الباحثون إلى استخدام مصطلح تقنية المعلومات ليشيروا من خلاله إلى البيئة التقنية الحديثة المتمثلة بالأجهزة والمعدات والبرمجيات وشبكات الاتصال التي تتعامل مع المعلومات.²

وتعد تقنية المعلومات والاتصالات من أهم الموارد المعرفية في الألفية الثالثة وتتجسد أهميتها بوصفها احد عوامل الإنتاج المعاصرة التي تضاف إلى العوامل التقليدية للإنتاج، كما أنها ابرز معالم التغيير المتسارع في بيئة المنظمات والتي أسهمت في تحسين أداء مختلف أنشطتها ومنها الأنشطة المحاسبية والتمويلية، وبهذا أن التقدم التقني الحديث قد طور جميع أوجه وظائف المحاسبة بما في ذلك القياس الاقتصادي والإبلاغ المالي والتخطيط، فضلاً عن تطوير إجراءات الرقابة الداخلية وأساليب التدقيق.

¹ أحمد بن عبد المحسن العساف ، المشكلات الإدارية وكيفية علاجها واتخاذ القرارات على شبكة الأنترنت الموقع : <http://saaid.net>

² ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال "نظرية نماذج وتطبيقات ، الأسكندرية ، الدار الجامعة ، 2005ص273

4 - قيم المنظمة:

الأخلاقيات بشكل عام هي مجموعة من المبادئ أو القيم والتي يمكن تمثيلها بالقوانين والقواعد التنظيمية ومواثيق العمل للمجالات المهنية مثل المحاسبين ومواثيق السلوك للمنظمات المختلفة، ويعد تواجد السلوك الاخلاقي في المنظمات أمراً هاماً لكونها المادة التي تعمل على تماسك المنظمات داخل المجتمع.

يفترض أن تكون القيم السائدة في المنظمة جزءاً أساسياً من استراتيجياتها، وعليه فكلما نجحت مجالس الإدارة في تحديد وتوضيح هذه القيم والتثقيف عليها كلما اقتربت المنظمات من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فعلى سبيل المثال المساءلة العادلة لجميع المساهمين بضمهم الأقلية يساهم في وضع إطار عمل فعال للتحكم المؤسسي، وكذلك اعتماد الشفافية وصدق التعبير في الإفصاح عن المعلومات، وتحقيق المساءلة لكل مستوى إداري داخل التنظيم، وتحديد أسس المكافآت بشكل علمي بعيداً عن المحسوبية.¹

ثانياً: الفرص والتهديدات (الأبعاد الخارجية):

حدد الأبعاد الخارجية التي تؤثر وتتأثر بالتحكم المؤسسي والتي يمكن أن تشكل فرص إذا ما أحسنت المنظمات تكييف عواملها الداخلية لمواكبة تلك التغيرات أو تشكل تهديدات في حالة عدم استغلالها بشكل صحيح، وتتلخص هذه الأبعاد بالآتي:

1 - المتغيرات السياسية والقانونية:

ويرى فيها مجموعة القوى التي تحدد السلطة وتعد القيود وتحافظ على القوانين والتشريعات وأهم متغيراتها قوانين حماية البيئة، وقوانين الضرائب، وتشريعات التجارة الالكترونية، والاستثمارات الأجنبية وقوانين العمل، والمعايير الدولية المحاسبية والرقابية والاستقرار الحكومي، أن المنظمات تتلمس تأثير الحكومة من خلال الأنظمة والقوانين الخاصة بشرعية وجودها وعملياتها اليومية وعلى الإداريين عند تحديدهم استراتيجياتهم الأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات وما تصدره الدولة من تشريعات وقوانين وأي تغيرات مستقبلية محتملة فيها.²

2 - المتغيرات الاقتصادية:

تتنامي أهمية إتباع القواعد السليمة للتحكم المؤسسي لتحقيق الآتي:

¹ طلعت محمود منال، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003 ص149

² Andrwaw friedman et samantha milles :stakeheholdess, oxford ,2006

- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين والمساهمين على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة حقوق الأقلية.¹
- تعظيم قيمة أسهم المنظمات وتدعيم منافستها في أسواق المال العالمية وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة وحدث الاندماجات.
- التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة وحسن توجيه الحصيلة منها إلى الاستخدام الأمثل منعاً لأي من حالات الفساد التي قد تكون مرتبطة بها.
- توفير مصادر تمويل محلية أو عالمية للمنظمات من خلال الجهاز المصرفي أو أسواق المال وخاصة في ظل تزايد سرعة حركة انتقال التدفقات الرأسمالية.
- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المنظمات العاملة في الاقتصاد ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

وتشير المتغيرات الاقتصادية إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة والذي يؤثر في رسم وصياغة استراتيجياتها، وتمثل هذه العوامل الاقتصادية بـ (سلمان، 2003، ص 21): معدل النمو الاقتصادي، وهيكل الاستثمارات المحلية والأجنبية، ومعدلات الفائدة، وعرض النقود، ومعدلات التضخم، ومستويات البطالة.

ويساهم التحكم المؤسسي في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية من خلال ترسيخ مجموعة من معايير الأداء لتدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة وبالشكل الذي يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة بها.²

3 - المتغيرات الاجتماعية والثقافية:

تؤثر المنظمات وتتأثر بالحياة العامة لأفراد المجتمع وان أداءها يمكن أن يؤثر على الوظائف والمدخرات ومستويات المعيشة، وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الأفراد والمنظمات بالمجتمع، ومن ثم مساءلة المنظمات عن مدى التزامها في الإطار الأشمل لرفاهية.

¹ طلعت محمود منال، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية، نفس المرجع ص 150.

² أحمد بن عبد المحسن العساف، المشكلات الإدارية وكيفية علاجها واتخاذ القرارات، نفس المرجع، ص 50.

تمثل المتغيرات الاجتماعية والثقافية بالقيم والعادات والتقاليد في المجتمع ومن أمثلتها التغيرات في نمط المعيشة وبنسب نمو السكان والثقافة والتعلم والتدريس. ويظهر تأثير هذه المتغيرات في الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع وفي مقدرتها التسويقية والوظائف التي يمكن أن تؤديها ويكون ذلك التأثير في صورة فرص وتهديدات.

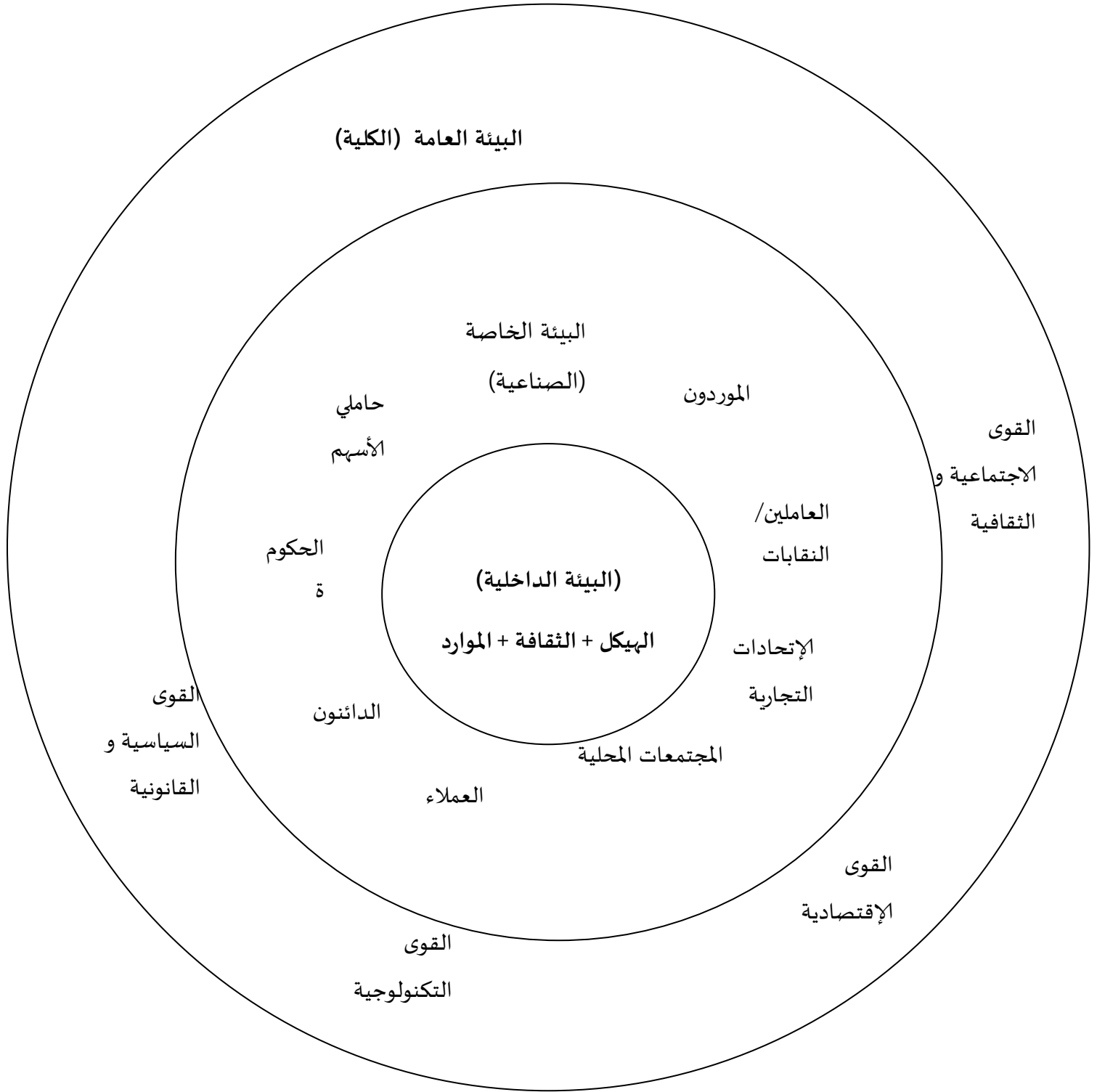
4 - المتغيرات التقنية:

يعد التطور التقني من خلال متغيراته من أهم التحديات التي تواجه المنظمات، ويعتمد مستقبل المنظمات وتطويرها على إدراك هذه التحديات والتي يتضح أثرها في العمليات التشغيلية، ومن أمثلة هذه المتغيرات: النفقات الإجمالية على البحث والتطوير، وحماية الاختراعات، والمنتجات الجديدة، وتحسين الإنتاجية. هذا ويبين الشكل رقم (1) التحليل الاستراتيجي لإبعاد بيئة التحكم المؤسسي¹

يوضح الشكل التالي :

¹ طلعت محمود منال، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية، نفس المرجع ص 151.

الشكل (رقم 01): متغيرات محيط المؤسسة (المحيط الداخلي والخارجي)



المصدر: طلعت محمود منال، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية، نفس المرجع ص، 151

المطلب الثاني : مفهوم محيط الداخلي

- يعني تحليل البيئة الداخلية القاء نظرة تفصيلية إلى داخل المنظمة لتحديد مستويات الأداء و مجالات القوة والضعف بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها الآن أو في المستقبل القريب ، ولا بد أن يكون التحليل موضوعيا لكي يعطي الصورة الصحيحة عن إمكانات المنظمة الحقيقية التي تعرف بنقاط القوة والضعف؛ وبين التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن مختلف العمليات والأنشطة الإدارية والتنظيمية كالمبيعات والأرباح والتكاليف والهيكل التنظيمي والقيادة والإنتاج والسلع؛ وتقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة يعني تجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف النسبية أي للمنافسين في الصناعة ، فلا توجد قوة مطلقة أو الضعف مطلق بل تقاس القوة والضعف بالمقارنة بالمنافسين في الصناعة، فلا توجد قوة مطلقة أو ضعف مطلق بل تقاس القوة والضعف بالمقارنة بالمنافسين ، ولذلك فإن تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة ينبغي أن يتم بالنظر للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح يتأثر ببيئته الخارجية بمعنى أن القوة والضعف يتحددان من وجهة نظر خارجية فمستوى التكنولوجيا البدائى يدوى يعتبر نقطة ضعف إذا تخلف عن مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الصناعة ولكن لا تعتبر نقطة ضعف في كل الصناعات؛¹ بمعنى أن عملية تقييم البيئة الخارجية يمكن أن تسفر عن النتائج الآتية :
 - نقاط قوة تمكن المنظمة من إستغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية .
 - نقاط قوة يمكن إستخدامها في مواجهة تهديدات تفرضها البيئة الخارجية .
 - نقاط ضعف تحول دون الإستفادة من فرض موجودة في البيئة الخارجية .
 - نقاط ضعف تجعل المنظمة معرضة بسببها لمزيد من التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية² .
- كما يوضح الشكل التالي

¹ Andrwaw friedman et samantha milles :stakeheholdess, oxford ,2006

² محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية،الدار الجامعة طبع-نشر-توزيع ،الإسكندرية ، 2000،ص135

الشكل (رقم 02): الإمكانيات الداخلية من منظورة البيئة



المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية نفس المرجع، ص 136 .

المطلب الثالث مفهوم البيئة الخارجية:

هناك العديد من المحاولات التي تناولت تعريف بيئة المؤسسة الاقتصادية فهناك من يعتبر محيط المؤسسة جزءا من المحيط الإداري المكون من العملاء والموردين والعاملين والمنافسين وجماعات الضغط؛ مثل الحكومات وإتحادات العمال وغيرها.¹

إذن هو جزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.

ويدشير (P.FILHO) إلى وجود ثلاث مجموعات تعمل ضمن المحيط.

- 1 - مجموعة المتغيرات على المستوى الوطني (اقتصادية، اجتماعية، سياسية).
- 2 - مجموعة المتغيرات التشغيلية الخاصة بكل مؤسسة (الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع).
- 3 - مجموعة المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي (عمال، مديرين...).

ما يميز هذا التعريف دمج له عوامل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

¹ طلعت محمود منال، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية، نفس المرجع ص 65

- في حين يعرف ("عبد اللطيف خمخام") المحيط على أنه:
"كل ما هو غير المؤسسة".

إلا أنه هناك من يرى بأن تعريف كلمة "محيط" في علوم التسيير تعني: العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على المنافسة: القوانين، جماعات الضغط، النقابة، وبالتالي نجد أن هذا المحيط يتكون من المحيط الاقتصادي، الاجتماعي، المالي، البيئي، التكنولوجي.¹

- كما يعرفه (Daloz) على أنه:

"مجموعة العوامل السوسيو-اقتصادية Socio-economique، والتي تؤثر على المؤسسة، كالدولة، التشريع الاجتماعي La législation sociale، المالي، التجاري، جماعات الضغط، النقابات، جمعيات المستهلك، وغير ذلك، إذ أنه هناك كذلك محيط سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تقني وغير ذلك.

ومنه يمكن استنتاج التعريف التالي لمحيط المؤسسة الاقتصادية:

المحيط هو عبارة عن مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ، بل هي على علاقة تبادلية مع كل عنصر من هذه العناصر، وبالتالي فإن المحيط قد يكون عاملاً مساعداً، وقد يكون عائقاً أمام المؤسسة.²

¹ محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية، ص56

² طلعت محمود منال ، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية، نفس المرجع ص53

II- أهمية البيئة الخارجية في رسم استراتيجيات المؤسسة:

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الموضوعات الهامة عند اختيار الاستراتيجية المناسبة، حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.¹

وتكمن أهمية تقييم البيئة الخارجية في النقاط التالية:

- 1 - أن المؤسسة مكونة من شبكة أفراد وجماعات قد تختلف في أهدافها واتجاهاتها وهؤلاء الأفراد هم أفراد من محيطها وكل ما فيه من عوامل اقتصادية واجتماعية يؤثرون فيها ويتأثرون بها، فالمؤسسة مرتبطة أماميا وخلفيا بشبكات المتعاملين والأسواق والأفراد والمؤسسات وغيرها.
- 2 - يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة... الخ.
- 3 - كما أن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تأقلمها مع المحيط الخارجي بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص، وقدرتها على مقاومة التهديدات، وهذا يتطلب معرفة ما يجري في البيئة من متغيرات إيجابية وسلبية.
- 4 - سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها الخارجية المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه تطور ونمو الاقتصاد الوطني.
- 5 - سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المنظمة للتجارة وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية، وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة.²

III- مكونات البيئة الخارجية:

يمكن النظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من جزئين من المتغيرات أو العوامل:

1 - البيئة العامة (الكلية).

2 - البيئة الخاصة.

¹ طلعت محمود منال، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية، نفس المرجع ص 77

² مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ص 20

1 - البيئة الكلية (العامة):

هي جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، أو مكان معين من الدولة، وتسمى عوامل البيئة العامة كالظروف الاقتصادية السائدة، أو المناخ السياسي، أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية والدولية... الخ¹

أولاً- البيئة الاقتصادية:

يتوقف بناء بعض الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية؛ إذا فهذه العوامل هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي. ومن هذه العوامل: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية والمالية للدولة، نسبة البطالة، المؤسسات المالية. بعض القوى الاقتصادية.

- معدل الفائدة.
- الميل التضخم.
- الضرائب و الرسوم.
- ميزان المدفوعات.
- التكتلات الاقتصادية²

ثانياً- البيئة السياسية: النظام السياسي هو مجموعة الهيئات والأنظمة والأفراد، لهم هدف رئيسي هو إدارة وتسيير المجتمع ككل. تعتبر من العناصر الهامة في البيئة الكلية، وهي القوى التي تحركها القرارات السياسية، ولها ارتباط وثيق بالعوامل الاقتصادية فالكثير من القرارات السياسية هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية. فالقرارات السياسية التي تُعنى بحماية البيئة من التلوث تمثل تهديداً للمؤسسات الصناعية، في حين تمثل فرصة للمؤسسات المنتجة للفيلة.

كما أن العوامل السياسية التالية تمثل إما فرصة، أو تهديداً للمؤسسات، ومنها: الضرائب والرسوم، درجة الاستقرار السياسي.

بعض القوى السياسية.

- الضرائب و الرسوم؛
- الاعفاءات الجمركية؛

¹ مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ص 202

² محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية، ص 30

- العلاقات الدولية؛
- الاستقرار السياسي؛
- قوانين حماية البيئة¹

ثالثا- البيئة الاجتماعية:

تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير هام على المؤسسات، خاصة وأن أثرها يكون على جانب الطلب على المنتجات، وكذلك على القيم والعادات والممارسات للعاملين داخل المؤسسة:

وعند دراسة متغيرات البيئة الاجتماعية يُلاحظ أن:

- الزيادة السكانية تمثل فرصاً لبعض المؤسسات، حيث هناك زيادة في الطلب على منتجاتها،
- خروج المرأة للعمل يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات، فيما معناه زيادة دخل الأسرة، ومشاركة المرأة في القرارات الشرائية.
- زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة طموحات وتطلعات الأفراد نحو المنتجات والعمل، مما يوفر بيئة عمل جيدة ومستقرة.²

بعض القوى الاجتماعية.

- عدد المواليد؛
- معدل الزواج؛
- مستوى الثقافة والتعليم؛
- عدد الوفيات؛
- معدل الطلاق؛
- أهمية الجودة والدقة.³

رابعا- البيئة التكنولوجية:

هو ذلك المحيط الذي يتعلق بالأدوات المستخدمة في الإنتاج...، فالاختراعات والابتكارات تعتبر اليوم سلاحا للتحكم في الإنتاج والأسواق كاستخدام الإعلام الآلي والروبوتيك وغير ذلك.

¹ طلعت محمود منال، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية، نفس المرجع ص 88

² محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، ص 70

³ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ص 203

إن التغير السريع في التكنولوجيا يتطلب أن تبقى المؤسسة في المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة، المستخدمة في السلع والخدمات للمحافظة على تدعيم مركزها التنافسي. وتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتؤثر التكنولوجيا على المؤسسات من حيث الطلب، ومن حيث العمليات الإنتاجية، وقد يترتب على ذلك ضرورة تدريب العاملين على كيفية استخدام مثل هذه التكنولوجيا الحديثة.¹

القوى التكنولوجية:

- طرق الحصول على التكنولوجيا.
- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.
- التكنولوجيا الحديثة في التدريب.²

خامسا-المحيط القانوني والتشريعي:

يعتبر المحيط القانوني من أهم العوامل المؤثرة على المؤسسة، وذلك عن طريق قوانين التشريع للعمل والنقابات والقوانين الجبائية التي تؤثر في سياسة المؤسسة الاقتصادية ونشاطها، بالإضافة إلى التشريعات الخاصة بحماية البيئة، قوانين المستهلك، قوانين الإستيراد والتصدير، وغيرها... والكثير من المؤسسات الجزائرية تعاني من مشاكل وعراقيل قانونية تؤثر سلبيا على نشاطها وسيورتها، بسبب عدم قدرتها على تطبيق ما تسنه الدولة من قوانين بشكل يسمح لها بمواجهة كل ما يعترضها في أداء نشاطها.

فالمحيط القانوني قد يشكل تهديدا كبيرا أمام هذه المؤسسات.³

سادسا-المحيط الدولي:

إن التصرفات التي تقوم بها الدولة ما تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسة، إذ قد تتجه الدولة إلى حماية الصناعات المحلية، وضع الاستثمار الأجنبي، أو قد تقوم بتمويل بعض الصناعات لرفع قدرتها على التنافس مع الصناعات الأجنبية وإمكانية الحصول على حصة سوقية متميزة في الأسواق الدولية.

¹ أحمد عرفة سمية شلي، القرارات وإستراتيجية التسويق، ص20

² مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ص204

³ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، ص63

فالتجمعات الاقتصادية مثلا يمكن أن تخلق فرصاً سوقية عديدة، وتزيد من اتساع الأسواق أمام المؤسسات، أو قد تعني تهديدا لبعض المؤسسات ممثلة في القيود الجمركية المرتفعة، لدخول أسواق تلك التكتلات.¹

2- البيئة الخاصة (بيئة الصناعة):

هي مجموعة العوامل أو المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسات نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات (العملاء، الموردین، تكنولوجيا الصناعة، المنافسين... الخ).

والتأثير هنا متبادل بين المؤسسة وتلك العوامل.²

وكما يقول مايكل بورتر (M, Porter) أنه هناك خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في ذلك المجال،

أولا- تهديد المنافسين الجدد: *Menace de nouveau entrant*:

وقد حدد Porter (سبعة) (07) عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي:

1- اقتصاديات الإنتاج الكبير: تكلفة إنتاج الوحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج، فعلى المنافس الجديد أن ينفق الكثير للدخول بكمية كبيرة، أو القبول بتكاليف مرتفعة للقطعة الواحدة.

2- تميز المنتج: للمؤسسات القائمة أسماء تجارية معروفة، أما المنافس الجديد، فيجب أن يبذل الكثير من الأموال لمواجهة اسم مثل كوكاكولا واختراق قاعدتها العريضة من العملاء.

3- متطلبات رأس المال: كلما كانت المؤسسة بحاجة للأموال كلما زادت عقبات دخول الأسواق.

4- تكاليف التحويل: تزداد العقبات لمحاولة دخول الأسواق، إذا كانت التكاليف التي ينفقها العملاء مرتفعة عند التحويل من مورد إلى آخر.³

5- اختراق قنوات التوزيع: يمثل عائقا كبيرا أمام الداخلين الجدد يجب مواجهته من خلال الاتفاق على الإعلانات.

¹ طلعت محمود منال، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية، نفس المرجع ص 88

² أحمد عرفة سمية شلبي، القرارات وإستراتيجية التسويق، ص 22

³ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، ص 44

6-مزايا الشركات القائمة مسبقا: للمؤسسات القائمة مزايا سابقة فيما يخص التكاليف (نظرا لامتلاك التكنولوجيا، سهولة الحصول على المواد الخام،...).

7-سياسة الحكومة: إن الحكومة يمكن أن تضع حدا، أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص...

ثانيا-تهديد المنتجات البديلة: Menace de produits de remplacement:

يؤكد بورتر على ان التحويل يصبح ذا خطر واضح عندما يزود المشتري ليس فقط بمورد بديل، بل يقدم أسعارا تجارية أفضل. فعلى سبيل المثال: نظام الإنذار الإلكتروني أثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع تكلفة أقل.¹

ثالثا-قدرة المستهلكين على المساومة: Produit de négociation:

يؤكد بورتر على أن كل مشتري يختلف في طبيعه عن الآخر وتزيد فعالية المشتريين عندما يفعلون ما يلي:

- 1 - الشراء بكميات كبيرة مما يمكنهم من طلب أسعار أفضل للوحدة.
- 2 - شراء السلع المتوفرة بكثرة.
- 3 - مواجهة تكاليف تحويل قليلة: فعملية التحويل من نوعية مناديل ورقية إلى أخرى لها تكاليف بسيطة أولا توجد.²
- 4 - الدخل المنخفض: كلما قلت الأموال التي يحصل عليها المشتري كلما زادت احتمالية سعيه للحصول على أسعار أقل.
- 5 - إنتاج المنتجات لأنفسهم: شركات السيارات الرئيسية تستخدم قدرتها الذاتية على التصنيع، لمساومة الموردين.
- إذا كنت لا تريد أن تصنع الفرامل بالسعر الذي نطلب فسوف نقوم بتصنيعها بأنفسنا.
- 6 - توفر المعلومات عن السلعة أو الخدمة.³

رابعا-قدرة الموردين على المساومة: Pouvoir de Négociation des Fournisseurs:

يقول بورتر أن فريق الموردين تكون له القدرة على المساومة إذا توفر ما يلي:

- 1 - إذا كانت شركات التوريد قليلة.

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ص 44

² طلعت محمود منال، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية، نفس المرجع ص 44

³ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، ص 56

- 2 - إذا كان المشتري لا يملك الكثير من البدائل.
- 3 - أن يكون منتج المورد وحيدا.
- 4 - أن يضع الموردون تهديدا جادا أنه بإمكانهم أن يصبحوا منافسين عن طريق استخدام الموارد، أو المنتجات التي تباع للمشتري لإنتاج نفس المنتجات التي يقدمها المشتري.¹

خامسا-التنافس بين المتنافسين الحاليين: Concurrents du secteur:

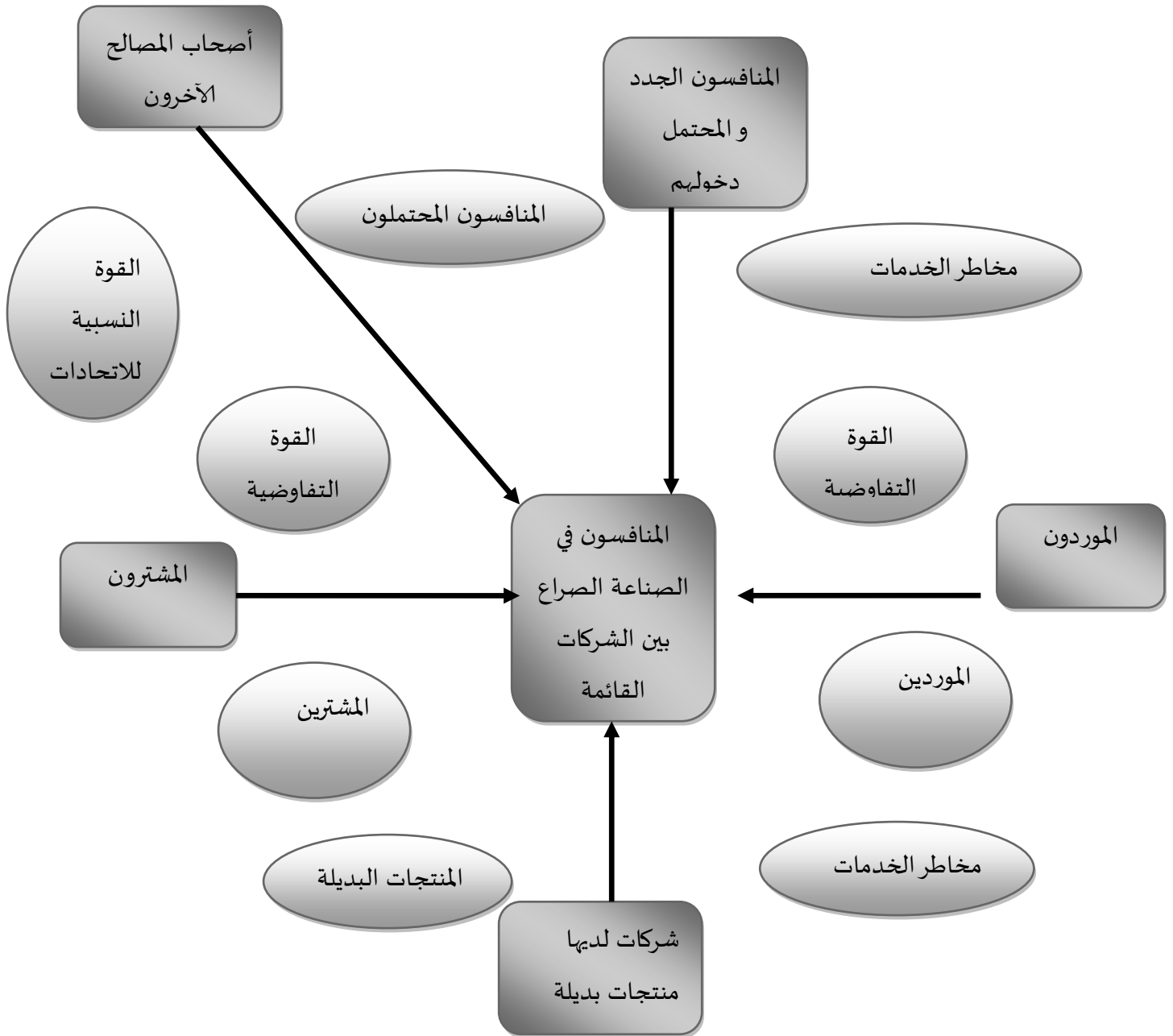
وأخيرا يؤكد (Porter) أن المنافسة بين المتنافسين تزداد عندما يحدث ما يلي:

- 1 - إذا كان هناك الكثير من المؤسسات المتنافسة، أو أن هذه المؤسسات تتساوى نسبيا في الحجم، أو الموارد.
- 2 - عندما ينمو ذلك المجال ببطء.
- 3 - تحمل المؤسسات لتكاليف ثابتة مرتفعة.
- 4 - وجود مخزون يحمل المؤسسات تكاليف عالية.
- 5 - عندما يجب أن تلتزم المؤسسات بوقف محدد لبيع المنتج.
- 6 - وجود بدائل كثير للمنتج وتكاليف تحويل منخفضة.
- 7 - عندما تكون عوائق الخروج كثيرة، ربما كان الأمر مكلفا من الناحية الاقتصادية والاستراتيجية، أو حتى العاطفية أن تتوقف المؤسسة وتخرج من المنافسة وبالتالي نجد أن الشركات تستمر في التنافس، حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح.²

¹ أحمد عرفة سمية شلبي، القرارات وإستراتيجية التسويق، ص28

² طلعت محمود منال، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية، نفس المرجع ص90

الشكل رقم (03) : القوى المحركة للمنافسة في الصناعة "نموذج بورتر"



المصدر: مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ص92

المبحث الثاني: العلاقة وتأثير البيئة الكلية (العامة)

المطلب الأول: تأثير البيئة الخارجية على المنظمة

تتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة بل أن إدارة المنظمة تخضع لسيطرة المنظمة بل إدارة المنظمة تخضع لضغوطها و تتمثل هذه العوامل بما يلي:

- الظروف الإقتصادية و السياسية و المالية السائدة في المجتمع.
- التطورات التكنولوجية و التقنية و القاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الإقتصادية
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين و الموردين و المستهلكين.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية و الإقتصادية مثل النقابات و التشريعات و القوانين الحكومية و الرأي العام و السياسة العامة للدولة و شروط الإنتاج.
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق¹

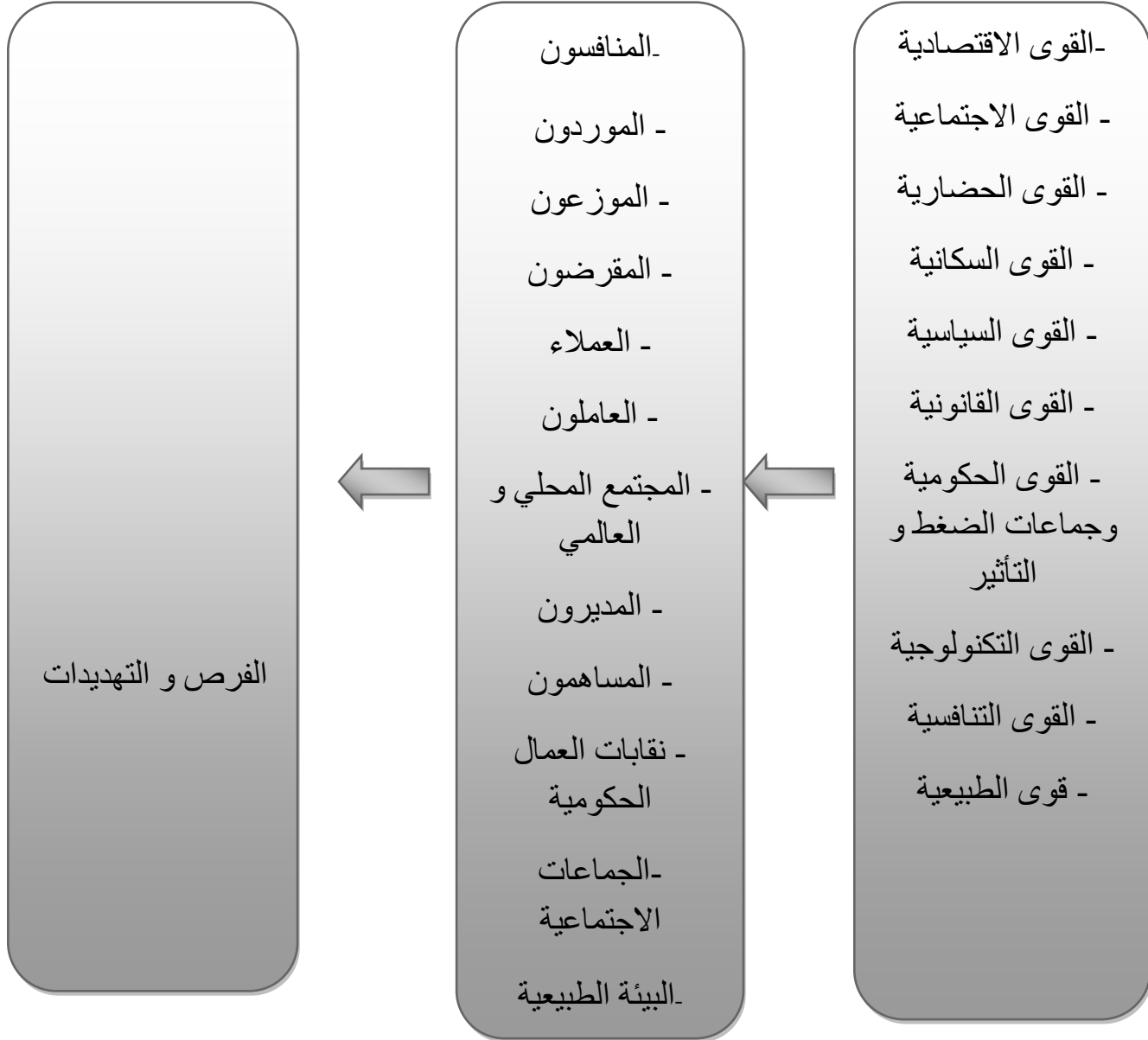
إن هذه العوامل ترتب على إدارة المنظمة قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائما فمثلا إذا كان قرار المتخذ قد تم اتخاذه تحت ضغوط سياسية أو إذا طابع سياسي أو إجتماعي فمن الصعب استخدام المنطق الحر الرشيد في اتخاذ القرارات الحكومية المعيار الاقتصادي ألا إذا كان ذلك لا يعني أن لا يقوم صانعوا القرارات الإدارية و غيرهم بدراسة عميقة للمسائل و المشكلات و استخدام إجراءات المنظمة و أحكام رشيدة تمكنهم من الوصول إلى استنتاجاتهم ، ولكنه يعني أن إجراءات القرارات لا يمكن إعتماها دون وضع عوامل الواقع الذي تعمل فيه المنظمة بالحسان.²

¹ طلعت محمود منال ، أساسيات علم الإدارة ، الإسكندرية، نفس المرجع ص 60

² محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية، ص 56.

المطلب الثاني: العلاقة بين البيئة الخارجية والمنظمة

شكل رقم 04: يوضح العلاقة بين البيئة الخارجية والمنظمة



المصدر. محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية، ص 57

وتقييم البيئة الخارجية والمهمة الأولى والأساسية للإستراتيجية ، وهو المهمة التي تميز بينهم وبين المدير التقليدي الذي ينحصر إهتمامه بالبيئة الداخلية ويقضي كل وقته داخل أسوار منظمته . فالمدير الإستراتيجي يركز إهتمامه في جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث في البيئة المحلية والعلمية التي تؤثر على المنظمة

بما تُتيحها لها من فرص وما تفرضه عليها من تهديدات. ويتوقف نجاح المنظمة إستراتيجيا على مدى تأقلمها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة إستفادتها بالفرص وتزيد من قدرتها على مقاومة التهديدات.¹

الطلب الثالث : نتائج تقييم البيئة الخارجية

من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من خلال تعرفها على مكونات البيئة الخارجية التي تتميز بدرجة مختلفة من التعقيد و الاستقرار, و تحديد من جهة التهديدات التي قد تواجه المؤسسة, و العمل على تفاديها و التخلص منها بطريقة ذكية, و من جهة أخرى تحديد الفرص المتاحة في السوق و التي لا بد من التفكير العقلاني للمسيرين من أجل استغلالها و هذا يتطلب اليقظة المستمرة من طرف المؤسسة.

أ . مفهوم الفرص: هي التغيرات الموازية في البيئة الخارجية للمؤسسة و التي تؤثر إيجابيا أي أن الفرصة السوقية هي مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في عليها , السوق يجعلها متميزة عن منافسيها و تزيد من قوة جذبها للزبائن و قدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات, أو القدرة على كشف ما يفتقده الزبائن و تقديم منتج جديد يحتاجونه مع الإشارة إلى و لا يتواجد في السوق أو يتواجد و لكن بمستوى أقل مما يتوقعه الزبائن أن الفرصة تأخذ أشكال مختلفة, كأن يجر منافس قوي من السوق, أو وجود رغبة من مؤسسة أخرى لإبرام عقد شراكة².

ب . مفهوم التهديدات: هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المؤسسة و تؤثر عليها سلبا, أي هو متغير خارجي يميل لأن يكون طويل الأجل مع غياب أو تواضع مثل ظهور منافس قوي, صدور تشريع أو قرار قدرات أو تحركات فاعلة للتعامل معه , سياسي معاكس, مما يؤدي إلى تضائل و تواضع المركز السوقي للمؤسسة³.

¹ أحمد عرفة سمية شلي, القرارات و إستراتيجية التسويق ,ص33

² محمد أحمد عوض , الإدارة الإستراتيجية,ص58

³ l'ontreprise responsable edion d'orgation pais,2003 .. Alain chauvrau et jean jaques sose, p33

خلاصة الفصل الأول

تتميز بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة إذا أصبحت تتم بالتعقد والتشابك بين متغيراتها المختلفة الأمر الذي يعرقل وضع الإستراتيجية المناسبة والتكيف مع المتغيرات الخارجية وتحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية أداء ساعدة على تحقيقه وكيفية الإستجابة للفرص والتهديدات الخارجية نقاط القوة وضعف الداخلية.

الفصل الثاني عمومات

حول اتخاذ القرار في

المؤسسة

تمهيد

تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار بدءاً بالفرد الذي يعمل من خلال سعيه المستمر من أجل البقاء وممارسة النشاط الإنساني في شتى المجالات على اتخاذ القرار بصور مستمرة بنمط حياته وأساليبها مستخدماً في ذلك عقله المبدع وتجارته ومعلوماته وقدراته على الإنتقاء والإختيار , وتزداد المشاكل وتتعدد كلما تنوع النشاط واتسع مجاله وإزداد حجم الإنتاج فان المدير الذي ينظم وينسق وتتعامل مع البيئة الخارجية فإنه يتخذ في كل مرحلة من المراحل عمله قراراً معين يتوقف عليه نجاح المدير والمؤسسة معا .

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المحور الأساسي من وراء العملية الشيرية بالإضافة إلى الوظائف الشيرية الأخرى إذ عامة ما يتصادف المديرين بالعديد من المشاكل تتطلب الفصل فيها من خلال عملية اتخاذ القرارات ومن هنا تبرز أهمية اتخاذ القرار بالنسبة للمسير، حيث تتوقف مدى كفاءة وفعالية القرار المتخذ على الأسلوب الذي يتم به اعداد واتخاذ القرار وكذلك كفاءة الأفراد المشاركين في اعداده وتنظيمه ، وينعكس هذا بدوره على كفاءة الآداب التنظيمي للمؤسسات و إن القرار يصدر من جهة معينة ، عادة ما يطلق عليها اسم " متخذ القرار" بمعنى أن هذا الأخير قد يكون مديرا أو مسؤولا مخولا أو مشرفا على أي عملية سيرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، ويمكن تعريف اتخاذ القرار على أنه¹:

- الإختيار الحذرو التدقيق لأحد البدائل من بين الدين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية.
- الإختيار المتترك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة و إختيار الحل الأمثل من بينها.
- المفاضلة بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى الغاية و حل المشاكل الممكنة عن طريق إقتناص الفرص.
- عملية اتخاذ القرار هي الإختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل إكتساب حصة أكبر من السوق ، تخفيض التكاليف ، توفير الوقت ، زيادة حجم الإنتاج و المبيعات و هذو
- المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر إختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.²

¹ lontreprise responsable edion d'orgation pais,2003 .. Alain chauvrau et jean jaques sose

² خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار) داراليازوري العملية للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 76.

المطلب الثاني : أهمية اتخاذ القرار

صنع القرارات هي محور وجوهر العملية الإدارية ، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها ، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين نحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والانتقال.¹

وعندما يقوم المدير بوظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزها على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم ، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذها قرارات بشأن تجديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء أن وجدت وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

كما أنه يجب أن يبني القرار على أساس عملية ومعلومات صحيحة خاصة في عملية عدم التأكد ويمكن تقسيم أهمية صنع القرارات في المؤسسة إلى نوعين:

1-الأهمية من الناحية العلمية:

حيث أن القرارات تعتبر وسيلة علمية وفنية حتمية ناجحة لتطبيق السياسات والإستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعملية وتلعب القرارات دورا مهما في تجسيد تكييف تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاسراتيجيات العامة في المنظمة وتؤدي القرارات عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا

¹ أحمد عرفة سمية شلي، القرارات، القرارات وإستراتيجية التسويق، نفس المرجع، ص 50

هاما في تجميع المعلومات اللازمة الوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل عملية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.¹

2- أهمية من الناحية العملية:

تكشف القرارات من سلوك وموقف الرؤساء ومتخذي القرارات ، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية الضاغطة على متخذي القرار الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة وتعتبر القرارات وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء

الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي وتعتبر القرارات الإدارية ميدان واسعاً للرقابة الإدارية وذلك من خلال تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي ستجربها على الخطأ وتصحيح الأخطاء إن وجدت وهكذا يجري اتخاذ القرارات في دورة مستمرة وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات وتوسعها وتنوعها وتزايد

التحديات التي تواجهها المنظمات وتغيرات متسارعة ومنافسة حادة فكما سبقنا وذكرنا فإن أساس الحكم على الإداري أو متخذ القرار بنجاحه وكفاءته ومقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة السليمة والاختراق في ذلك معناه تجمد العمل وتسلل النشاط وهكذا ترتبط كفاءة المؤسسة وفعاليتها بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.

¹ خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)، نفس المرجع؛ ص 77.

المطلب الثالث : خصائص اتخاذ القرار

كما ذكرنا سابقا في تعريف اتخاذ القرار وجدنا أن هناك خصائص معينة للقرار تتعلق ببعضها البعض بصورة معقدة وتؤدي في النهاية إلى عملية اتخاذ القرار وهذه الخصائص الرئيسية تتمثل فيما يلي:¹

- 1 - وجود الرغبة في التنظيم بإحداث التغيير إذا تتطلب وجود كل القائمة ذلك أو تجنباً لوقوع المشاكل في المستقبل إذا لم يتم إحداث التغيير في حالة وجود الرغبة في التغيير فإن الخطوة الأساسية تبدأ بالعمل على دراسة إمكانية التعبير المقترح وهذا يتطلب أن تتوافر لدى متخذ القرار دقة التحليل وسرعة البديهية والذكاء والقدرة على اتخاذ موقف ودفاع عنه حيث يبدأ متخذ القرار بوضع نموذج للوضع القائم كما يراه ثم يحاول أن يبين كيف سيكون هذا الوضع في المستقبل إذا ما تم إحداث التغيير المقترح² ، لكنه قبل أن يتخذ أي قرار بأحداث لا بد أن أن يقوم بإقناع أفراد الآخرين في التنظيم بأن التصور الذي وضعه هذا التصور الواقعي والمنطقي وأن القرار المناسب سوف يتم اتخاذه تبعاً لذلك وهذا يتطلب الاتصال والتفاعل المستمر مع الأفراد خاصة أولئك الذين يقعون في مراكز السلطة العليا في التنظيم هذه غالباً ما يتم عن طريق جمع المعلومات بصورة مستمرة وتحليلها ومعالجتها ووضعها في الصورة المطلوبة ثم مناقشة محتواها مع الأفراد الذين لهم علاقة بالتغيير ، لكن الصعوبة التي قد يواجهها متخذ القرار لتحقيق ذلك لا تتعلق فقط بإقناع الأفراد بالحاجة إلى التغيير ، لأنهم لو أقنعوا بذلك فأنهم سيجدون صعوبة في إقناعهم في مدى التغيير المطلوب واتجاهه ، وذلك بسبب فوق الأفراد وتهمهم من فكرة التعبير خشية أن نتعرض مصالحهم للضرر وأدى ، يضاف إلى ذلك أن المعلومات التي يتم تجميعها وتحليلها غالباً ما تفتقر إلى الدقة وتتميز بارتفاع التكلفة والتأخير في الحصول عليها ونقلها إلى الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرار. تحديد دره التعبير المطلوب أحداثها والتي غالباً ما تؤثر على المصالح العاملين في التنظيم وعلى

¹ رقية نجاري، أساليب اتخاذ القرار في عملية الانتاج دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة متيجي "مستغانم" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية ، جامعة مستغانم.

² أحمد عرفة سمية شلي، القرارات و إستراتيجية التسويق ، نفس المرجع ، ص 12

- طموحاتهم وتوقعاتهم المستقبلية ، لذلك فإن التعبير المقترح أحداثه لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار الأوضاع ، الاجتماعية و البيئة للمنظمة و غايات الافراد العاملين و رغباتهم ، ويجب أن يجدد متخذ القرار نوع المتغيرات وعددها التي يستطيع التأثير عليها والتحكم بها وتلك المتغيرات البيئة التي تقع خارج سيطرته وهذا ما يجعل عملية اتخاذ القرار تتعرض لعدد من القيود تحدد اتجاه التغيير المتوقع احداثه وهذا ما تحدده الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة.
- 2 - ضرورة التعريف بالمشكل التي تتطلب احداث التغيير: هذا التعريف غالبا ما يسمى بفن تحليل القرار لأنه يتضمن الكثير من الصعوبات والتحديات الفكرية في تحليل الوضع القائم بشكل تدقيق ثم وضع تور أو نموذج لهذا الوضع بعين الاعتبار أربعة عوامل أساسية لا بد من تواجدها في أي تنظيم وهي موارد المادية و البشرية المتوافرة لإحداث التغيير حيث أن أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها بإحداث التغيير الطرق و الوسائل التي تسع في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف والتي تسمى ببداية العمل و أخيرا البيئة التي تعمل بها المنظمة وتتفاعل معها والتي تتألف من البيئة الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية.¹
- 3 - إن أبسط أسلوب لعملية صنع القرار هو النظر إليها على أنها اختيار يقوم به صانع القرار الاختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل ، ومن ثم فإنها تمثل نشاطا أو مجموعة من الأنشطة الاختيار من بين عديد للبدائل المحتملة ، وفي بعض الحالات قد لا تنحصر عملية الاختيار في الأنشطة معينة ، وفي كثير من الحالات هذه الأنشطة متطورة أو يمكن ملاحظتها مباشرة ، بل وفي حالات عديدة ينتج عن القرار بعض الأنشطة الظاهرة كالقوانين و السياسات و الأوامر و التعليمات و الإجراءات وغير²

¹رقية نجاري، أساليب اتخاذ القرار في عملية الانتاج دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة متيجي" مستغانم قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية ، جامعة مستغانم، ص 52

المبحث الثاني : ظروف وتأثير البيئة على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

المطلب الأول : ظروف اتخاذ القرار

إن متخذ القرار يواجه ظروف بيئته كثيرة ، فلذلك عليه إلا أن يكون على إدارية تامة بهذه الظروف ، كما أن اختيار الأسلوب المناسب في الظرف المناسب يؤكد دقة و صائبية متخذ القرار ويمكن تعريف بيئة القرار بأنها الظروف المحيطة بمتخذ القرار أثناء وبعد اتخاذ القرار ، أي المحيط الذي يكون فيه متخذ القرار بتسهيلاتهِ وتعقيدهاتهِ السائدة فمتخذ القرار المحنك و الذي له خبرة واسعة في العملية السرية فما عليه إلا أن يتفاعل متغيرات البيئة الداخلية ، وبيئته الخارجية في سوق ومجتمع ككل .

وفيما يلي تفصيل ذلك:

- 1 - قرارات تحت ظروف الجهل: وهي تعبر عن حالة عدم معرفة احتمالات حدوث أي حدث و بالتالي ما هي وضعية العائد المتوقع ؟ وبتعبيرا أخر عدم معرفة احتمالات وصول الحالات الطبيعية للأحداث.
- 2 - قرارات تحت ظروف التأكد: في هذه الحالة يكون متخذ القرار على دراية تامة ودقيقة بالإحداث الاقتصادية المستقبلية ، وبالتالي يستطيع التنبؤ بنتائج اختباره ، غير أن هذه الفرضية التي قليلا ما تكون تتعلق بالمشاكل قصيرة الأجل خصوصا ؛ بحيث في ظل هذه الظروف يعد هذا النوع من القرارات أسهل القرارات التي يمكن اتخاذها ، حيث يكون لكل قرار يتم اتخاذه نتيجة واحدة فقط أو بعبارة أخرى وأكيدة.
- 3 - قرارات تحت ظروف المخاطرة: وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع ، و بالتالي
- 4 - فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف و المتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك احتمال حدوثها ، ويميز هذا النوع من القرارات حين يكون للقرارات التي يتم استنادها بصورة متكررة عدة نتائج محتملة الوقوع.¹

¹ أحمد عرفة سمية شلي، القرارات و إستراتيجية التسويق ، نفس المرجع ص 120

ويتطلب اتخاذ القرار في حالة المخاطر ثلاث شروط الأساسية:

- غالبا ما تتخذ القرارات تحت نفس الظروف والمؤثرات.
 - يوجد لكل قرار أكثر من نتيجة واحدة.
 - توفر معلومات سابقة يمكن استعمالها في تحديد الاحتمال ونوع كل نتيجة ممكنة وفي هذه الحالة تلعب قدرة المسير دورا بالغ الأهمية في تقدير الاحتمالات الاعطاء فعالية للقرار المتخذ.
- 5 - قرارات تحت ظروف عدم التأكد:

حالات عدم التأكد هي الحالات التي تكون فيها المعلومات عن حالات الطبيعية¹

معلومات احتمالية وليست مؤكدة و ، بتعبير آخر فإن متخذ القرار لا يعلم بتأكد أي الأحداث الممكنة التي سوف تحدث فعلا ، ولكنه لا يملك المعلومات الكافية من أجل إعطاء احتمال معين لتلك الخيارات فمثلا تريد مصلحة التسويق أن تدخل منتوجا جديدا إلى السوق ، وتود أن تروج له فدراسة السوق أو التجرب فقط لا تكفيان من أجل التجديد الدقيق لكل مستلزمات هذا القرار²

الجدول رقم (I-01): يوضح ظرف اتخاذ القرار

ظروف المخاطرة	ظروف التأكد
-يوجد عدد قليل من العوامل والمؤثرات في بيئة القرار. -تشابه العوامل والمؤثرات إلى حد ما مع بعضها. -تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة بالقرارات الإدارية.	-يوجد عدد قليل من المؤثرات والعوامل في بيئة القرار. -تشابه العوامل في المؤثرات. -لا تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة مثل القرارات الروتينية.
ظروف المخاطرة	ظروف عدم التأكد
-يوجد عدد كبير من المؤثرات والعوامل في بيئة القرار.	-يوجد عدد كبير من المؤثرات والعوامل في بيئة القرار

¹ خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)، نفس مرجع، ص 81.

<p>-لا تتشابه العوامل والمؤثرات. -تبقى العوامل والمؤثرات نفسها مثل القرارات التشغيلية.</p>	<p>الإداري. -لا تتشابه العوامل والمؤثرات . -تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة مثل القرارات الاستراتيجية.</p>
--	---

المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، نفس المرجع، 20

المطلب الثاني: تأثير البيئة على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

البيئة هي مجموعة القوى التي تؤثر على المنظمات والتي لا تستطيع منظمة واحدة التأثير عليها، وتتضمن القوى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية التي تعمل في البيئة الكلية. (REMOTE ENVIRONNEMENT) المنظمة ، والتي تؤثر ليس فقط على المنظمة ولكن المنظمات الموجودة في أكثر من صناعة. كما تتضمن القوى التي تعمل في البيئة الصناعية INDUSTRY ENVIRONNEMENT والتي تؤثر على المنظمة وعلى غيرها من المنظمات التي تعمل في صناعة معينة بالإضافة إلى القوى التي تعمل في البيئة التشغيلية (OPERATING ENVIRONNEMENT) والتي تؤثر على منظمة بذاتها ومن الأمثلة هذه القوى مدى توافر الفروض ، نمط الاستهلاك ، معدل البطالة ، إنتاجية الفرد ، السياسات الحكومية ، تفصيلات رجال الأعمال ، الثقة في الاقتصاد ، نظام التعليم ، نمط الحياة ، مدى الشعور بالمسؤولية الاجتماعية ، خصائص السكان ، مراكز القوة في البيئة ، ومن ثم ينبغي تهيئة البيئة الصالحة لوجود ممارسات استراتيجية جديدة ويشعرون أن مسؤولياتهم لا تنحصر في حلقي العلم وحفظ ما يقال ، ولكنها تتضمن المشاركة في العملية التعليمية بالمناقشة والبحوث والتفكير ، ويمكن الاستعانة بالطرق الحديثة في الاختيارات المثل مراكز التقييم (CENTRE(ASSESSMENT) والاتصال بالجامعات للبحث عن الكفاءات الواعدة من الطلبة. ضرورة جعل الابتكار وتقديم أفكار جديدة مطلباً رسمياً في المنظمات وضرورة أن يتم تقييم المدير بقدرته إسهامه الاستراتيجي

على أن يعتبر المدير الغير قادر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية مديرا فاقلا غير مؤهل الشغل منصب قيادي إستراتيجي.¹

هناك بعض العوامل مؤثرة في عملية اتخاذ القرار

- العوامل الخارجية :

تمثل المنظمة احدى خلايا المجتمع ، فهي تتأثر مباشرة به ، ومن بين العوامل الخارجية التي تؤثر على عملية القرارات وهي العوامل الإقتصادية ، السياسية والإجتماعية ، التكنولوجية ، القيم و العادات والقوانين الحكومية و الرأي العام ، وكذلك السياسة العامة للدولة.²

- تأثير البيئة الداخلية : ومن العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي

و طرق الإتصال ، و التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانية الأفراد .وقدراتهم ومدى تدريبهم ، كما أن نوعية القرارات تتأثر بالقيم والمفاهيم التي يعمل ضمنها المديرين لمواجهة المشاكل التي تستدي الحل .³

- تأثير البيئة الخارجية :

غالبا يكون العوامل البيئة الخارجية لها تأثيرات ضاغطة على المؤسسة ومتخذي القرار فيها ، ومن أهم هذه العوامل الحالة الإقتصادية العامة ، الإتجاهات السياسية والقانونية والثقافية ، حيث أن الظروف الإقتصادية غير الملائمة تختلف تؤثر نفسيا بشأن جلب العمالة وتوفير التمويل اللازم للنشاط.

¹ خالد قاسي ، نظام المعلومات التسويقي ، مدخل اتخاذ القرار ، نفس المرجع ، ص 20

² مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، نفس المرجع ، ص 77

³ رقية نجاري ، أساليب اتخاذ القرار في عملية الانتاج دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة متيحي " مستغانم

المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار

إنّ هذه الأساليب تتعدد وتتنوع ما بين الصعوبة والسهولة من ناحية الجهد، الكلفة، الوقت، الدقة، فاستخدامها يتوقف على طبيعة المدير نفسه ومدى تقديره لصعوبة طبيعة المشكلة، ومدى توافر الإمكانيات اللازمة والمعلومات كمدخلات لاتخاذ القرار، ويعدّ الحدس والحكم الشخصي من أسهل الأساليب، ثم تزداد الصعوبة والتعقيد حتى بلوغ الأساليب الكمية، وفيما يلي نتطرق إلى بعض هذه الأساليب¹.

- أسلوب الحدس أو البديهية :

أساس هذا الأسلوب هو نظرة متخذ القرار للأمور وتقديره الشخصي لها، فهو يتند إلى خبرات متخذ القرار وخلفياته الثقافية و الثقافية والمعلومات المتوفرة لديه، وهذا الأسلوب يفتقد إلى الأساس العلمي الصحيح، إلا أن اختلاف طبيعة المشاكل وتنوعها تتطلب الإعتماد على هذا الأسلوب، فمدى نجاح متخذ القرار يتوقف على هذا الأسلوب، فمدى فهمه للمعلومات وكيفية استخدامها لوضع قواعد تقديرية الإختيار الحل المناسب. ومن مزايا هذا الأسلوب السرعة في اتخاذ القرار، وفعاليتها في معالجة المشاكل الروتينية، ومن مزايا هذا الأسلوب السرعة في اتخاذ القرار، وفعاليتها في معالجة المشاكل الروتينية، وما يعاب عليه إعطاء عكس النتائج المتوقعة لعدم أخذه بعين الإعتبار المنهج العلمي².

- أسلوب مراجعة القوائم :

يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب بساطة، إذ يقوم على تحضير قائمة تحتوي على عدد كبير من العوامل التي تؤثر على نتائج القرار، ويجب أن تكون جميع هذه العوامل أو معظمها إيجابية حتى يتم اختيار بديل منها، ويعد هذا الأسلوب مفيد عند وجود بديلين فقط أمام متخذ القرار بديل إيجابي وبديل إيجابي وبديل سلبي و عليه أن يتم الإختيار بينهما.

- الأسلوب الوصفي :

¹ أحمد عرفة سمية شلي، القرارات و إستراتيجية التسويق، نفس المرجع، ص31

² أحمد عرفة سمية شلي، القرارات و إستراتيجية التسويق، نفس المرجع، ص32

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب البدائل المطروحة لمشكلة معينة حسب معايير محددة ، ويحدد فيها قيمة كل بديل وبعد ترتيبها يمكن استخدامها مرات عديدة لتحديد الإختيار حتى تظهر في الحل بدائل جديدة تتطلب إعادة التقويم أو الترتيب يستخدم هذا الأسلوب لاتخاذ القرارات المبرمجة ، أما بالنسبة للقرارات غير المبرمجة فهي غير نافذة لأن الظروف

تختلف من حالة لأخرى.¹

- تحليل نقطة التعامل :

يتعلق هذا الأسلوب بتحديد كمية الأرباح المتوقعة وضغط النفقات وتحديد الأسعار، فهذه النقطة تمثل مستوى الذي يكون فيه إجمالي الإيرادات يساوي إجمالي النفقات وعليه تكون الأرباح مساوية للصفر ، فإذا ازداد حجم النشاط فوق هذه النقطة يتحقق الربح ، والعكس صحيح ، وتفيد هذه الطريقة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط الإنتاج أو إلغاء بعض المنتجات او إضافتها ، وما يعاب عليها افتراضها لثبات الأسعار والنفقات

- أسلوب التحليل الحدي :

يركز هذا الأسلوب على الطريقة التي تستطيع المؤسسة من خلالها تعظيم أرباحها أي تحقيق العائد الأقصى من خلال تحديد ما إذا كان اتخاذ قرار معين سيؤدي إلى تحسين وضع المؤسسة ، وهذا الأسلوب يسعى إلى معرفة المقدار الزيادة أو النقص التي يحدثها إضافة عنصر واحد من عناصر الإنتاج مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة

- مما يساعد على اتخاذ القرار الذي يضمن تحقيق العائد من الموارد المتاحة للاستخدام . أسلوب البرمجة الخطية :

البرمجة الخطية عبارة عن أسلوب يتضمن استخدام القرارات المتقدمة لتقديم الحلول لأنواع معينة من المشاكل وخاصة مشاكل الإنتاج² ، فالبرمجة الخطية هي أحد الأساليب التي تستخدم في ترشيح القرارات الخاصة بتحقيق الموارد والإمكانات المتوفرة في أفصل الإستعمالات الممكنة لها.

¹ خالد قاسمي ، نظام المعلومات التسويقي، مدخل اتخاذ القرار ، نفس المرجع، ص 82.

² مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، نفس المرجع ص 88

- الأساليب الكمية :

تعتمد هاته الأساليب على استخدام النماذج الرياضية وبحوث العمليات والحاسبات الإلكترونية التي تعمل على تحليل البيانات للوصول إلى القرار المناسب بعيداً عن الحدس والتخمين الفردي.¹

المطلب الرابع: عناصر اتخاذ القرار

• مراحل صنع القرار:

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها.

وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحويه من خطوات ما بين أربع وتسع خطوات أساسية يجب أن تتم في ترتيب محدد. فمثلاً نجد أن "جريفث" يحدد هذه المراحل في²:

1. تحديد وحصر المشكلة.
2. تحليل وتقييم المشكلة.
3. وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقييم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة.
4. جمع المعلومات.
5. صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدماً.
6. وضع الحل المفضل موضع التنفيذ.

أما "لتشفيلد" فيضع صورة أخرى على النحو التالي:

¹ خالد قاسي، نظام المعلومات التسويقي، مدخل اتخاذ القرار، نفس المرجع، ص 84.
² مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، نفس المرجع، 40.

1. تعريف القضية .
2. تحليل الموقف القائم.
3. حساب وتحديد البدائل.
4. المداولة.
5. الاختيار.

ويرى "سيمون" أن صنع القرار يشمل على ثلاث مراحل رئيسية هي:

1. اكتشاف المناسبات لصنع القرار.
2. اكتشاف سبل العمل الممكنة.
3. الاختيار بين سبل العمل.

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب اذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير. وقد تكون على خلاف ذلك، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى القرارات الرشيدة تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث.

1. تحليل الموقف.
2. تحديد البدائل والتدبر فيها .
3. التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج.
4. الاختيار بين هذه البدائل.

ان هذا التسلسل يفترض توفر عنصري الرشد و حسن التقدير و التمييز كما يفترض الفرصة للتأمل و التفكير وامكان الاختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التي تحد من الرشد في مجال الادارة تشتمل القيم المتعلقة بالعواطف والاحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية¹.

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، نفس المرجع، 27

• بعض العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

1. أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

2. الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع و على الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3. الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي¹.

4. العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الاطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي: الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره².

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، نفس المرجع 25

² أحمد عرفة سمية شلي، القرارات و إستراتيجية التسويق، نفس المرجع، ص 21

خلاصة فصل الثاني

إن بقاء المؤسسة و استمرارها اليوم يعتمد بدرجة كبيرة على ضرورة تحديث أساليب تسييرها وفق متغيرات البيئة المؤسسة وكل هذه من أجل صنع واتخاذ القرارات رشيدة وصائبة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة وبالتالي الرضا عن أعمالها في ظل بيئة شديدة الحركة والتغيير.

الفصل الثالث
دراسة حول البنك
الخارجي الجزائري

تمهيد :

لتعميق البحث أكثر في عوامل المحيط المؤسسة اخترنا أحد البنوك المتطورة التي أنشأت بموجب المادة 67-204 بتاريخ 01 أكتوبر 1967 وهو البنك الخارجي الجزائري ، وهذا من خلال الدور الذي يلعبه في التنمية الاقتصادية وفي تمويل مختلف الأشغال والعمليات للتجارة الخارجية ومع الوقت أضيف له مهام أخرى في منح القروض للزبائن وبعد تحويله إلى بنك أصبح يخضع إلى معايير البنوك التجارية العادية من خلال انفتاحه على المهام البنكية الجديدة وقد قمنا في هذا البنك بالدراسة التطبيقية لتقييم المشاريع الاستثمارية الأجنبية المباشرة على مستوى فروع من فروع وهذا الدراسة مشروع تم من طرف بنك الجزائر الخارجي (BEA)

وعلى هذا الأساس ركزنا في دراسة هذا الفصل على تقديم نبذة تاريخية عن البنك الخارجي الجزائري ومهامه ، تم تطرقنا إلى تأثير اتخاذ القرار بشأن الاستثمارات الأجنبية المباشرة لقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: يتمثل في تقديم البنك الخارجي الجزائري

المبحث الثاني : يتمثل في دراسة الحالة التطبيقية على مستوى البنك الجزائري الخارجي

المبحث الأول: يتمثل في تقديم البنك الجزائري الخارج

المطلب الأول: تقديم الوكالة

الفرع الأول: التطور التاريخي للبنك الخارجي الجزائري

لقد نشأ البنك الخارجي الجزائري بموجب المادة 67-204 بتاريخ 1967/10/01 على شكل مؤسسة ذات رأس مال قدره 20,000.000 دينار مع اكتشاف البنك الخارجي فقد تطور هذا الأخير بمجيء كل رئيس: "محمد بنغولة بوسرية" يتكون من:

جناح العمليات الإدارية، القطاع هيكلية المحروقات، الجناح الخارجي، الجناح التشغيلي.

الهيكل التنظيمي يتكون من الاتجاهات، فمثلا: الاتجاه العام الإضافي و "09" اتجاه العمليات المركزية

في سنة 1988، الذي شهد تطوره قطاع الهيكل الخارجي الذي حظي باهتمام خاص من طرف السيد "حناشي"

أما في سنة 1989 ومع استقرار السيد "كراس محمد نور الدين" الذي وضع تصميم مركب من "03"

مديريات عامة إضافية لمختلف العمليات، أي أن كل واحد فيهم تملك رقم معين خاص بالهيكل المركزي.

أما في سنة 1991 فقد تولاهما السيد "جريدي عبد الرحمن" الذي استخلف السيد "كراس" في منصبه

تحت عنوان رئيس المدير العام.

وعلى الرغم من هذه التطورات فقد يبقى البنك الخارجي الجزائري من أولى المعاهد البنكية التي تتميز

بالاستقلالية بموجب المادة 89-61 المؤرخ ب 1988/01/12م الذي أضاف اليوم رأسمال قدره 24,5 مليون دينار.

بعد 1989/02/05م تغير البنك الخارجي وتحول إلى شركة أو مؤسسة ذات أسهم مع العلم أنها بقيت

تؤدي دورها المنوط بها وذلك بموجب نفس المادة 1967/10/01م.

أما الهيكل الجديد فقد وجه من طرف الإدارة الجهوية (D R10) رقم d6/01 في 1996/01/02م على

الرغم من التصميم العام للبنك الخارجي الجزائري، فقد وجه من طرف السيد "ترباش محمد" في شكل رئيس

مدير عام.

أما بتاريخ 2000/04/25م ، فقد تغيرت القرارات الموجهة من طرف السيد بن حليمة إلى السيد "ترباش محمد" على شكل رئيس مدير عام.

في جانفي 2003 السيد بن عيسى بوعلام أخذ منصب الرئيس للبنك الخارجي في شكل "PDG".
أما "DGA" المالية المتطورة فلديها عدة مديريات، خلايا إستراتيجية، خلايا إستراتيجية، خلايا منتظمة، مديرية المحاسبة، مديرية الإعلام الآلي، مديرية الخزينة ومديرية الرقابة والتسيير.
سكرتارية العامة : مديرية الموارد البشرية والتشكيلية ، مديرية الدراسات الجبائية والنزاعية ومديرية الإدارة العامة.

فقد نجد أن البنك الخارجي الجزائري ينقسم إلى جناح التسويق في 1997 رقم "2N°DG " في 1997/04/21م وهذا الجناح بدوره ينقسم إلى قطاعين قطاع مؤسستي ، وآخر قطاع متنوعي ، إضافة إلى مكتب التحقيق العالمي "Deliotte" و "Touen" الذي يتولى مسؤولية لسياسة التجارية.

الفرع الثاني: تعريف البنك الخارجي الجزائري

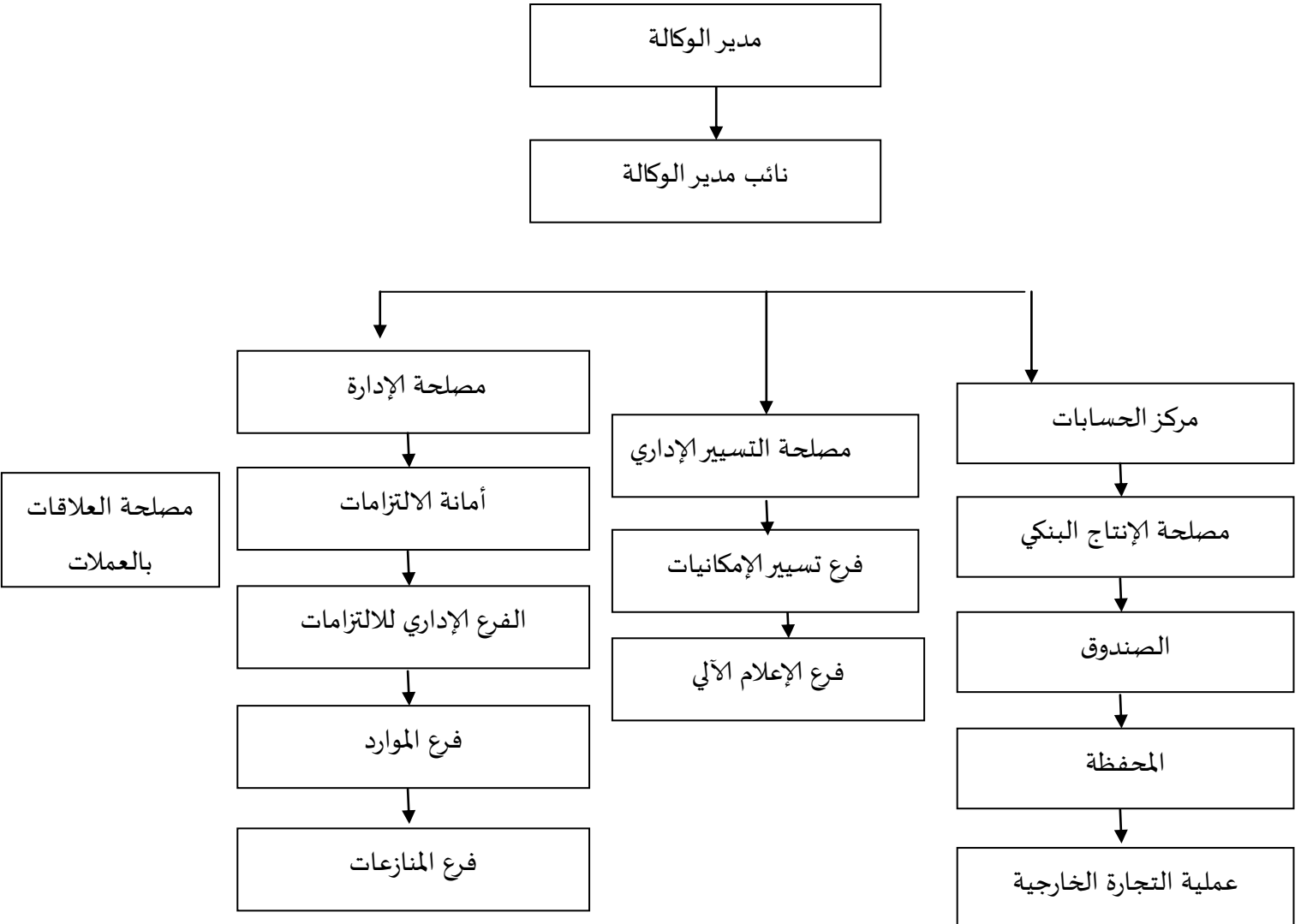
البنك الجزائري شركة أسهم برأسمال قدره 150,000,000,000,00 دج خمسة وعشرين مليار وخمسمائة مليون دينار جزائري الكائن مقرها الاجتماعي ب "11 شارع العقيد عميروش - الجزائر" المقيد بالمركز الوطني للسجل التجاري بالجزائري ممثلا في هذا العقد بمدير وكالة المدية السيد "طاهر لقواس أمحمد" من جنسية جزائرية والمكلف في هذا المنصب بموجب تكليف صادر عن المدير العام للبنك السيد "لوكال محمد"

الفرع الثالث: مهام ونشاط البنك الخارجي الجزائري:

الوظائف الأساسية للبنك الخارجي هي تسهيل وتطوير في إطار التخطيط الوطني والتقارير الاقتصادية المالية الجزائرية مع الدول الأخرى.
البنك الخارجي الجزائري يتخصص في عمليات القروض ، استقبال رأس المال العمودي بالإضافة إلى مهام أخرى يقدمها البنك الخارجي الجزائري.

- تقديم مختلف القروض سلفا أو مقدما مع ضمانات أو كفالات أو بدونها وهذا نتيجة توفر عنصر الثقة بالإضافة إلى المشاركة الدائمة (المقترضين)؛
- تمويل مختلف الأشغال لعمليات التجارة الخارجية؛
- تلعب دور آخر "دور المراسل" مع باقي البنوك الأخرى؛
- معالجة مختلف عمليات التبادل "رهن الحيازة"، تصدير العملة الخارجية.

(الشكل رقم 01-III) التنظيم الهيكلي للوكالة BEA



المصدر: البنك الخارجي الجزائري BEA.

المطلب الثاني: التنظيم الهيكلي للبنك الخارجي الجزائري

الفرع الأول: التنظيمات الإدارية للبنك الخارجي الجزائري

نتيجة للقرار العام الصادر " 1990" والتصميم الجديد سنة 1990 للبنك الخارجي الجزائري نستخلص من أن البنك مهيكّل إلى العديد من مديريات شبكة التشغيل (D.R.E) التي تساهم في زيادة الدخل للخبزينة المحلية نجد "13" مديريات نذكر منها:

- مديرية العلاقات الدولية (D.R.I)
- مديرية التجارة الخارجية (D.C.E)
- مديرية العمليات مع الخارج (D.O.E)
- مديرية التواصل للمؤسسات الكبيرة (D.E.G.E)
- مديرية ربط الشبكات (D.C.R)
- مديرية توظيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (D.E.P.M.E)
- مديرية المحاسبة والخبزينة (D.C.T)
- مديرية التنظيم والإعلام الآلي (D.O.I)
- مديرية الاتصالات (D.C)
- مديرية التخطيط والتصميم (D.P)
- مديرية الموارد البشرية والتشكيلية (D.R.H.F)
- مديرية الدراسات القضائية والنزاعية (D.E.J.C)
- مديرية الإدارة العامة (D.A.G)

المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي ل: BEA

المديرية (مدير الوكالة): تأتي هذه على قمة الهيكل ، وقد يشرف عليها المدير العام للبنك الخارجي الجزائري ، يهتم بالشؤون الإدارية للبنك على أحسن ما يرام كذلك يقوم بالمصادقة على الوثائق والمراسيم والعمل على مراقبة العمليات للزبائن وذلك بعد الدراسة المقدمة يوميا، ومن أهم أعماله كذلك المصادقة على منح القروض الممنوحة للزبائن وذلك بعد الدراسة المقدمة من طرف مصلحة الاستغلال.

نائب المدير: النيابة عن مدير الوكالة ومساعدته والمراقبة

مصلحة الاستغلال: وتأتي هذه المصلحة بعد المديرية مباشرة بحيث أنها) ، وقد تقرر هذه المصلحة بحساب الفوائد لصالح زبائن البنية كذلك يقومون بدراسة الملفات المقدمة لهم من طلبات الزبائن للقروض الممنوحة وذلك عن طريق دراسة تشغل ثلاث موظفين يقومون بالتنسيق بين المصلحتين (مصلحة الصندوق ومصلحة الأجانب) ، وقد تقوم هذه المصلحة بحساب الفوائد لصالح زبائن البنية كذلك يقومون بدراسة الملفات المقدمة لهم من طلبات الزبائن للقروض الممنوحة وذلك عن طريق دراسة مشروع وضعية الزبون اقتصاديا والضمانات التي تمكنه من استلام هذا القرض.

مصلحة الصندوق: ينحصر عمل هذه المصلحة في عمليات السحب والإيداع والتحويل وكذلك

تحصيل وخصم الأوراق التجارية والمناقصة على مستوى البنك المركزي الجزائري.

يشرف على هذه المصلحة رئيس يقوم بمراجعة الحسابات وتحريرها والتصديق على الشيكات ومن أهم

أعماله التنسيق بين أقسام المصلحة ومصلحة الاستغلال ومراقبة العمليات اليومية المقدمة لها.

تعاملات BEA خارجيا، قد يقتصر اختصاص البنك الخارجي الجزائري عما في البنوك التجارية الأخرى

إلا أنها تتميز بصفة خاصة كتعامله مع البنوك الخارجية في التجارة وما شبه ذلك من أعماله البنوك

الخارجية الواجب العمل بها.

حيث يقوم كذلك بتمويل القروض القصيرة وهذا للملائمة لطبيعة المعاملات والعمل على تسهيل عمليات الاستيراد وتمويل الاقتصاد الوطني من حيث الصناعة والحسابات المستحقة في رفع مستوى الاقتصاد الوطني كما يسمح من ودائع الجمهور في تمويل القطاعات الاقتصادية وعدم حصرها بالقطاع ، كذلك يتطلب مبالغاً كبيرة يمتد صرفها على مرات طويلة نسبياً بالإضافة إلى نوع التمويل والسعي لتحقيق الوفورات والتقليل من الخسائر والمخاطر الائتمانية والحاجة للبنك الخارجي في اللجوء إلى البنوك التجارية للمشاركة في التمويل والدفع "للاقتصاد الوطني وتحقيق الأرباح والفوائد المستحقة

دور البنوك في تمويل التجارة الخارجية:

من الواضح أن البنك يتاجر بأموال الأفراد وهذا معناه أن أمواله أي رأس المال الاحتياطي + الأرباح المتراكمة لا تمثل إلا جزءاً بسيطاً من مجموع الأموال التي بها ، وإن هذا الجزء لا يتعامل به على هذه الحقيقة الهامة أي التجارة بأموال الغير وهذا للحرص عليها ، فالبنك الخارجي مؤتمن على الأموال أي تكون على مستوى الثقة الممنوحة له ، وأمن البنك ملزم بإعادة هذا الحق وهناك إثباتات خطية بالتوقيع والتاريخ ويتمثل في الضمانات ، ذلك يصبح بالنسبة للمصاريف الودائع أو المصاريف الائتمانية.

المبحث الثاني: يتمثل في دراسة الحالة التطبيقية على مستوى البنك الخارجي الجزائري

المطلب الأول : مقابلة مع نائب المدير البنك الخارجي الجزائري

1. ما هي شروط الاستثمار لشركة أجنبية في الجزائر؟

الاستثمارات الخارجية التي بدأتها شخص طبيعي أو اعتباري يجب أن تعمل في شراكة مع واحد أو أكثر من المستثمرين الوطنيين المقيمين العامة أو الخاصة التي يتعين عليهم امتلاك حصة 51% في الشركة التي تم إنشاؤها من خلال هذه الشراكة جميع الاستثمارات المقترحة من قبل المستثمرين الأجانب يجب قبل تنفيذها أن تكون مسجلة لدى الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار وتقديمها إلى المجلس الوطني للاستثمار.

2. هل البيئة الداخلية و الخارجية لها تأثير مباشر على البنك الخارجي الجزائري ؟

بالنسبة للبيئة الداخلية ليس لها أي تأثير أما البيئة الخارجية لها تأثير مباشر على الوكالة من ناحية الإقتصادية أزمة 2017 اترت على الزبائن مشكلة في تسديد الفواتير المشاريع المقدمة لهم من طرف الهياكل التنظيمية للدولة

3. ما هي مميزات البنك الجزائري ؟

الصدارة بحيث له السرعة في التنفيذ خاصة من ناحية التجارة الخارجية تصدير واستيراد , عملية ماقبل توطين (prés domiciliation) أي التنفيذ مدته 7 أيام وهذا عن طريق اللانترنت موقع الشخصي للوكالة يقوم الزبون بتسجيل نفسه.

4. كيف تتم عملية اتخاذ القرار في البنك الخارجي الجزائري ؟

تتم عملية اتخاذ القرار في الوكالة عن طريق لجنة مركبة من أعضاء مجلس القرض المكونة من 4 أعضاء أو أكثر تكون هذه اللجنة على مستوى الجهاوية للبنك (الوكالة) او المديرية العامة المركزية(البنك المركزي) والكلمة الاخيرة للمدير البنك المركزي وهذا في إطار القروض وعلى حسب قيمة القرض المطلوب

5. هل تمتلك وكالتكم مصادر جيدة لتمويل الإستثمارات جديدة ؟

لا ليس من أولويتنا حيث المشاريع الكبرى من أولويات الدولة مثلا :

الطاقة المتجددة حيث تقوم الدولة بتدعيم هذه المشاريع.

6. هل يعتمد المديرون على أساليب عملية اتخاذ القرارات ؟

نعم يعتمد على أسلوب الحدس الشخصي في عملية اتخاذ القرارات

7. كيف يمكننا الإستفادة من الإمتيازات ؟

حتى يستفيد المشروع الاستثماري من الامتيازات الجبائية وشبه الجبائية المنصوص عليها، يجب على المستثمر

سحب التصريح بإستثمار من أحد الشبابيك الوحيدة للوكالة أو تحميله من الموقع الرسمي لل و.و.ت

www.andi.dz وملئه.

8. من يمكنه الاستثمار في الجزائر؟

كل شخص طبيعي أو معنوي مقيم أو غير مقيم في الجزائر.

9. ماهي فرص متحصل عليها؟ ماهي تهديدات الذي تهدد الوكالتكم؟

جدول رقم (III-01): تصنيف الفرص والتهديدات

التهديدات الوكالة	الفرص الوكالة
- المنافسة من طرف البنوك الاخرى (من ناحية الوقت)	- الجودة في المنتجات - القوانين الالكتروني - جلب الزبون عن طريق قرض الإستهلاكي والإستثماري - حماية البنك للزيائنه

المصدر: من إعداد الطالبة وفق الوثائق مقدمة من طرف المؤسسة

10. ماهي المعوقات البنك الخارجي الجزائري ؟

- الأزمات الإقتصادية قرض ما قبله المشاريع اتفاقية مع الدولة وفي نهاية لم تسدد الفواتير المستحقة عليهم (الوكالة والزبون)

- الأزمات سياسية مثل الحروب الأهلية

- مشكلة حرية التسيير (الوكالة من الناحية الإلتزامات مع الزبائن)

المطلب الثاني: تأثير البيئة الخارجية الكلية على البنك الخارجي الجزائري

- يأثر من ناحية العوامل الإجتماعية والثقافية :

ليس لهم تأثير مباشر على الوكالة من حيث العادات والتقاليد واللغة لأن لأنها شركة مختلطة 51% من الإستثمار للشخص دو جنسية جزائرية مقيم في الخارج و 49% من الإستثمار لشخص الأجنبي.

- تأثير من ناحية العوامل السياسية والقانونية :

إن القوانين تتغير بشكل مستمر فقانون تجاري غير مستقر سياسيا و إقتصاديا حيث يعيق الإستثمار الأجنبي فيولد تقلبات الداخلية و الخارجية بين الزبائن ووكالة .

فلحروب أهلية مشكل عويس يأثر على الوكالة مما يدفع الزبون على عدم تسديد كامل لقروضه المستحقة الدفع وهذا راجع لعدم وجود استقرار وطني.

- يأثر من ناحية الإقتصادية :

سوق السوداء لها تأثير على الوكالة من ناحية فمثلا: الشخص الجزائري ذات جنسية جزائرية مقيم في الخارج يقوم ببيع العملة الصعبة (ORO) عند شخص العادي ولا يتعامل مع الوكالة .

عندما ضربت أزمة الإقتصادية البلاد في 2017 اثرت بشكل كبير على الزبائن بحيث كانت مشكلة في تسديد الفواتير للمشاريع المقدمة لهم من طرف الهياكل التنظيمية للدولة .

- يأثر من ناحية التكنولوجيا

قريبا ستعمل الوكالة شبكة معلوماتية لكل الهياكل الإدارية والتنظيمية لكل القطاعات بحيث يمكن الوكالة من تجنب أضرار المتوقع حدوثها للوكالة مثلا: شخص ذو سوابق عدلية أو سوابق بنكية تهرب من تسديد الضرائب.

المطلب الثالث: ضغوطات المحيط الداخلي و الخارجي في اتخاذ القرار

من خلال تناولنا للعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات ، رأينا كيف يتأثرمتخذ القرار بعوامل ومتغيرات تابعة من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ،وقد أشنت الدراسات التطبيقية أن المديرين في المؤسسات المختلفة أيا كان نوعها ،نشاطها أو حجمها ، يتعرضون لضغوط عديدة تؤثر بشكل أو بآخر على مردود يتهم في اتخاذ القرارات السليمة ، ويمكن تقسيم هذه الضغوط إلى :

• الضغوط الداخلية

• الضغوط الخارجية

1. الضغوط الداخلية :

تنشأ الضغوط الداخلية في المؤسسة أو داخلها ،وهي منتشرة أكثر في بلدان العالم الثالث ونجد منها:

أ_ ضغوط الرؤساء :

إن المدير الذي لا يعرف حدود سلطته لا يخول السلطة الكافية من رؤسائه ،غالبا مايجزم عناتخاذ القرارات الحاسمة ،وهناك عدة أسباب تدعو المدير متخذ القرار بالالتزام بسلطة رئيسه؛فمن جهة يريد المدير أن يضمن الحصول على موافقة رئيسه عن قراراته ومن جهة أخرى فإن الرئيس عادة مايستغفل سلطته الواسع وخبرته الكبيرة اقتراح حلول ثم فرضها على المدير بشكل أو بآخر

ب_ ضغوط التنظيمات غير الرسمية :

قد توجد ففي المؤسسة تجمعات غير رسمية تشكل مراكز قوى الدسمية ،تشكل ضغوطات على المدير متخذ القرار وتؤثر في توجيه قراراته أو تخد من فاعليتها.

ج_ ضغوط داخلية أخرى :

أنه يعتبر من الضغوط الداخلية ضيف الوقت لدى المدير أو اضطارره إلى اتخاذ قرارات تحت ظروف معينة ، حيث لا تكون هناك فرصة كافية للحصول على المعلومات عن البدائل ودراستها ، كما يعتبر من الضغوط الداخلية تلك الخاصة بإمكانيات المؤسسة المالية ومدى قدرتها على توفير السيولة اللازمة سواء كانت عناصر بشرية أو مستلزمات مادية .

2_ الضغوط الخارجية :

تتميز الضغوط الخارجية بأنها مفروضة على جميع المؤسسات مهما اختلف حجمها أو نشاطها حيث من الصعب التخلص منها ومن الأمثلة الضغوط الخارجية نجد:

أ_ تفرض ضغوط رأي العام على المدير كونه عضوا في المجتمع وعلية أن يتعامل معه وذلك فإن القرار الذي يكون فعالا في وقت أو المنظمة معينة قد لا يكون فعالا في الوقت أو المنظمة أخرى ، قد تعارض مثلا بعض فئات الرأي العام قرارات قد تعود عليها بالأضرار ولو كانت هذه الأضرار بسيطة أو غير مباشر ، مثل القرارات الخاصة برفع أسعار بعض السلع أو الخدمات.

ب_ الضغوط الإقتصادية :

تتمثل الضغوط الإقتصادية في حالات التضخم والإنكماش أو التغير في نسب الفوائد ، كذلك التذبذب في الأسعار العملات وحالات العرض والطلب المختلفة وغيرها على أثارها على القرارات فتخذ من فعاليتها.

ج_ ضغوط العلاقات الإجتماعية و الشخصية للمدير خارج نطاق العمل :

أوضحت الدراسات التطبيقية إن العلاقات الشخصية للمدير خارج نطاق العمل تلعب دورا بارزا في توجيه قراراته ، وخاصة في الدولة النامية حيث تشكل هذه العلاقات جملة من الضغوطات التي تبرز بشكل واضح عند إعلان عن وظائف شاغرة ، إجراء حركة الترقيات أو التنقلات . التعاقد على الإنشاءات أو التوريد وغيرها ، عادة ما تكون هذه الضغوطات من أشخاص يستمدون الحق في الضغط من مراكز رسمية أو من هيئات لها طابع خاص كالنقابات المهنية والمالية .

خلاصة:

بعد التريص الذي قمت به لدى بنك الجزائر الخارجي ، رأيت أن المؤسسات الجزائرية تبذل مجهودات معتبرة من أجل مساعدة المستثمرين وتوجيههم لاختيار المشروع الأنسب على حسب معايير معينة لإنجاح المشروع وهذا للنهوض بالاقتصاد الوطني خاصة وأن الجزائر فتحت أبوابها للشراكة ودخلت السوق الدولية. وهذا يعتبر فرصة لوكالة ومن التهديدات المنافسين لها في نفيس السوق وهذا ناتج عن اتخاذ القرارات الصحيحة .

أخيرا نأمل أن يكون هذا العمل دليلا منطقيا ونافعا يساهم فقي فهم أهم المعايير التي تسمح بتقدير مردودية المشاريع الإستثمارية.

الخاتمة العامة

إن بقاء المؤسسة واستمرارها اليوم يعتمد بدرجة كبيرة على ضرورة تحديث أساليب تيسرها وفق متغيرات ومجريات عالم اليوم ، بحث عندما نتكلم على البيئة الخارجية فإنه لا يمكن اختصارها في عدة نفاط لأن البيئة في تغير مستمر ، وفي الجزائر يلاحظ جليا التغيرات الخاصة على كل المستويات ، فتعدد التشريعات والقوانين والتكنولوجيا المستوردة والمنافسة المتزايدة

بفعل فتح أبواب الأسواق المحلية؛ لهذا للعملية اتخاذ القرار أهمية بالغة في المنظمة حيث اتخاذ القرار الصحيح يؤدي بمنظمة إلى النجاح والنمو؛ أما إذا كان قرار خاطئا يؤدي للمنظمة إلى الفشل .يهتم البنك بالعملية اتخاذ القرار وضرورة التعامل مع متغيرات البيئة من الفرص المتاحة والتجنب التهديدات.

نتائج البحث :

لقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض النتائج والتي تشمل فيما يلي :

- أن أهمية اتخاذ القرار في المنظمة لها دورا أساسيا ومهم .
 - تكتسب البيئة المؤسسة تأثيرات إما سلبية أو إيجابية .
 - اتخاذ التمويل لا يكون إلا بعد دراسة البنك للمشروع وتقييمه
- تلك النتائج نقدها لتأكد من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقا.

آفاق البحث :

يعتبر الموضوع أثر مكونات المحيط الخارجي الكلي على اتخاذ القرار إستراتيجي على المنظمة ، موضوعا شاسعا وهاما ولذلك فإنه من الصعب التطرق إلى مختلف الجوانب وبناء على ذلك فإننا نقترح على الباحثين في هذا الميدان.

توصيات واقتراحات :

- على المنظمة أن تدرك أهمية اتخاذ القرار
- تركيز المنظمة بالمتغيرات المستمرة للبيئة وأن تكون يقضا.
- إهتمام المنظمة تحليل الجيد للبيئة الداخلية والخارجية.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية

- أحمد بن عبد المحسن العساف ، المشكلات الإدارية وكيفية علاجها واتخاذ القرارات
- أحمد عرفة سمية شلبي، القرارات و الإستراتيجية التسويق ، دار النهضة العربية
- اسماعيل محمد السيد ، مقدمة في المال والأعمال ، كلية التجارة ط3، القاهرة ، 1989
- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال "نظرية نماذج وتطبيقات ، الإسكندرية ، الدار الجامعة ، 200
- خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار) دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع ، عمان ،
- طلعت محمود منال ، أساسيات علم الإدارة ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، 2003
- محمد أحمد عوض الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعة طبع -نشر توزيع ، الإسكندرية ، 2000
- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعة طبع-نشر-توزيع ، الإسكندرية ، 2000،
- مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر الطبعة الأولى قطر 2005.

المذكرات:

- رقية نجاري ، أساليب اتخاذ القرار في عملية الإنتاج دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة "متيجي".مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الإقتصادية جامعة مستغانم
- قدور بن نافلة دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية السالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية 2001.
- رقية نجاري، أساليب اتخاذ القرار في عملية الانتاج دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة متيجي" مستغانم" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية ، جامعة مستغانم.

المراجع باللغة الفرنسية

- lontreprise responsable edion d'orgation pais,2003 . Alain chauvrau et jean jaques sose
- Andrwaw friedman et samantha milles :stakeheholdess, oxford ,2006