

عوامل البيئة الخارجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية في عينة من شركات القطاع الخاص / بغداد

أ.م. محمد عواد محمد الصميدعي*
م. م. سعاد عبد الكريم محمود علي***
م. كريمة نعمة حسن**

المستخلص:-

يسلط البحث الضوء على دراسة متغيرين تنظيميين مهمين هما عوامل البيئة الخارجية والقرارات الاستراتيجية في إطار الدور التبادلي في التأثير بين عوامل البيئة الخارجية والقرارات الاستراتيجية والعوامل المحددة هدفاً مركزياً للدراسة تتكامل معه محاولة تحديد المكونات الأساسية للمتغيرات وأهميتها فضلاً عن أسبقية كل منها . وعلى وفق ذلك شخّصت مشكلة البحث بواسطة تقديم تساؤلات تتعلق بمدى امتلاك المديرين التصور الواضح عن عوامل البيئة الخارجية والقرارات الاستراتيجية، وما هي طبيعة العلاقة بينهما وما هو تأثير عوامل البيئة في القرارات الاستراتيجية وما هي العوامل الأساسية وحسب الأهمية. وقد تحددت الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من مصادرها المباشرة بأستمارة الأستبانة التي جرى إعدادها لهذا الغرض ومن ثم توزيعها على عينة البحث التي شملت مديري المعامل ومديري الاقسام والوحدات الرئيسية في خمس شركات صناعية خاصة في محافظة بغداد . وكانت أهم الاستنتاجات التي أظهرها البحث بعد توظيف نماذج الأنحدار الخطي والتحليل العاملي لأختبار فرضيات البحث الثلاث ، وجود علاقة وتأثير متبادلين بين عوامل البيئة الخارجية للمنظمة وقراراتها الاستراتيجية ، علاوة على وجود عوامل أساسية للعلاقة والتأثير بين عوامل البيئة الخارجية والقرارات الاستراتيجية. أما بشأن أهم المقترحات فتتعلق بوجوب قيام إدارة المنظمة بالتركيز على عوامل البيئة الخارجية في إطار تأثيرها في قراراتها الاستراتيجية من جهة وان يأخذ الاهتمام نفسه بأهمية الاستجابة للمتغيرات البيئة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع مراعاة المكونات الأساسية وحسب أسبقية التأثير. كلمات دالة : البيئة الخارجية ، القرارات الاستراتيجية ، العوامل المحددة ، أنموذج Porter ، التحليل العاملي ؟

Abstract:-

The research sheds light on studying two important organizational variables which are the external environment and the strategic decisions in terms of the reciprocal effect among external environment factors and strategic decisions. This has done as a central aim to the study and trying to determine the principal components with their importance and priority .

* معهد الادارة - الرصافة .

** معهد الادارة - الرصافة .

*** معهد الادارة - الرصافة .

مقبول للنشر بتاريخ 2014/9/7

Accordingly, the research problem was stated by presenting certain questions with the extent, the managers having clear concept about the external environment factors and strategic decisions, the relationship between them and the effect of the environment factors on the strategic decisions and what are the principle components. A questionnaire was the main tool for gathering data which is processed using regression and factor analysis models on a sample consisted of five private manufacturing firms in Baghdad.

The most important results are the reciprocal relationship and effect among the external environment factors and strategic decisions with the determination of some principle Components. The most important suggestions are the concentration of management on the external environment factors and their effect on strategic decisions and the same concern of response for environment variables with their priorities .

Key Words: External Environment, Strategic Decisions, Principal Deterministic, Porter's Model, Factor Analysis

المقدمة:-

ان ما يدفع المنظمات عموماً ايلاء اهتمامها بالبيئة وهو البحث عن الموازنة بين عملياتها واستراتيجياتها وبين العوامل البيئية بالاتجاهين الأول يعبر عن مدى فاعلية وقوة تأثير الإستراتيجية التي تتبناها المنظومة في البيئة والثاني يستهدف تحقيق الانسجام الحركي للتعبير عن قدرة وقابلية الإستراتيجية على تنبؤ بالتغيرات التي تطرأ في البيئة، إذ تضغط العوامل البيئية على استراتيجيات المنظمة وتقيد حركتها اتجاه الأعمال المطلوب تحقيقها وهذا يتطلب من المنظمة وضع أهداف العمليات المناسبة للاستجابة لهذه الضغوط. وتمارس البيئة ضغوطاً على استراتيجيات المنظومة إلا أنه يمكن معاملة هذه الضغوط من خلال التوافق الصحيح بين عوامل هذه البيئة واستراتيجياتها ومثل هذا التوافق يفسح المجال أمام المنظمة نحو تحقيق أهدافها واتخاذ قراراتها.

تحدد العوامل البيئية بالعوامل المحركة والتي مصدر أثرها من خارج المنظمة والعوامل المقيدة التي تتمثل في القدرة المالية للمنظمة وكفاءة نظام معلوماتها ودرجة المركزية فيها. ان هناك العديد من العوامل البيئية التي تؤثر في أنشطة وعمليات المنظمة وهذه العوامل تتداخل في كثير من الأحيان لكن المتغيرات الأكثر أهمية تتمثل في العوامل البيئة الخارجية التي تندرج تحتها العوامل الاقتصادية، والعوامل السياسية والقانونية، المنافسون، والعوامل الاجتماعية والثقافية، والمستهلكون.

وباتجاه إرساء التصور النظري لبحثنا وجدنا مناسباً تناول بعض من اجتهادات الباحثين بصدد مفهوم وعوامل البيئة الخارجية والقرارات الإستراتيجية وخصائصها.

وتحقيقاً لما تقدم فقد جاءت الدراسة في ثلاثة مباحث، تناولت المبحث الأول الإطار النظري للدراسة فيما خصص المبحث الثاني لمنهجية الدراسة، في حين تناول المبحث الثالث الجانب الميداني للدراسة.

المبحث الأول

منهجية البحث

تم استخدام المنهج الاستطلاعي والتحليلي في البحث وكما يأتي:-

أولاً: مشكلة الدراسة:-

أن تحديد وعلاقة وتأثير عوامل البيئة الخارجية في القرارات الإستراتيجية للمنظمة وأهميتها لاتزال غير واضحة لمتخذي القرارات للمنظمة وانطلاقاً من ذلك تم تحديد مشكلة البحث وصياغتها بواسطة التساؤلات الآتية:-

1. هل هناك العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والقرارات الإستراتيجية في الشركات المبحوثة؟
2. هل تؤثر عوامل البيئة الخارجية في القرارات الإستراتيجية في الشركات المبحوثة؟
3. هل تختلف المتغيرات الأساسية للبيئة الخارجية والقرارات الإستراتيجية في تسلسل أهميتها بالنسبة للمنظمة؟

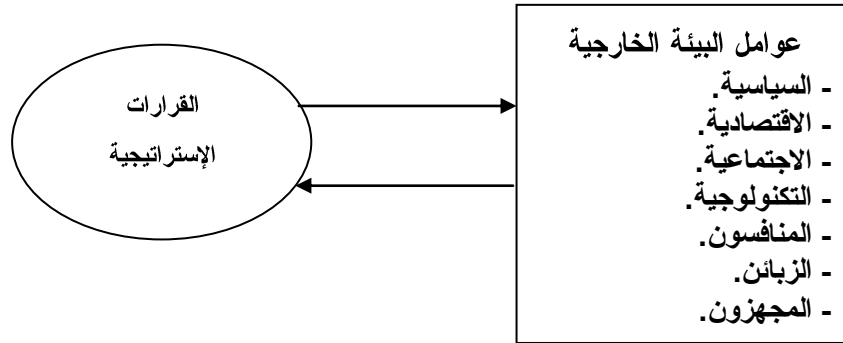
ثانياً: أهمية الدراسة وأهدافها:-

تتمثل أهمية الدراسة في تقديم إطارين نظري وميداني عن العوامل البيئية الخارجية المتمثلة (بالعوامل الاجتماعية والحضارية، العوامل الاقتصادية، العوامل السياسية والقانونية، العوامل التكنولوجية، المنافسون، المستهلكون، المجهزون والقرارات الإستراتيجية) وتكتسب الدراسة أهميتها أيضاً من محاولة تحديد علاقة وتأثير عوامل البيئة الخارجية في القرارات الإستراتيجية. إذ أن تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين عوامل البيئة الخارجية والقرارات الإستراتيجية وبيان مضامين وحدود هذا الدور على مستوى الشركات المبحوثة وما هي أسبقيات تلك العوامل يشكل نقطة الانطلاق الأساسية لفهم بيئة المنظمة والاستجابة لها فضلاً عن تحقيق الأهداف الآتية:-

1. تقديم دراسة نظرية عن عوامل البيئة الخارجية (العوامل الاجتماعية والحضارية، العوامل الاقتصادية، العوامل السياسية والقانونية، العوامل التكنولوجية، المنافسون، المستهلكون، المجهزون) والقرارات الإستراتيجية.
2. وصف وتشخيص إبعاد عوامل البيئة الخارجية وعلاقتها وتأثيرها في القرارات الإستراتيجية للشركات المبحوثة.
3. اختبار علاقة الارتباط بين إبعاد عوامل البيئة الخارجية والقرارات الإستراتيجية للمنظمة.
4. اختبار التأثير المعنوي لأبعاد عوامل البيئة الخارجية في القرارات الإستراتيجية للمنظمة.
5. تحديد المكونات الأساسية لمتغيرات الدراسة للتعرف على درجة الأهمية والأسبقية لهذه المتغيرات.

ثالثاً: المخطط الإجرائي:-

الآتي المخطط الإجرائي للدراسة الذي يشير إلى العلاقة المنطقية والتأثير بين عوامل البيئة الخارجية والقرارات الإستراتيجية.



شكل (2)

المخطط الإجرائي للدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة:-

1. الفرضية الأولى:- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل البيئة الخارجية والقرارات الإستراتيجية.
2. الفرضية الثانية:- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لعوامل البيئة الخارجية في القرارات الإستراتيجية.
3. الفرضية الثالثة:- تختلف الأهمية النسبية لعوامل البيئة الخارجية وكذلك القرارات الإستراتيجية وتشكل أسبقيات بالنسبة لإدارة المنظمة.

خامساً : أساليب جمع البيانات:-

بغية الحصول على البيانات اللازمة للدراسة واختبار انموذجها وفرضيتها تم الاعتماد على نوعين من البيانات، البيانات المتعلقة بالجانب النظري بواسطة الكتب وبعض الدراسات التي أجريت ضمن إطار مفهومي للدراسة. أما النوع الثاني فهي البيانات الميدانية باستخدام استمارة استبيان أعدت لقياس متغيرات الدراسة. تشمل استمارة الاستبيان ثلاثة أجزاء رئيسية (الملحق رقم 1))، تتضمن الجزء الأول المعلومات التعريفية لعينة الدراسة وفيما تضمن الجزء الثاني من استمارة الاستبيان البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة (عوامل البيئة الخارجية) فقد خصص الجزء الثالث من الاستمارة للبيانات الخاصة بمتغير (القرارات الإستراتيجية).

2 . اختبار صدق وثبات المقياس:-**أ . اختبار الصدق Validity Test:-**

بعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لاستبانة الدراسة عرضت على مجموعة من الخبراء والمختصين وبلغ عددهم (4) خبراء كما موضح بالملحق (2) وطلب منهم تقويم مدى صلاحية الاستبانة والتعديلات المقترحة عليها وبعد استعادة الاستبانة من الخبراء ودراسة ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات المناسبة عليها وبذلك يتحقق الهدف الظاهري للاستبانة.

ب . اختبار الثبات Reliability Test:-

للتأكد من مدى ثبات المقياس فقد أخذت عينة شملت (5) أفراد من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ (30) فرداً واجري لهم اختبار أولي وبعد أسبوع من الاختبار اجري لهم اختبار ثاني فكانت الإجابات مترابطة وثابتة وباستخدام معامل الارتباط (Spearman) ظهرت درجة ثبات المقياس (96%) وهي درجة عالية وموجبة وقوية جداً تؤكد ثبات إجابات المجموعة نفسها ضمن الاختبار الأول والثاني.

سابعاً : أساليب تحليل البيانات:-

وشملت مايتي:-

- 1 . معامل الارتباط البسيط Spearman: لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات.
- 2 . الانحدار الخطي البسيط: لقياس معنوية التأثير للمتغيرات المستقلة المتمثلة بعوامل البيئة الخارجية في المتغير المعتمد التي تمثلها القرارات الإستراتيجية.
- 3 . التحليل العاملي Factor analysis: لتحديد المكونات الأساسية لمتغيرات الدراسة.

هذا وقد تم استخدام برنامج (spss) في عملية التحليل.

ثامناً: عينة الدراسة:-

تم سحب عينة عشوائية بسيطة شملت الشركات الصناعية الخاصة في محافظة بغداد وكما يأتي:-

- 1 . شركة أرض النهرين للمشروبات الغازية والمياه المعدنية.
 - 2 . شركة نبع الفرات للمياه المعدنية.
 - 3 . شركة ورود الياسمين لانتاج العصائر والمياه المعدنية.
 - 4 . شركة نور الهدى للمياه المعدنية.
 - 5 . شركة بغداد للمشروبات الغازية.
- هذا وشملت عينة الدراسة مديري المعامل ومديري الاقسام في المنظمة بواقع (6) استمارة لكل شركة وتم توزيع (30) استمارة استبانة وكانت نسبة اعادة الاستمارات المرتجعة 100%.
- والجدول الاتي يوضح وصف لعينة البحث:-

جدول (2)**وصف عينة البحث**

التحصيل الدراسي				المركز الوظيفي			العينة الشركة
المجموع	اخرى	بكالوريوس	عليا	المجموع	مدير قسم	مدير معمل	
8	4	3	1	7	3	4	شركة أرض النهرين للمشروبات الغازية والمياه المعدنية
7	4	3	-	6	2	4	شركة نبع الفرات للمياه المعدنية
6	4	2	-	6	2	4	شركة ورود الياسمين لانتاج العصائر والمياه المعدنية
5	4	1	-	5	2	3	شركة نور الهدى للمياه المعدنية
4	2	2	-	6	2	4	شركة بغداد للمشروبات الغازية
30	18	11	1	30	11	19	المجموع

المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً: عوامل البيئة الخارجية:-

المفهوم:-

تعد البيئة الخارجية متغيراً مهماً ينبغي أخذه بالحسبان عند دراسة أي منظمة وذلك بسبب تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة سواء للمنظمة ككل أم لأقسامها ووحداتها المختلفة، وتشير البيئة الخارجية إلى كل شيء خارج حدود المنظمة ويعد تحليل وتقييم البيئة الخارجية جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي (الزعيبي، وجودة، 2008: 20).

عرفها (السالم، 2005: 78) بأنها مجموعة العناصر التي تتعامل معها المنظمة وتشكل علاقات سببية مركبة، أنها إطار الكلي لمجموعة عوامل المؤثرة على عمل المنظمة.

وهي كذلك جمع العوامل والظروف التي تجري في محيط المنظمة وتأثيرها يكون غير مباشر (مرسي وسليم، 2007: 33).

إن عوامل البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة يجب التكيف لها حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء وتعد من المتغيرات المهمة للإدارة الإستراتيجية، هذا وإن الاستقرار والتنبؤ المستمرين لهذه البيئة هما الأساس لعملية الإدارة الإستراتيجية، ويهتم مدراء المنظمات بدراسة البيئة الخارجية لسببين هما:-

العامل الأول: تحديد العوامل البيئية التي تهدد سياسة المنظمة وتعميق وصولها إلى الأهداف المنشودة.
العامل الثاني: تحديد العوامل البيئية التي توافر فرصاً مساندة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق إجراءات التعديلات اللازمة على الإستراتيجية (حبتور، 2004: 142).

تعد البيئة الخارجية من المقومات الأساسية لاعتماد خيار استراتيجي محدد، والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وهي ما يطلق عليه اختصاراً (PEST) ويمكن لمنظمات الأعمال أن تحدد التوجهات المستقبلية للحكومة والمنافسين والمستهلكين وبالتالي ستمكن من تحديد الفرص والتهديدات البيئية بوصفها عوامل إستراتيجية تؤثر بشكل أو بآخر في المصير والمستقبل الاستراتيجي (الحسيني، 2000: 61). من جهة أخرى فإن البيئة الخارجية تمد المنظمة بمجموعة من العوامل التي قد تسهل من عمل المنظمة وأيضاً المجموعة من العوامل التي تعد بمثابة معوقات (مرسي وسليم، 2007: 34).

ويشير (جواد، 2000: 158) أن البيئة الخارجية تعني جميع الحالات والظروف والمؤشرات التي تجري وتطور في فلك المنظمة ولها تأثير على مستويات نموها وتطورها وكذلك على أنظمتها وأنشطتها الداخلية بما فيها عملية إدارة الإستراتيجية. كما تحتوى البيئة قوى متنوعة ذات تعقيد وتركيب يتغير بمعدلات متفاوتة وفي أوقات مختلفة وتحت ظروف عدة.

وذكر (ياسين، 1998: 60) بأنها عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسة والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المنظمة الخارجية (المباشرة والغير المباشرة).

وكما ذكر (رشيد وجلاب، 2008: 104) بأن البيئة الخارجية للمنظمة تتكون من مجموعة العناصر والقوى التي تقع خارج حدود المنظمة والتي تتفاعل فيما بينها لإحداث تأثيرات مختلفة عليها بدرجات متفاوتة من خلال ما تخلقه من فرص أو التحديات تؤثر في أدائها.

وكما أشار (غفار، 2008: 5) يقصد بمفهوم البيئة الخارجية أيضاً المتغيرات التي توجد خارج المنظمة ويقصد بها الظواهر المختلفة التي نشأ وعاش وتطور فيها النظام الإداري مع غيره من النظم الفرعية الموجودة داخل المجتمع، مثل: النظم الاقتصادية والاجتماعية والدينية والثقافية وغيرها.

إن البيئة الخارجية من حيث الطبيعة القوى البيئية أو من خلال تأكيدها على العوامل ذات العلاقة والتأثير المباشر في عمليات وأنشطة المنظمة هي جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي تمتلك القوة على التأثير في المنظمة ككل أو في جزء منها" (Daft, 2001: 130).

أهمية البيئة الخارجية:-

إن أهمية البيئة الخارجية وتأثيراتها في مسار صياغة رسالة المنظمة وإدارتها تفرض على الإدارة العليا الاهتمام بتأمين وانتظام الإستراتيجية وتوجهاتها مع الأوضاع القائمة في البيئة كما تفرض عليها فحص ودراسة البيئة الخارجية لغرض وضع الأسس الصحيحة لبناء إستراتيجية ناجحة، وموقفه في رسالتها، إن البيئة الخارجية تعني بوضوح جميع الحالات والظروف والمؤشرات التي تجري وتطور في فلك المنظمة، ولها تأثير على مستويات نموها وتطورها وكذلك على أنظمتها وأنشطتها الداخلية بما فيها عملية الإدارة الإستراتيجية كما تحتوى البيئة قوى متنوعة ذات تعقيد والتركيب يتغير بمعدلات متفاوتة وفي أوقات مختلفة

وتحت ظروف عدة (حبتور، 2004: 143). إن الاهتمام بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية هي جوهر العملية الإستراتيجية، فالتحرك الاستراتيجي يبدأ عندما يحدث هذا التغير، وهذا التغير لدوره الذي يصنع الفرص والتهديدات. تؤكد النظرة المعاصرة إن المنظمات بوصفها نطاقا ذا تفاعل مفتوح ومتبادل مع البيئة الخارجية، وإن هذه المنظمات توجد في محيط من العوامل والقوى التي تؤثر في عملياتها، هذا معناه إن بقاء المنظمة ونموها ونجاحها يحصل من خلال امتلاك المنظمة القدرة على التكيف والتفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية (المعمار، 2002: 13). وإنها تساعد الإدارة في تكوين نظام للإندازر المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبالتالي تصميم استراتيجيات كفوة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من أثاره السلبية على عمليات المنظمة، أو تحويله ايجابياً باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية (ياسين، 1998: 62). هذا وإن الإدارة الفاعلة هي تلك الإدارة التكيفية أو التوازنية التي تأخذ في الحسبان نوع واتجاه وضعية المتغيرات والعوامل التي تحيط بالمنظمة (العلاق، 2008: 50).

أنواع البيئة الخارجية:-

وتتصنف أنواع البيئة الخارجية إلى مجموعتين: الأولى تتصل بالمتغيرات العامة بالبيئة الخارجية غير مباشرة، والثانية تتصل بالمتغيرات الخاصة بالبيئة المباشرة (التي تعمل المنظمة في محيطها).

1 . البيئة العامة:-

وهي جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة التي قد تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في حل نشاطاتها وعلاقاتها التنظيمية (النعمي، 2013: 42).

إن البيئة العامة تتكون من مجموعة القوى في المجتمع الأوسع التي تتأثر اجتماعياً أو اقتصادياً أو قانونياً أو سياسياً أو تكنولوجياً على العمل المنظمة (حبتور وآخرون، 2004: 146). إن البيئة العامة تتضمن ظروف التي لها أثر في المنظمة، وهو جزء من البيئة يشكل الإطار العام لاتخاذ القرار الإداري ويتضمن العوامل: القانونية، السياسية، التكنولوجية... الخ. وتمثل العوامل التي تؤثر في جميع المنظمات وأنها تقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابة الإدارة.

2 . البيئة الخاصة:-

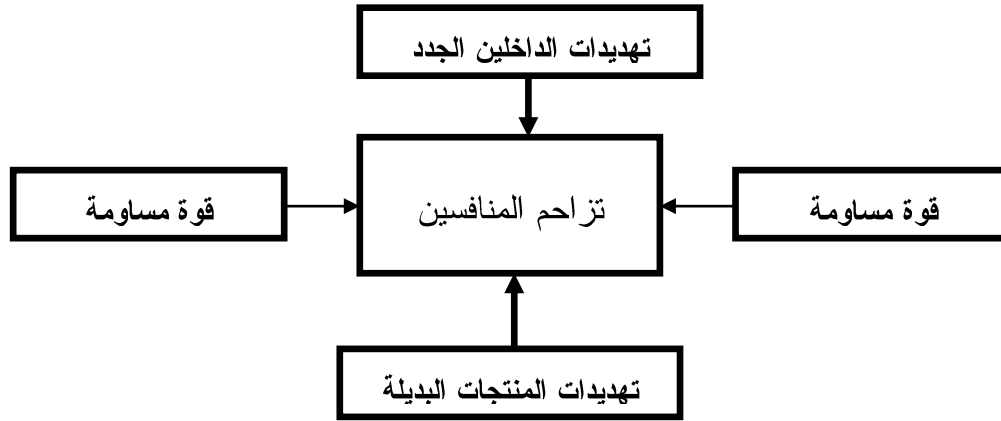
وتتألف من قوى محددة كالزبائن، والمجهزين، والمنافسين التي تؤثر بشكل مباشر على أداء التنظيمي، وكذلك تتضمن المنظمات الأخرى، والجماعات، والأفراد التي يجب على المنظمة إن تتفاعل معها لغرض البقاء والنجاح، وهذه العوامل ذات أهمية مباشرة للمنظمة في عملياتها اليومية (آل ياسين، 1998: 27). وعرفها (السالم، 2000: 111) بأنها ذلك الجزء من البيئة الذي يؤثر بشكل مباشر في عمليات وضع وتحقيق أهداف المنظمة. وأشار (القطامين، 1996: 55) بأنها تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى العاملة التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المنظمة وتؤثر فيه وتتأثر بالإجراءات التي تتخذها المنظمة، والذي يسبب تدهور الموقف التنافسي.

وبشكل عام تتمثل هذه القوى ذات التأثير الخاص في المنظمة وتتضمن عوامل (المنافسون، الزبائن، والمجهزون).

أ . المنافسون :-

وهم جميع المنظمات أو الأفراد التي تتنافس فيما بينها للحصول على موارد مثل دخل المستهلك أو الموارد المالية أو الموارد الطبيعية أو الموارد البشرية، وأنه من الصعب على المنظمة معرفة من هم المنافسون في لحظة معينة والذين يتنافسون معها للحصول على الموارد من المجتمع، ويشير (Porter) إلى زيادة القوة كل من هذه القوى تؤدي إلى تقليل قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق إرباح عالية، أي إن التهديد يزداد بزيادة هذه القوى، وفي حين تتوفر فرص عندما تنخفض قوة التأثير لهذه القوى على المنظمة بأنهم الأشخاص الذين يمثلون المنظمات الأخرى التي تقدم المنتجات نفسها المنظمة أو بدائلها، ولذلك يجب على المنظمة تحديد موافقها من هؤلاء المنافسين، لأن ذلك ييسر ويساعد على بناء الاستراتيجياتها. ويعد بأنهم أشخاص أو المنظمات لكن بمواصفات مختلفة وأسعار متباينة. ويشير (Chandler) أن للمنافسين دور كبير في أنشطة وعمليات المنظمة كما أنهم يتحكمون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في مستوى أداء المنظمة (سلطان، 1997: 9). ويحدد (Porter: 1980: 4) خمسة قوى ترتبط بحالة المنافسة في استراتيجيات المنظمة وتتمثل كالآتي: تهديدات الداخلين الجدد، قوة المجهزين، قوة المشترين، تهديدات المنتجات البديلة، تنافس بين المنظمات القائمة.

ومن النماذج المستخدمة في القوى التنافسية أنموذج (porter) وبموجبه يمكن معرفة هذه القوى في المنظمة.



شكل (1)

نموذج Porter

Source : Neil Ritson, Strategic Management, London, Ventus Publishing, 2011, 32.

ب . الزبائن:-

وهم الزبائن المستخدمون والمستفيدون للمنتجات التي تقدمها المنظمة بأنهم يمثلون الأفراد والمنظمات الأخرى التي تحصل على مخرجات المنظمة مع السلع والخدمات مقابل تبادل مادي بشكل مباشر أو من خلال منظمات أو جهات أخرى. إن المستهلك الحقيقي هو المستهلك الذي يستمر بولائه العالي للمنتج المنظمة لمدة طويلة هو بذلك يعكس الحصة السوقية الحقيقية للمنظمة (شبر، 1995: 35). ويرى (سلطان، 1997: 10) يختلف مستهلكون في حاجاته وقدرتهم الشرائية وتقوم المنظمة عادة بتقسيم المستهلكين إلى عدد من القطاعات السوقية ثم تقوم بتصميم منتجاتها لإشباع حاجات المستهلكين في قطاع سوقي محدد أو عدد من القطاعات.

ج . الموردون:-

يقصد بالموردين الأفراد أو المنظمات التي يمكن أن تتعامل معها المنظمة لتوفير احتياجاتها من الموارد لغرض تسهيل مهامها في إنتاج المنتجات أو تقديمها للمستهلكين، فهم يمثلون مصادر توريد المواد الخام والعدد والآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة (المغربي، 1999: 116). ان استراتيجيات المنظمة تتأثر بمجهزي المواد الأولية والاحتياطية والتمويل فهم الذين يساهمون في تحديد تكلفة منتجات المنظمة وبالتالي أسعارها وتختلف قوة التأثير حسب طبيعة البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة. وكما فضلاً عن إن الموردين على أنهم احد أهم عوامل البيئة الخاصة والتي تؤثر في استراتيجيات المنظمة وفي نجاحها بشكل مباشر لأنها تعتمد عليهم في المدخلات التي تحتاجها وترغب في التحقيق من درجة توافر عناصر المدخلات المتمثلة بالمواد الخام والمواد الاحتياطية والمكانن والمعدات والقوى العاملة ورأس المال فضلاً عن التحقق من نوعية بعض المدخلات. (السيد، 1993: 102). وكما في الجدول الآتي :-

وفيما يلي جدول يبين تأثير كل مكون من المكونات البيئة الخاصة وحسب أهميتها:-

جدول (1)

تأثير مكونات البيئة الخاصة بحسب الأهمية

الأهمية من حيث التأثير	مكون بيئة الخاصة
لديهم القدرة على تقييد قدرة المنظمة على الوصول إلى الموارد من خلال التنافس على المدخلات نفسها، رقابة أموال المستهلك.	المنافسون
لديهم الحرية في الاختيار والشراء لخدمات منظمة معينة من عدمه	المستهلكون
يكون تأثيرهم من خلال توفير المدخلات، رقابة الجودة	المجهزون

Source: Patrick M.Wright & Raymond A., "Management Organizations", Mc Graw Hill, Co., N.Y., 1996, P. 56.

ثانياً :- القرارات الإستراتيجية:-

المفهوم :-

إن المبدأ هو إن أي عمل يبدأ بقرار، وإن العلاقة العضوية بين العمل والقرار جعل من القرار شأناً ملازماً لجوهر العمل ونجاحه. ويات موضوع القرار بشكل عام والقرار الاستراتيجي بشكل خاص من المظاهر المنهجية في الإدارة. والتعامل مع القرار أصبح امراً يتطلب جهداً موازياً لنوع القرار وطبيعته في هيكل القرارات المنظمية فضلاً عن أن مستلزمات القرار المعرفية باتت من الأهمية بمكان في صياغة عمليات القرار واتخاذها. وفي هذا المضمار خضع موضوع القرار مضموناً ومحتواً إلى دراسات وبحوث مكثفة على مرور الزمن. إن سبر أغوار مفهوم القرار وفلسفته أدت إلى انبثاق رؤى مختلفة ويات من الضروري بمكان التواصل مع مستجدات الدوافع الكامنة وراء اتخاذ القرار وتحليلها، فضلاً عن تعبئة ميادين المعرفة ذات الصلة باتخاذ القرار للوصول إلى تصور أفضل حول ماهي القرار والقرار الاستراتيجي على وجه التحديد. وجدير بالذكر فإن نموذج الاختيار العقلاني عند اتخاذ القرار يبدو انه منطقي جداً ولكنه من النادر إن يستخدم حقيقة (Mcshane, Glinow, 2007: 114).

تتعدد وجهات النظر بخصوص مفهوم القرار شأنه شأن الكثير من المصطلحات الإدارية، فقد أشار (البكري) ان القرار بشكل عام هو "إمضاء الرأي لمن يملك الحق فيه". بيد أن صنعة هي عملية تنتهي بإصدار القرار واتخاذها. ويميل (الغمري) إلى عد اتخاذ القرار عملية اختيار ينبثق عن تحليل موقف معين (محمد، 2000: 4). يعد القرار بمثابة بناء فكري يعكس نسق معرفي معين على نحو مستهدف في إطار مقتضيات الغاية المنظمية ومسوغات وجودها. فاتخاذ القرار عملية جوهرية لجعل الاختيار فيما بين احد أو أكثر من البدائل مع التوجه نحو اختيار أحسن البدائل (Mcshane, Glinow, 2007: 113).

إما بخصوص القرار الاستراتيجي فبدأ تختلف القرارات من حيث كونها إستراتيجية ام غير إستراتيجية باختلاف طبيعتها وشموليتها ومن حيث التأثير في مهام ووظائف المنظمة. إذ يحتل القرار الاستراتيجي موقعا بين هيكل القرارات في المنظمة أشبه بمهمة القائد ودوره بين أفراد التنظيم. ويعد القرار استراتيجياً طالما تشتق منه القرارات الأخرى على نحو تنفيذي وعلى هذا النحو فإن القرار الاستراتيجي هو دليل القرارات الوظيفية والتشغيلية في المنظمة. ولفظ استراتيجي هو كل ما يدخل في عمل ومهام القائد لأية منظمة (محمد، 2000: 6) ، إن القرار الاستراتيجي هو "خيار يقع عليه اختيار متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة بعد اجتيازها لمرحلة التقويم" (محمد، 2000: 6). وكما إن مفهوم القرار الاستراتيجي كونه متغير استجابة تتحكم فيه القدرات العقلية وأنماطها أو ما يسمى بالقدرة الفكرية للإنسان، وفي هذا الخصوص طرح (Miles & Snow) صيغة سلوكية للقرار الاستراتيجي. إذ عد القرار الاستراتيجي لمثابة وسيلة تقود إلى النمو، ويعبر القرار عن دوافع وسلوك متخذ القرار فضلاً عن سبع محتواه بالتوجهات الإستراتيجية الشاملة التي يميل إليها من كونه ميالاً للمخاطرة أو متجنباً أو موازناً لها. إن القرارات الإستراتيجية بطبيعتها تتعلق بمستقبل المنظمة ككل وتؤثر تأثيراً طويلاً الأجل وترتبط القرارات الإستراتيجية بشكل عام مع الاستخدام الانسب لموارد المنظمة لتحقيق هدف تنافسي تفضله المنظمة، كما انها قرارات تحمل صفة عدم التأكد (Pownal, 2012: 16).

يبدو مضمون القرار الاستراتيجي في إطار الآراء السابق ذكرها في منظور البحث هو "فعل مركب لدوافع ذاتية وموضوعية تعكس الهيئة الفكرية والثقافية والمعرفية لمتخذ القرار الاستراتيجي التي ينطوي عليها استشعار مستقبلي متكامل من خلاله عناصر الإقدام فضلاً عن تعبئة المعرفة الضنية والمعرفة البرهانية ضمن نسق الاستقرار والاستنباط سعياً وراء تحقيق تطلعات اغلب الأطراف ذات المصالح بمعطيات القرار". وبشكل عام يمكن تعريف القرارات الإستراتيجية بأنها "القرارات الإستراتيجية هي القرارات التي تضع عند قمة الشكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا" (شريف وآخرون، 2008، 192).

خصائص القرار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة في فاعليته:-

يحظى القرار الاستراتيجي بخصائص تميزه عن القرارات التكتيكية (الوظيفية والتشغيلية). كما ان الوقوف على طبيعة خصائص قرار الاستراتيجي تساعد المعنيين به في تحليل العوامل المؤثرة فيه فضلاً عن تحديد الوسائل المناسبة لاتخاذ القرار الاستراتيجي في اطار فاعل ، ومن خصائص العامة للقرار الاستراتيجي ما يأتي:-

- 1 . يسهم القرار الاستراتيجي بشكل مباشر في تحديد الاتجاه الشمولي للمنظمة بالاتجاه العام للمنظمة يبنى على أساس القرارات الإستراتيجية التي تسمى الأنشطة الرئيسية للمنظمة ومجالاتها الرئيسية المعبرة عن مضامينها ومسؤوليتها.
- 2 . تظهر اثار القرار الاستراتيجي في نتائج المنظمة في اغلب الأحيان ضمن الأمد البعيد، وتستوجب هذه الخاصية حالة التروي في التحليل الاستراتيجي سعياً وراء تقليل مفاجآت الظواهر الازموية والتغيرات المفاجأة ومحيطها من غموض.

- 3 . تتأثر القرارات الإستراتيجية فضلاً عن القوى البيئية ومدى تتوافر الموارد المنظمة بقيم وتوقعات الأطراف ذات النفوذ والصلة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
 - 4 . تتصل القرارات الإستراتيجية بالحالات أو المشكلات التي تظهر لأول مرة أو على الأقل نادرة الحدوث.
 - 5 . تخضع الكيفية التي تستلزمها حلول المشكلة إلى اجتهادات متخذ القرار وهيئته الفكرية، وتتباين عند ذلك وسائل الحلول وتحديد البدائل فضلاً عن قلة وجود إجراءات قائمة بصدد الحلول.
 - 6 . المركزية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية أو يجري اتخاذها في مستويات العليا.
 - 7 . يعد القرار الاستراتيجي قراراً حتمياً.
 - 8 . يتميز القرار الاستراتيجي بعدم التكرار.
 - 9 . القرارات الإستراتيجية قرارات نسبية في عددها.
 - 10 . القرارات الإستراتيجية قرارات تتعلق بالمدى الطويل.
 - 11 . القرارات الإستراتيجية تتعلق بالمنظمة ككل.
 - 12 . القرارات الإستراتيجية تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبينها الخارجية.
 - 13 . تكون على درجة عالية من التعقيد.
 - 14 . القرارات الإستراتيجية هي قرارات من أعمال الإدارة العليا في المنظمة (جودي، 2008: 81).
- إن الخصائص المتقدمة تشكل قاعدة مهمة للتعريف بالمعلومات التي ينبغي أن يحيط بها متخذ القرار الاستراتيجي فضلاً عن تحديد متخذ القرار للعوامل الضرورية التي من شأنها أن تؤثر في اتخاذ القرار وان يحدد موقفه النهائي من البدائل المطروحة إمامه. والجدير بالذكر أن العوامل التي تتصل بالقرار الاستراتيجي عديدة ولا يمكن حصرها فضلاً عن تداخلها، مما يؤكد عدم ميسورية اتخاذ القرار الاستراتيجي وإن مهمة متخذ القرار من هذا النوع تعد صعبة وتستلزم قدراً من التفكير في تحديد العوامل الأكثر أهمية وأولويات التأثير، إذ إن اتخاذ القرار يتم في ضوء الكثير من القيود والعوامل التي يمكن أن تتضمن الآتي:-
- 1 . العامل المعرفي: يعد العامل المعرفي الأكثر أهمية بين العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار وفاعليته، وهذا يعود إلى طابعه الذي منحه التميز والتفرد بين العوامل الأخرى من حيث كونه يشكل محور الإدراك المثير (البيئة) وتبني الاستجابة (الخيار) ومن ثم يشكل السلوك الاستراتيجي في صياغة أسلوب البقاء للمنظمة، وإن أسباب اختلاف أساليب الإدارة وفلسفتها وقراراتها، إنما يعود إلى اختلاف المديرين والاستراتيجيين في المنظمة لامتلاك موارد وأساليب معرفية (محمد، 2000: 10).
 - 2 . عامل المخاطرة: لقد حظي عامل المخاطرة بأهمية بالغة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. ويشارك متخذو القرار الاستراتيجي في إحكام العلاقة بين تحمل المخاطرة والعائد المتوقع من ذلك. وتعرف المخاطرة على أنها غموض في تحقيق النتائج المتوقعة. وفي إطار الإدارة الإستراتيجية ينظر إلى المخاطرة على أنها تخمين ذاتي يحدده المدير حيال النتائج التي من المحتمل أن تحققها المنظمة عند اتخاذها قرار أو فعل معين وعلى وفق تأثير نظرية المتوقع (prospect theory) فإن متخذ القرار سيواجه مخاطر أقل للحصول على النتائج ويتحمل مخاطره أكثر لتجنب الخسائر (Mcshane, & Glinow, 2007: 119).
 - 3 . التناسب الحركي بين القرار كهدف ووسيلة تنفيذه: يشير (الاعرجي) إلى أن إفرازات الموقف وما ينجم عنها من متغيرات قد تؤثر في ميل القرار الاستراتيجي نحو حالة لا تتناسب مع حركة البيئة وإمكانية الوقوع في أزمة. وقد يكون ذلك بسبب التغيرات غير المسيطر عليها في عالم الموقف (محمد، 2000: 11). وفي حالة إدراك متخذ القرار الاستراتيجي لطبيعة الفجوة المتوقعة بين الهدف والوسيلة المشار إليها فإن حالة التناسب الحركي قد تتحقق وإلا فإن الأمر يؤول إلى حالة ازموية وقصور وسائل التنفيذ عن بلوغ تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.
 - 4 . حدود العقلانية: يشير (Simon) إلى أن المدير يبحث عن خيار أو بديل قابل للتطبيق وبدائل. وإن القدرات العقلية للإنسان لا تتسم بالمثالية وإنما تتباين من حيث رؤيتها للخيار ومقيدة بعوامل ذاتية وفلسفية، لذا فهي تختار على نحو مرض للذات الإنسانية مقيدة بمثلث إضلاعه هي قيم ومهارات ومعرفة متخذ القرار. إذ إن هذه الإضلاع تختلف مع اختلاف الأفراد ومتخذي القرار وعلى هذا النحو فإن فاعلية القرار الاستراتيجي في سياق عنصر العقلانية يرتبط بمدى تحقيقه لمصالح الأطراف ذوي الصلة بنشاط المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.
 - 5 . هناك ثلاث ركائز أساسية لاتخاذ القرار هي وجود البدائل وحرية الاختيار ووجود الهدف (العامري والغالبي، 2008: 302).
- هذا ويمكن تحسين القرار باستخدام المنطق والأسلوب العلمي والالتزام بالمرونة الذهنية والقناعة الكافية للدفاع عن أسباب اتخاذ القرار وتحديد الوقت اللازم لاتخاذ القرار وإتباع أسلوب المشاركة والبحث عن العوامل المحددة لاتخاذ القرار (العتيبي، 2002: 138).

إن تحديد الخصائص والعوامل ذات الصلة باتخاذ القرار الاستراتيجي، لا تقف عند حدود ما تم طرحه مسبقاً، فهناك علاقة متداخلة بين تلك العوامل والخصائص ومن الصعب فصلها بعضها عن البعض. ومن زاوية جدلية المنطلق فإن المحور هذا لا يستبعد تصنيفها على نحو تتعلق بعوامل خاصة بمتخذ القرار وأخرى خاصة بالمنظمة وثالثة خاصة بالقرار الاستراتيجي ذاته ورابعة خاصة بالبيئة. والذي يهمنا هنا هو ميل البحث إلى تعميق العوامل الخاصة بمتخذ القرار من حيث قدرته العقلية وتفكيره الاستراتيجي.

المبحث الثالث الجانب العملي

أولاً: العلاقة والتأثير بين عوامل البيئة الخارجية والقرارات الإستراتيجية:-

يمكن التعرف على طبيعة علاقة الارتباط وتأثير عوامل البيئة الخارجية في القرارات الاستراتيجية لشركات عينة الدراسة ومن خلال المحوريين الاتيين:-

1 . علاقة الارتباط بين العوامل البيئة الخارجية والقرارات الاستراتيجية.

2 . تأثير عوامل البيئة الخارجية في القرارات الاستراتيجية.

1 . علاقة الارتباط بين عوامل البيئة الخارجية والقرارات الاستراتيجية:-

ويتعلق ذلك باختبار الفرضية الاولى للبحث والتي نصت على أن (هناك علاقة ارتباط معنوية بين عوامل البيئة الخارجية والقرارات الاستراتيجية في الشركات عينة الدراسة).

ويوضح الجدول رقم (3) طبيعة علاقة الارتباط بين العوامل البيئة الخارجية والقرارات الاستراتيجية على مستوى جميع الشركات المبحوثة إذ يشير الجدول المذكور إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عوامل البيئة الخارجية والقرارات الإستراتيجية، بلغت قوتها (0.657) وان هذه العلاقة معنوية تحت مستوى معنوية (0.05) .

جدول (3)

أثر عوامل البيئة الخارجية في القرارات الإستراتيجية على المستوى الكلي لشركات عينة الدراسة

عوامل البيئة الخارجية	المتغير المستقل المتغير المعتمد
0.657*	القرارات الإستراتيجية

N=30

تحت مستوى معنوية 0.05

2 . تأثير عوامل البيئة الخارجية في القرارات الاستراتيجية:-

ويتضمن اختبار الفرضية الثانية التي تنص على أن (هناك تأثير ذا دلالة معنوية لعوامل البيئة الخارجية في القرارات الإستراتيجية)، ويعرض الجدول رقم (3) تأثير العوامل البيئة الخارجية بوصفه متغير مستقل في القرارات الإستراتيجية كمتغير معتمد على مستوى شركات عينة الدراسة .

وتشير نتائج التحليل في الجدول رقم (4) إلى أن لعوامل البيئة الخارجية تأثيراً معنوياً في القرارات الإستراتيجية وإن قيمة (F) المحسوبة (6.413) كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.2) وبمستوى معنوية (0.05) عند درجتي حرية (1,28) وهذا يدل على تحقق الفرضية الثانية، كما بلغ معامل التحديد (R^2) (18%) ، أي أن نسبة مساهمة عوامل البيئة الخارجية في القرارات الإستراتيجية تبلغ (18%) أي أن (18%) من التغيرات الحاصلة في القرارات الإستراتيجية تعزى إلى التغيرات الحاصلة في عوامل البيئة الخارجية، فضلاً عن وجود عوامل أخرى تسهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وبنسبة (82%) .

جدول (4)

أثر العوامل البيئة الخارجية على القرارات الاستراتيجية

F		R ²	العوامل البيئة الخارجية	B0	المتغير المستقل
المحسوبية	الجدولية		B1		المتغير المعتمد
6.413	4.2	0.18	0.432 (2.532)*	0.562	القرارات الإستراتيجية

DF 1,28

N=30

قيمة t المحسوبة

ثانياً : العوامل الأساسية المحددة :-

لغرض اختيار الفرضية الثالثة التي تنص على وجود عوامل أساسية محددة في اطار عوامل البيئة الخارجية في التأثير في القرارات الاستراتيجية تم اعتماد التحليل العائلي factor analysis بواسطة طريقة تحليل المكونات الأساسية وكانت النتائج كما يأتي:-

أ . عوامل البيئة الخارجية :-

وتضمنت عاملين أساسيين:-

العامل الاول:- ويضم المتغيرات الآتية وحسب الأهمية :-

- 1 . الصعوبة في الحصول على المكانن والمعدات الجديدة.
- 2 . تدخل الدولة في تحديد انواع منتجات الشركة.
- 3 . تزايد دخل الفرد والنمو الاقتصادي في القطاعين الصناعي والتجاري.
- 4 . تأثير المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.
- 5 . التكوين الاجتماعي للمدينة.
- 6 . تدخل الدولة في تحديد كمية الانتاج.
- 7 . ارتفاع معدلات الاسعار.
- 8 . مشاكل في مستوى تقنية المكانن والمعدات.
- 9 . ارتفاع معدلات الاسعار.

العامل الثاني:- ويضم المتغيرات الآتية وحسب الأهمية:-

- 1 . القيود الحكومية المفروضة على التوسعات في الابنية والخطوط الانتاجية ووجود بدائل لمكانن ومعدات الشركة في الاسواق المتاحة.
 - 2 . تأثير حرية عمل المرأة في عمل الشركة.
 - 3 . مشاكل في مستوى تقنية مكانن ومعدات الشركة.
 - 4 . ارتفاع معدلات الاسعار.
 - 5 . تدخل الدولة في تحديد كمية الانتاج.
 - 6 . التكوين الاجتماعي للمدينة.
- وكما يوضح ذلك الجداول (5, 6, 7):

جدول (5)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.360	86.330	86.330	10.360	86.330	86.330	6.449	53.743	53.743
2	1.210	10.085	96.415	1.210	10.085	96.415	5.121	42.672	96.415
3	.155	1.289	97.704						
4	.124	1.031	98.735						
5	.050	.417	99.152						
6	.044	.366	99.518						
7	.028	.233	99.751						
8	.017	.140	99.891						
9	.007	.059	99.949						
10	.005	.039	99.988						
11	.001	.012	100.000						
12	3.786E-16	3.155E-15	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول (6)

Component Matrix(a)

Component		
2	1	
-.333	.924	VAR00001
.489	.864	VAR00002
-.266	.955	VAR00018
-.151	.965	VAR00019
.408	.889	VAR00020
-.325	.904	VAR00021
-.298	.941	VAR00022
.146	.947	VAR00023
-.295	.947	VAR00024
-.017	.983	VAR00025
.489	.864	VAR00026
.242	.958	VAR00027

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 2 components extracted.

جدول (7)

Rotated Component Matrix

	Component	
	1	2
VAR00001	.917	.352
VAR00002	.334	.935
VAR00018	.896	.423
VAR00019	.828	.517
VAR00020	.406	.890
VAR00021	.897	.345
VAR00022	.907	.390
VAR00023	.621	.729
VAR00024	.909	.396
VAR00025	.755	.630
VAR00026	.334	.935
VAR00027	.567	.809

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

- ب . عوامل البيئة الخاصة:- ويضم عامل اساسي واحد يشتمل على جميع المتغيرات وحسب اهميتها:-
- 1 . المواد الاولية الداخلية في الانتاج.
 - 2 . الطلب على منتجات الشركة.
 - 3 . تأثير الشركات المنافسة في السوق.
 - 4 . المنتجات البديلة وعدد المستهلكين (2).
 - 5 . شدة المناقشة.
 - 6 . الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن.
 - 7 . المواد الاولية.
 - 8 . الاعتماد على الاسواق العالمية في الحصول على المواد الاولية.
- وكما يوضح ذلك الجدولين (8, 9):

جدول (8)

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.786	86.512	86.512	7.786	86.512	86.512
2	.951	10.565	97.077			
3	.167	1.854	98.931			
4	.057	.632	99.563			
5	.014	.153	99.715			
6	.013	.140	99.855			
7	.009	.096	99.952			
8	.004	.048	100.000			
9	1.086E-16	1.206E-15	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول (9)

Component Matrix^a

	Component
	1
VAR00003	.953
VAR00004	.975
VAR00005	.946
VAR00006	.946
VAR00007	.971
VAR00008	.970
VAR00009	.976
VAR00010	.805
VAR00011	.808

Extraction Method: Principal Component

a. 1 components extracted.

- ج. القرارات الاستراتيجية:- وتضمنت عامل اساسي واحد شمل المتغيرات جميعها وكانت النتائج حسب الاهمية :-
- 1 . التغيير المستمر للقرارات الاستراتيجية وانطلاقها من الرؤية الخاصة للشركة (2).
 - 2 . دراسة المشكلات السابقة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - 3 . استخدام الوسائل الكمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - 4 . المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - 5 . تخضع اهداف المنظمة الاستراتيجية للتغيير المستمر.
- وكما بين ذلك الجدولين (10, 11) :

جدول (10)

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.593	93.213	93.213	5.593	93.213	93.213
2	.226	3.765	96.978			
3	.130	2.171	99.150			
4	.040	.659	99.809			
5	.011	.191	100.000			
6	1.610E-17	2.683E-16	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix

	Component
	1
VAR00012	.946
VAR00013	.978
VAR00014	.978
VAR00015	.961
VAR00016	.963
VAR00017	.967

Extraction Method: Principal Component Analysis

a. 1 components extracted.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والنوصيات

أولاً: الاستنتاجات :-

- 1 . ان المنظمات بوصفها نظاماً مفتوحاً توجد في محيط من العوامل والقوى التي تؤثر في عملياتها، وان بقاء المنظمة ونموها ونجاحها يحصل من خلال امتلاك المنظمة القدرة على التكيف والتفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية وخاصة علاقتها وتأثيرها بالقرارات الاستراتيجية للمنظمة.
- 2 . على الرغم من التباين بين الكتاب والباحثين في عدد وتسمية عوامل البيئة الخارجية إلا إن جميعهم يؤكدون على أهمية ودور تحليل البيئة الخارجية من اجل فهم واستيعاب طبيعة ما يحصل فيها من تغيرات لتمكين المنظمة من أداء مهاماتها بشكل سليم وتحقيق أهدافها الأساسية في البقاء والتطور.
- 3 . أن التقدم التقني والعلمي السريع والهائل أدى إلى حدوث تطورات في بيئة الأعمال والذي أدى بدوره إلى التزايد وتنوع حاجات ورغبات الزبائن ومن اجل مقابلة وإشباع تلك الحاجات تطلب من منظمات الأعمال تبني القرارات الاستراتيجية لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن وكسب رضاهم.
- 4 . تأخذ متغيرات البيئة الخارجية والقرارات الاستراتيجية تدرجاً في الأهمية وهذا يؤكد أهمية دراسة تلك المتغيرات بعناية بالغة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

ثانياً: التوصيات :-

- 1 . ضرورة دراسة مضامين الفكر الإداري وتعميقها في ما يتصل بدراسة وتحليل العوامل البيئة الخارجية لما في ذلك من اسهام وتعزيز لقدرة المنظمات في اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة.
- 2 . يتطلب من الشركات عينة الدراسة تحليل البيئة الخارجية للمنظمة بشكل سليم ودقيق لتحقيق أهدافها الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة واعتماد أسلوب SWOT في عملية التحليل (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بها كقوى مؤثرة لاتخاذ قراراتها الإستراتيجية).
- 3 . ضرورة اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة في ضوء عوامل البيئة الخارجية وأن تتولى الشركات عينة البحث الاهتمام بموضوع العلاقة والتأثير بين عوامل البيئة الخارجية والقرارات الإستراتيجية بواسطة إعادة النظر في رسالتها ورويتها الإستراتيجيين.
- 4 . الأخذ بنظر الاعتبار العوامل الأساسية المحددة للبيئة الخارجية والقرارات الإستراتيجية وكما بينتها الدراسة وذلك عند للتكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة لها.

المصادر

أولاً: العربية :-

أ . الرسائل والاطاريح :-

- 1 . غفار، دلشاد شعبان، "أثر عوامل البيئة في تحديد مستويات التغيير التنظيمي"، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الحكومية في محافظة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، 2008.
- 2 . المعمار، سنان قاسم حسين حيدر، "أثر خصائص بيئة المهمة في تحديد طبيعة الثقافة المنظمي"، دراسة لأراء عينة من مديري شركات القطاع الصناعي/ الخاص والعام في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2002.
- 3 . سلطان، حكمت رشيد، "الاثر التتابعي لعوامل البيئة الخارجية وأبعاد محتوى إستراتيجية العمليات في الخيار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 1998.
- 4 . شبر، ظافر محمد، "التناسب بين المتغيرات البيئية واستراتيجيات التكيف وأثرها في الاداء، دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء الفنادق في العراق"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 1995.

5. محمد، طارق شريف يونس، "أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2000.
6. آل ياسين، محمد محمد حسن، "إدراك عدم التأكد البيئي واستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة – العلاقة والأثر - دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط العراقي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1998.

ب . الكتب:-

1. الزعبي وجودة، حسن ومحفوظ، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، عمان/ الأردن/ دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
2. السالم، مؤيد سعيد، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، عمان/ دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005.
3. مرسي وسليم، نبيل مرسي واحمد سليم، الإدارة الاستراتيجية، إدارة التنافسية- إدارة المعرفة- إدارة المخاطر، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007.
4. بن حبتور، عبد العزيز صالح، "الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير"، عمان/ دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
5. الحسيني، فلاح حسن عداي، "الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة"، عمان/ دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000.
6. جواد، شوقي ناجي، "إدارة الاستراتيجية"، عمان/ دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000.
7. ياسين، سعد غالب، "الإدارة الاستراتيجية"، عمان/ دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1998.
8. رشيد، عبد الرضا وجلاب، احسان دهش، "الإدارة الاستراتيجية، مدخل تكاملي"، عمان/ دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
9. العلاق، د. بشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان/ الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع 2008.
10. النعيمي، صلاح عبد القادر، الإدارة، عمان/ الأردن، دار البازوري للنشر والتوزيع 2013.
11. قطامين، احمد عطا الله، "التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، عمان/ دار مجيد للنشر والتوزيع، 1996.
12. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21"، القاهرة/ مجموعة النيل العربية للنشر، 1999.
13. السيد، اسماعيل محمد، "مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
14. شريف وآخرون، د. علي وعلي عبد الهادي مسلم ومحمد نمير، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي/ الإسكندرية، 2008.
15. العامري والغالب، صالح مهدي محسن وطاهر محسن منصور، الإدارة والإعمال، عمان/ الأردن/ دار وائل للنشر، 2008.
16. العتيبي، د. صبحي جبر، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان/ الأردن/ دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2002.

ثانياً: الانكليزية:-

1. Daft, R.L "Organization Theory and Design", west publishing Co, Inc. New York, 2001.
2. Patrick M. Wright & Raymond A., "Management Organizations", Mc Graw Hill, Co., N. Y., 1996.
3. Mcshane, Steven L, Glinow, Mary Ann Von, "Organizational behavior", McGraw-Hill/Irwin New York, 2007.
4. Lam Pownall, Effective Management Decision Making, 2012.
5. Neil Ritson, Strategic Management, London, Ventus Publishing, 2011.

معهد الإدارة / الرصافة
إلى/ السيد مدير المحترم

م / استبانة

تحية طيبة...

بين أيديكم الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم "عوامل البيئة الخارجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية العلاقة والتأثير والعوامل الأساسية" أن تفضلكم بالإجابة الصحيحة والمناسبة على أسئلة الاستبانة يساهم وبشكل كبير في الحصول على نتائج دقيقة بما يخدم تحقيق أهداف البحث علماً أن الإجابة ستكون لإغراض البحث حصراً ولا ضرورة لذكر الأسماء كما ويرجى الإجابة على جميع الأسئلة.
شاكرين تعاونكم معنا...

الباحث

أولاً : بيانات عامة:-

1- بيانات خاصة بالشركة:-

أ- اسم الشركة:

ب- تاريخ تأسيس الشركة:

ج - نوع القطاع : ☐ خاص ☐ مختلط ☐ عام

د- نوع النشاط :

2- بيانات الخاصة بالمجيب:-

أ- العنوان الوظيفي:

ب- عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي:

ج- عدد سنوات الخدمة الكلية:

د- تحصيل الدراسي:

إعدادية فما دون ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ شهادة عليا ☐

الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارات التي تعتقد بأنها أكثر ملائمة من وجهة نظركم:-

ثانياً:- بيانات عن أثر عوامل البيئة الخارجية في القرار الاستراتيجي.

1 . البيئة العامة:-

أ . العوامل الاجتماعية والحضارية:-

ت	العبارات	اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	محايد (3)	لا أتفق (2)	لا أتفق بشدة (1)
1	أن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تفرض على منظماتنا إجراء تغييرات مستمرة					
2	أن منظماتنا بطبيعة التكوين الاجتماعي لمجتمع مدينة بغداد					
3	تعد حرية عمل المرأة من العوامل التي تؤثر في القرارات الاستراتيجية لمنظماتنا					
	ب . العوامل الاقتصادية:-					
4	تتأثر منظماتنا بالنمو الاقتصادي في القطاع الصناعي والتجاري					
5	تتأثر منظماتنا بالتغيير في متوسط دخل الفرد في مدينة بغداد					
6	تعاني منظماتنا من ارتفاع معدلات الأسعار في مدينة بغداد					
	ج . العوامل السياسية والقانونية:-					
7	تتدخل الدولة في تحديد أنواع المنتجات لمنظماتنا					
8	تتدخل الدولة في تحديد كمية الإنتاج لمنظماتنا					
9	تعاني منظماتنا من القيود الحكومية المفروضة على التوسعات في الأبنية والخطط الإنتاجية					
	د . العوامل التكنولوجية:-					
10	تعاني منظماتنا من مشاكل في مستوى تقنية المكان والمعدات					
11	ترغب منظماتنا في شراء مكان ومعدات جديدة لكنها تعاني من صعوبة الحصول عليها					
12	لمكان ومعدات منظماتنا بدائل كثيرة في الأسواق المتاحة					
	2 . البيئة الخاصة:-					
	أ . المنافسون:-					
13	تعمل منظماتنا في سوق تمتاز بشدة المنافسة لمنتجاتها					
14	تؤثر الشركات المنافسة في سوق عمل منظماتنا					
15	تتوفر في السوق عمل المنظمة منتجات بديلة وبأسعار معتدلة					
	ب . المستهلكون:-					
16	تسوق منظماتنا منتجاتها لعدد كبير من المستهلكين					
17	تستجيب المنظمة لرغبات المستهلكين في الزمان والمكان المحددين					
18	للمستهلكين رغبة عالية في العزل منتجات على منظماتنا مقارنة بمنتجات المنظمات المشابهة					
	ج . المجهزون:-					
19	تعتمد منظماتنا على أنواع متعددة من المواد الأولية الداخلة في الإنتاج					
20	تعتمد منظماتنا على الأسواق العالمية في الحصول على المواد الأولية					
21	تعاني منظماتنا من نقص حاد في المواد الأولية					
	ثالثاً					
22	يشارك أغلب المراء في اتخاذ القرارات الاستراتيجية					
23	تخضع أهدافنا الاستراتيجية للتغيير المستمر					
24	ينطلق القرار الاستراتيجي لمنظماتنا من رؤيتها الخاصة عن المستقبل					
25	تعتمد منظماتنا معايير التقييم الكمي لبدائل القرار					
26	تعتمد منظماتنا الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية					
27	تستفاد منظماتنا من المشكلات المماثلة التي حصلت في الماضي					