



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The role of SWOT environmental analysis components and their
impact on improving strategic decision-making:
An exploratory study in the organizations registered in the Iraqi Stock
Exchange**

Assistant Lecturer: Marwan Abdulrazak Muter
Research and Development Department
Ministry of Higher Education and Scientific Research/Iraq
marwan19812017@gmail.com

Abstract

The aim of the research is to know the role of the dimensions of environmental analysis in economic organizations and their impact on improving the quality of strategic decision-making by identifying the conceptual framework of environmental analysis (SWOT) and analyzing its components, and identifying the characteristics, dimensions and factors affecting the strategic decision-making process. The researcher used the inductive method based on sober empirical scientific research by conducting a questionnaire to know the opinions of a sample of workers in economic organizations registered in the Iraq Stock Exchange. The (72) questionnaires were distributed to the mentioned sample, 65 of which were retrieved for the Statistical analysis and identification of the results, and the researcher reached the most important conclusions. Which contribute to the increase in the cultural aspects of society and the different needs in the organizations of the research sample from the presence of a tangible impact on the customers' need for advanced and modern services, and the researcher reached the most important recommendations. Which should follow the process of environmental analysis with its internal components (strengths points Weaknesses) and external (opportunities and threats) for the purpose of identifying internal strengths and weaknesses, and external opportunities and threats, in order to enable the research sample organizations to adopt sound strategic decision-making.

Keywords: SWOT, STRENGTHS, Weaknesses, Opportunities, Threats, strategic decision-making.

دور مكونات التحليل البيئي SWOT وأثرها في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية
دراسة استطلاعية في المنظمات المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية

م.م. مروان عبد الرزاق مطر
دائرة البحث والتطوير
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المستخلص

يسلط هدف البحث في معرفة دور أبعاد التحليل البيئي في المنظمات الاقتصادية وأثرها في تحسين جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للتحليل البيئي

(SWOT) وتحليل مكوناته، والتعرف على الخصائص وأبعاد والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. وقد استخدم الباحث الأسلوب الاستقرائي القائم على البحث العلمي التجريبي الرصين، قام الباحث بتوزيع استمارة استبانة على عينة البحث لمعرفة آراء العاملين في المنظمات الاقتصادية المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية، وزع الباحث منها (72) استمارة، ولقد استرجع منها (65) استمارة، وتم إجراء التحليل الإحصائية باستخدام بعض الوسائل من أجل معرفة اهم النتائج، وتوصل الباحث لمجموعة من الاستنتاجات الهامة ومنها تسهم زيادة جوانب المجتمع الثقافية واختلاف حاجاتها في منظمات عينة البحث من وجود تأثير ملموس في حاجة الزبائن للخدمات المتطورة والحديثة، وتوصل الباحث إلى أهم التوصيات وهي ينبغي اتباع عملية التحليل البيئي بمكوناته الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) من اجل معرفة على نقاط القوة والضعف الداخلي، وكذلك معرفة الفرص والتهديدات الخارجية لتستطيع المنظمات عينة البحث من اتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة.

الكلمات المفتاحية: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات، اتخاذ القرار الاستراتيجي.

المقدمة

تعد بيئة العمل في الأعمال التجارية اليوم معقدة ومتغيرة، نتيجة للتغيرات في القواعد والسياسات والتقنيات والإجراءات المتبعة في المنظمات، وتوجد عوامل بيئية أخرى والمتمثلة بالتهديدات تقلل من فرص نجاح المنظمة، ولكن هناك اتجاه متزايد نحو التحليل البيئي بهدف التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة والاستفادة من قدرات وموارد المنظمة الداخلية لمواجهة تلك التغيرات. يجب على المنظمات تحديد الاحتمالات والتهديدات الخارجية، وكذلك نقاط القوة والضعف الداخلية، من أجل تحقيق أهدافها ومهامها، ويضع العديد من المفكرين في إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية مسألة الاختيار الاستراتيجي من أوليات عمل المنظمة أجل تعزيز وجودها وبقيائها واستمرارها من ضمن اسواق المال المنافسة من خلال عرض النماذج التي تم الاعتماد عليها في سياستها التنافسية.

يتعرض العديد من كبار المسؤولين التنفيذيين لضغوط متزايدة لزيادة استثماراتهم في الموظفين والأنظمة لإجراء تحليلات بيئية مكثفة في هذه الظروف. يجب أن تكون النظرية التنظيمية الحالية والهيكل الإدارية، من حيث المبدأ، بمثابة مبادئ توجيهية موثوقة لجهود التحليل البيئي. مع وضع ذلك في الاعتبار، تم إجراء مراجعة لتحديد مدى إمكانية تطبيق النظرية الحالية من قبل الممارسين لتحسين التحليل البيئي لشركاتهم وقدرات اتخاذ القرار الاستراتيجي.

يعد التحليل البيئي هو أحد الأنشطة التي تشارك فيها الإدارة الإستراتيجية في الشركة، ويلعب دورًا مهمًا في تزويد منظمات الأعمال بالمهارات والقدرات التي يحتاجونها لإكمال مهامهم. هناك العديد من القضايا والتحديات التي قد تعيق نشاط المنظمة في مراحل تطورها الأولى. اختيار استراتيجية مقبولة لمساعدتها على تحقيق هدفها وأهدافها الإستراتيجية في سياق البيئة التي تعمل فيها، الأمر الذي يستلزم إدارة فعالة قادرة على إدارة ذلك التطوير والاستفادة منه، يجب على الشركة اعتماد وإنشاء التحليل البيئي المناسب من أجل تنظيم عملية الاختيار الاستراتيجي بطريقة تحسن فعاليتها وكفاءتها، **عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية** هي بطبيعتها عملية مستمرة في المهام الادارية للمنظمة، والتي يمارسها المدراء في عملية الاختيار القائم على اسس المعايير لاختيار بديل

واحد من بين بدائل المتاحة، واتخاذ القرار الاستراتيجي يكون حكم في اختلاف الآراء ووجهات النظر من اجل السيطرة المحافظة علي فاعلية المنظمة واستمرار ديمومتها في سوق العمل.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً. مشكلة البحث: تعاني أغلب المنظمات الاقتصادية بشكل عام من وجود ضعف عام في تحليل بيئتها واتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة، تتمثل مشكلة البحث توجد في بعض المنظمات العراقية والعاملة في النشاط الصناعي تعاني من وجود قصور ملحوظ عند تحليل مكونات بيئتها، وهذا ما يساهم في التأثير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة مما ينعكس سلباً على اداء ونشاط المنظمات العاملة في النشاط، لذا يمكن طرح السؤال الخاصة بمشكلة البحث الرئيسية وهي:

❖ هل تتبنى المنظمة عينة البحث التحليل البيئي بدلالة أبعادها في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

ثانياً. أهمية البحث: تنبع الأهمية من خلال أبرز النقاط الآتية:

١. تتمثل أهمية البحث من أهمية المنظمات الاقتصادية والتي تعد من المتطلبات في تقديم الخدمات للزبائن، الأمر الذي يجعل مديرون الاقسام في الشركات في التعامل مع أبعاد التحليل البيئي على احداث التكامل في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
٢. يسهم هذا البحث في تقديم الأسس العملية والعلمية للمنظمة عينة البحث لكي تستفيد من هذه الأسس من خلال وضع استراتيجيات جديدة لضمان توجيه أبعاد التحليل البيئي عن ادارة المنظمة في تحقيق اهداف المنظمة.
٣. تتجلى أهمية البحث من خلال اجراء الربط بين مكونات التحليل البيئي (الاستراتيجي) واتخاذ القرار الاستراتيجي السليم وهذا الربط يعد من المحاولات الجيدة في البيئة العراقية.
- ثالثاً. أهداف البحث:** هدف البحث الرئيسي هو معرفة أثر ابعاد التحليل البيئي في المنظمات الاقتصادية في تحسين جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي، ومن هذا الهدف تتفرع الأهداف الفرعية وهي:

١. التعرف على الإطار المفاهيمي للتحليل البيئي (SWOT) وتحليل مكوناته.
 ٢. التعرف على الخصائص وابعاد والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
 ٣. التحقق في طبيعة العلاقة بين التحليل البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال الجانب التطبيقي لعينة البحث.
 ٤. التعرف على أهم الاستنتاجات والتوصيات التي سيقدمها البحث.
- رابعاً. فرضية البحث:** تنطلق فرضية البحث من خلال ما يأتي:
١. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية في بين أبعاد التحليل البيئي (الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات.
 ٢. وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية في بين أبعاد التحليل البيئي (الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات.
- خامساً. مجتمع وعينة البحث:** يتكون مجتمع البحث من مجموعة من العاملين في المنظمات الاقتصادية والمسجلة في سوق العراق للأوراق المالية حيث بلغ عددها 5 منظمات، وتم توزيع أسئلة الاستبيان على عينة البحث والبالغ (72) استمارة وتم استرجاع (65) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي.

سادساً. **مناهج البحث:** أعتمد الباحث في أعداد هذه البحث على المنهجين الآتيين:
 أ. المنهج العلمي الوصفي القائم على أساس تحري الكتب العلمية والأبحاث والدراسات المختلفة التي تنطرق إلى متغيرات البحث المتمثلة في أبعاد التحليل البيئي (SWOT) واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ب. الأسلوب الاستقرائي القائم على البحث العلمي التجريبي الرصين، حيث قام الباحث بأعداد استمارة استبيان من أجل التعرف على آراء العاملين في المنظمات الاقتصادية المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية عينة البحث، وقد تم توزيع (72) استمارة استبيان على العينة المذكورة تم استرجاع (65) استمارة منها لأجراء التحليل الإحصائي والتعرف على النتائج.

المبحث الثاني: التحليل البيئي

أولاً. **مفهوم التحليل البيئي:** وضع البيروت هامفراي مصفوفة بسيطة لتسجيل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وعرفت هذه المصفوفة بأسلوب التحليل البيئي سوات (SWOT) والذي تم تعريفه بأنه مجموعة من نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة (Riston, 2011: 41)، يسمى التحليل البيئي بالتحليل الاستراتيجي والذي يتضمن مجموعة خطوات يجري بواسطتها التعرف على أبرز التأثيرات التي تفرضها المتغيرات البيئية الثلاثة الرئيسة الخارجية، الداخلية والصناعية (Dogaru, 2013: 48)، يعني مفهوم التحليل البيئي على أنه فهم الوضع الاستراتيجي للمنظمة من خلال الاجابة على مجموعة أسئلة وهي (ماهي التغيرات في عوامل البيئة، كيف تؤثر تلك التغيرات في أداء المنظمة ونشاطاتها، ماهي موارد المنظمة سياق تلك التغيرات وكيف تكون نتيجة التغيرات في المستقبل) (حسين وسعود، ٢٠١٩: ٣٩)، ويمكن تعريف التحليل البيئي بانها اداء فعال لتقليص فجوة حالة ومواكبة التطورات المتسارعة الحاصلة في بيئة الاعمال التنافسية ودعم قدرة المنظمة على بناء مركز استراتيجي لها (Teryima & Aondona, 2014: 201)، وعرفت أيضا بأنها مجموعة من الوسائل التي تمكن المنظمة من رؤية أي مشكلات تبدو وتكوين صورة عن هذه التأثيرات التي تؤدي دوراً بارزاً في حياة المنظمة وذلك من خلال تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية (العيساوي والمالكي، ٢٠١٨: ٣١٧)، وعرفت ايضا بانها القيام بدراسة البيئة الداخلية والخارجية التي ترتبط بها المنظمة لذلك يعمل التحليل البيئي في دراسة الفئات المستهدفة من المستهلكين وتحديد طبيعة المنتجات او الخدمات التي يرغبون الحصول عليها وعندها يتم اتخاذ مجموعة من القرارات التي تخدم اهداف المنظمة (الشمري والودود، ٢٠١٩: ٨٣).

ثانياً. **أهمية التحليل البيئي:** يساعد عملية التحليل البيئي المنظمة من تكوين نظام الانذار المبكر وذلك لتهيئة الاستعدادات اللازمة قبا ظهور التهديدات بالوقت المناسب وبع ذلك القيام بوضع الاستراتيجيات القادرة على مواجهة التهديد والتقليل من الآثار السلبية (الروسان، ٢٠٠٧: ١٤٠)، لذا يعتمد أهمية التحليل البيئي في حياة المنظمات وبقائها وتطورها على الاتي (حسين وسعود، ٢٠١٩: ٣٩)، (بقة ومجلب، ٢٠١٥: ٧):

١. تحديد أهم القوى البئية الحرجة (ذات التأثير الاكبر) والتي لها علاقة مباشرة بعمل المنظمة وهذا ما يعكس الفرص والتهديدات وتحديدها بدقة.
٢. التنبؤ والتوقع بكيفية تغير هذه القوى واتجاهها في المستقبل باستخدام السبل والوسائل المتوفرة.
٣. تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة من خلال التفضيل بين الفرص المفيدة والفرص غير المفيدة.

٤. يساعد على تحديد وتخصيص الموارد لدى المنظمة المتاحة وكيفية طرق استعمالها.
٥. تعمل على تعيين وتحديد القدرة المميزة للمنظمة، وتعرف أنها الموارد المتاحة التي تمتلكها المنظمة في توظيف تلك القدرات والامكانيات لإنجاز الهدف التي تطمح تحقيقه.
٦. يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل.
- ثالثاً. أهداف التحليل البيئي:** تسعى العديد من المنظمات في التكيف مع متغيرات بيئتها المتغيرة ويكون لها تأثير مباشر على أداء المنظمة، يساعد التحليل البيئي في تحديد أهداف التحليل البيئي بالشكل الآتي (عمار واخرون، ٢٠٠٤: ٢):
١. يعد الهدف الرئيسي للتحليل البيئي هو إدراك وفهم أربعة مفاهيم رئيسية هما: (نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والمخاطر الخارجية)
 ٢. تحديد العوامل البيئية الرئيسية ذات الصلة بعملية المنظمة المعنية بالتحليل.
 ٣. اجراء عملية القياس والتنبؤ بتغير هذه العوامل من أجل معرفة اثارها الحالية والمستقبلية للمنظمة.
 ٤. اجراء عملية التقييم من أجل استخدام المعلومات المتوافرة في تحديد الخيار الاستراتيجي الملائم للمنظمة.
- ويرى الباحث مما سبق أن من أهم أهداف التحليل البيئي هو:
- أ. تخصيص الموارد المتاحة وتحديد كيفية استخدامها وتحديد الأفضل من البدائل من أجل تحقيق هدف المنظمة.
 - ب. يستند هذا التحليل إلى فحص شامل وكامل للجوهر الأساسي للمنظمة وكذلك البيئة المحيطة بالمنظمة.
- رابعاً. ابعاد التحليل البيئي:** يمكن معرفة أبعاد التحليل البيئي بالتشخيص الاستراتيجي السليم من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف وطرق استغلال الفرص مع تنمية وطرق تصحيح نقاط الضعف وتجنب التهديدات أو التكيف معها، لذا فإنه لا يمكن القيام بتحليل الوضعية دون تشخيصها (بقة ومجلب، ٢٠١٥: ١٣٤)، لذا يوجد بعدين لقياس التحليل البيئي وهذا ما اتفق عليه العديد من الباحثين وهي (Sirvastaval, at, 2013: 48) (العيساوي والمالكي، ٢٠١٨: ٣١٧):
١. الفرص والتهديدات: ويقصد بها الغرض من كل موقف في البيئة الخارجية والتي قد تمكن المنظمة من استغلال مواردها لتحقيق التنافس الاستراتيجي للمنظمة، ويكون في بادئ الامر فكرة تستطيع المنظمة تحويلها إلى خدمة أو سلعة أو موقف يمكن المنظمة استثمارها لتحسين الموقع التنافسي للمنظمة بشرط أن يكون ذلك متناسب مع الرؤية الاستراتيجية لتلك المنظمة فضلاً من تناسب تلك الفرص مع نقاط قوتها من اجل تحقيق النتائج التي تطمح المنظمة في تحقيقها.
 ٢. نقاط القوة والضعف: تشكل نقاط القوة السمات التي تساعد المنظمة في تحقيق المنافسة بشكل ايجابي في العمل أو خصائص ومؤهلات مميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الاخرى وخاصة المنظمات المنافسة والتي تعطيها ميزة من ذلك وتسهم في انجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، أما نقاط الضعف فهي القيود التي تواجه المنظمة من خلال عملية تطوير وتنفيذ الاستراتيجية التي تتمثل بجوانب متعددة ومنها على سبيل المثال التنظيم الاداري ومجالات تسويق وسوء الانتاج والعمليات وغيرها.

- ووضح (الملكي والجحافي) مكونات التحليل البيئي (SWOT) من خلال ما يأتي (الملكي والجحافي، ٢٠١٩: ٣٢٨):
- ١- نقاط القوة (STRENGTHS): وهي سمة ايجابية خاصة تعطي المنظمة القدرة في الاستمرار لكونها مصدر تنظيمي مهم يعزز من الوضع التنافسي للمنظمة.
 - ٢- نقاط الضعف (Weaknesses): هي حالة أو خاصية تضع المنظمة أمام مواجهة اضرار كبيرة تجعل المنظمة عرضة لهجوم المنافسين.
 - ٣- الفرص (Oppertunities): يعد الفرص ظرف سائح يمكن استخدامه لأغراض مفيدة، وتأتي الفرص من البيئة الخارجية للمنظمة، لذا تقرر ادارة المنظمة كيفية الاستفادة منها، وقد تحدث هذه الفرص نتيجة لتغييرات مفيدة من أحد العوامل التي تكون البيئة الخارجية للمنظمة أو أكثر فضلا عن ذلك فقد يتم خلق هذه الفرص عن طريق مبادرة الادارة في تكييف البيئة لمصلحتها.
 - ٤- التهديدات (Threats) هي خاصية البيئة الخارجية التي تكون غير مستقرة للمنظمة، لذا يتوجب على ادارة المنظمة توقع مثل هذه التهديدات المحتملة واعداد الاستراتيجيات اللازمة للحد منها.

المبحث الثالث: الاختيار الاستراتيجي

أولاً. مفهوم وتعريف القرار الاستراتيجي: يمثل القرار الاستراتيجي الخيار المفضل لدى متخذ القرار بين مجموعة من البدائل المتاحة والغرض منه هو مواجهة موقف استراتيجي معين يخص التنظيم الذي يعمل به، لذلك تعد قرارات الاستراتيجية قرارات رئيسية كونها تتعلق بأداء رسالة المنظمة وتحديد أهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية (الربيعي واحمد، ٢٠٢٠: ٢٧٠)، عملية اتخاذ القرار هي عملية معقدة تحتاج الى دعم كبير من قبل مجلس الادارة، فمتخذ القرار لا يقوم بأجراء هذه العملية بشكل مباشر دون وجود نظم جاهزة تمكنه من تحقيقها ويطلق عليها الأنظمة الداعمة أو المساندة للقرار (الجبوري، ٢٠٢٠: ٦٧)، وتعرف بأنها هو القرار التي تتخذها الادارة العليا لتحديد رؤية أو رسالة المنظمة ووضع الأهداف الأخرى المرتبطة بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Alhawamedeh, 2019: 96)، وتعرف بأنها القرارات المتمثلة بتحقيق أهداف المشكلة في الأجل البعيد والتي تؤثر في أنشطة المنظمات بشكل جوهري وعند مستوى العام الخاص بالمنظمة، والخطأ في هذه القرارات تكون عواقب كبيرة (كاظم، ٢٠١٣: ٤٠٧)، وهو ذلك القرار الذي يكون مرتكز المنظمة ويؤثر بدرجة كبيرة في مستقبل المنظمة ويتم اختيار ذلك القرار من خلال مجموعة من البدائل الاستراتيجية والتي تمثل افضل الطرق من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة (غاجي وحسن، ٢٠٢١: ١٤٢)، وعرف أيضا بأنه العملية المستمرة لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات بغرض الوصول إلى الأهداف وتغيير استراتيجيات المنظمة على أساس النتائج المتحققة من اختيار البديل (Alshehhri, 2020: 26)، وعرفت أيضا بأنها القرارات التي تحدد مسيرة المنظمة واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئتها المحيطة والتي تمثل أفضل طريقة للوصول في تحقيق أهدافها (بريسم وملفوف، ٢٠١٩: ١٨٣).

ثانياً. ابعاد القرار الاستراتيجي: تتمثل ابعاد القرار الاستراتيجي بما يلي (الربيعي واحمد، ٢٠٢٠: ٢٧٢):

١. الملائمة: تحتاج المنظمات الاعمال المتواجدة في الاسواق حالياً هي في أمس الحاجة إلى صنع قرارات استراتيجية تكون ملائمة لظروفها واحوالها الداخلية والخارجية نظراً لما تيسر لها من معلومات شاملة ودقيقة عن مجمل تلك الظروف والاحوال التي ينعكس وجودها على عمل المنظمة.

٢. قبول القرار (الموثوقية) يدل هذا البعد على مدى قبول القرار بين العاملين في المنظمة الذين سيتأثرون بتنفيذ هذا القرار، ويتحقق القبول عن طريق المشاركة الجدية لهؤلاء الاعضاء بعملية صنع القرار الاستراتيجي، وكما تعد مسألة قبول القرار من قبل العاملين في المنظمة امر مهم من أجل انجاح عملية تنفيذ القرار.

٣. جودة القرار (النوعية): يجب أن يتمتع صناع القرار الاستراتيجي بالخبرة والادراك العالي الذي يحمل في ذاكرته انماط متعددة من المعرفة إذ يقترن كل نمط في ذاكرته بمعلومات تعبر عن أهمية ذلك النمط والمخاطر التي يحملها ووسائل الدفاع التي ينظمها.

فيما حدد أبعاد اتخاذ القرار الاستراتيجي من وجهة نظر أخرى (Jafari & Nilipour, 2017; 6) و(جهاد وحامد، ٢٠٢٠: ٢٢١) وهي:

أ. العقلانية في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ب. الحدس.

ج. السلوك السياسي.

ثالثاً. أهمية اتخاذ القرار الاستراتيجي: هي العملية التي من خلالها يستطيع المدراء في المنظمات من التعرف وتحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه المنظمة، لذا يمكن تحديد أهميتها من خلال ما يأتي (كاظم، ٢٠١٣: ٤٠٦)، (عبدالله ووهاب، ٢٠١٩: ٢١٨)، (Moser & Winkler, 2016: 101)، (عيساني والجابري، ٢٠١٦: ٣٤):

١. وجود النقص في المعلومات.

٢. عدم استطاعة وقدرة المنظمة على تحديد الأهداف بصورة دقيقة.

٣. عدم وجود تخصيص الوقت المناسب في التعرف على القرارات.

٤. تزداد أهمية القرار الاستراتيجي لمواجهة المخاطر المختلفة مثل مستقبل العرض والطلب والاسعار والمخاطر التنظيمية عند اتخاذ القرار غير السليم.

٥. تنطوي أهمية القرار الاستراتيجي على خطوات متتابعة ومتسلسلة من العقلانية في تحليل العمليات والتي تمكن المنظمة من القدرة على المرونة وتعديل استراتيجيات الابتكار واستجابة الحالية والمستقبلية للتغيرات البيئية.

٦. كفاءة القرار الاستراتيجي له أهمية في تجمع وجهات النظر المتباينة والتخمينات الكاملة منها من مختلف العاملين من ذوي الخبرة والمهارة بطريقة منهجية تهدف الى تعميق المسألة الجوهرية للمنظمة وتقديمها للمدخلات دقيقة لعمليات صنع القرارات اللاحقة.

٧. كفاءة القرار الاستراتيجي تساهم باختيار أفضل الاستراتيجيات من بين الاستراتيجيات البديلة لتحقيق أهداف المنظمة بشكل جيد والاهتمام بعوامل البديل وتقييمها وفق معايير عملية معينة والاستقرار على البدائل ذات الفائدة.

رابعاً. مميزات القرار الاستراتيجي: تتمثل مميزات القرار الإستراتيجي بما يلي (Lampel, 2014: 79)، (الكعبي واخرون، ٢٠١٧: ٤٥)

١. وجود المركزية في المستويات العليا الادارية المختلفة: عادة ما تتخذ الاستراتيجية واتخاذ وصنع القرار الاستراتيجية في أعلى المستويات الادارية المتمثلة بمجلس الادارة للمنظمة او المدير ومساعديه لالمهم بامكانيات موارد المنظمة.

٢. القرار الاستراتيجي قرار حتمي إذا يتوجب على ادارة المنظمة من اتخاذه قبل البدء في عملياتها الادارية المختلفة.
 ٣. عدم تكرار: غالبا ما تعد تلك القرارات هي معالم اساسية تنظم عمل المنظمة على نهجها ونشاطها دون تغيير.
 ٤. ندرة القرارات الاستراتيجية في عددها لذا فإن القرارات الاستراتيجية تتصف بالشمول ولهذا فهي ليس قرارات تفضيلية.
 ٥. تتعلق القرارات بالمستقبل أي طويلة الامد، وتستخدم هذه القرارات الفترات الزمنية الطويلة قد تستمر طيلة عمر المنظمة.
 ٦. تتعلق قراراتها بعمل بالمنظمة بشكل عام ولمختلف المستويات الادارية، وتمثل القرارات الاستراتيجية نقاط متكاملة في خدمة مختلف المستويات الادارية في المنظمة.
 ٧. القرارات تنظم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
- خامساً. خصائص القرار الاستراتيجي:** تمتاز القرارات الاستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن القرارات الادارية الاخرى (بريسم وملفوف، ٢٠١٩: ١٨٤):
١. **مستوى التنظيمي للمنظمة:** تتعامل الادارة العليا مع القرارات الاستراتيجية السليمة من خلال صياغاتها وحماية الأسس الاساسية لها كونها تشكل إطار ارشادي للمستويات الادارية الاخرى، وتمثل الادارة العليا رأس الهرم التنظيمي الذي يمتلك القدرة على رؤية الاشكال بشكل واضح والتي يمكن من خلالها خلق الفرص واستغلالها.
 ٢. **التأثير الزمني:** يمتد تأثير نتائج القرارات الاستراتيجية على مستوى الافراد أو الاقسام مما يتطلب مواصلة العمل لسنوات عدة قادمة وهذا يعني ضرورة أخذ القرارات الاستراتيجية بعيد الزمن بنظر الاعتبار.
 ٣. **التوجيه المستقبلي:** تعد القرارات الاستراتيجية توجيها مستقبلياً للمنظمة، فالإدارة العليا عند قيامها بصياغة القرارات الاستراتيجية تجد نفسها ملزمة بإجراء التنبؤات المستقبلية بهدف تقييم الفرص والتهديدات ومؤامتها لعناصر القوة والضعف داخل المنظمة.
 ٤. **توزيع وتخصيص الموارد في المنظمة:** يتطلب عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية من وجود تخصيص في الموارد البشرية والمادية لدى المنظمة وتوزيعها على اقسام المنظمة لإنجاز المهام المناطة بهم.
 ٥. **المرونة:** تحرص المنظمات المعاصرة على اختيار استراتيجيات التي يمكن تعديلها او الغائها لغرض مقابلة رد فعل المنافسين أو تغيير اتجاهات الموردين وتغير البيئة الداخلية والخارجية.
 ٦. **الابتكار والتجديد:** تدرك المنظمات الناجحة بأن الأرباح وزيادة الحصة السوقية للمنظمة يحصل عليها الرواد الاوائل والمبتكرين دون غيرهم الذي يؤمنون بأن معظم الأفكار الجديدة والتي تثبت نجاحها بدأت بأفكار وقرارات استراتيجية كان من الصعب تصديقها والافتتاع بها.
 ٧. **الاهتمام برضا الزبون:** تسعى المنظمات إلى الاهتمام برضا الزبون ومحاولة جذبته إلى منتجات المنظمة عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها وزيادة درجة اشباعها.
- فيما حدد كل من (Wheelen & Hunger, 2018: 53) و(غاجي وحسن، ٢٠٢١: ١٤٢) مجموعة أخرى من الخصائص وهي:
- أ. ندرة القرارات الاستراتيجية.

ب. تخصيص موارد كبيرة.

ج. التوجيه.

د. طبيعة القرار.

هـ. المخاطر.

و. المعلومات.

ز. التأثير يتعلق بأهداف المنظمة.

سادساً. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: قدد الباحثين مجموعة من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومنهم (علي، ٢٠٢١: ١٦٨)، (Yassine, 2017: 78) ومنها:

١. العوامل التي تتعلق بخبرة متخذي القرارات: من المتفق عليه علمياً وعملياً أنه كلما زادت خبرة متخذي القرار كلما زاد معرفتهم بالأدوات والعمليات التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات فعالة.

٢. المعلومات التي تتعلق بالمعلومات وأهميتها: أكدت دراسات على ضرورة أهمية الاعتماد على المعلومات بكثافة أكبر في عملية اتخاذ القرار اثناء الازمات، وقد أوصت بالإبقاء على وحدات نظم المعلومات الادارية لضمان التدفق الحر للمعلومات والاستخدام الملائم لنظام المعلومات الادارية في صنع واتخاذ القرار.

٣. العوامل التي تتعلق بأدوار وسائل الاعلام المختلفة: تلعب المؤسسات الاعلامية دوراً هاماً في تغطية الازمات من خلال تهيئة الرأي العام والمجتمع لتوصيل صورة واضحة وصحيحة عن الموقف الحقيقي للازمة وفضلا عن شرح وتحليل القرارات التي سوف تتخذها المنظمة تجاه حل الازمات من خلال تقديم البدائل المتاحة واختيار الأفضل بينهما.

المبحث الرابع: الجانب التطبيقي

أ. طريقة اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل مكونات التحليل البيئي SWOT: يوضح الجدول الآتي رقم (١) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات التحليل البيئي، حيث لوحظ أن نتائج الالتواء كانت اقيام النسبة الحرجة من ضمن المعدل المحدد وهو يكون بين (-1.95 to +1.95)، مما يشير إلى أن عملية توزيع بيانات عينة الدراسة لمتغيرات التحليل البيئي تكون مشابه للتوزيع الطبيعي، وخالية من مشاكل الالتواء والتفلطح، وهذا ما يؤكد الافتراض بأن بيانات متغيرات التحليل البيئي اخذت من مجتمع يتسم بالتوزيع الطبيعي من خلال بيئته.

الجدول (١): نتائج طرق اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات التحليل البيئي

	VARB	SKEW	C.R.	KURTOSIS	C.R.
نقاط القوة STR	STR1	-0.186	-1.437	.258	0.999
	STR2	-0.182	-1.406	.359	1.3968
	STR3	-0.241	-1.866	.299	1.159
	STR4	-0.0342	-0.267	.240	0.934
	STR5	-0.119	-0.915	.090	0.345
	STR6	-0.416	-1.716	-0.630	-1.303
	STR7	-0.239	-0.983	-0.880	-1.820
	STR8	-0.315	-1.298	-0.662	-1.369
	STR9	-0.199	-0.821	0.464	0.958

نقاط الضعف WEK	WEK1	-0.352	-1.457	0.336	0.695
	WEK2	-0.307	-1.270	0.485	1.003
	WEK3	-0.396	-1.641	-0.371	-.768
	WEK4	-0.404	-1.673	-0.120	-.249
	WEK5	-0.244	-1.010	-0.289	-.599
	WEK6	-0.348	-1.442	-0.426	-.882
	WEK7	-0.163	-0.674	0.838	1.735
	WEK8	-0.443	-1.834	0.687	1.422
الفرص CHN	CHN1	-0.31	-1.28	0.362	0.749
	CHN2	-0.053	-0.219	0.532	1.101
	CHN3	-0.072	-0.298	0.718	1.486
	CHN4	-0.283	-1.171	0.454	0.939
	CHN5	-0.045	-0.186	0.319	.660
	CHN6	-0.352	-1.459	-0.815	-1.689
	CHN7	-0.281	-1.163	0.769	1.591
	CHN8	-0.408	-1.689	0.877	1.815
التحديات THR	THR1	-0.028	-0.22	0.458	1.77
	THR2	-0.16	-1.24	0.129	0.500
	THR3	-0.202	-1.57	0.285	1.10
	THR4	-0.152	-1.18	0.506	1.963
	THR5	-0.069	-0.285	0.88	1.82
	THR6	-0.214	-0.885	0.636	1.317
	THR7	-0.327	-1.353	-0.694	-1.438
	THR8	-0.235	-0.97	0.506	1.048
	THR9	-0.197	-0.815	0.929	1.924
	THR10	-0.085	-0.35	0.556	1.153

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على AMOS 23.

ب. طريقة اختبار توزيع الطبيعي للمتغير التابع اتخاذ القرار الاستراتيجي: ويوضح الجدول رقم (٢)

نتائج التي توصل لها الباحث في اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير اتخاذ القرار الاستراتيجي

الجدول (٢): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع اتخاذ القرار الاستراتيجي

	VARB	SKEW	C.R.	KURTOSIS	C.R.
اتخاذ القرار الاستراتيجي DEC	DEC1	-.244	-1.92	0.036	0.176
	DEC2	-.109	-0.850	0.216	1.058
	DEC3	-.142	-1.107	0.075	0.367
	DEC4	-.093	-0.725	0.229	1.122
	DEC5	-.225	-1.755	0.061	0.298
	DEC6	-.032	-0.249	0.127	0.622
	DEC7	-.023	-0.179	0.371	1.817

	VARB	SKEW	C.R.	KURTOSIS	C.R.
	DEC8	-.243	-1.190	0.268	1.313
	DEC9	-.179	-1.396	0.183	0.896
	DEC10	-.141	-1.099	-0.201	-0.984
	DEC11	-.008	-0.062	0.172	0.842
	DEC12	-.222	-1.731	0.212	1.038

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على AMOS 23.
 ١. ترميز متغيرات الدراسة: يتكون الإطار النظري للدراسة الأولى من متغيرين رئيسيين، بحيث يقاس كل متغير بمجموعة من الابعاد الفرعية التابعة لها، ومن أجل تسهيل العملية في عرض بيانات خاصة بمقاييس الدراسة لذا يفضل يكون ترميزها كما في الجدول رقم (٣).
 الجدول (٣): ترميز متغيرات الدراسة

الرمز	عدد العبارات	الابعاد	المتغير
STR	9	نقاط القوة	التحليل البيئي
WEK	8	نقاط الضعف	
CHN	8	الفرص	
THR	10	التحديات	المتغير
DEC	12	اتخاذ القرارات الاستراتيجية	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على AMOS 23.
 الجدول (٤): معاملات كرونباخ الفا لمقاييس البحث

المقياس	معامل كورنباخ الفا
١- التحليل البيئي	
نقاط القوة	.662
نقاط الضعف	.771
الفرص	.771
التحديات	.654
٢- اتخاذ القرار الاستراتيجي	.681

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على AMOS 23.
 ثالثاً. الوصف الإحصائي: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها: في هذه الفقرة يتناول عرض نتائج الدراسة مع ضرورة تفسير وتحليل نتائج لمتغيراتها (ابعاد التحليل البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية). حيث تضمنت عرض جميع المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وطرق مستوى عرض الإجابة والأهمية النسبية لجميع فقرات الاستبانة، ويتم تحديد مستوى الإجابة وفق المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماء الفئات المحددة في الجدول رقم (٥) ووفق مقياس ليكارت الخماسي (من اتفق بشدة - الى لا اتفق بشدة) والمعتمد في اسئلة الاستبانة، لذا يمكن تحديد الفئات من خلال ايجاد طول المدى (4 = 5-1)، وقسمتها على عدد (5) والذي يمثل عدد الفئات (4\5 = 0.80)، مع اضافة الناتج البالغ (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو طرحه من الحد الأعلى للمقياس (5)، (Dewbery, 2004: 14)، وكما في الجدول الآتي:

الجدول (٥): طرق عرض درجات ومستويات تقييم الاوساط الحسابية

طرق تقييم درجات	عرض مستوى الإجابة
1-1.80	منخفض جداً
1.81-2.60	منخفض
2.61-3.40	متوسط
3.41-4.20	مرتفع
4.21-5	مرتفع جداً

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على AMOS 23.

الجدول (٦): متوسطات الحسابية والانحراف المعياري وطرق مستوى الاجابة والاهمية النسبية

لنقاط القوة (n=65)

ت	اسئلة الاستبيان	متوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	يمتاز الهيكل التنظيمي بالمرونة يستطيع من خلالها اجراء أي تعديل لازم في المنظمة	3.81	0.866	مرتفع	7
2	تمتلك المستويات الادارية المختلفة في المنظمة الصلاحيات الواسعة من حيث اتخاذ القرار	3.65	1.042	مرتفع	9
3	يتم توزيع المهام الوظيفية المختلفة في المنظمة بشكل يحقق الكفاءة والمهنية المطلوبة	3.79	0.885	مرتفع	8
4	تهتم منظمكم بالبيئة الاجتماعية والثقافية التي تنتمي اليها	3.83	0.804	مرتفع	6
5	تمتلك منظمك الثقافة التنظيمية التي تستطيع من استيعاب سلوكيات وتصرفات العاملين لديها	3.86	0.942	مرتفع	4
6	تنظر وتهتم منظمك بأجراء التغييرات التي تطرأ على رغبات وحاجات الزبائن	3.94	0.851	مرتفع	3
7	تستطيع الكوادر البشرية العاملة في منظمك من اداء عملها بكفاءة عالية	3.97	0.914	مرتفع	2
8	تعمل منظمك بأجراء التحديث المستمر لمعلوماتها نتيجة التغييرات التي تطرأ على بيئتها	3.85	0.953	مرتفع	5
9	تنظر منظمك الى عملية التحليل البيئي في تحقيق أكبر قدر ممكن من التميز والنجاح وزيادة الارباح	4.10	0.788	مرتفع	1
	نقاط القوة بشكل عام	3.866	0.727	مرتفع	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على AMOS 23.

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لنقاط الضعف (N=65)

ت	اسئلة الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تسمح بعض الاعراف والتقاليد السائدة في المجتمع من تحديد وتقديم بعض السلع والخدمات المحددة	4.08	0.990	مرتفع	4
2	تتعرض سلوكيات واخلاق بعض العاملين في المنظمة من تكوين علاقات وثيقة وقوية مع الزبائن مما ينعكس على جودة السلع والخدمات	4.09	0.833	مرتفع	3
3	يوجد نقص ملحوظ في منطمتك في بعض البرامج التدريبية والتطويرية الخاصة بتدريب وتأهيل العاملين	4.11	0.872	مرتفع	2
4	يؤدي سوء تصرف واستخدام المسؤولين والصلاحيات من قبل العاملين في منطمتك الى حدوث مشاكل مع الزبائن مما ينعكس على اداء المنظمة	4.17	0.922	مرتفع	1
5	تعاني منطمتك من ضعف واضح في تعيين وتوظيف الخبرات وسوء استخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة	3.93	1.088	مرتفع	7
6	غياب وجود قسم في منطمتك يهتم بعملية التحليل البيئي سواء على الصعيد الداخلي والخارجي	4.05	0.909	مرتفع	5
7	تقوم منطمتك بتحليل انشطتها الداخلية للوصول الى مصادر الضعف لديها مما ينعكس على بينتها الخارجية	3.82	1.081	مرتفع	8
8	تعمل المنظمة بصورة مستمرة في تحليل العوامل التنافسية وتأثيراتها على اداء عملها	4.03	0.870	مرتفع	6
	نقاط الضعف بشكل عام	4.035	0,945	مرتفع	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على AMOS 23.

الجدول (٨): متوسطات حسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابة والاهمية النسبية للفرص (n=65)

ت	اسئلة الاستبيان	متوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	تعاني منطمتك من وجود عدم استقرار الوضع الاقتصادي السائد، والذي أثر بدوره على اداء عملها	4.09	0.822	مرتفع	3
2	تعاني منطمتك من وجود ركود في السوق وعزوف الزبائن من التعامل مع منطمتك بسبب التغيرات الاقتصادية.	3.98	0.939	مرتفع	7

ت	اسئلة الاستبيان	متوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
3	تعاني منظمتك من اجراء التدخل الحكومي في رسم سياسات واستراتيجيات المالية للمنظمة	4.03	0.785	مرتفع	6
4	تؤثر كثرت التغييرات الحاصلة في القوانين والتشريعات والانظمة بشكل كبير في اداء عمل المنظمة	4.08	0.999	مرتفع	4
5	تؤثر من وجود العوامل الاجتماعية من القيم والعادات والتقاليد السائدة بشكل كبير في نشاط عمل المنظمة ونوع الخدمات التي يقدمها للزبائن.	4.04	0.844	مرتفع	5
6	يوجد تأثير ملموس في زيادة جوانب المجتمع الثقافية وتباينها على حاجة الزبائن للسلع والخدمات الحديثة والمتطورة.	4.26	0.669	مرتفع جداً	1
7	يؤدي عدم قيام المنظمة بفهم وتحليل سلوك الافراد في المجتمع والقيم المؤثرة في ذلك السلوك بما يُمكنه من وضع سياسات غير ناجحة.	4.17	0.849	مرتفع	2
8	تواجه المنظمة بوجود منافسة قوية من المنظمات الأخرى المنافسة من حيث الجودة وتميز السلعة والخدمة المقدمة للزبائن.	3.90	0.918	مرتفع	8
	الفرص بشكل عام	4.068	0.853	مرتفع	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على AMOS 23.

الجدول (٩): عرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة والاهمية النسبية للتهديدات (n=65)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	يساعد استقرار الوضع السياسي والأمني المنظمات من العمل في بيئة آمنة ومستقرة خالية من عدم الاستقرار.	4.29	0.591	مرتفع جداً	4
2	تُسهم وجود القوانين والتشريعات والانظمة المتطورة من تحسين مستوى كفاءة اداء عمل المنظمات.	4.43	0.582	مرتفع جداً	2
3	تقوم المنظمة بضرورة متابعة التغييرات والتطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة الخارجية والمعتمدة من قبل المنظمات المنافسة.	4.22	0.815	مرتفع	7

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
4	تقوم منظمتك بتحليليبتها الخارجية والتمثلة بالتهديدات من أجل الوصول الى نتائج من شأنها الحد من تلك التهديدات.	4.26	0.770	مرتفع جداً	6
5	تعمل منظمتك في تطبيق التقنيات والاساليب التطورة في تبني عملية التطوير لوسائل تقديم الخدمة والسلعة لزيائنها.	4.27	0.736	مرتفع جداً	5
6	تقوم المنظمة بتحليل مجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية المتمثلة ب (القيم الاجتماعية والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية واتجاهات المجتمع الذي يعيش فيه).	4.47	0.712	مرتفع جداً	1
7	تسعى المنظمة إلى تقديم الخدمات الجديدة والبتكرة وفق توجهات المجتمع الذي يعيش فيه من خلال القيم الثقافية السائدة.	4.182	0.733	مرتفع	10
8	يساهم زيادة الوعي الثقافي لدى أفراد المجتمع في زيادة قدرة المنظمة على تقديم أفضل الخدمات لزيائنها.	4.242	0.758	مرتفع جداً	8
9	تحاول المنظمة في التركيز على جهودها نحو التعامل الاحسن والافضل مع زيائنه من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتها للسلع والخدمات.	4.302	0.738	مرتفع جداً	3
10	يمكن تنوع احتياجات الزبائن للخدمات والسلع المنظمة من التوسع في تقديم تلك الخدمات والسلع لهم.	4.212	0.784	مرتفع جداً	9
	التهديدات بشكل عام	4.287	0.722	مرتفع جداً	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على AMOS 23.

١. اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

الجدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية

لاتخاذ القرار الاستراتيجي (N=65)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تستطيع منظمتك من القدرة في تحديد المشكلات التي تحيط بأداء عملها	4.12	0.729	مرتفع	6
2	تقوم الادارة العليا بمنظمتك من جمع المعلومات الكافية واللازمة قبل اتخاذ القرار الاستراتيجي	4.17	0.733	مرتفع	2

الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	ت
1	مرتفع	0.21	4.184	تقوم منظمتك بوضع البدائل المتاحة من أجل اتخاذ قرار استراتيجي سليم	3
5	مرتفع	0.712	4.132	تعمل منظمتك بأخذ بنظر الاعتبار بالأراء المتبادلة لوضع أفضل البدائل المتاحة من أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي	4
8	مرتفع	0.713	4.1	تقوم منظمتك بالتطلع على اراء وتجارب السابقة قبل اتخاذ القرار الاستراتيجي	5
9	مرتفع	0.825	4.07	تقوم الادارة العليا في منظمتك بأعداد وتهيئة الظروف المناسبة لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي	6
7	مرتفع	0.735	4.115	تمتلك منظمتك القدرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تسبق وقوع الازمات والمشاكل	7
10	مرتفع	0.831	4.042	تنظر منظمتك بعين الاعتبار للتحاور والمناقشات بين اعضاء مجلس الادارة والعاملين لديها للوصول الى قرارات مناسبة	8
12	مرتفع	1.058	3.734	تعتمد ادارتك العليا في المنظمة على روح الفريق الواحد في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية	9
4	مرتفع	0.770	4.152	تعتمد ادارة منظمتك مع مبدأ المشاركة مع المنظمات الاخرى ضمن قراراتها الاستراتيجية	10
11	مرتفع	0.859	3.942	تمتاز القرارات الاستراتيجية في منظمتك بالمرونة والتي يمكن اجراء تعديل عليها او تغييرها لمواجهة ردود فعل المنافسين او تغير اتجاهات الموردين	11
3	مرتفع	0.798	4.155	تسعى ادارة منظمتك من رسم سياستها ووضع استراتيجيات تكون متوافقة ومنسجمة مع المتغيرات البيئية المحيطة بها	12
	مرتفع		4.076	اتخاذ القرارات بشكل عام	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على AMOS 23.

اولاً. اختبار فرضيات الدراسة:

١. اختبار فرضيات الارتباط

الجدول (١١): مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد التحليل البيئي SWOT واتخاذ القرار الاستراتيجي

Correlations			
		ابعاد التحليل البيئي	اتخاذ القرارات الاستراتيجية
ابعاد التحليل البيئي	Pearson Correlation	1	.746**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	65	65
اتخاذ القرارات الاستراتيجية	Pearson Correlation	.746**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	65	65
Statistics			
Mean		4.00	4.39
Std. Deviation		.534	.580
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24).
نلاحظ من الجدول رقم (١١) أن جميع علاقات الارتباط بين الأبعاد الفرعية لمتغيرات البحث المستقل (التحليل البيئي) والتابع (اتخاذ القرار الاستراتيجي) كانت معنوية وعند مستوى معنوية (0.01). فقد كانت علاقة ارتباط بين بيئة ال علاقة معنوية اذ بلغ معامل الارتباط (**0.534). وعند مستوى معنوية (0.01) واستناداً إلى هذه المؤشرات تُقبل الفرضية الفرعية الاولى.

٢. اختبار فرضية التأثير:

الجدول (١٢): اختبار أثر أبعاد التحليل البيئي SWOT على اتخاذ القرار الاستراتيجي DEC

القرار بمعنوية قيمة t	قيمة t المحسوبة	قيمة معلمة الانحدار	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	البعد
يعد معنوي تحت مستوى 5%	4.114	0.513	26%	27%	STR
يعد معنوي تحت مستوى 5%	3.860	0.515	23%	25%	WEK
يعد معنوي تحت مستوى 5%	3.424	0.45	19%	21%	CHN
يعد معنوي تحت مستوى 5%	7.724	0.76	55%	56%	THR

من خلال الجدول أعلاه يظهر معامل التحديد (0.27)، بينما ظهر معامل تحديد المصحح (0.26) وهذا مما يعني بأن نموذج الانحدار قد فسر (27%) من وجود الاختلافات الكلية والباقي يرجع الى متغيرات اخرى، وأما معلمة الانحدار (STR) على (DEC) قد أظهرت النتيجة (0.513) والتي كانت بقيمة اختبار T والمساوية الى (4.114) وهي معنوية تحت مستوى دلالة (5%) لذلك نستنتج من وجود أثر معنوي ذات دلالة احصائية للبعد (STR) على البعد (DEC)، وهذا مما يعني ان الزيادة في قيمة (STR) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في قيمة (DEC) بمقدار (0.513). وأما البعد الثاني (WEK) كان معامل تحديد له (0.25) بينما كان معامل تحديد المصحح هو (0.23) وهذا مما يعني ان نموذج الانحدار قد فسر (25%) من الاختلافات الكلية، واما معلمة انحدار (WEK) على (DEC) لقد كانت (0.515) بقيمة اختبار T مساوية إلى (3.860) وهذا ما يعني معنوية تحت مستوى دلالة (5%)، لذلك نستنتج من وجود أثر معنوي ذات

دلالة إحصائية للبعد (WEK) على البعد (DEC)، هذا مما يعني أن قيمة الزيادة في الفرص (WEK) بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة في قيمة اتخاذ القرار الاستراتيجي (DEC) بمقدار (0.515)، وأما البعد الثالث الفرص (CHN) فأن معامل التحديد كان (0.21) بينما كان معامل التحديد المصحح هو (0.19) هذا يعني أن نموذج الانحدار قد فسر (21%) من الاختلافات الكلية، وأما معلمة انحدار CHN على DEC فقد كانت النتيجة (0.45) بقيمة اختبار T مساوية إلى (3.424) وهي معنوية تحت مستوى دلالة (5%)، ولهذا نستنتج وجود أثر معنوي ذات دلالة إحصائية لبعد الفرص (CHN) على البعد اتخاذ القرار الاستراتيجي (DEC)، هذا يعني أن الزيادة في قيمة (CHN) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في قيمة (DEC) وبمقدار (0.45)، وأما البعد الرابع التهديدات (THR) لذا فأن معامل تحديد هو (0.56)، بينما كان معامل التحديد المصحح (0.55)، وهذا مما يعني أن نموذج الانحدار قد فسر (56%) من وجود الاختلافات الكلية، وأما معلمة انحدار التهديدات (THR) على اتخاذ القرار الاستراتيجي (DEC) فقد كانت بقيمة (0.76) وبقيمة اختبار T المساوية إلى (7.724) وهي تدل على معنوية تحت مستوى دلالة (5%)، ونستنتج من ذلك وجود أثر معنوي لبعد التهديدات (THR) على بعد اتخاذ القرار الاستراتيجي (DEC)، وهذا مما يعني أن الزيادة في قيمة (THR) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في قيمة (DEC) بمقدار (0.76)، وهذا ما يحقق الفرضية الثانية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. من الاستنتاجات التي توصل لها الباحث في الجانب النظري هو:
 - أ. تخصيص الموارد المتاحة وتحديد كيفية استخدامها وتحديد الأفضل من البدائل من أجل تحقيق هدف المنظمة.
 - ب. يستند هذا التحليل إلى فحص شامل وكامل للجوهر الأساسي للمنظمة وكذلك البيئة المحيطة بالمنظمة.
 ٢. من خلال آراء العينة اتضح أن المنظمة من خلال عملية التحليل البيئي تطمح في تحقيق أكبر قدر ممكن من التميز والنجاح وزيادة الأرباح.
 ٣. بسبب سوء تصرف واستخدام المسؤوليات والصلاحيات من قبل إدارة المنظمة يؤدي حدوث مشاكل مع الزبائن مما ينعكس على أداء عملها.
 ٤. تساهم زيادة جوانب المجتمع الثقافية واختلاف حاجاتها من وجود تأثير ملموس في حاجة الزبائن للخدمات المتطورة والحديثة.
 ٥. من خلال آراء العينة تبين أن المنظمة تقوم بوضع البدائل المتاحة من أجل اتخاذ قرار استراتيجي سليم، يساهم في تحسين أداء المنظمة.
 ٦. وجود علاقة ارتباط معنوي وتأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحليل البيئي (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات) في تحسين اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ثانياً. التوصيات:

١. ينبغي اتباع عملية التحليل البيئي بأبعاده الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) لغرض التعرف على مكامن القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية وبما يمكن المنظمات عينة البحث من تبني اتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة.
٢. ضرورة اهتمام المنظمات عينة البحث بالتحليل البيئي الخارجي (الفرص والتهديدات) من أجل خلق فرص جديدة والحد قدر المستطاع من التهديدات التي تؤثر على أداء المنظمة.

٣. ضرورة القيام بدراسة التحليل البيئي بأبعاده الداخلية والخارجية في تحسين اتخاذ القرار الاستراتيجي بأقل ما يمكن من التكاليف والوقت والجهد.
٤. يتوجب على المنظمات عينة البحث أن تتخذ القرار الاستراتيجي المناسب في ظل وجود البدائل المتاحة والذي يتناسب مع إمكانياتها الداخلية والخارجية من أجل المحافظة على استمرارها وبقائها في سوق المنافسة.
٥. يوصي الباحث بضرورة التركيز على زيادة أدراك وفهم أعضاء مجلس الإدارة في المنظمات بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها من خلال اشراكهم في دورات وندوات وورش تطويرية تنمي من قدراتهم المعرفية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. بريسم، مها عارف، ملفوف، كنعان عدنان (القرار الاستراتيجي وتأثيره في المزيج الترويجي)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، السنة ٤٢، العدد ١٢٢ لسنة ٢٠١٩.
٢. بقة، الشريف، مجلب، فايزة (تأثير التحليل البيئي كالية من اليات اليقضة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد ٢ لسنة ٢٠١٥.
٣. الجبوري، مراد موسى (أثر خصائص جودة نظم المعلومات في فاعلية القرار الاستراتيجي)، مجلة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٠، العدد ٢ لسنة ٢٠٢٠.
٤. جهاد، ولدان مهدي، حامد، سهير عادل (تأثير الاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ٢٦، العدد ١٢٤، لسنة ٢٠٢٠.
٥. حسين، قيس ابراهيم، سعود، ربيع ياسين (العلاقة بين استراتيجيات التسويق الدولي وتحليل البيئة التسويقية)، الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠١٩.
٦. الربيعي، خلود هادي، احمد، اياد عباس (مؤثرات فاعلية القرار الاستراتيجي وتأثيرها في جودة الخدمات المصرفية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٦٠ لسنة ٢٠٢٠.
٧. الروسان، محمود علي (العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد ٦٣ لسنة ٢٠٠٧.
٨. الشمرتي، سرمد، الودود، عادل عبد (العلاقة التأثيرية لعمليات التحليل البيئي في استراتيجية المنظمة التطويرية)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد ١١-المجلد ٢٥ لسنة ٢٠١٩.
٩. عبدالله، عبدالله محمود، وهاب، كمال مجيد (أثر الانماط المعرفية في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي)، مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٥)، العدد (٤٨) ج ٢ لسنة ٢٠١٩.
١٠. علي، محمد السيد ابو الفتوح (العوامل المؤثرة في صناعة القرارات الاستثمارية في مواجهة COVID19 وأثرها على الحد من تفشي الفايروس)، مجلة دراسات، المجلد ٢٢، العدد ١ لسنة ٢٠٢١.
١١. عيساني، اسماء، الجابري (دور نظم دعم القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية)، رسالة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي-التبسي، الجزائر، ٢٠١٦.
١٢. العيساوي، محمدحسين منهل، المالكي، هيلين نعمة حطاب (تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي SWOT متغيراً تفاعلياً)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة البصرة، المجلد (١٠)، العدد (٢٠) لسنة ٢٠١٨.
١٣. غاجي، علي حسن، حسن، فضل عباس (تأثير مداخل القرار الاستراتيجي في اداء العمليات)، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد ٤٩ لسنة ٢٠٢١.

١٤. كاظم، دنيا طالب (أثر استخدام المعرفة الكمية في عملية صنع القرار الاستراتيجي في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، العدد ٩ لسنة ٢٠١٣.
١٥. الكعبي، مكيه كريدي، سلمان، عادل داود، الشمري، سرمد حمزة (مداخل صناعة القرار الاستراتيجي ودورها في كفاءة تسويق الخدمات)، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد ٩، العدد ١ لسنة ٢٠١٧.
١٦. الكعبي، حميد سالم غياض (٢٠١١) التحليل الاستراتيجي والموارد غير الملموسة ودورها في تعزيز اداء مكاتب المفتشين العموميين في العراق، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
١٧. المليكي، محمد عبدالجليل، الجحافي، فهد يحيى (ادوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية) مجلة القلم، العدد ١٢، السنة ٦، لسنة ٢٠١٩.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. AlShehri, H. M., (2020), Top and Middle Management Teams' Strategic Decision-Making Processes: Case Study of a Saudi Arabian Higher Education Institution. Nottingham Trent University (United Kingdom).
2. Wheelen, j. thomas & Hunger, j., David, (2018), Concepts in Strategic Management and Business Policy.
3. Ait Yassine, (2017), The Role of Management Information Systems in the Effectiveness of Managerial Decision Making in Greater Irbid Municipality, Arabian Journal of Business and ar A Management Review, Vol.7, Issue.4, PP.1-10
4. -Alhawamdeh, H. M., & Alsmairat, M. A., (2019), Strategic Decision Making and Organization Performance: A Literature Review. International Review of Management and Marketing, 9 (4), 95.
5. -Dogaru, Mirela, Analysis of internal environment, Social Economic Debates, December, Vol. 2, No. 2, 2013.
6. -Jafari, M. J., & NiliPourTabataba'i, S. A., (2017), Corporate foresight and its effect on innovation, strategic decision making and organizational performance (case study: Iranian banking industry). Foresight.
7. Lampel, Joseph, (2014), Strategic Decision Making, Public Administration Review, 219(10), 79-88
8. -Maryam Temitayo, Habeeb Omotunde, (2012), Theories and Strategies of Good Decision Making, International Journal of Scientific & Technology Research, Vol.1, Issue.10, PP.5154
9. -Moser & Winkler, (2016), Strategic Decision Making under Uncertainty and Equivocality Doctoral dissertation, Faculty of Administration, Economics, Law and Social Sciences, University of St. Gallen.
10. Riston, N., (2011), (Strategic management), Neil Riston & Ventus publishing Aps.
11. Srivastava, M., Franklin, A., and Martinette, L., (2013), Building a Sustainable Competitive Advantage, Journal of Technology Management & Innovation, Vol.8, No.2, pp.47-60.
12. -Teryima, S.J., and Aondona, A.P., (2014), Corporate Level Strategic Analysis and Choice as a Measure of Achieving Performance in Organizations, Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 4, pp. 210-227.