

The Influential Relationship of Environmental Analysis Processes in the Organization's Development Strategy An exploratory study of the views of a sample of the leaders of the Iraqi Ministry of Interior

العلاقة التأثيرية لعمليات التحليل البيئي في استراتيجيات المنظمة التطويرية / دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات وزارة الداخلية العراقية
أ.م.د.سرمد الشمري / كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
م.م. عادل عبد الودود / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

OPEN ACCESS

P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received:1/4/2018

Accepted: 9/7/2018

المستخلص

تهدف الدراسة الى تشخيص اهمية التحليل البيئي بأنواعه (الخارجي، الصناعي، الداخلي) في استراتيجية المنظمة التطويرية للمنظمات العامة، وقد اشتقت المشكلة النظرية من وجود فجوة معرفية للدراسات والبحوث التي تناولت متغيرات الدراسة، عبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اذ تم اختيار ثلاث منظمات عامة كمجتمع للدراسة هي (مديرية الدفاع المدني، مديرية الجنسية والجوازات والاقامة، مديرية المرور العامة)، اما عينة الدراسة فقد كانت عينة قصدية بلغ عددها (215) مديراً وهم (مديروا الادارة، مديروا الاقسام، مديروا الادارات الاشرافية من مسؤولي الشعب)، تم اجراء تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الادوات الاحصائية الملائمة، (معامل ارتباط "Pearson"، معامل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، معامل الاختلاف)، وذلك عن طريق الاعتماد على برنامج (Spss, V.23). اما استنتاجات الدراسة التي اظهرت صحة الفرضيات، ان المنظمات المبحوثة لا تقوم باجراء عمليات الرصد الخارجي للعوامل والمتغيرات العامة بشكل دوري.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ التحليل البيئي، البنية الخارجية، البنية الصناعية، البنية الداخلية، استراتيجية المنظمة التطويرية.



المقدمة

بما ان الادارة الاستراتيجية هي عملية تكيف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الاهداف التنظيمية وتأكيد بقاء المنظمة، لذلك اصبحت عملية التحليل البيئي التوأم الذي يجب ان يصاحب الادارة الاستراتيجية ويتوقف عليها نجاح او فشل المنظمة لذلك فان دراسة العوامل البيئية وتحليلها من المواضيع المهمة، وتعد الدراسات البيئية حديثة نسبياً في دراسات الادارة الاستراتيجية على الرغم من الاثار العميقة التي تترتب عليها، لقد كانت الادارات الاستراتيجية تركز في الماضي على البيئة الداخلية ومشاكلها كالعاملين وظروف الصناعة وزيادة الانتاجية ومشاكل وسائل الانتاج وغيرها، الا ان المستجدات في الظروف والعوامل كظهور فكرة النظم المفتوحة أي المنظمات التي تؤثر وتتأثر في البيئة الخارجية وتدخل الحكومة واصحاب المصالح والرأي العام والجمهور وغيرهم استدعى الى ضرورة الاهتمام ودراسة البيئة الخارجية ولاسيما في المنظمات العامة، ان اغلبية الدراسات التي تناولت الادارة الاستراتيجية والتحليل البيئي كانت تدور في فلك منظمات الاعمال سواء كان هذا التحليل يتضمن البيئة الكلية (العوامل الخارجية والصناعية) او التحليل البيئي الداخلي والذي يتضمن تحليل النشاط التسويقي وتحليل نشاط الانتاج والعمليات وتحليل النشاط التمويلي فضلا عن تحليل الهيكل التنظيمي والموارد البشرية والادارة وغيرها، الا ان الواقع العملي يختلف عندما تكون الدراسة حول المنظمات العامة وبالأخص الامنية منها، إذ انها عادة ما تكون مملوكة من الدولة لذلك فهي تطبق سياستها، ويترتب على ذلك ان يكون تمويلها من الموازنة للحكومة المركزية، وهي ايضا تقدم خدمات عامة لا تهدف الى الربح بل تهدف من ورائها اشباع الحاجات العامة للجمهور، ان ذلك يعني ان الحكومة هي التي تحدد رؤية ورسالة واهداف وغايات المنظمة العامة وكذلك هي التي تحدد طبيعة السوق والجمهور الذي تستهدفه، ومؤهلات الموارد البشرية التي تشغل الوظائف فيه كذلك طبيعة وشكل الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطات والمسؤوليات فضلا عن وضع قواعد واجراءات عمل خاصة بالمنظمة وفق قانون خاص يحدد فيه طبيعة العلاقات بين العاملين فيها.

تكونت الدراسة من اربعة اطر يمثل الاول مدخلين هما (المنهجية والدراسات السابقة) فيما اختص الاطار الثاني بالجانب النظري للدراسة ومدخلين هما التحليل البيئي واستراتيجية المنظمة التطويرية اما الاطار الثالث فتضمن الجانب العملي للدراسة، واختتمت الدراسة بالاطار الرابع والذي احتوى على استعراض الاستنتاجات النظرية والعملية للدراسة في مدخلها الاول، اما الثاني فقد تناول التوصيات والمقترحات واليات التطبيق، واكتملت الدراسة بالمصادر والملاحق.

أولاً: منهجية الدراسة

1- مشكلة الدراسة

تتجلى في ضعف المعلومات والبيانات التي ترتبط بالتحليل الاستراتيجي وبأنواعه الثلاث (الخارجي، الصناعي والداخلي) والتي ترتبط ايضا بمضامين صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات الملائمة للمنظمات العامة، إذ لمس ذلك الضعف عن طريق المقابلات الشخصية والمباشرة مع ذوي العلاقة في الدراسة الاستكشافية الاولى والتي قامت بها الدراسة قبل الشروع بالتطبيق العملي، وقد تأكد ذلك الضعف من خلال المعاشية الميدانية في المنظمات المبحوثة، وتشخص الدراسة هذا الضعف لأسباب ابرزها ما يأتي :

أ- قلة الدراسات السابقة او ضعفها في المنظمات المبحوثة والتي تتناول التحليل الاستراتيجي ومضامينه .

ب- ندرة الدراسات التي ترتبط بجوانب بناء استراتيجية المنظمة التطويرية والنماذج المطبقة فعلياً والمتاحة امام المحلل الاستراتيجي.

ت- افتقار شاغلي الوظائف القيادية في اقسام التخطيط الاستراتيجي والمتابعة في المنظمات مجتمع الدراسة الى المؤهلات العلمية العالية في اختصاص الادارة الاستراتيجية.

ث- ضعف العمليات المتعلقة بالتحليل البيئي (الخارجي والصناعي والداخلي).

2- أهمية الدراسة

يمكن ايجاز أهمية الدراسة في تناولها لمتغيرات رئيسة في مجال الإدارة العامة والإدارة الاستراتيجية وهي التحليل البيئي وهو مصطلح متجدد وفقاً لدينامية البيئة، وتحديد الأهمية الاستراتيجية للمنظمة التطويرية والتي تمثل الدليل الإرشادي للمستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى والتشغيلي) في المنظمة تجاه جميع القرارات الإدارية والفنية، كذلك وجود أهمية غير مباشرة للدراسة تنعكس في رفع مستوى ربحية المنظمة العامة وذلك عن طريق رسم اليات العمل الإداري بشكل علمي ودقيق يلبي حاجات المستفيد من المنظمات والأفراد كمستخدم نهائي للخدمة.

3- هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى ما يأتي:
أ- ايجاد مديات التأثير للمتغيرات المستقلة الرئيسية والفرعية للدراسة في المتغيرات التابعة من اجل تحديد مقدار التحكم والسيطرة الكفوءة بالمتغيرات المستقلة والتي لها نفوذ في المتغيرات التابعة .
ب- تحاول الدراسة تقديم احدث المفاهيم والأفكار المتجددة والمضامين المفيدة للتطبيق والبحث في مجال الإدارة الاستراتيجية.

4- فرضيات الدراسة

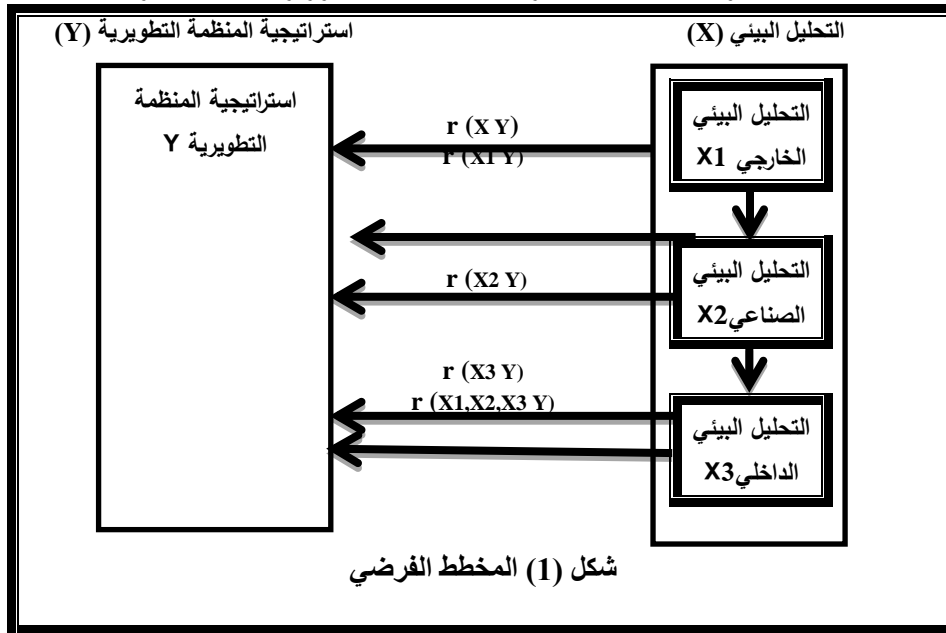
❖ الفرضية الرئيسية: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحليل البيئي واستراتيجية المنظمة التطويرية.

ومن هنا يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

- ❖ هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين التحليل البيئي الخارجي واستراتيجية المنظمة التطويرية.
- ❖ هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين التحليل البيئي الصناعي واستراتيجية المنظمة التطويرية.
- ❖ هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحليل البيئي الداخلي واستراتيجية المنظمة التطويرية.
- ❖ هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التحليل البيئي مجتمعة واستراتيجية المنظمة التطويرية.

5- المخطط الفرضي للدراسة

العلاقة التأثيرية لعمليات التحليل البيئي في استراتيجية المنظمة التطويرية
دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات وزارة الداخلية العراقية



6- حدود الدراسة:

- أ- الحدود المكانية: تتمثل بالرقعة الجغرافية لمدينة بغداد التي تقع فيها المنظمات الثلاث وهي:
- 1- مديرية المرور العامة .
 - 2- مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة .
 - 3- مديرية الدفاع المدني .
- ب- الحدود الزمانية : تمثلت حدود الدراسة بالمدة التي ابتدأت باللقاءات مع السادة مديري المديرية مجتمع الدراسة في وزارة الداخلية من (2017/6/1) ولغاية (2018/3/1).
- ت- الحدود البشرية: تضمنت الدراسة القيادات الادارية في المديرية المبحوثة من مديري الادارة ومديري الاقسام ومديري الادارات الاشرافية من مسؤولي الشعب في المنظمات المبحوثة

7- منهج الدراسة

المنهج يمثل انعكاس لأفكار الباحث نتيجة لإدراكه بالمشكلة ومحاولته إيجاد الحلول لها (قنديلجي، 2010: 92)، ولغرض الايفاء بمتطلبات الدراسة الحالية وتحقيق الاهداف المرجوة منها فقد تم اعتماد المنهج الاستطلاعي لتحديد المشكلة من خلال استبانة ضمت متغيرات الدراسة، كذلك يستخدم المنهج في دراسة الاوضاع الحالية للظواهر والعوامل المؤثرة في ذلك من خصائص واشكال وعلاقات للوصول الى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع (فارس والصريرة، 2011: 56).

8- مجتمع وعينة الدراسة

جرى اختيار وزارة الداخلية كمجتمع واسع للدراسة وذلك لارتباطها المباشر بالخدمات العامة وجرى اختيار ثلاث مديريات كمجتمع للدراسة على وفق الدراسة الاولية الاستكشافية التي اجراها الباحث، إذ تم اختيار مديرية الاحوال المدنية والجنسية والاقامة ومديرية المرور العامة ومديرية الدفاع المدني العامة، وجرى اختيار العينة بأسلوب عينة الحصر الشامل وقد تضمنت مديري الادارة ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب للمستويات الادارية الثلاث العليا والوسطى والدنيا وذلك لارتباطهم بتخصص الدراسة، مضافاً لذلك خبرتهم الوظيفية بحكم مراكزهم ومستوياتهم الادارية ومشاركتهم الفاعلة في عملية اتخاذ القرار، وقد تم حصر كامل مجتمع الدراسة للمديريات بمجموع (215) مستجيب يمثلون مديري الادارة ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب للمنظمات المبحوثة والجدول (1) يوضح ذلك .

جدول (1) النسب لعينة الدراسة بحسب المنصب الوظيفي

ت	اسم المديرية العامة	العدد الاجمالي للمستجيبين	الوزن المرجح
1	مديرية المرور العامة	59	27%
2	مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة	93	43%
3	المديرية العامة للدفاع المدني	53	25%
	المجموع	215	100%

وقد تم توزيع الاستبانات على افراد المجتمع بنسبة (100%) وقد تم الاسترجاع والرد على فقرات الاستبانة من جميع افراد المجتمع وان دل على شئ فانه يدل على تفاعلهم مع الدراسة الحالية، والطبيعة العسكرية الملزمة لدى مجتمع الدراسة والجدول (2) يوضح بشكل مفصل الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة وكالاتي:



العلاقة التأثيرية لعمليات التحليل البيئي في استراتيجية المنظمة التطويرية / دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات وزارة الداخلية العراقية

جدول (2) الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة

ت	المتغيرات	توزيع الفئة	العدد	النسبة المئوية
1	المرتبة	م. ثاني	1	.5
		م. اول	6	2.8
		نقيب	7	3.3
		راند	22	10.2
		مقدم	31	14.4
		عقيد	88	40.9
		عميد	59	27.4
		لواء	1	.5
	المجموع		215	100%
2	العمر	اقل من 40	45	20.9%
		اكثر من 40	170	79.1%
	المجموع		215	100%
3	التحصيل الدراسي	بكالوريوس علوم امنية	76	35.3
		بكالوريوس اخرى	129	60.0
		دبلوم عالي	8	3.7
		ماجستير	1	.5
		دكتوراه	1	.5
			المجموع	
4	التخصص	وكالة الشؤون الادارية والمالية	190	88.4
		وكالة شؤون الاستخبارات والامن	3	1.4
		وكالة شؤون الشرطة الاتحادية	22	10.2
	المجموع		215	100%
5	سنوات الخدمة	اقل من 5	4	1.9
		من 5 - اقل من 10	12	5.6
		من 10 - اقل من 15	19	8.8
		من 15 - اقل من 20	37	17.2
		20 فأكثر	143	66.5
	المجموع		215	100%
6	العنوان الوظيفي	مسؤول شعبة	99	46.0
		رئيس قسم	99	46.0
		مدير ادارة	17	7.9
	المجموع		215	100%
7	مدة الخدمة في المنصب الحالي	اقل من سنة	35	16.3
		من 1- اقل من 2	46	21.4
		من 2- اقل من 3	73	34.0
		اكثر من 3	61	28.4
	المجموع		215	100%

9- طرائق وأساليب جمع البيانات وتحليلها

وتقع في محورين هما:

أ- الجانب النظري:

- اعتمد الباحث في جمع البيانات النظرية لدراسته على البحوث السابقة من اطاريح ورسائل جامعية وبحوث تطبيقية وكذلك اعتمد على الكتب والدوريات العلمية والمتوفرة في المكتبات العراقية.
- الانترنت للدخول على المكتبات الاجنبية والبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة .
- ب- الجانب العملي: اعتمد الباحث في جمع البيانات العملية في دراسته على عدة اساليب هي:
 - الدراسة الاستكشافية التي قامت بها الدراسة من خلال المقابلة مع مديري الصنوف او من ينوب عنهم وكما موضحة في الجانب العملي.
 - المقابلات الشخصية للإداريين من السادة الخبراء المديرين التنفيذيين وكما موضحة في الملحق (3) ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب في المنظمات مجتمع الدراسة.
 - المعاشية الميدانية وتسجيل الاجراءات الادارية والملاحظات التي ترتبط بالمتغيرات المبحوثة في الدراسة إذ امتدت لشهرين متواصلين .
 - استمارة الاستبانة والتي قام الباحث باعدادها اعتمادا على الجانب النظري من دراسته كونها احد المصادر الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات لاستكمال مستلزمات الجانب العملي والوصول للنتائج، فمن خلالها سيتم التعرف واستكشاف آراء افراد المجتمع حول موضوع الدراسة، وسوف تعتمد الدراسة مقياس ليكرت الخماسي والذي يؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار او العبارة مع غير ذلك من خلال تحديد المستويات من علاقة قوية موجبة (طردية) الى علاقة قوية سلبية (عكسية) وفق الاوزان والقيم (1,2,3,4,5) (البياتي والقاضي،2010: 107) وكما موضحة في الملحق (4).

10- قياس صدق وثبات الاستبانة

أ- صدق الاستبانة الظاهري: وهو ما يسمى (صدق الخبراء والمحكمين) فلقد تحقق الباحث من صدق فقرات الاستبانة الظاهري ابتداءً بعرضها على عينة من الخبراء والمحكمين والبالغ عددهم (16) متخصصاً في الادارة العامة وادارة الاعمال والقياس والتقويم وعلم النفس التربوي، وكما موضح بالملحق (2) لاستمارة التحكيم، وطلب منهم الباحث ابداء الملاحظات والآراء حول مدى ملائمة الفقرات للأبعاد التي تمثلها ومدى وضوح ودقة هذه الفقرات وتعديل او حذف او اضافة فقرات جديدة من وجهة نظرهم، وتم الاخذ بنظر العناية التعديلات التي فضلوا بها واعيدت الصياغة بناءً على طلبهم، إذ حققت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (88%) وبذلك حصلت استمارة الاستبانة على رأي الاكثريّة من المحكمين في صحة فقراتها وملاءمتها لفرضيات الدراسة واهدافها، قادت هذه التعديلات لظهور الاستمارة بشكلها النهائي كما موضح بالملحق (3) .

ب- ثبات صدق الاستبانة : تحقق الباحث من صدق الاتساق الداخلي ومدى ثبات الاستبانة من خلال استعمال معامل (Crobach Alpha) لاستمارة الاستبانة وذلك للإعطاء الشرعية لاستمارة الاستبانة ويستعمل هذا الاختبار لتحديد اذا ما كانت اسئلة الاستبانة صحيحة على اثر الاجابة (البياتي وابو شعير، 2012) إذ ان معامل الثبات العام للاستبانة قد بلغت قيمته (0,956) وهي نسبة مرتفعة، وتراوحت قيم المعاملات لأبعاد الاستبانة ما بين (0,845-0,906)، وهو ما يشير الى ان الاستبانة وبجميع ابعادها تتمتع بدرجة عالية ومقبولة من الثبات، وهو ما يؤكد امكانية الاعتماد عليها في اجراء التطبيق والتحليل الميداني، والصدق يساوي جذر معامل الثبات إذ كانت قيمة (0,977) وهي قيمة ممتازة تتدل على صدق المقياس وكما موضحة في الجدول (3).

جدول (3) ثبات وصدق استبانة الدراسة

المتغير الرئيس	الابعاد الفرعية	الرمز	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
التحليل البيئي	التحليل البيئي الخارجي	X1	20	0,845
	التحليل البيئي الصناعي	X3	20	0,848
	التحليل البيئي الداخلي	X3	20	0,891
استراتيجية المنظمة العامة	الاستراتيجية التطويرية	Y1	20	0,906
الاستبانة بشكل عام				0,956
الصدق				0,977

ت- ادوات تحليل البيانات: اعتمدت الدراسة في جانبها العملي على الوسائل الاحصائية والاستبانة ببرنامج (SPSS23) وهو من البرامج الحديثة والمتخصصة في مجال تحليل البيانات وكما موضحة في الجدول (4).

ثانياً / دراسات سابقة

1- دراسة (ناصر، 2013) وعنوانها:

اثر التحليل الاستراتيجي على الخيارات الاستراتيجية التنافسية للمنشأة الدوائية السورية جرت هذه الدراسة في سوريا وطبقت في منظمات مصانع الادوية في دمشق وحصص فقد اختيرت (18) منشأة دوائية، تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي المدعم بالتحليل الكمي من خلال الاعتماد على الزيارات الميدانية والمصادر الموثقة والمقابلات الشخصية وقوائم الاستبيان للحصول على المعلومات من العاملين، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها تركيز المنظمات الدوائية على تقييم وتحليل بعض جوانب الاداء الداخلي وعدم التركيز على مكونات البيئة الخارجية، فضلا عن عدم فعالية التحليل الخارجي في تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يحقق الميزة التنافسية، كما توصلت الدراسة الى مجموعة توصيات اهمها تقديم مقترحات تسهم في تطوير عملية التحليل الاستراتيجي في المنظمات الدوائية بما يمكنها من تبني خيارات استراتيجية ناجحة وفعالة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية لها كمراكز البحث العلمي، والعمل على امتلاك كادر اداري متخصص في جمع المعلومات عن البيئة الخارجية ومن مصادر مهمة .

2- دراسة (العبادي، 2017) وعنوانها:

التحليل البيئي الاستراتيجي للاستثمار الرياضي في وزارة الشباب والرياضة جرت هذه الدراسة في العراق (البصرة) وطبقت في مجموعة من المؤسسات الرياضية، وقد استخدمت استمارة الاستبيان لجمع المعلومات والتي وزعت على المدراء ومعاونيهم ورؤساء الشعب والاقسام في المؤسسات الرياضية، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها اهمية استخدام التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية لتطوير اعمالها كذلك ضعف الوزارة بتنمية مواردها المختلفة للدور الفاعل في تطبيق عملية الاستثمار، كما ان الباحث توصل الى مجموعة توصيات اهمها ضرورة الاهتمام بتطوير البنى التحتية للوزارة والاهتمام بالأعلام الرياضي والنهوض بالوضع السياسي والامني لتأثيره الكبير في تطبيق الاستثمار في الوزارة .

3- دراسة (Elshamly, 2013) وعنوانها :

Developing a strategic framework in small and medium sized enterprises (SMEs)

جرت هذه الدراسة في المملكة المتحدة وطبقت في عدد من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة (غلوستير شير)، وقد استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة للحصول على المعلومات وذلك باستخدام المقابلة شبه المنتظمة وبطاقة الاداء المتوازن، وتوصلت الدراسة الى مجموعة استنتاجات ابرزها لم يكن لدى المنظمات الصغيرة والمتوسطة عملية استراتيجية متماسكة اذ ان العملية التي تستخدمها هذه الشركات هي عملية فوضوية وغير متسلسلة وغير واضحة مما يؤدي الى عدم القدرة على التنمية والابداع، كما وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات اهمها تنفيذ نهج استراتيجي رسمي متماسك للعملية الاستراتيجية باستخدام ادوات مثل (SWOT,BSC)

4- دراسة (Crawford, 2016) وعنوانها:

AN ANALYSIS OF OPERATING ENVIRONMENT & STRATEGY: A CASE STUDY OF TATA MOTORS

جرت هذه الدراسة في الهند وطبقت في شركة مصانع سيارات (تاتا) وقد اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة فقد اعتمد الباحث المعايير الميدانية والمقابلة للحصول على المعلومات وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها ضرورة اجراء تحليل (SWOT) لمعرفة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ، كما توصلت الى مجموعة من التوصيات ابرزها اقتراح استراتيجيات الغرض منها هو توفير طرائق مبتكرة ومفيدة من اجل استمرار الشركة لتحقيق النجاح في صناعة سيارات ذات قدرة تنافسية عالية مع وضع خطة موجزة لبيان كيفية صياغة وتنفيذ هذه الاستراتيجيات

ثالثاً / الإطار النظري

1. البيئة:

تعرف بأنها القوى أو العوامل أو المتغيرات التي تشكل غلاف البيئة الخارجية والتي تؤثر في قدرة المنظمة بمحيط معين للحصول على الموارد والمدخلات (Gareth,2007:132) وتعرف البيئة أيضاً بأنها مجموعة المتغيرات التي تقع داخل المنظمة (البيئة الداخلية) أو خارجها (البيئة الخارجية) والتي يحتمل أن تؤثر في كفاءة أداء المنظمة (Armstrong,2012: 3)، وتتضمن مكونات غير محددة من البيئة المحيطة في المنظمة والتي تؤثر في نشاطها وممارساتها، كذلك تتكون من العوامل أو القوى السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الديموغرافية، التكنولوجية، المادية والعالمية (العززي، 2015: 173) إن المنظمات لا توجد في فراغ بل هي تعمل في بيئات متنوعة ومتعددة الأشكال والمكونات وإن هناك عمليات تبادل وتفاعل وتكامل مستمرة تجري بشكل مستمر بين المنظمة وبينتها وعلى الرغم من توسع دراسة المفهوم منذ الخمسينيات من القرن الماضي إلا إن الباحثون يعترفون بالتحدي الذي يشكله بسبب عدم وضوحه من جانب وبسبب الخطأ الذي قد يحصل في رؤية الإدارة لطبيعة الأحداث والتفاعلات التي تجري في الوسط البيئي من جانب آخر (القيسي والطائي، 2014: 130)، ويتفق (برنوطي، 2000: 4) و (الخضر، 2000: 382) بشأن الخصائص العامة للبيئة وكما يأتي:

- أ- إن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم إطار البيئة.
- ب- إن البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه ومنها ما لا يمكن قياسه.
- ت- إن تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها وتكاليفها.
- ث- إن الإدارة قد تدرك هذه المتغيرات البيئية أو لا تدركها، ولذا فدور وفعالية كل منظمة تختلف من الأخرى.
- ج- إنه يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تمثله من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات.
- ح- إن البيئة الإستراتيجية هي خليط معقد من التفاعلات والتعاملات المعقدة والكثيفة والسريعة.

2. تصنيف البيئة (Types Of Environment)

صنف (Emery & Trist, 1965) البيئة الى اربعة انواع هي: (رشيد وجلاب، 2008: 102-103)
أ- البيئة الهادئة العشوائية (Placid random environment): وعادة ما تتسم هذه البيئة بانخفاض التعقيد ودرجة استقرار عالية، فعلى الرغم من ضعف التنبؤ بكافة المتغيرات البيئية الا ان المنظمة تستطيع العمل في ظل هذه الظروف كونها لا تمثل تهديدا او قلقا على نمط القرارات المتخذة من الادارة العليا، وكما موضحة في الشكل (2).

ب- البيئة الهادئة المتجمعة (Placid clustered environment): وتتسم هذه البيئة بدرجة تعقيد عالية الا انها مستقرة نوعا ما، وتكون الفرص والتهديدات في هذا النوع من البيئات مختلفة ومتجمعة، لذلك يكون اهتمام الادارة العليا في البحث عن الموقع المثالي الذي يكون بالقرب من الموارد البيئية.

ت- البيئة المضطربة الانعكاسية (Disturbed reactive environment): ان هذا النوع من البيئات يتميز بدرجة تعقيد منخفضة الا انها غير مستقرة بوجود عدد غير قليل من المنافسين، لذلك ينصب اهتمام المنظمة بشكل اساسي على المحافظة على مركزها التنافسي.



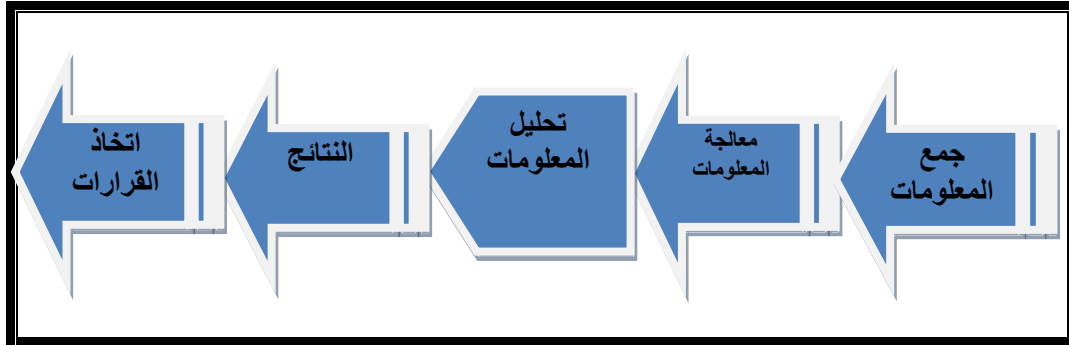
شكل (2) تصنيف البيئة وفقاً لمنظور (Emery & Trist)

Source: Emery, F.E, & Trist, E.L, Casual texture of organizational environment, Human Relations, 1965

ث- البيئة الهادئة (Turbulent environment): وهذه تتميز بدرجة عالية من التعقيد وعدم الاستقرار بسبب تداخل العلاقات مع التنظيمات الاخرى والتفاعل مع المجتمع والاهتمام والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير لمجاراة المنافسين، ان حالة عدم التأكد هذه تتطلب تطوير بدائل وسياسات تنوع للسلع والخدمات لضمان استمرار المنظمة، وتناسب الهياكل ذات الطبيعة الميكانيكية البيئات الاكثر استقرارا اما الهياكل العضوية فهي تكون مناسبة مع البيئات الاكثر تغيرا (القريوتي، 2015: 226).

ومن متطلبات التحليل البيئي جمع المعلومات ومن ثم معالجتها ثم تحليلها ثم العمل على اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة انطلاقاً من نتائج هذا التحليل وكما موضحة في الشكل (3).

شكل (3) مراحل التحليل البيئي



المصدر: حيرش، عيسى، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

وتقسم البيئة على ثلاثة أنواع وكما يأتي: (Thompson and Strickland, 2008: 50) (Dess, 2007: 49) (Daft, 2008: 141)

أ- البيئة الكلية (Macro - Environment)

اذ يرى (Thompson وآخرون) بان البيئة الكلية Macro - Environment تتكون من ستة مكونات هي (العوامل السياسية، الظروف الاقتصادية، القوى الاجتماعية والثقافية، العوامل التكنولوجية، القوى البيئية والعوامل القانونية والتنظيمية)، (Thompson, et al., 2005: 48) وكما موضحة في الجدول (5).



العلاقة التآثرية لعمليات التحليل البيئي في استراتيجية المنظمة التطويرية / دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات وزارة الداخلية العراقية

جدول (5) مكونات البيئة الكلية

العوامل	الوصف
العوامل السياسية	وتشمل هذه العوامل السياسات السياسية، بما في ذلك مدى تدخل الحكومة في الاقتصاد وهي تشمل مسائل مثل السياسة الضريبية، وسياسة النطاق، والتعريفات، والمناخ السياسي، وقوة المؤسسات مثل النظام المصرفي الاتحادي، تؤثر بعض السياسات السياسية على أنواع معينة من الصناعات أكثر من غيرها، ومن الأمثلة على ذلك سياسة الطاقة، التي تؤثر في منتجي الطاقة والمستخدمين الكثيرين للطاقة أكثر من أنواع الأعمال الأخرى.
الظروف الاقتصادية	تشمل الظروف الاقتصادية المناخ الاقتصادي العام والعوامل المحددة مثل أسعار الفائدة وأسعار الصرف ومعدل التضخم ومعدل البطالة ومعدل النمو الاقتصادي ومعدلات العجز التجاري أو الفوائض ومعدلات الادخار ونصيب الفرد من الناتج المحلي، وتشمل العوامل الاقتصادية أيضا الظروف في الأسواق للأسهم والسندات، والتي يمكن أن تؤثر على ثقة المستهلك والدخل الاختياري، بعض الصناعات، مثل البناء معرضة بشكل خاص للكساد الاقتصادي ولكنها تتأثر بشكل إيجابي بعوامل مثل أسعار الفائدة المنخفضة، وقد يستفيد آخرون مثل البيع بالتجزئة للخصم عندما تضعف الظروف الاقتصادية العامة، حيث يصبح المستهلكون أكثر وعياً بالأسعار.
القوى الاجتماعية الثقافية	تشمل القوى الاجتماعية والثقافية القيم المجتمعية والمواقف والتدخلات الثقافية وأنماط الحياة التي تؤثر على الطلب على سلع وخدمات معينة، وكذلك العوامل الديموغرافية مثل حجم السكان ومعدل النمو وتوزيع العمر. تختلف القوى الاجتماعية والثقافية حسب اللغة وتتغير بمرور الوقت. مثال على ذلك هو الاتجاه نحو أنماط حياة أكثر صحة، والتي يمكن أن تحول الإنفاق نحو معدات التمارين الرياضية والنوادي الصحية وبعيدا عن الأطعمة الكحولية والوجبات الخفيفة. يمكن أن يكون للديمغرافيات السكانية انعكاسات كبيرة على صناعات مثل الرعاية الصحية، حيث تختلف التكاليف واحتياجات الخدمة مع العوامل الديموغرافية مثل العمر وتوزيع الدخل.
العوامل التكنولوجية	وتشمل العوامل التكنولوجية وتيرة التغير التكنولوجي والتطورات التقنية التي تنطوي على آثار واسعة النطاق على المجتمع، مثل الهندسة الوراثية وتكنولوجيا النانو. وتشمل هذه المؤسسات المعنية بإيجاد معارف جديدة والتحكم في استخدام التكنولوجيا، مثل اتحاد البحث والتطوير وحاضنات التكنولوجيا التي ترعاها الجامعات وقوانين حقوق النشر وحقوق النشر والسيطرة الحكومية على الإنترنت، يمكن أن يشجع التغيير التكنولوجي على ولادة صناعات وخدمات.
القوى البيئية	وتشمل هذه القوى البيئية والبيئية مثل الطقس والمناخ وتغير المناخ والعوامل المرتبطة بها مثل نقص المياه، هذه العوامل يمكن أن تؤثر بشكل مباشر في الصناعات مثل التأمين، والزراعة، وإنتاج الطاقة، والسياحة. قد يكون لها تأثير غير مباشر ولكن كبير على الصناعات الأخرى مثل النقل والمرافق العامة.
العوامل القانونية والتنظيمية	وتشمل هذه العوامل اللوائح والقوانين التي يجب على الشركات الالتزام بها، مثل قوانين المستهلك وقوانين العمل وقوانين مكافحة الاحتكار وتنظيم الصحة والسلامة المهنية، بعض العوامل، مثل إزالة القيود المصرفية، وهناك قوانين أخرى، مثل تشريعات الحد الأدنى للأجور، فهي تؤثر في أنواع معينة من الصناعات (الصناعات ذات الأجور المنخفضة والعمالة الكثيفة) أكثر من غيرها.

Source: Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A. J. Strickland, Crafting and Executing Strategy, Concepts and Readings, 20th, McGraw-Hill Education, United States, 2016, p48.

ب- البيئة الصناعية: تعرف الصناعة بأنها مجموعة المنظمات التي تقدم السلع والخدمات للزبائن وفي أسواق معينة ولها القدرة على تقديم منتجات بديلة لكل من المنظمات الأخرى (Hill and Jones, 1992: 72) وهي ذلك الجزء من البيئة الخارجية ذات الصلة المباشرة بالمنظمة ولها تأثير فعال عليها في تحقيق أهدافها وتدعى أيضا بالبيئة العملياتية للمنظمة والتي ترتبط بالأطراف المؤثرة بشكل مباشر في عملياتها وأدائها والتي يقع في مقدمتها (الموردون، المنافسين، الزبائن، المقرضين، أصحاب الأسهم) ومجمل مجموعات الضغط المباشر على المنظمة (Daft, 2001: 322) وتعرف البيئة الصناعية للمنظمة على أنها عبارة عن العناصر والجهات ذات التأثير المباشر والقريب من نشاط المنظمة الرئيس وتمثل الأطراف المحيطة بالمنظمة والتي تتفاعل وتتعامل معها بشكل خاص وتختلف هذه البيئة اختلافا واضحا بين منظمة وأخرى حيث أن لكل منظمة بيئة خاصة بها تدعى ب (البيئة الخاصة (الغالبية، 2007: 252) وتسمى أيضا ب (بيئة المهمة أو النشاط) وتتمثل بمجموعة العوامل المؤثرة التي تقع في حدود تعاملات وصفقات المنظمة.

والتي يختلف تأثيرها من واحدة إلى أخرى كما يمكنها السيطرة عليها أو التحكم فيها أحيانا وتمثل بالزبانن، الموزعين، المنافسين، الموردين، الاتحادات والنقابات والحكومة (الغزوي والماجدي، 2016: 94) ، (Thompson and Strickland,2008: 55) ، (Burnes, 2009: 285) ، (Dess,2007: 58) ت-البيئة الداخلية (Internal Environment): إن البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال (Certo,1997: 184) وتعرف البيئة الداخلية للمنظمة بأنها العوامل التي تستطيع المنظمة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن القيادة الإستراتيجية من تسيير منظماتها بفعالية أكبر وأدق ولا يمكن للمنظمة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها (الشماع،1999: 55) إن البيئة الداخلية تتعلق بالمنظمة، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات الساندة أي كل ما يتعلق بالنظم الداخلية للمنظمة ذاتها (الشماع وحمود،2009: 191).

3. مفهوم التحليل البيئي:

ويسمى بالتحليل الاستراتيجي والذي يتضمن مجموعة خطوات يجري بواسطتها التعرف على ابرز التأثيرات التي تفرضها المتغيرات البيئية الثلاث الرئيسية الخارجية والصناعية والداخلية (Roger,2013: 48) وهو القيام بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية التي ترتبط بهما المنظمة لذلك يعمل التحليل الاستراتيجي على دراسة الفئات المستهدفة من المستهلكين وتحديد طبيعة المنتجات أو الخدمات التي يريدون الحصول عليها وعندها يتم اتخاذ مجموعة من القرارات ومنها التوقف عن إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة السابقة والعمل على إنتاج سلعة أو تقديم خدمة جديدة وأيضاً تغيير أسلوب التسويق المتبع وتخصيص مجموعة من الدراسات لوضع أسلوب جديد في التسويق (الخفاجي،2010: 104) وقد اختلفت مجالات التحليل البيئي التي احتوتها نماذج الإدارة الاستراتيجية، وقد قسمها (Pettinger,1996: 58) إلى مجموعة اعتبارات أساسية لتوجيه الحركة عبر مجالات التحليل وكما يأتي:

- العوامل خاصة بالمنظمة: وتتمثل بطبيعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في الوقت الحالي أو التي ستقوم بها مستقبلاً وحصة المنظمة الحالية والمطلوب تطويرها والمركز السوقي الآن والمخطط له والزبانن الحاليين والمستقبليين وموقع المنظمة بحسب أسلوب سلسلة القيمة وتصورات ذوي المصالح عن المنظمة والتكنولوجيا الحالية والمستقبلية والمهارة في استعمالها والقوة في رأس المال والتدفق النقدي وحجم الأعمال المتعاقد عليها وتركيب رأس المال ودورة حياة المنتج والمنتجات الجديدة وأنشطة البحث والتطوير والخبرة الإدارية والقدرة على استقطاب الخبرات والمحافظة عليهم.

-عوامل خاصة بالسوق: وتتمثل بحجم السوق الحالي والموقع للأسواق الحالية أو المطلوب البحث عنها وحالة السوق (نمو، نضوج، استقرار، اضطراب وتراجع) وتركيب السوق المستهدف وربحية السوق الحالي وحالة المنافسين في السوق الذي تنتمي إليه المنظمة وكيفية الدخول للسوق والقيود المفروضة عليه والتصورات عن القطاع الذي تنتمي المنظمة له وما يرتبط به والتكنولوجيا الحالية والمستقبلية والقيود المتعلقة بالنشاط (المنافسون، المجهزون، المواد الأولية).

أ- تحليل البيئة الخارجية (Internal Environmental Analysis):

إن فهم البيئة الخارجية من قبل المنظمات العامة يعد شرطاً أساسياً لنجاحها وإن هذا الفهم مرتبط بقدرة المنظمة على تجميع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض تطوي الخيارات الاستراتيجية المناسبة (الغالبى وادريس،2007: 254) ويتضمن التحليل الاستراتيجي للعوامل البيئية الخارجية ما يأتي: (الجنابي،2017: 153)

• تحديد العوامل المهمة في البيئة الخارجية والتي تعتمد عليها المنظمات العامة والتي تبين الفرص والتهديدات المحتملة.

• التنبؤ على المدى البعيد بالتغيرات التي ستطرأ على تلك العوامل وتصنيفها لغرض استفادة متخذي القرار منها. في ضوء معطيات التحليل البيئي الخارجي يمكن للقيادات الاستراتيجية للمنظمات العامة من فهم طبيعة العوامل التي تؤثر في الاداء الحالي والمستقبلي والتعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

ب- تحليل البيئة الصناعية: تعرف الصناعة بأنها مجموعة المنظمات التي تقدم السلع والخدمات للزبائن وفي أسواق معينة ولها القدرة على تقديم منتجات بديلة لكل من المنظمات الأخرى (Hill and Jones,1992: 72) وهي ذلك الجزء من البيئة الخارجية ذات الصلة المباشرة بالمنظمة ولها تأثير فعال عليها في تحقيق أهدافها وتدعى أيضا بالبيئة العملياتية للمنظمة والتي ترتبط بالأطراف المؤثرة بشكل مباشر في عملياتها وأدائها والتي يقع في مقدمتها(الموردون، المنافسين، الزبائن، المقرضين، أصحاب الأسهم) ومجمل مجموعات الضغط المباشر على المنظمة (Daft,2001: 322) وتعرف البيئة الصناعية للمنظمة على أنها عبارة عن العناصر والجهات ذات التأثير المباشر والقريب من نشاط المنظمة الرئيس وتمثل الأطراف المحيطة بالمنظمة والتي تتفاعل وتتفاعل معها بشكل خاص وتختلف هذه البيئة اختلافا واضحا بين منظمة وأخرى حيث أن لكل منظمة بيئة خاصة بها تدعى ب البيئة الخاصة (الغالبى، 2007: 252) وتسمى أيضا ب (بيئة المهمة أو النشاط) وتمثل بمجموعة العوامل المؤثرة التي تقع في حدود تعاملات وصفقات المنظمة، والتي يختلف تأثيرها من واحدة إلى أخرى كما يمكنها السيطرة عليها أو التحكم فيها أحيانا وتمثل بالزبائن، الموزعون، المنافسون، الموردون، الاتحادات والنقابات والحكومة (العنزي والماجدي، 2016: 94) (Thompson and Strickland,2008: 55) ، (Burnes, 2009: 285) ، (Dess,2007: 58)

ج-تحليل البيئة الداخلية (Internal Environmental Analysis): ويعتمد تحليل عوامل البيئة الداخلية التي تتضمن الموارد والقدرات الجوهرية وتحديد مضمون كل من موارد الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة بوصفها مرتكزات المقاربة المبنية على الموارد فالموارد تشتمل على مجموع الأصول ، القدرات أو الطاقات، الإجراءات التنظيمية، الخصائص المعلومات، المعارف والمهارات التي تتحكم فيها المنظمة وتسيطر عليها، والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحها (السكرانه، 2015: 157) كما تعرف الموارد والكفاءات على أنها أصول محسوسة أو غير محسوسة مرتبطة بالمنظمة، ويمكن تصنيفها إلى خمس فئات مالية، بشرية، مادية (أماكن الإنتاج، آلات متوفرة، مخزون)، تنظيمية (نظام المعلومات، مراقبة الجودة، إجراءات)، تكنولوجية (مهارة، براءات). كما أضاف (ياسين، 2010: 78) إلى هذه القائمة قسما أخر يتمثل في السمعة مع تركيزه على دور الموارد غير المحسوسة ذلك إن المنظمة يمكنها امتلاك ميزة تنافسية إذا ما اعتمدت على إستراتيجية لتسهم بشكل فعال في خلق قيمة ليس في مقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها. مما تقدم قد يبدو ان هناك اختلافا بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية وعناصرها فالباحث (Dess,2007: 77) يرى بان العوامل والمكونات التي يفترض تركيز التحليل عليها في البيئة الداخلية هي الأنشطة الأولية (الإدارات الداخلية، العمليات، الإمدادات الخارجية اللوجستية، التسويق والبيع والخدمة) والفرعية للمنظمة (الموارد البشرية، المتطلبات المادية والتطور التكنولوجي) في حين يرى (Hill, et., al, 2015: 83) إن البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعة الأنظمة والتي تركز على الإطار المادي الملموس مثل (الأنظمة الوظيفية ، النظام المعلوماتي) ومجموعة أخرى مثل الأطر الإنسانية والمعرفية والتي تتجسد في المجال الإبداعي والتي تتعلق بالأنظمة السياسية والاجتماعية والثقافية، التحليل البيئي الداخلي يسهم فيما يأتي : (Dogaru,2013: 2-3)

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرائق تدعيمها مستقبلا ما يؤدي لزيادة قدراتها لاستغلال الفرص ومواجهة المخاطر .
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها السلبية.
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ناتج التحليل الداخلي من جانب الفرص والمخاطر ناتج التحليل الخارجي من جانب أخر.

4- استراتيجية المنظمة التطويرية (The Developmental Strategy):

استراتيجية المنظمة التطويرية تحاول تحسين موقف المنظمة وقدرتها ومصادرها ونفوذها كما أنها تسعى لخلق مستقبل جديد أفضل للمنظمة، ويمكن لأنظمة التخطيط الرسمية أن تلعب دوراً مهماً في إرشاد عملية الاستفادة من المصادر الموجودة لبناء القدرات، ولابد للمنظمة أن تلقى الدعم من البيئة الخارجية من أجل نجاح استراتيجية المنظمة التطويرية، يثار الجدل في كثير من الدول أو لدى المهتمين بالشأن العام حول مدخل عملية التطوير الإداري ويؤخذ هذا الجدل اتجاهين: (بربر، 2012: 246)

الاتجاه الأول: يستند إلى إجراء تغييرات وتطويراً جزئياً لمكونات الإدارة العامة بمعنى التطوير التراكمي مع المحافظة على ما هو قائم بشرط تحقيق عملية التفاعل بينهما.

الاتجاه الثاني: ويستند هذا الاتجاه على إن وحدات الإدارة العامة هي وحدة متكاملة لا يمكن النظر إليها كونهما جزئيات منفصلة أو لا يمكن معالجتها جزئياً ومن ثم إعادة ربطها ، وفقاً لهذا المدخل يجب إن يحدث التطوير في جميع وحدات الإدارة العامة في الوقت نفسه ويمكن التوصل إلى ذلك نتيجة التنسيق والتعاون والتفاعل بين كافة أجزاء المنظومة، أن لجوء السلطة التنفيذية في كثير من الدول إلى إخفاء عجز التنظيمات الإدارية فيها لفترات طويلة وان اضطرت في بعض الأحيان وتحت ضغوط الأداء إلى إصلاحات جزئية إلا إن هذه التنظيمات لن تتمكن من إخفاء هشاشتها مما يجعل من مسألة التطوير الشامل مسألة حتمية لأن صيانة وحماية التطوير الجزئي قد لا يشكل له المناعة المطلوبة من مشكلات وعوارض أمراض الأجزاء الأخرى، وقد ظهر من غالبية تجارب عمليات التطوير إن هذه العملية لا تتم دفعة واحدة لاحتياجها إلى مقومات ضخمة مادية، بشرية ومعلوماتية بل تنقسم إلى مراحل تترايط فيما بينها بشكل دقيق وشفاف من جهة وتستدعي تأمين كافة الضمانات لتحقيق المناعة لكل مرحلة من جهة ثانية، أنها عملية شائكة ومعقدة ولكن لا بد من مواجهتها في مرحلة وزمن ما. تعددت النظريات التي تناولت بالتفصيل إستراتيجية التطوير أو مراحل عملية التطوير الإداري إلا إننا نميل إلى نموذج (Gerald Gaiden) بوصفه نموذجاً يتصف بالدقة ويعد من أكثر النماذج شيوعاً ويضمن نموذج غيدن إستراتيجية من أربعة مراحل وكما يأتي: (Gaiden,1991:489)

● مرحلة الشعور بالحاجة للتطوير الإداري: إن إدراك المواطنين بضرورة التطوير وأهميته نتيجة عقم أجهزة منظومة الإدارة العليا والمشكلات التي تجعل دون الفعالية والكفاءة المطلوبة ينبغي أن يصاحب ذلك قوة تأثيرية ما مؤدية لعملية التطوير الإداري المقصود بالقوة التأثيرية إن تشعر القوى السياسية بخطورة هذا العقم وهشاشة بنية الإدارة العامة لكي تتبنى فكرة التطوير وإعطائها قوة دفع واستمرارية لا إلى إجهادها وامتصاصها ويعتبر هذا التبنى نقطة انطلاق أساسية لنجاح عملية الإصلاح .

● مرحلة صياغة الأهداف والاستراتيجيات: تعتبر هذه المرحلة من اعقد مراحل إستراتيجية التطوير الإداري خاصة في الدول النامية نظراً لاختلافات الرأي حول مفهوم الأهداف والاستراتيجيات وأولوياتها بين قوى النفوذ السياسي والمجتمع بكافة مكوناته لذا فإن الاتفاق والالتزام على الأهداف والاستراتيجيات مسألة ضرورية كون المصلحة العامة تقتضي تزاوج الأهداف بين كافة الأطراف بعيداً عن النظرة الضيقة للمصالح المرئية، إن جملة الأهداف التي يجب التوافق عليها وإقرارها.

● مرحلة تطبيق التطوير الإداري: إن مقاومة التطوير الإداري بالمفهوم الواسع مسألة حتمية تفرضها الطبيعة البشرية حيث ينظر إليها الجهاز الإداري الحالي نظرة المتضرر بمصالحه ومكتسباته، تعتبر تجارب الدول في هذا المجال خير شاهد على كيفية إجراء التطوير الإداري إذ استخدمت اليابان أسلوب الصدمة الفجائية في عملية تطوير أجهزتها الإدارية وتم فصل الآلاف من الموظفين دفعة واحدة بدعم من القيادة السياسية على أساس إن الصدمة تعبر عن الجدية في عملية التطوير، على النقيض من ذلك استخدمت الصين وفرنسا أسلوباً مغايراً يعرف بالأسلوب الدفاعي أو المتدرج يمهّد هذا الأسلوب ويهيئ قدرات الجهاز الإداري الحالي ليتمكن تلقائياً من قيادة عملية التطوير الشامل وليشكل في الوقت نفسه قوة دفع ضرورية لعملية الإصلاح ومسانداً للقرار السياسي.

• مرحلة تقييم التطوير الإداري وتصويبه: إن مراقبه حادة لمسارات الأداء لكافة مواطن العملية التطويرية تعد مرحلة أساسية للحكم على صوابية نتائج عملية التطوير بمعنى آخر، هل حقق التطوير الأهداف التي رسمها مسبقاً؟ أم إن هناك مسارات تتطلب تصويبها؟ علماً بأنه من المنطقي إن تنشأ في سياق مرحلة التطبيق أو التنفيذ مشكلات ومعوقات وعثرات ومقاومات كثيرة لذا يفترض بالآليات المستخدمة في آليات التطوير إن تكون لديها القدرة على تحديد مواطن الخلل في المسارات وتصويبها في الاتجاه الذي يحقق فعالية وكفاءة في الأداء الجديد مقارنة بالأداء السابق لهذه المسارات .

رابعاً / الإطار العملي

تحليل استجابات مجتمع الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج المتغيرات المكونة لأبعاد التحليل البيئي واستراتيجية المنظمة التطويرية وتحليلها، من خلال معرفة اجابات مجتمع الدراسة والى اين تتجه كل فقرة من فقرات الاسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد استعمل لهذا الغرض جداول التوزيع التكراري والانحراف المعياري والوسط الحسابي والوسط الفرضي البالغ (3) فإذا كان الوسط الحسابي اكبر من الوسط الفرضي فانه يدل على ان الاجابات اتجهت نحو الاتفاق والاتفاق التام، اما اذا كان الوسط الحسابي اصغر من الوسط الفرضي فهو يعني ان الاجابات قد اتجهت نحو الاتفاق الضعيف والاتفاق الضعيف التام، ولمعرفة اتجاه العينة المبحوثة على محتوى الفقرات قام الباحث بتطبيق قانون مقدار الاضافة والذي ينص على (القيم العليا - القيم الدنيا / 5) وكما يأتي:

مقدار الاضافة $0.8 = 5 - 1$

غير موافق تماماً: 1.79 - 1

غير موافق: 1.80 - 2.59

محايد: 2.60 - 3.39

اتفق: 3.40 - 4.19

4.20

اتفق تماما: 5-

1- تحليل استجابات مجتمع الدراسة وفقاً لأبعاد التحليل البيئي:

أ- التحليل البيئي الخارجي:

يوضح الجدول (6) وصف المعدل العام لبعد التحليل البيئي (الخارجي والصناعي والداخلي) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.89) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وهو يدل على تجانس فقرات التحليل البيئي لكافة محاوره وبانحراف معياري (0.39) واهمية نسبية (0.78) وهو يدل على اتفاق العينة حول فقرات بعد التحليل البيئي ومعامل اختلاف قيمته (10%) وهو قليل اذا ما قورن بحجم العينة البالغ (215)، كذلك يوضح وصف فقرات محور التحليل البيئي الخارجي إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.84) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وهذا يدل على تجانس اجابة المجتمع حول هذا البعد، وبانحراف معياري (0.46) واهمية نسبية (0.77)، وهو يدل على اتفاق العينة حول فقرات المحور، ومعامل اختلاف قيمته (12%) وهو نسبياً منخفض اذا ما قورن بحجم العينة، هذا وقد كان اعلى وسط حسابي بشكل عام كان للفقرة (2) والتي تنص على (تؤكد الادارة العليا للمنظمة على ضرورة استقراء المستقبل وتوقع الفرص المحتملة)،



العلاقة التأثيرية لعمليات التحليل البيئي في استراتيجية المنظمة التطويرية / دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات وزارة الداخلية العراقية

جدول (6) التحليل الوصفي لفقرات محور التحليل البيئي الخارجي N=215

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة											
				أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.84	0.19	0.81	4.22	39.53	85	48.37	104	6.98	15	4.65	10	0.47	1	Q1	
0.86	0.15	0.66	4.31	40.00	86	52.56	113	5.58	12	1.86	4	0.00	0	Q2	
0.67	0.33	1.11	3.36	15.35	33	39.07	84	12.56	27	32.09	69	0.93	2	Q3	
0.74	0.30	1.11	3.70	27.91	60	37.21	80	12.56	27	21.86	47	0.47	1	Q4	
0.77	0.26	1.00	3.88	29.30	63	44.19	95	12.56	27	13.49	29	0.47	1	Q5	
0.84	0.18	0.76	4.20	36.74	79	49.77	107	9.77	21	3.72	8	0.00	0	Q6	
0.74	0.27	1.02	3.72	22.33	48	46.51	100	12.56	27	18.14	39	0.47	1	Q7	
0.84	0.16	0.69	4.21	34.42	74	54.88	118	8.37	18	2.33	5	0.00	0	Q8	
0.85	0.15	0.65	4.25	35.35	76	55.81	120	7.44	16	1.40	3	0.00	0	Q9	
0.84	0.16	0.67	4.24	36.28	78	52.56	113	10.23	22	0.93	2	0.00	0	Q10	
0.80	0.17	0.68	3.98	17.67	38	66.98	144	11.16	24	4.19	9	0.00	0	Q11	
0.80	0.21	0.85	3.99	29.30	63	46.98	101	17.21	37	6.51	14	0.00	0	Q12	
0.84	0.18	0.76	4.19	36.74	79	48.84	105	11.63	25	2.33	5	0.47	1	Q13	
0.80	0.19	0.77	3.98	21.40	46	61.40	132	12.56	27	3.26	7	1.40	3	Q14	
0.66	0.35	1.15	3.28	17.67	38	31.16	67	13.02	28	38.14	82	0.00	0	Q15	
0.77	0.21	0.81	3.86	18.14	39	57.67	124	16.74	36	6.98	15	0.47	1	Q16	
0.81	0.18	0.73	4.03	25.12	54	55.35	119	16.74	36	2.79	6	0.00	0	Q17	
0.62	0.35	1.08	3.10	9.77	21	33.95	73	12.56	27	43.72	94	0.00	0	Q18	
0.63	0.38	1.18	3.13	17.67	38	22.79	49	14.42	31	44.65	96	0.47	1	Q19	
0.62	0.37	1.16	3.12	17.21	37	21.40	46	18.14	39	42.33	91	0.93	2	Q20	
0.77	0.12	0.46	3.84	المعدل العام لبيد التحليل البيئي											
0.78	0.10	0.39	3.88	المعدل العام لبيد التحليل البيئي											

اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.31) وبانحراف معياري (0.66) واهمية النسبية (0.86) ومعامل اختلاف بلغ (15%)، في حين ان اقل متوسط اجابية كان للفقرة (18) والتي تنص على (تجري المنظمة عمليات الرصد الخارجي للعوامل والمتغيرات العامة بشكل دوري ومستمر) وقد بلغ الوسط الحسابي لها (3.10) وانحراف معياري (1.08) واهمية نسبية (0.62) ومعامل اختلاف قيمته (35%) وهي نسبة عالية، ومن كل ما سبق نستدل على ان الادارة العليا في مجتمع الدراسة تؤكد على ضرورة استقراء المستقبل وتوقع الفرص المحتملة فيه، اما عن فقرة تجري المنظمة عمليات الرصد الخارجي للعوامل والمتغيرات العامة بشكل دوري ومستمر، فإنها متحققة بالرغم من ان وسطها الحسابي اقل الاوساط الا انه اعلى من الوسط الفرضي وقد تحتاج المنظمات مجتمع الدراسة الى المزيد من التدريب والتطوير لمواردها لدعم عمليات الرصد للعوامل الخارجية بشكل دوري ومستمر لغرض الموائمة معها.

ب- التحليل البيئي الصناعي:

يتضح من الجدول (7) وصف فقرات بعد التحليل البيئي الصناعي اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.89) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وهذا يدل على تجانس اجابية المجتمع حول هذا البعد بانحراف معياري (0.41) واهمية نسبية (0.78)، وهو يدل على اتفاق العينة حول فقرات البعد، ومعامل اختلاف قيمته (11%) وهو نسبياً منخفض اذا ما قورن بحجم العينة والتي تبلغ (215)، هذا وقد كان اعلى وسط حسابي بشكل عام كان للفقرة (14) والتي تنص على (تدعن المنظمة لجميع الأوامر الحكومية من الجهات المركزية للدولة وتعتبر أن الحكومة هي المالك الأساسي للمنظمة) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.35) وبانحراف معياري (0.65) واهمية النسبية (0.87) ومعامل اختلاف (15%)، في حين ان اقل متوسط اجابية كان للفقرة (12) والتي تنص على (تقوم المنظمة بتحديد وتشخيص شدة المنافسة في الصناعة التي تعمل بها وبما يدعم قراراتها بالتوسع أو التقلص أو الثبات) وقد بلغ الوسط الحسابي لها (3.07) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبانحراف معياري (1.10) واهمية نسبية (0.61) ومعامل اختلاف بلغت قيمته (36%)، ومن كل ما سبق نستدل على ان الادارة العليا في مجتمع الدراسة تؤكد على ادعائها للأوامر من السلطة المركزية وهو يدل على الولاء التام لها.



العلاقة التأثيرية لعمليات التحليل البيئي في استراتيجية المنظمة التطويرية / دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات وزارة الداخلية العراقية

اماعن فقرة تقوم المنظمة بتحديد وتشخيص شدة المنافسة في الصناعة التي تعمل بها وبما يدعم قراراتها بالتوسع أو التقلص أو الثبات، فإنها متحققة على الرغم من ان وسطها الحسابي اقل الاوساط الا انه اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) لذلك يجب على المنظمات مجتمع الدراسة الاهتمام بدعم القرارات الاستراتيجية التي تخص التوسع والتقلص والثبات والاقوات التي يجب اللجوء اليها لدعم الخدمات المقدمة للجُمهور.

جدول (7) التحليل الوصفي ل فقرات بعد التحليل البيئي الصناعي N=215

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										
				اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.82	0.16	0.65	4.11	25.58	55	60.93	131	12.09	26	1.40	3	0.00	0	Q1
0.62	0.34	1.06	3.10	8.84	19	34.88	75	13.95	30	42.33	91	0.00	0	Q2
0.75	0.22	0.82	3.77	14.42	31	57.67	124	18.14	39	9.77	21	0.00	0	Q3
0.79	0.18	0.72	3.94	18.14	39	62.79	135	14.88	32	3.72	8	0.47	1	Q4
0.83	0.18	0.75	4.15	33.02	71	52.09	112	11.63	25	3.26	7	0.00	0	Q5
0.85	0.15	0.65	4.24	34.88	75	54.88	118	9.30	20	0.93	2	0.00	0	Q6
0.75	0.26	0.92	3.75	19.53	42	49.30	106	18.60	40	12.09	26	0.47	1	Q7
0.79	0.19	0.73	3.94	19.53	42	59.07	127	17.21	37	4.19	9	0.00	0	Q8
0.77	0.22	0.85	3.86	21.40	46	51.16	110	20.00	43	6.98	15	0.47	1	Q9
0.71	0.27	0.95	3.56	11.63	25	51.16	110	20.93	45	13.95	30	2.33	5	Q10
0.76	0.20	0.75	3.82	12.56	27	63.72	137	17.67	38	5.12	11	0.93	2	Q11
0.61	0.36	1.10	3.07	12.56	27	26.51	57	16.74	36	44.19	95	0.00	0	Q12
0.77	0.19	0.75	3.85	14.42	31	62.79	135	15.81	34	6.98	15	0.00	0	Q13
0.86	0.15	0.65	4.35	44.19	95	46.98	101	8.37	18	0.47	1	0.00	0	Q14
0.86	0.16	0.71	4.32	43.72	94	46.51	100	8.37	18	0.93	2	0.47	1	Q15
0.75	0.25	0.93	3.73	18.60	40	49.77	107	17.21	37	14.42	31	0.00	0	Q16
0.80	0.17	0.70	3.99	20.93	45	60.00	129	16.28	35	2.79	6	0.00	0	Q17
0.80	0.21	0.85	4.02	30.23	65	48.37	104	15.35	33	5.58	12	0.47	1	Q18
0.85	0.17	0.72	4.25	39.07	84	48.84	105	9.77	21	2.33	5	0.00	0	Q19
0.80	0.17	0.69	4.02	21.86	47	61.40	132	14.42	31	1.86	4	0.47	1	Q20
0.78	0.11	0.41	3.89	المعدل العام للبعد										

ت- التحليل البيئي الداخلي:

يتضح من الجدول (8) وصف فقرات بعد التحليل البيئي الداخلي إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.95) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وهذا يدل على تجانس اجابة المجتمع حول هذا البعد وبانحراف معياري قيمته (0.49) واهمية نسبية (0.79)، وهو يدل على اتفاق العينة حول فقرات البعد، ومعامل اختلاف قيمته (13%) وهو نسبيا منخفض اذا ما قورن بحجم العينة البالغ (215)، هذا وقد كان اعلى وسط حسابي بشكل عام كان للفقرة (11) والتي تنص على (يحمل المديرين في المنظمة قيم ثقافية ايجابية راسخة ومتميزة) إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (4.27) والانحراف المعياري (0.79) واهمية نسبية (0.85) ومعامل اختلاف بلغ (18%)، في حين ان اقل متوسط اجابة كان للفقرة (17) والتي تنص على (تمتلك المنظمة الموارد المالية الكافية لإنجاز جميع مهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة) وقد بلغ الوسط الحسابي لها (3.00) وانحراف معياري (1.19) وأهمية نسبية (0.60) ومعامل اختلاف بلغت قيمته (40%) وهي نسبة عالية، ومن كل ما سبق نستدل على ان الادارة العليا في مجتمع الدراسة تؤكد على ادعائها للأوامر من السلطة المركزية وهو يدل على اتفاق عالي من المرؤوسين منظمات الدراسة على ان المديرين فيها اصحاب قيم ايجابية، اماعن فقرة تمتلك المنظمة الموارد المالية الكافية لإنجاز مهامها، فإنها غير متحققة لكون ان وسطها الحسابي اقل الاوساط ويساوي الوسط الفرضي والبالغ (3) لذلك يجب على المنظمات مجتمع الدراسة ايجاد منافذ مالية تدعم المهام التي تقوم بها لتحقيق اهدافها الخدمية.



العلاقة التأثيرية لعمليات التحليل البيئي في استراتيجية المنظمة التطويرية / دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات وزارة الداخلية العراقية

جدول (8) التحليل الوصفي لفقرات بعد التحليل البيئي الداخلي N=215

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة											
				أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.87	0.15	0.67	4.36	44.65	96	48.84	105	5.12	11	0.93	2	0.47	1	Q1	
0.67	0.37	1.26	3.37	26.51	57	24.65	53	8.37	18	40.47	87	0.00	0	Q2	
0.85	0.17	0.72	4.26	40.00	86	47.44	102	10.70	23	1.86	4	0.00	0	Q3	
0.64	0.37	1.19	3.20	19.07	41	25.12	54	12.56	27	43.26	93	0.00	0	Q4	
0.71	0.30	1.07	3.55	18.14	39	45.58	98	9.30	20	26.98	58	0.00	0	Q5	
0.80	0.20	0.81	4.02	26.51	57	55.81	120	11.63	25	5.58	12	0.47	1	Q6	
0.82	0.20	0.83	4.12	35.81	77	44.65	96	16.74	36	1.40	3	1.40	3	Q7	
0.82	0.20	0.82	4.11	33.95	73	48.37	104	13.49	29	3.26	7	0.93	2	Q8	
0.83	0.16	0.66	4.17	29.77	64	59.07	127	9.30	20	1.86	4	0.00	0	Q9	
0.84	0.17	0.70	4.19	33.02	71	55.35	119	9.77	21	1.40	3	0.47	1	Q10	
0.85	0.18	0.79	4.27	43.72	94	43.26	93	9.77	21	2.79	6	0.47	1	Q11	
0.81	0.19	0.77	4.06	26.98	58	57.21	123	11.16	24	4.19	9	0.47	1	Q12	
0.83	0.18	0.73	4.14	30.23	65	57.21	123	10.23	22	1.40	3	0.93	2	Q13	
0.80	0.19	0.77	3.98	21.86	47	59.53	128	13.95	30	3.72	8	0.93	2	Q14	
0.80	0.19	0.78	4.04	26.51	57	56.28	121	12.56	27	4.19	9	0.47	1	Q15	
0.81	0.18	0.74	4.07	27.44	59	54.88	118	15.35	33	1.86	4	0.47	1	Q16	
0.60	0.40	1.19	3.00	16.74	36	18.14	39	14.42	31	49.30	106	1.40	3	Q17	
0.79	0.21	0.84	3.96	21.86	47	61.40	132	10.23	22	4.19	9	2.33	5	Q18	
0.80	0.22	0.88	4.01	28.37	61	53.49	115	10.23	22	6.51	14	1.40	3	Q19	
0.82	0.19	0.76	4.10	29.30	63	56.28	121	10.23	22	3.72	8	0.47	1	Q20	
0.79	0.13	0.49	3.95	المعدل العام للبيد											

2- تحليل استجابات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير استراتيجية المنظمة التطويرية

الجدول (9) يوضح وصف فقرات محور استراتيجية المنظمة التطويرية إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.99) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وهذا يدل على تجانس اجابة المجتمع حول هذا المحور وانحراف معياري قيمته (0.51) واهمية نسبية (0.80)، وهو يدل على اتفاق العينة حول فقرات المحور ، ومعامل اختلاف قيمته (13%) وهو نسبياً منخفض اذا ما قورن بحجم العينة والتي تبلغ (215)، هذا وقد كان اعلى وسط حسابي بشكل عام كان للفقرة (14) والتي تنص على (يتنامى طلب المجتمع على منتجات المنظمة الأمنية بشكل متصاعد)

جدول (9) التحليل الوصفي لفقرات محور استراتيجية المنظمة التطويرية N=215

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة											
				أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
82.70	18.34	0.76	4.13	31.63	68	54.88	118	8.84	19	4.65	10	0.00	0	Q1	
81.40	21.77	0.89	4.07	34.42	74	45.58	98	13.49	29	5.58	12	0.93	2	Q2	
78.05	23.04	0.90	3.90	25.12	54	49.30	106	17.67	38	6.51	14	1.40	3	Q3	
79.26	23.76	0.94	3.96	30.70	66	45.58	98	13.95	30	8.84	19	0.93	2	Q4	
81.21	19.50	0.79	4.06	29.30	63	52.56	113	13.02	28	5.12	11	0.00	0	Q5	
81.30	21.21	0.86	4.07	34.42	74	43.72	94	15.81	34	6.05	13	0.00	0	Q6	
58.42	39.00	1.14	2.92	14.42	31	15.81	34	19.07	41	48.84	105	1.86	4	Q7	
81.30	16.40	0.67	4.07	22.33	48	65.12	140	9.30	20	3.26	7	0.00	0	Q8	
83.07	18.62	0.77	4.15	34.42	74	50.70	109	10.70	23	4.19	9	0.00	0	Q9	
82.23	18.76	0.77	4.11	31.16	67	53.49	115	10.70	23	4.65	10	0.00	0	Q10	
78.88	22.69	0.89	3.94	26.05	56	51.63	111	14.88	32	5.58	12	1.86	4	Q11	
81.58	20.77	0.85	4.08	33.49	72	46.98	101	13.95	30	5.12	11	0.47	1	Q12	
78.79	19.80	0.78	3.94	20.47	44	59.53	128	13.95	30	5.58	12	0.47	1	Q13	
83.44	17.69	0.74	4.17	34.88	75	49.77	107	13.02	28	2.33	5	0.00	0	Q14	
81.21	18.76	0.76	4.06	28.37	61	53.02	114	14.88	32	3.72	8	0.00	0	Q15	
80.19	20.74	0.83	4.01	27.91	60	51.16	110	15.81	34	4.19	9	0.93	2	Q16	
79.91	23.52	0.94	4.00	32.09	69	45.58	98	13.49	29	7.44	16	1.40	3	Q17	
82.23	21.63	0.89	4.11	36.28	78	46.51	100	10.70	23	5.12	11	1.40	3	Q18	
81.40	20.43	0.83	4.07	32.09	69	47.44	102	17.21	37	1.86	4	1.40	3	Q19	
79.81	22.20	0.89	3.99	29.30	63	48.37	104	15.81	34	5.12	11	1.40	3	Q20	
79.82	12.77	0.51	3.99	المعدل العام للمتغير											

اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.17) والانحراف المعياري (0.74) والاهمية النسبية (0.83) ومعامل اختلاف بلغ (18%)، في حين ان أقل متوسط اجابة كان للفقرة (7) والتي تنص على (تتوفر السيولة المالية بشكل دائم ومستمر لدى إدارة المنظمة) وقد بلغ الوسط الحسابي لها (2.92) وهو أقل من الوسط الفرضي (3) بانحراف معياري (1.14) وأهمية نسبية (0.58) ومعامل اختلاف بلغت قيمته (39%) وهي نسبة عالية، ومن كل ما سبق نستدل على ان المنظمات المبحوثة وكونها منظمات عامة يزيد ذلك من الطلب على خدماتها الامنية وبمختلف اشكالها، اما عن فقرة توفر السيولة المالية لدى ادارة المنظمات المبحوثة فإنها بسبب الظروف الحالي الذي يعاني منه البلد.

3- اختبار فرضيات التأثير وتحليلها

يسعى هذا المبحث الى اختبار فرضية التأثير بين متغيرات الدراسة من خلال اختبار فرضيات التأثير بين المتغيرات الرئيسية للدراسة، وكذلك اختبار الفرضيات الفرعية التي تنبثق منها بقياس التأثير لكل بعد من المتغير التوضيحي، لقد افترض الباحث ان هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير الدراسة التوضيحي (التحليل البيئي) والمتغير المعتمد (استراتيجية المنظمة التطويرية) والتي جرى تمثيلها بعدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية وفق معادلة الانحدار الخطي البسيط وكالاتي:

❖ الفرضية الرئيسية: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحليل البيئي واستراتيجية المنظمة التطويرية.

يوضح الجدول (10) ان التحليل البيئي قد حقق تأثيراً معنوياً في استراتيجية المنظمة التطويرية المتغير المعتمد، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للتحليل البيئي مقدار (0.53)، وهذا يعني ان التحليل البيئي يفسر ما مقداره (53%) من التباين الحاصل في استراتيجية المنظمة التطويرية اما النسبة الباقية من التباين (47%) فهي من تأثير عوامل اخرى غير التحليل البيئي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (243) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) والبالغة (3.89) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار، وكانت قيمة الحد الثابت (a) قد بلغت (0.32) اي ان قيمة استراتيجية المنظمة التطويرية التقديرية تكون بقيمة الثابت (a) حتى لو كانت قيمة التحليل البيئي تساوي صفر، اما قيمة معلمة الميل (b) فقد كانت (0.94) وهذا يعني ان تغيير وحدة واحدة في مقدار التحليل البيئي يؤدي الى تغيير استراتيجية المنظمة التطويرية بمقدار (94%). وبهذا لا يوجد مبرر لرفض الفرضية، توجد علاقة تأثير للمتغير المستقل الرئيس التحليل البيئي (X) في المتغير التابع الفرعي استراتيجية المنظمة التطويرية (Y).

جدول (10) تأثير معاملات التحليل البيئي بأبعادها الفرعية في استراتيجية المنظمة التطويرية

المتغير التوضيحي	الثوابت	معامل التحديد R^2	قيمة F	الدلالة المعنوية	المتغير المعتمد
التحليل البيئي الخارجي	a	0.21	55	0.00	استراتيجية المنظمة التطويرية
	b				
التحليل البيئي الصناعي	a	0.47	188	0.00	استراتيجية المنظمة التطويرية
	b				
التحليل البيئي الداخلي	a	0.59	304	0.00	استراتيجية المنظمة التطويرية
	b				
اجمالي التحليل البيئي	a	0.53	243	0.00	استراتيجية المنظمة التطويرية
	b				

قيمة (F) الجدولية بدرجة حرية (215,1) = 3.89

❖ هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحليل البيئي الخارجي واستراتيجية المنظمة التطويرية.

يوضح الجدول (9) ان التحليل البيئي الخارجي قد حقق تأثيراً معنوياً في استراتيجية المنظمة التطويرية المتغير المعتمد، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للتحليل البيئي الخارجي مقدار (0.21)، وهذا يعني ان التحليل البيئي الخارجي يفسر ما مقداره (21%) من التباين الحاصل في استراتيجية المنظمة التطويرية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (55) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبالباغة (3.89)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار، وكانت قيمة الحد الثابت (a) قد بلغت (2.04) اي ان قيمة استراتيجية المنظمة التطويرية التقديرية تكون بقيمة الثابت (a) حتى لو كانت قيمة التحليل البيئي الخارجي تساوي صفر، اما قيمة معلمة الميل (b) فقد كانت (0.51) وهذا يعني ان تغيير وحدة واحدة في مقدار التحليل البيئي الداخلي يؤدي الى تغيير استراتيجية المنظمة التطويرية بمقدار (51%). وبهذا لا يوجد مبرر لرفض الفرضية.

❖ هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحليل البيئي الصناعي واستراتيجية المنظمة التطويرية. يوضح الجدول (10) ان التحليل البيئي الصناعي قد حقق تأثيراً معنوياً في استراتيجية المنظمة التطويرية، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للتحليل البيئي الصناعي مقدار (0.47)، وهذا يعني ان التحليل البيئي الصناعي يفسر ما مقداره (47%) من التباين الحاصل في استراتيجية المنظمة التطويرية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (188) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبالباغة (3.89)، وكانت قيمة الحد الثابت (a) قد بلغت (0.67) اي ان قيمة استراتيجية المنظمة التطويرية التقديرية تكون بقيمة الثابت (a) حتى لو كانت التحليل البيئي الصناعي تساوي صفر، اما قيمة معلمة الميل (b) فقد كانت (0.85) وهذا يعني ان تغيير وحدة واحدة في مقدار التحليل البيئي الصناعي يؤدي الى تغيير استراتيجية المنظمة العامة بمقدار (85%). وبهذا لا يوجد مبرر لرفض الفرضية.

❖ هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحليل البيئي الداخلي واستراتيجية المنظمة التطويرية. يوضح الجدول (10) ان التحليل البيئي الداخلي قد حقق تأثيراً معنوياً في استراتيجية المنظمة التطويرية المتغير المعتمد، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للتحليل البيئي الداخلي مقدار (0.59)، وهذا يعني ان التحليل البيئي الداخلي يفسر ما مقداره (59%) من التباين الحاصل في استراتيجية المنظمة التطويرية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (304) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبالباغة (3.89) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار، وكانت قيمة الحد الثابت (a) قد بلغت (0.87) اي ان قيمة استراتيجية المنظمة التطويرية التقديرية تكون بقيمة الثابت (a) حتى لو كانت قيمة التحليل البيئي الداخلي تساوي صفر، اما قيمة معلمة الميل (b) فقد كانت (0.79) وهذا يعني ان تغيير وحدة واحدة في مقدار التحليل البيئي الداخلي يؤدي الى تغيير استراتيجية المنظمة التطويرية بمقدار (79%). وبهذا لا يوجد مبرر لرفض الفرضية،

❖ هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التحليل البيئي مجتمعة واستراتيجية المنظمة التطويرية. ظهر من خلال الجدول (11) ان هناك تأثير معنوي احصائياً عند المستوى (0.01) للمتغيرات التوضيحية في المتغير المعتمد، اذ ظهرت قيمة (F) المحسوبة (124.320) بمعنوية (0.00) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.01) علماً بان قيمة معامل التحديد قد ظهرت (0.639) ومن خلال جدول معاملات نموذج الانحدار نلاحظ بان قيمة المعاملات قد ظهرت (-0.148) للبعد "التحليل البيئي الخارجي"، (0.384) للبعد "التحليل البيئي الصناعي"، (0.656) للبعد "التحليل البيئي الداخلي"، ومن خلال اجراء اختبار (t) نلاحظ بان هناك تأثير معنوي احصائياً لكل من المتغيرات التوضيحية "التحليل البيئي الصناعي" و"التحليل البيئي الداخلي" في استراتيجية المنظمة العامة، اما التحليل البيئي الخارجي فانه يؤثر تأثير معنوي سلبي احصائياً في استراتيجية المنظمة التطويرية، اي ان تأثيره عكسي.

الجدول (11) تأثير ابعاد المتغير التحليل البيئي في المتغير التابع استراتيجية المنظمة العامة

ت	المتغيرات	المعاملات	الختبار T	المعنوية	R ² معامل التحديد	اختبار F	Sig المعنوية
1	الحد الثابت	.475	2.187	.030	.639	124.320	.000 ^a
2	التحليل البيئي الخارجي	-.148	-2.384	.018			
3	التحليل البيئي الصناعي	.384	5.197	.000			
4	التحليل البيئي الداخلي	.656	9.691	.000			

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً الاستنتاجات

- 1- لا تقوم المنظمات المبحوثة بإجراء عمليات الرصد الخارجي للعوامل والمتغيرات العامة بشكل دوري، كما انها لا تعتمد آليات علمية في تشخيص الفرص والتهديدات التي تواجهها، كونها لاتمتلك وحدات للتحليل الاستراتيجي تظهر بشكل واضح في هيكلها التنظيمي.
- 2- تعاني المنظمات المبحوثة من تشخيص شدة المنافسة في بيئتها الصناعية التي تعمل بها وبما يدعم قراراتها بالتوسع او التقلص او الثبات، كما انها تعاني من ضعف رصد التطورات التكنولوجية التي يتعامل بها الموردون لتجهيز المنظمات الامنية.
- 3- اختلاف المنظمات المبحوثة حول تفضيلات التحليل البيئي، ولكن بشكل عام كانت الاسبقية للتحليل البيئي الداخلي ومن ثم التحليل البيئي الصناعي فالتحليل البيئي الخارجي.
- 4- لا تهتم المنظمات المبحوثة بالتغيرات اللازم اجرائها في هيكلها التنظيمي لينسجم مع تغييرات البيئة الخارجية، كما انه لا يتصف بالمرونة وامكانية اجراء تعديلات او تحويلات في وحداته التنظيمية.
- 5- تؤكد ادارة المنظمات المبحوثة على تطوير عمليات انتاج الخدمات الامنية وذلك باستخدام تكنولوجيا متطورة وحديثة، بسبب الاهتمام والاسناد المعنوي وبشكل خاص من الادارة المركزية.

ثانياً التوصيات

- 1- انشاء وحدات متخصصة في التحليل البيئي والتي مهمتها تشخيص نقاط القوة والضعف في داخل المنظمة وتحديد الفرص والتهديدات في خارجها عن طريق اعتماد نموذج (SWOT) في التحليل البيئي ويصمم التحليل الرباعي في الأساس لمساعدة المنظمات على تقييم وضعهم الحالي في الصناعة التي تعمل فيها، كما إن هناك أسلوب عقد الاجتماعات الدورية وأسلوب المراجعة الإدارية وأسلوب تحليل النسب وفقاً للمقارنة المرجعية مع المنظمات الأخرى.
- 2- متابعة المتغيرات البيئية والحصول على معلومات مؤكدة فيما يخص البيئة الصناعية والتي تهتم بتوجهات الجمهور والموردون والمنافسين واصحاب المصالح في الداخل والخارج.
- 3- العمل على نشر ثقافة الاهتمام المتساوي بالبيئات (الخارجية، الصناعية، الداخلية) من خلال اعتماد تأثير ثقافة القادة الإداريين والاستراتيجيين والتي يجلبونها معهم عندما يرتبطون بالمنظمة والتي عادة ما تستند الى التجربة الخاصة، وانشاء وحدات متخصصة بألقاء المحاضرات التوعوية حول اهمية ومميزات كل منها وما توفره من اسبقيات تنافسية للمنظمة تساعدها على اكتساب ميزة تنافسية.
- 4- اعتماد الهيكل التنظيمي الفرق في اداء المهام الامنية كونه يتميز بالمرونة والسرعة في الاداء والمهارات التكميلية لأعضاء الفريق تساعد على الغاء ازدواجية الاعمال والقضاء على الاتكالية والبطالة المقنعة، وهذا لا يعد عصياً على المنظمات المبحوثة لما تمتلكه من كفاءات مميزة ونجوم لامعة في مجالها المهني.

5- العمل على نشر ثقافة سلوك استراتيجية المنظمة التطويرية لما تحمله من مميزات تنعكس ايجاباً على سلوكيات العاملين في تقديم الخدمات الامنية العامة، وذلك من خلال السعي على ان تكون المنظمات المبحوثة منظمات متعلمة، وهو واحد من مفاهيم الادارة الحديثة الذي يهدف الى تحقيق التعلم الاسرع والاعمق والاكثر قيمة وتحويل ما تعلمته المنظمة الى خدمات بشكل أفضل من المنافسين، اذ يجب ان تسعى المنظمات المبحوثة الى رفع مهارات عمليها من خلال التدريب، فضلاً عن تطوير القدرات من خلال التعليم وذلك بتشجيع ومنح العاملين فيها فرصاً تعليمية في المعاهد والجامعات لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة، لغرض الوصول الى المرحلة الأكثر اهمية وهو التعلم.

المصادر

اولاً) المصادر العربية

- 1- البياتي، محمود مهدي حسن وابو شعير، محمود جواد، البرنامج (SPSS) تطبيق عملي لتحليل البيانات الاحصائي، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، العراق، بغداد، 2012 .
- 2- البياتي، محمود والقاضي، دلال، البحث العلمي وأساليبه في استعمال SPSS، الطبعة الثانية، البيئة للطباعة والنشر، بغداد، 2010 .
- 3- برنوطي، سعاد نايف، إدارة الأعمال: الخصائص والوظائف الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000 .
- 4- بربر، د. كامل، استراتيجية الإصلاح في الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2012 .
- 5- الجنابي، د. أكرم سالم، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، 2017 .
- 6- حيرش، عيسى، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- 7- الخفاجي، د. نعمة عباس خضير، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- 8- الخضر، علي إبراهيم عبد الهادي، المدخل إلى إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، منشورات جامعة دمشق، 2000 .
- 9- السكارنه، د. بلال خلف، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015 .
- 10- الشماع، د. خليل محمد حسن، حمود، د. خضير كاظم، نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009 .
- 11- العنزي، د. سعد علي، نظرية المنظمة: مفاهيم-مداخل-عمليات، الطبعة الأولى، مكتبة السيسبان، بغداد، 2015 .
- 12- الغالبي، د. طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2007 .
- 13- القيسي، فاضل حمد، الطائي، علي حسون، الإدارة الإستراتيجية: نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان، 2014 .
- 14- ياسين، د. سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .



المصادر الاجنبية

- 1- Burnes, Bernard, Managing Change, 5th ed, Pearson Education Limited, UK, 2009.
- 2- Certo, S.C., and Peter, J.P., Strategic Management: Concept and Application, 5th ed, Chicago, 1997.
- 3- Dogaru, Mirela, Analysis of internal environment, Social Economic Debates, December, Vol. 2, No. 2, 2013.
- 4- Daft, L., Organization Theory and Design, St. Paul: West Publishing Company, USA.,2001.
- 5- Daft, Richard L, and Marcic, Dorothy, Management : The new workplace, 8th ed, Canada, South-Western, 2013.
- 6- Dees and Lumpkin and Eisner, Strategic Management, 3th ed, McGraw-Hill Irwin, New York, 2007.
- 7- Emery, F.E, & Trist, E.L, Casual texture of organizational environment, Human Relations, 1965.
- 8- Gaiden, Gerald, What Really is Public Administration ?, Public Administration Review, Vol. (51), No.(6), 1991.
- 9- Hill, G.W, and Jones, G.R, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 5th ed, Houghton Mifflin Company, USA, 1992, P:72.
- 10- Hill, Charles W. L., Gareth R. Jones, Melissa A. Sc hilling, Strategic Management Theory,11th , Cengage Learning, USA, 2015.
- 11- Hill, G.W, and Jones, G.R, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 5th ed, Houghton Mifflin Company, USA, 1992.
- 12- Pettinger, R., Introduction to Corporate Strategy, London, 1996.
- 13- Thompson and Strickland, Strategic Management: Concept and Cases, 15th ed, McGraw Companies, New York, 2008.
- 14- Thompson Arthur A, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A. J. Strickland, Crafting and Executing Strategy, Concepts and Readings, 20th , McGraw-Hill Education, United States, 2016.



The Influential Relationship of Environmental Analysis Processes in the Organization's Development Strategy An exploratory study of the views of a sample of the leaders of the Iraqi Ministry of Interior

Abstract

The study aims at diagnosing the importance of environmental analysis (external, industrial and internal) in the organization's strategy for the development of public organizations. The theoretical problem derived from the existence of a knowledge gap for studies and research that dealt with the variables of the study. Three public organizations were selected as the study society (the Civil Defense Directorate, the Directorate of Nationality, Passports and Residency, the General Traffic Directorate). The sample of the study was a sample of (215) managers (managers, department managers, Analysis of the data and hypothesis testing using the appropriate statistical tools, Pearson, the simple and multiple regression coefficient to test the hypotheses of the study, the difference coefficient, by relying on the Spss (V.23) program , Which showed the validity of the hypotheses, that the investigated organizations do not conduct external monitoring of the factors and the general variables on a regular basis.

Keywords: environmental analysis, environmental external, industrial environment, internal environment, development strategy.