

The Role of Environmental Analysis in Reducing Strategic ¹Anxiety: Analytical Research in the Iraqi Airways Company

Prof. Dr. Nasreen Jassim Mohammed, Adel Naima Obaid
College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq

(دور التحليل البيئي في الحد من القلق الاستراتيجي)

بحث تحليلي في شركة الخطوط الجوية العراقية

أ. د نسرين جاسم محمد

عادل نعيمه عبيد

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

DOI:10.37648/ijrssh.v13i01.048

Received: 16 February 2023; Accepted: 19 March 2023; Published: 24 March 2023

ABSTRACT

The current research aims to test the effect of environmental analysis in reducing the Strategic Anxiety of the Iraqi Airways Company. Given the importance of the two variables for the company from the perspective of society and the sample resulting from directing various organizational phenomena to reduce its strategic anxiety as a goal that should be viewed from multifaceted perspectives (Not sure, relational disorder, competitive disorder, resources). It was embodied by choosing the exploratory analytical method as the most appropriate in that aspect, To prepare the research questionnaire from solid scientific standards adopted by previous studies, with the introduction of some expert professors and arbitrators to it with appropriate modifications, As the research sample was intentional stratification from the community of leaders, who numbered by comprehensive enumeration, to be distributed to a sample (98) of the company's leaders (General manager and department managers, and officials of the people). As it was retrieved (83) questionnaire subject to analysis in addition to the use of some statistical programs (SMART PLS V.3.4 , SPSS V.28) and use appropriate statistical methods K (normal distribution tests, Testing the scale's validity, stability and confirmation after it has been explored, Descriptive and inferential statistical analysis through the weighted arithmetic mean, standard deviation, Relative importance, Relative coefficient of difference, Pearson correlation coefficient, Multiple regression by regressive elimination method, And test the influence of the mediator by the method of Barron and Kenny, and Sobel's touchstone, and structural modeling), The practical analysis, through the data obtained by the researcher from the sample answers, reached the most prominent result (Enabling Iraqi Airways to adopt environmental analysis to reduce its level of strategic Anxiety)

Keywords: *Environmental Analysis, Strategic Anxiety.*

¹ How to cite the article: Mohammed N.J., Obaid A.N., The Role of Environmental Analysis in Reducing Strategic Anxiety: Analytical Research in the Iraqi Airways Company; *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, Jan-Mar 2023, Vol 13, Issue 1, 580-596, DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v13i01.048>

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى اختبار تأثير التحليل البيئي في الحد من القلق الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية العراقية ، نظراً لأهمية المتغيرين للشركة من منظور المجتمع والعينة والناجم عن توجيه مختلف الظواهر التنظيمية للحد من قلقها الاستراتيجي كهدف ينبغي النظر اليه من منازير متعددة الأوجه (اللا تأكد، الاضطراب العلائقي، الاضطراب التنافسي، الموارد)، وتجسد باختيار المنهج التحليلي الاستطلاعي كونه الأكثر ملائمة في ذلك الجانب، لتعد استبانة البحث من مقاييس علمية رصينة اعتمدها دراسات سابقة مع إدخال عليها بعض الأساتذة الخبراء والمحكمين التعديلات المناسبة ، اذ كانت عينة البحث قصدية طبقية من مجتمع القيادات البالغ عددهم بالحصص الشامل لتوزع على عينة (98) من قيادات الشركة (المدير العام و مديري الأقسام، ومسؤولي الشعب) ، اذ تم استرجاع (83) استبانة خاضعة للتحليل فضلاً عن الاستعانة في بعض البرامج الإحصائية (SMART PLS V.3.4 , SPSS V.28) واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ك (اختبارات التوزيع الطبيعي، اختبار صدق المقياس وثباته وتوكيده بعد استكشافه، والتحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي من خلال الوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل الاختلاف النسبي، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي، واختبار تأثير الوسيط بطريقة بارون وكيني ، ومحك سوبيل ، والنمذجة الهيكلية)، ليصل التحليل العملي عبر البيانات التي حصل عليها الباحث من إجابات العينة الى ابرز نتيجة (تمكن شركة الخطوط الجوية العراقية من اعتماد التحليل البيئي لتخفيف مستوى قلقها الاستراتيجي) .

الكلمات الرئيسية: التحليل البيئي، القلق الاستراتيجي،

المقدمة:

تواجه منظمات السياحة والنقل الجوي وشركات الطيران مختلف أنواع التحديات وعلى جميع الأصعدة التي تربطها بالبيئة، لاسيما وان تنوع الأذواق واختلاف الطلب على النقل الجوي والخدمة الأرضية التي أصبحت في تصاعد مستمر في الألفية الثالثة ، إذ فرضت العولمة والتقدم التكنولوجي والتي نتج عنه ارتفاع وتيرة التغيير وزيادة الضغوط على تلك المنظمات لمواكبة هذه التغيرات المتسارعة وارتفاع مستوى التنافسية والتحديات والمشكلات على مختلف التخصصات الفنية والإدارية، في مجال عملها والتي تسببت في إحداث قلق استراتيجي لدى قياداتها العليا، نتيجة عدم الاستقرار البيئي وسرعة التغيرات، إذ إن الواقع الذي تعيشه معظم المنظمات بما فيها شركة الخطوط الجوية العراقية يدفعها لمواجهة التحديات والصعوبات والتغيرات في البيئة التي تعمل بها ، إذ يتوجب عليها القيام بعمليات استشعار للأحداث ومختلف المتغيرات المستقبلية ولغرض تحقيق عملية موائمة مع بيئاتها ولغرض تحقيق الأهداف التي تسعى لبلوغها ولضمان استمرار عملها والمحافظة على موقعها التنافسي وقدرتها على مواكبة التطورات ومواجهة التغيرات ، توجب عليها الاهتمام بعملية التحليل البيئي الذي اصبح ضرورة من ضرورات المنظمات ويتوقف عليه نموها وتطورها، الأمر الذي يدعو إلى دراسة وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ، فضلاً عن كون البيئة الداخلية تعمل على إجراء التحليل البيئي لتقليل المفاجآت والمشكلات الطارئة ، ومعرفة واستشعار التغيرات البيئية واكتشاف الفرص والتهديدات الخارجية ليتسنى من اقتناص الفرص والتهيؤ لمواجهة التهديدات والحد منها أو التكيف معها ، وتحديد نقاط القوة والضعف لغرض استثمار نقاط قوتها ومعالجة الضعف الموجود داخلها وبما يؤدي إلى مواكبة التغيرات وتقليل من حدة التقلبات عبر أساليب التحليل البيئي لتجنبها من التعرض أو الحد من درجة القلق الاستراتيجي الذي يصيب إدارتها .

وتأسيساً على ما تقدم فقد اتجه البحث إلى بيان دور التحليل البيئي من خلال بعض أبعاده المتعددة ومستوى تأثيره في القلق الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية العراقية، ومن خلال هذا المنطلق يأمل الباحث في اغناء الجانب المعرفي لمتغيرات البحث وقياسها ميدانياً، في شركة الخطوط الجوية العراقية، من خلال استقصاء آراء عينة من القيادات العليا لكونهم أكثر انسجاماً مع

متغيرات البحث ، ليتجسد كل ما سبق بتساؤل رئيس (هل استطاعت شركة الخطوط الجوية العراقية من استثمار التحليل البيئي في الحد من قلقها الاستراتيجي؟)، ليجسد العنوان بمخطط فرضي صيغت من خلاله فرضية رئيسة اشتقت منها فرضيات فرعية.

المبحث الأول : الجانب المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث:

يشهد عالم شركات الطيران اليوم تحولات كبيرة بمختلف جوانب الحياة وكبر حجم التعقيد وسرعة التغير في البيئة المحيطة بشركة الخطوط الجوية العراقية ، وارتفاع حدة المنافسة العالمية بين الشركات المختلفة في مختلف الأسواق العالمية ، الأمر الذي أدى إلى توليد ضغوط على الشركات وحدث نوع من القلق لديها اتجاه تحقيق أهدافها ومزاياها التنافسية كأساس للاستمرار والبقاء في بيئة تتصف بالتغير والتطور السريع وحالات المنافسة الحادة ومن ثم أصبح من الضروري مواجهة هذه التحديات التي تعيق عمل الشركة من خلال القيام بعملية التحليل البيئي للحد من حالة القلق الاستراتيجي الذي نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الأعمال الإستراتيجية الذين قدموا دراسات بهذا الشأن

(Wijayati et al,2019, Chege&Wang,2020,Papulova&Gazo,2016,

Chouchane& Jean,2022, Maheshbabu&Balaji,2014, Mahmud et al,2021) وقد استشر الباحث المشكلة من خلال الزيارات والمعاشية الميدانية والمقابلات التي اجراها مع بعض المسؤولين اذ لاحظ هناك محدودية في ادراك طبيعة العلاقة بين متغيري البحث ولم يجد تفسيراً واضحاً لهذين المتغيرين فضلاً عن محدودية توظيف عوامل التحليل البيئي التي لم تكن في مستوى الطموح في تقليل حالة اللاتأكد والاضطراب والشعور بالقلق ومن هنا تجسدت مشكلة البحث في بيان ومعرفة تأثير التحليل البيئي في الحد من القلق الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية العراقية التي تعد الناقل الرسمي المتخصصة بالنقل الجوي وشهد العراق دخول العديد من شركات النقل العالمية إلى قطاع النقل الجوي مما أسهم في منافسة الناقل الوطني المتمثل بالشركة فضلاً عن توقفها عدة سنوات عن تقديم الخدمات خلال فترة الحصار ومرورها بعد سنة 2003 بالعديد من الأزمات كل هذه العوامل أدت إلى التأثير على الشركة والحد من إمكانية تحقيق أهدافها بكل هذا يتم في إطار عدة تساؤلات أهمها:

ثانياً. أهمية البحث:

تنطلق أهمية البحث من أهمية التحليل البيئي لشركة الخطوط الجوية العراقية التي تسعى لبناء مكانة متفوقة ومتميزة في مجال عملها، وكذلك تحديد أهمية التحليل البيئي بأبعاده المختلفة من خلال تأثيره المباشر على القلق الاستراتيجي ، فضلاً عن ذلك تبرز أهمية البحث من خلال الاتي:

1. يكتسب البحث أهميته الميدانية من أهمية قطاع النقل الجوي العراقي ، اذ طبق لأول مرة نموذج يضم هذه المتغيرات في شركة الخطوط الجوية العراقية.
2. السعي لأن يكون هذا البحث منطلق لتوجيه الاهتمام بشكل أكبر نحو موضوع التحليل البيئي، وتأثيره في القلق الاستراتيجي
3. ارشاد الادارة العليا في الشركة قيد البحث بأهمية تأثير التحليل البيئي في الحد من درجة القلق الاستراتيجي ، وتحديد الاستراتيجيات الملائمة والاستعداد لمواجهة التحديات التي تواجه شركة الخطوط الجوية العراقية بشكل خاص، والتي تتمثل بالتغيرات البيئية المتسارعة.

4. مساعدة إدارة الشركة على تقليل نسبة القلق الذي يعيقها من تحقيق أهدافها من خلال القيام بعملية التحليل البيئي والاهتمام بالظروف الحالية والمستقبلية.

5. الإضافة المعرفية التي تتمثل بتوضيح الجوانب الفكرية للمتغيرات (التحليل البيئي , القلق الاستراتيجي).

ثالثاً. أهداف البحث:

يكمن الهدف الرئيس للبحث في توضيح الدور الايجابي الذي يؤديه التحليل البيئي في تجنب القلق الاستراتيجي في الشركة المبحوثة. وتحقق الدراسة عدة أهداف في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

1. تسليط الضوء على احد المشكلات المهمة وهي القلق الاستراتيجي والتي تحدث بسبب عدم التهيؤ للمتغيرات السريعة وعدم استخدام عملية التحليل البيئي بالشكل الصحيح .

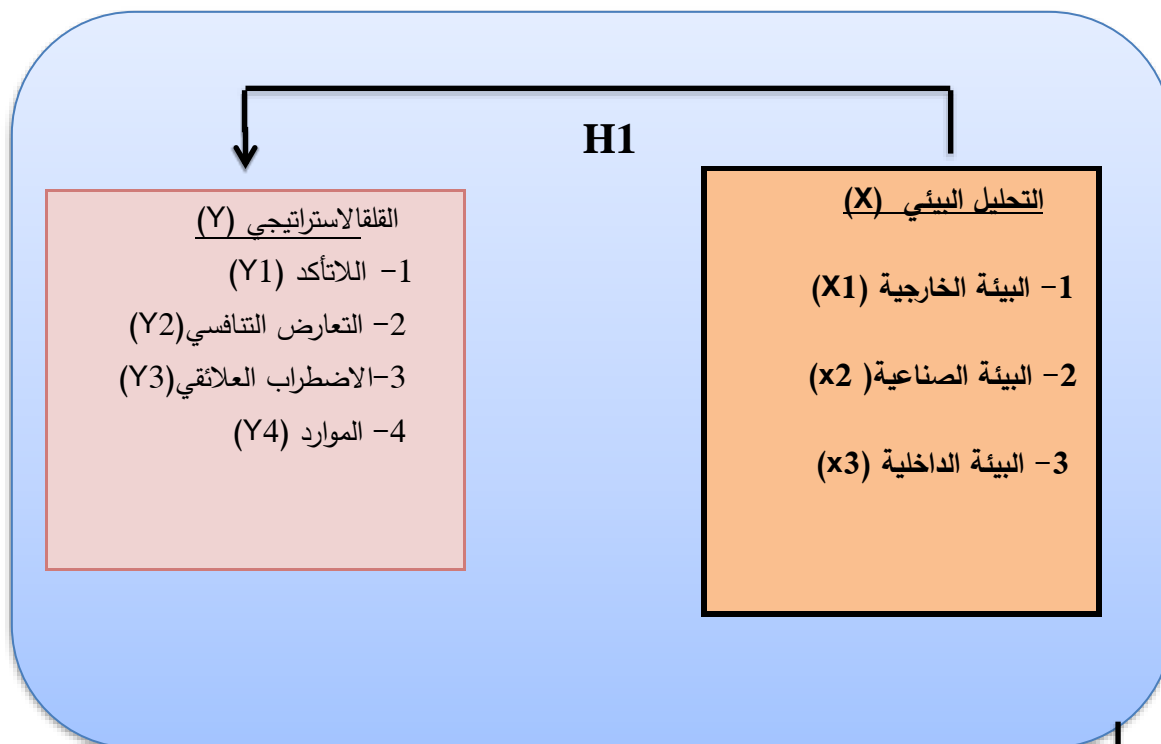
2. تحديد مدى الاهتمام بالتحليل البيئي ومعرفة مستوى القلق الاستراتيجي الموجود في الشركة المبحوثة في ضوء إجابة عينة البحث.

3. تقديم مجموعة من المقترحات المناسبة لتفعيل جودة النقل الجوي وإنجاح توجهه نحو زيادة الحصة السوقية للشركة.

رابعاً. متغيرات ومقاييس البح المعتمدة:

الجدول (1) يوضح المتغيرات الرئيسة والمقاييس المعتمدة في البحث

ت	المتغيرات الرئيسة	الابعاد الفرعية	مصادر الفقرات
1	التحليل البيئي	البيئة الداخلية البيئة الخارجية البيئة الصناعية	العباسي (2018)
2	القلق الاستراتيجي	اللاتأكد(الخوف من المجهول)	العبادي، الشمري، الماضي(2021)
2		التعارض التنافسي الاضطراب علائقي الموارد	

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

سادساً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحليل البيئي (الخارجية، والصناعية، والداخلية) بأبعاده مجتمعة في القلق الاستراتيجي وأبعاده .

سابعاً: مجتمع البحث وعينة:

اعتمد الباحث شركة الخطوط الجوية العراقية محلاً لتطبيق البحث الحالي ، لأهمية دورها بالنسبة للمجتمع والدولة وطبيعة عملها الذي ينسجم مع موضوع البحث ، فضلاً عن الضرورة الملحة التي اوجبت دراسة المتغيرين (التحليل البيئي، القلق الاستراتيجي) لدى قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية

وعلى هذا الأساس كان مجتمع البحث قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية، والبالغ عددهم (98) بعد جردهم بشكل كامل والمتمثلين بـ(مدير عام عدد (1) ، مديري الأقسام والبالغ عددهم (17)، مديري الشعب والبالغ عددهم (80) ، وقد وزع الباحث عليهم الاستبانة المعدة من خلال مقاييس من دراسات سابقة ادخل عليها الخبراء

والمحكمين تعديلاتهم ، ليسترد الباحث منهم (83) ، استبانة كانت صالح للتحليل الإحصائي ، وبذلك تكون عينة البحث قصديه طبقية، خصص منها نسبة (18%) لمديري الأقسام ، بينما كانت نسبة مديري الشعب (82%) ، بينما لم يسترد الباحث أي استبانة من المدير العام.

البحث الثاني/ الجانب النظري للبحث

أولاً: مفهوم التحليل البيئي:

أظهرت الأدبيات الاستراتيجية معاني كثيرة للتحليل البيئي إذ تم ايضاحه على انه نشاط لرصد الظروف الخارجية للمنظمة والمتمثلة بالفرص والعمل على استثمارها والتهديدات لتجنبها فضلاً عن الالام بجوانب القوة والضعف داخل المنظمة وتحديد مدى تأثيرها على عملية الخيار الاستراتيجي (1: Nickol 2003). بينما (Johnson&Scholes,2008:6) ينظر الى التحليل البيئي بأنه مجموعة من الوسائل تتمكن من خلالها المنظمة معرفة وإدراك وضع المنظمة الاستراتيجي عن طريق فهم العوامل والمتغيرات البيئية ومدى تأثيرها على عمل المنظمة وكذلك معرفة قدرات المنظمة مقارنة بتلك التغيرات فضلاً عن دوره في دعم الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها التنافسي. ويرى (Rudniki&vagner,2014,18) ان التحليل البيئي هو طريقة يتم من خلالها استخدام واحدة من أدوات التحليل البيئي لفهم العوامل والظروف البيئية التي تؤثر على عمل المنظمة لتحديد الطريقة المناسبة للعمل والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها من خلا تسخير مواردها المتاحة. وبهذا الصدد ينظر (Papulova&Gazova,2016: 573) الى التحليل البيئي بأنه الخطوة الأولى لصياغة استراتيجية المنظمة واتخاذ القرارات الإدارية اعتماداً على نتائج تحليل البيئة الخارجية والداخلية ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تعمل على ارشاد الإدارة على تحقيق أهدافها التنظيمية . ويؤكد (1: Veronika&Elena ,2020) ان التحليل البيئي يعد نشاط لتحقيق الاهداف واكتساب الميزة التنافسية للمنظمة يتم من خلاله فصل حقيقة معقدة الى أجزاء فردية، تعمل على تحديد وتحليل العوامل في البيئة الكلية والبيئة الدقيقة وتحليل العوامل الداخلية للمنظمة لتتمكن من وضع الاستراتيجية الملائمة وتحقيق الربحية والنجاح.

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث (ان التحليل البيئي ما هو الا انعكاس لنشاط عملياتي تمارسه المنظمة بهدف دراسة واستقراء لما تم رصده لمختلف العوامل والظروف والمتغيرات والاحداث المحيطة بها، وما ينتج عنها من فرص وتهديدات خارجية تواجهها، والكشف عن قدراتها وقوتها الداخلية والعمل على استثمار تلك الفرص وتفاذي او التكيف مع التهديدات والوقوف على نقاط القوة وتعزيزها وتشخيص الضعف ومعالجته من اجل دعم المركز التنافسي للمنظمة) .

ثانياً. ابعاد التحليل البيئي:

البعد الأول: البيئة الخارجية

غالباً ما تعكس البيئة الخارجية الإطار الخارجي المحيط بالمنظمة المتضمنة نظم فرعية وتتصف بالعمومية والتأثير على عامة المنظمات (Reddy,2004:125). وينظر (Robbins&Pearce,2002: 81) الى البيئة الخارجية بأنها جميع المتغيرات والعوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة مثل العوامل التكنولوجية والاقتصادية، السياسية، والثقافية والاجتماعية. بينما عرفها (Yashodha et al,2012: 11164) بأنها مجموعة من العوامل ذات التأثير المباشر على نجاح وإخفاقات استراتيجيات العمل الخاصة بالمنظمة، ومن خلال تحليل تلك العوامل سيكون المديرون قادرين على رسم الآثار ذات الصلة لهذه التأثيرات على المنظمة .بينما ينظر لها (Vrontis, &Kogetsidis 2008: 197) بأنها مجموع القوى الخارجية المحيطة بالمنظمة والتي تكون السيطرة عليها محدودة ان وجدت وتغطي كل من البيئة الكلية المتمثلة بعوامل PESTEL وكذلك البيئة الجزئية والتي تشمل هيكل السوق والموردين والعملاء واتجاهات السوق والمنافسة.

واستخلاصاً لما سبق يرى الباحث (ان البيئة الخارجية تتمثل بجميع العوامل والقوى الخارجية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر سلباً او ايجاباً على مستوى الأنشطة الوظيفية والحصة السوقية وموقعها التنافسي. ومن الجدير بالذكر يلاحظ ان عملية تحليل البيئة

الخارجية يجب ان لا يقتصر على تحليل البيئة ضمن الاطار الداخلي للمنظمة فحسب، بل يجب ان يشمل تحليل النطاق الخارجي بسبب العولمة وما أدت الى انفتاح الأسواق وتسايق الدول في التطور والابتكار والتجديد والبحث عن أسواق خارجية لتسويق منتوجاتها كل هذا يعد مصدر تهديد خارجي للصناعات الوطنية)

البعد الثاني. البيئة الصناعية

اشارت الأبحاث العلمية الى ان بيئة الصناعة للمنظمة غالباً ما تعرف على انها جميع العناصر والجهات ذات التأثير المباشر والقريب من نشاطها الرئيسي وتمثل الأطراف المحيطة بها، والتي تتفاعل وتتعامل معها بالصورة الخاصة ، وتختلف اختلافاً واضحاً بين منظمة وأخرى (الغالبى، 2007: 252) ، وذكر (Daft , 2001, 130). ان لكل منظمة بيئة خاصة بها تدعى بـ(البيئة الخاصة) ، وتسمى أيضاً بـ(بيئة المهمة) وتتمثل بمجموعة العوامل المؤثرة التي تقع في حدود تعاملات وصفقات المنظمات، والتي يختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى كما يمكنها السيطرة عليها أو التحكم فيها أحياناً وتتمثل بالزبائن، الموردين، المنافسين، الموردین ، الاتحادات والنقابات والحكومة. وقد عرفت بيئة المنافسة بالمنظمات التي تنتج منتجات او تقدم خدمات وهي بدائل متقاربة بعضها البعض، أي المنتجات والخدمات التي تلبي حاجات الزبائن الأساسية نفسها، وان المنافسين يقدمون نفس الاحتياجات الأساسية للزبائن (Hill, Jones, 2012: 56) ،

وتعقياً لما سبق يرى الباحث (تمثل بيئة الصناعة مجموعة العوامل والقوى التي تحيط بالمنظمة وتتفاعل معها وتؤثر بها بشكل مباشر) المنافسون، المجهزون، الزبائن، المنتجات البديلة، الداخلون الجدد، ونتيجة التطورات وسرعة التغير في مجال الاعمال أصبحت بيئة الاعمال اكثر ديناميكية وتعقيد وارتفاع مستوى المنافسة مما أدى الى نشوء صراع تنافسي بين المنظمات لغرض تحقيق التميز والتفوق في طرح المنتجات والخدمات للحفاظ الى موقعها التنافسي وزيادة حصتها السوقية)

البعد الثالث. البيئة الداخلية

تمثل البيئة الداخلية جميع العوامل الداخلية للمنظمة المؤثر في طبيعة القرارات التنظيمية والتي تتكون من الوحدات التنظيمية، الموارد البشرية، المستويات التنظيمية. (Stroh et. al , 2002 : 410). كما ينظر اليها بأنها مجموعة المكونات، والعوامل، والقدرات الملموسة وغير الملموسة ضمن المحيط الداخلي للمنظمة (مساعدة: 2013، 144). في حين يري، (محب، بقة، 2015: 139) تتمثل البيئة الداخلية للمنظمة بمجموعة المكونات والعوامل والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة بحدود المنظمة الداخلية، وتمثل المستوى البيئي التنظيمي للمنظمة المرتبط بشكل محدود ودقيق التطبيقات والممارسات الادارية والتنظيمية لمنظمات الاعمال كافة، وأشار (Robbins, 1990) يعتمد نجاح المنظمة بدرجة كبير على ما تملكه المنظمة من عوامل داخلية تتسم بالكفاءة والفاعلية فمن دون وجود هذه العوامل فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل عشوائي فوضوي ولا تستند على أساس منهجي حيث تتحرف المنظمة عن مسارها المرسوم وعن أهدافها المحددة وتصبح عديمة الفائدة وتتجه نحو التراجع والانحدار، (كسار، الطائي، 2015: 92).

ثالثاً. مفهوم القلق الاستراتيجي:

يعد القلق الاستراتيجي احد السلوكيات السلبية والتي تكون نتيجة التغييرات البيئية الخارجية أو الداخلية سواء كانت تلك التغييرات مفروضة عليها من الخارج ، فضلاً عن كونه نشاط منظمي تمارسه الإدارة العليا بنية حسنة يخلو من الآثار الضارة المؤثرة في ضعف الأداء الاستراتيجي، اذ يرتبط التغيير والتجديد بعدم التأكد والتوتر والقلق الذي يستهلك جزءاً من القدرة المعرفية ويؤثر في مستوى الرفاهية والرضا ويخفض القدرة على معالجة المعلومات ويقلل من مستوى التفكير الاستراتيجي، وقد يقوض تنفيذ الإستراتيجية الكلية (Contreras et al., 2020: 1) ويشكل القلق الاستراتيجي خطورة على حياة المنظمات ، إذ يتمثل في

مظاهر الخوف من المجهول والناجم عن خبرات ماضية وحاضرة تعيشها المنظمة، تجعلها أكثر شعوراً بعدم الاستقرار والاطمئنان على مستقبلها وتسبب لديها اليأس والتشاؤم ومن هنا يحصل اضطراب حقيقي للمنظمة (شقيير، 2005: 5). إذ ان المستقبل يعد احد مصادر القلق الاستراتيجي بوصفه مساحة لتحقيق الطموحات والرغبات والامكانات الكامنة ، وان ظاهرة القلق الاستراتيجي أصبحت اليوم واضحة نتيجة التغيرات والمستقبل المجهول، فضلاً عن كونه شعور بالهم والخوف وعدم ارتياح البال اتجاه العمل نتيجة الأحداث والظروف الطارئة في العمل مثل الركود الاقتصادي وقلة الموارد الأولية وزيادة في كلف الإنتاج (Green & Medlin, 2010: 214). يظهر القلق الاستراتيجي عندما تنحرف المنظمة عن مسارها الحقيقي نتيجة سوء صياغة الإستراتيجية أو السيناريو المتبع الذي يركز وينفق الاهتمام والجهود على أنشطة غير أساسية أو دون المستوى على حساب الأنشطة الأخرى، بينما اشار (Gachanja, 2018: 11).

رابعاً. أبعاد القلق الاستراتيجي:

البعد الأول. التعارض التنافسي

تلجأ شركات الألفية الثالثة إلى التنافس، باستخدام أسعار قد تؤدي لمزيد من الاحتراب وخرق قوانين التسعير المتعارف عليه بينها ، فضلاً عن الاختراق ومحاولة جذب الافراد الموهوبين في المنظمات الاخرى لتجريدها من أسلحتها التنافسية بشكل تدريجي، ويمكن أن تكون المنافسة مرتفعة الآثار أكثر من المنافسة المعتمدة على التوافق (Klemperer & Farrell, 2006: 1-11). اضافتاً الى أن المنافسة في سوق المنتجات تؤثر على القرارات الإدارية وبالتالي فهي عامل محدد لربحية المنظمة ، وهناك اتفاق أقل حول كيفية تأثير هذه المنافسة على السلوك التنفيذي أو الحوافز المقدمة للمديرين ، مما يدل على أن المنافسة المتزايدة تزيد من احتمال تصفية المنظمة إذا واجهت ركوداً إدارياً وتكاليف عالية، ويتوقع عندما يكون تأثير التهديد بالتصفية عالياً ، فإن الجهد الإداري يزداد بشكل لا لبس فيه، (Karuna , 2007: 276-277). ويمكن ان يؤدي التزاحم التنافسي على الموارد بين المنظمات الى خلق أثاراً ضارة على أداء واستراتيجيات المنظمات داخل مجال ما، بافتراض احتواء البيئة على مجموعة ثابتة من الموارد ، مع زيادة الكثافة ، يتوقع الفرد أن تصبح المنافسة على الموارد تهدد جودة الأداء ، مما يؤدي إلى زيادة كلف الإنتاج وتقسيم السوق بحسب نوع الزبائن المحتملين، (Paarlberg, & Hwang: 2017, 899).

البعد الثاني. الخوف من المجهول (اللاتأكد)

يعرف اللاتأكد "عدم قدرة الفرد المتصورة على التنبؤ بشيء بدقة" وبالتالي، يعاني الأفراد من عدم اليقين عندما يكون الموقف معقداً، والمعلومات المتاحة غير كاملة أو غير متسقة، أو عندما يشعرون بعدم اليقين من حالة المعرفة ،وان احد أسباب اللاتأكد التغيير كونه أمر لا مفر منه من أجل البقاء والازدهار ، ولكن التغييرات تؤدي حتماً إلى عدم اليقين للفرد والمجموعة، اذ يشعرون بعدم الأمان بشأن مستقبلهم الوظيفي عندما تقوم منظماتهم بإجراء تغييرات كبيرة في هيكلها أو إستراتيجيتها أو نموذج أعمالها، (Matsunaga, 2022: 3-77). ويرى (Rhee, 2021: 3) يشير اللاتأكد البيئي إلى التغييرات المتكررة وغير المتوقعة المتعلقة بتطوير التكنولوجيا والسلوك التنافسي التي يتصورها المديرين، واكد (Sanchez et al, 2008: 390) ان البيئة التي تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين، يمكن أن تؤدي القرارات التنظيمية فيها إلى العديد من الأخطاء. لأنه من الصعب على المديرين تحديد أو التنبؤ بالبدائل لحل المشكلات وقد بين (Cullen et al, 2014: 123) ان عدم اليقين البيئي حالة لا يمكن توقعها (مثل تغير المناخ أو الكوارث الطبيعية) أو معدل التغير في السوق (مثل رغبات الزبائن ، وتحديات المنافسين والتغير التكنولوجي) التي تقود المنظمة للاستجابة إما حالياً أو في المستقبل ويرتبط بنقص المعلومات وسرعة المعلومات البيئية كعامل

يحد من الإجراء. في ظروف عدم اليقين الشديد ، ان للمعلومات المعقدة تؤدي الى انخفاض جودة القرار المتخذة من قبل المديرين وزيادة التأثير البيئي.

البعد الثالث. الموارد

تجسد المنظمة مجموعة من الموارد الإنتاجية التي تتضمن كلاً من الموارد المادية والبشرية ، مثل المهارات الإدارية والمعرفة والخبرة لكسب ما يزيد عن العوائد العادية ، تحتاج المنظمات إلى تحديد واكتساب الموارد التي تعتبر بالغة الأهمية لتطوير المنتجات ويتم توسيع نطاق الموارد من خلال تضمين القدرات والعمليات التنظيمية ، يمكن أن يكون لنضوب الموارد تأثير سلبي عندما تحتاج المنظمات لبناء حاجز مؤقت للحماية من التغييرات الخارجية التي لا يمكن السيطرة عليها ، والتي تكون أكثر صلة في سياق الأزمات والكوارث و قد يزيد من عزل المنظمة عن التغييرات الخارجية والابتكارات التكنولوجية ، والتي تعوق بعد ذلك فرص التوسع الجديدة (Jiang et al,2019: 5-9) . وذكر (Hagger et al,2010) و (Mitchell & Thau, 2010). أن استفاد الموارد يقلل من قدرة الأفراد على مزيد من التنظيم الذاتي ، أضافاً أن العديد من العوامل يمكن أن تؤدي إلى نزعات عمل عدائية في العمل (على سبيل المثال ، الاستفزازات ، والإحباط ، والضغط) ، وما إلى ذلك، إذ أن الأفراد ذوي القدرة على التنظيم الذاتي المستند يودون بشكل أسوأ في مهام التنظيم يجد هؤلاء الأفراد صعوبة أكبر ، في إتباع القواعد والحفاظ على السلوك المعياري مع انخفاض الكفاءة الذاتية التي ينظر إليها على أنها مورد مهم يمكن الموظفين من تلبية متطلبات العمل والتعامل (Deng et al,2017: 8-12).

البعد الرابع. الاضطراب العلائقي

تعد قدرة المنظمة اسلوب لتنفيذ إستراتيجية العلاقات مع الزبائن بنجاح من خلال التعاون الداخلي ومن خلال ثقافة المنظمة ومعرفة الموظفين بالزبائن وأعمالهم هي عوامل مهمة في نجاح تنفيذ الإستراتيجية العلائقية سوف يؤدي إلى نتائج إيجابية للمنظمة، كما تم قياسها بواسطة ارتفاع مستوى رضا الزبائن والولاء بينما إستراتيجية العلاقات غير الناجحة سوف يؤدي إلى نتائج سلبية للمنظمة ، كما تم قياسها بواسطة انخفاض مستوى رضا الزبائن وولائهم مما يجعل المنظمة غير قادرة على الاحتفاظ بالزبائن في بيئة المنافسة الشديدة بشكل متزايد وخفض الأرباح ، أن تكلفة كسب عميل جديد تبلغ أكثر من تكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي (Colgate & Danaher,2000: 375). ولا يمكن لأي منظمة ان تتجح او تتقدم وان تبني سمعتها بدون مهارات اتصال فعالة التي تعمل على توصيل وتفسير الافكار والحقائق والآراء والمشاعر حول اداء العمل والفعالية والكفاءة التنظيمية ، وتحقيق الاهداف في المنظمة ان نجاح اي عمل يكمن في التواصل الفعال بين المنظمة وافرادها وجمهورها وان الاتصال الفعال ضروري للبقاء والتقدم في مجال الاعمال في حين قد يؤدي الاتصال والتفاعل الضعيف الى سوء الادارة ونتائج الاعمال السيئة (Radovic et al,2018:1). و اضاف (Heide et al 2018: 61) اذ ينبغي تؤكد المنظمات على أهمية إدارة العلاقات وبناء ثقة المستهلك وإطلاع الجمهور على قرارات المنظمة المهمة. و تجمع المزيج الصحيح من المعلومات من خلال التماس آراء زبائننا، والاقتراحات من الموردين، ورؤى المقاولين المستقلين في الإنشاء المشترك لمنتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية من المرجح أن تتجح أكثر من تلك التي تعمل في عزلة، فالعملية الأساسية تكمن في التواصل الفعال، وان المنظمات التي تقدر ملاحظاتها عملائها وتدرج آرائهم في التصميم والاختبار والتسويق وعملية ما بعد البيع تحصل على رؤى أفضل لاحتياجات الزبون، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى خفض الكلف المتعلقة بأبحاث السوق، والمساعدة في تسريع دورة التطوير، وزيادة ولاء الزبائن.

المبحث الثالث/ الجانب العملي للبحث

يهدف المبحث الثاني لعرض وتحليل وتشخيص مستوى توفر وممارسة المتغيرات (التحليل البيئي، القلق الاستراتيجي) لدى قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية، فضلاً عن إجابات (83) مشاهدة عن فقرات الاستبانة (46) فقرة مثلت أبعاد وفقرات المتغيرات الكامنة (التحليل البيئي، القلق الاستراتيجي)، إذ اعتمد الباحث الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات، لتجري المقارنة بين الوسط المحسوب والوسط الفرضي، للتعرف على التوفر والتبني والممارسة والاهتمام من قبل قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية بهذه الفقرة والبعد والمتغير الرئيس

أولاً. تحليل ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لبيانات التحليل البيئي، القلق الاستراتيجي:

1. عرض وتحليل وتشخيص المتغير المستقل الأول التحليل البيئي:

قيس المتغير المستقل التحليل البيئي من خلال أبعاده (البيئة الخارجية، بيئة الصناعة، البيئة الداخلية) وعبر إجابات (83) مشاهدة من قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية، ليحصل التحليل البيئي على وسط محسوب قدره (3.62) مرتفع المستوى، ليشير إلى امتلاك قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية نشاط عملي تمارسه بهدف دراسة واستقراء لما تم رصده لمختلف العوامل والظروف والمتغيرات المحيطة بعملها وما ينتج عنها من فرص وتهديدات أمامها والكشف عن قدرات وقوى المنظمة الداخلية لاستثمار تلك الفرص أو التكيف مع التهديدات ومن خلال التحليل البيئي يتم التعرف على نقاط الضعف والعمل على معالجتها فضلاً عن تحديد المركز التنافسي للمنظمة، وحصل التحليل البيئي على انحراف معياري (0.495)، واهتمام نسبي (72.4%) جيد، ومعامل اختلاف نسبي (13.67%) يشير إلى التجانس والتقارب في الآراء حول توفر ممارسات التحليل البيئي لدى قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية وكما موضح بنتائج الجدول (2)، أما على مستوى الأبعاد الثلاث فكانت مرتبة بحسب معامل الاختلاف النسبي وبحسب تراتبها بالجدول:

1. أبدت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية توجهها إلى الاهتمام ببيئة الصناعة أولاً، فحازت على متوسط حسابي (3.58) مرتفع المستوى، وباهتمام نسبي (71.6%) الجيد حول البيئة المباشرة بعمل الشركة والتي تؤثر وتتأثر بها، إذ تمثل كل من (المنافسون، المجهزون، الزبائن، الحكومة، المنتجات البديلة، الشركاء، الاتحادات والنقابات)، وكانت اجاباتهم تشير الى الاتفاق وانحراف معياري (0.443)، وبمعامل اختلاف نسبي (12.37%)، أما على مستوى الفقرات (10-18)، فحصلت على وسط حسابي (2.88-4.19) مرتفع المستوى، وانحراف معياري (0.723-1.147)، وبمعامل اختلاف نسبي (17.25%-39.82%) ولتمنح اهتمام نسبي (57.6%-83.8%) الجيد الى المتوسط في التوجه الى استثمار الدعم المالي للتوسع في الخدمة، لا سيما وانها تعلق الفروع التي لا تلبى حاجات زبائنها بدقة، في ظل توقعها بحاجات زبائنها بدقة والعمل على تحقيقها بشكل استباقي، والتعاون مع موردي خدماتها بوصفهم شركاء استراتيجيين ينبغي الاهتمام بهم، فضلاً عن الاهتمام بآراء الجماعات المرجعية في قطاع النقل الجوي كالنقابات وجماعات حماية البيئة، الامر الذي دعاها الى تهيئة السبل لمواجهة المنافسة العالمية من الشركات الأخرى ضمن قطاع النقل الجوي، من خلال قدرتها على تشخيص التغيرات الحاصلة في قطاع النقل الجوي وبمختلف المواسم، والميل الى تبني علاقات طويلة الأمد مع مورديها وبما يؤمن استقرار مدخلاتها باستمرار، ومراقبة منافسيها ونوع مخرجاتهم ضمن قطاع النقل الجوي.

2. أظهرت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية لجوئهم الى البيئة الداخلية بالترتيب الثاني وبما يسهم في تحسين القدرة على التحليل البيئي، وبوسط حسابي (3.57) مرتفع المستوى، إذ نال اهتمامهم النسبي (71.4%) الجيد بالاعتبارات والعوامل والقوى الداخلية للمطار والتي تؤثر بشكل مباشر على طبيعة الأنشطة والاعمال وعلى إمكانية بلوغه لأهدافه التنظيمية مع إمكانية السيطرة عليها وتوجيهها من قبله، فكان الانحراف المعياري للبعد (0.526)، وبمعامل اختلاف نسبي (14.73%)، أما على

مستوى الفقرات (19-30) ، وبوسط حسابي (3.05-3.92) مرتفع المستوى للمعتدل، وبانحراف معياري (0.691-0.996) ، وبمعامل اختلاف نسبي (17.62%-30.68%) ، اذ نالت اهتمام نسبي (61%-78.4%) الجيد الى المتوسط في توظيف موارد الشركة المالية في تحقيق أهدافه المخططة، من خلال اعتماده على نظام اتصالات فاعل يعالج من خلاله جميع الأمور العالقة، فضلاً عن الحرص على امتلاك هيكل تنظيمي مرن يسهم في التكيف مع متطلبات العمل الجديد، من خلال التأكيد على القيم الموجهة لتحسين سلوكيات موظفيه، وامتلاك نظام سبيرياني يعنى بأمن المعلومات ليحمي قاعدة البيانات، وبما يضمن تكامل الهيكل التنظيمي للشركة مع الاستراتيجية الكلية والتكيف معها، يضاف لذلك اعتماده برامج تطوير تعزز من الأداء السياقي لجميع ملاكاتها العاملة، وخصوصاً عندما يحد من الروتين والرتابة في أدائها من خلال التبسيط ووضوح الإجراءات، واستقطاب المورد البشري المحترف ممن لديه قدرات تزيد عن موارد منافسيها البشرية، وذلك بمنح الموهوبين منهم مكافآت وتدعمهم ببرامج تدريبية متخصصة، والعمل على ترسيخ القيم الأخلاقية والمنبثقة من رؤيتها ورسالتها، والسعي الى دعم رأس مالها الفكري وبما يولد ميزة تنافسية مستدامة.

3. واخيراً أبدت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية الميل الى تبني البيئة الخارجية بالترتيب الثالث، فحصلت على وسط حسابي (3.71) مرتفع المستوى، وتهتم به نسبياً (74.2%) بشكل جيد، من خلال استنادها على العوامل والقوى الخارجية التي تحيط بالمنظمة والتي تؤثر سلباً او ايجاباً على مستوى الأنشطة الوظيفية وعلى حصة المنظمة السوقية وموقعها التنافسي، فكانت اجاباتهم تتسجم وتتفق الى حد ما وبانحراف معياري (0.698)، وبمعامل اختلاف نسبي (18.81%)، اما على مستوى الفقرات (1-9) ، اذ حصلت على وسط حسابي (3.48-3.95) مرتفع المستوى ، وبانحراف معياري (1.007-1.152) ، وبمعامل اختلاف نسبي (27.06%-32.91%) واهتمام نسبي (69.6%-79%) الجيد في اللجوء الى تفعيل القوانين الجديدة باستمرار وبما يترابط مع مهامها، وتبني ثقافة تنظيمية تجمع مختلف الثقافات الفرعية لترابطها بثقافة المجتمع، وتعديل الأسعار لخدماتها وبحسب الظروف الاقتصادية، الامر الذي دفعها الى صياغة استراتيجيتها التوسعية في ظل الاستقرار السياسي للبلد، وهذا ما دفعها الى ابرام تحالفات واتفاقيات وشراكات استراتيجية إقليمية وشركات محلية تعمل في قطاع النقل الجوي، والميل الى التكيف مع القوانين الجديدة والاذعان لها من خلال التعليمات التي تصدرها، فضلاً عن الاهتمام بقيم واتجاهات المسافرين وبما يتوافق مع قيمها التنظيمية.

2. عرض وتحليل وتشخيص المتغير المعتمد القلق الاستراتيجي:

قيس المتغير المعتمد للبحث القلق الاستراتيجي من خلال ثلاث ابعاد (اللا تأكد، الاضطراب العلائقي، التعارض التنافسي، الموارد) ، وعبر إجابات (83) مشاهدة لدى قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية، اذ حاز على وسط محسوب قدره (2.74) معتدل المستوى وهو يقل عن الوسط الفرضي مما يؤكد على ضعف الشعور بالخوف والتوتر الذي يظهر في سلوك متخذ القرار حول مختلف أنظمة الشركة ومواردها وتوجهاتها المستقبلية نتيجة لشعوره باللاتأكد بسبب تسارع التغيرات في البيئة والعمل على تشكيل قدرتها للانسجام والتكيف مع مختلف التغيرات وبما يحافظ على علاقاتها مع اصحاب المصلحة وتوجيه إمكاناتها ومواردها وتحسين موقعها التنافسي، وحصل على انحراف معياري (0.337) ، واهتمام نسبي (72.4%) جيد، وبمعامل اختلاف نسبي (9.30%) يشير الى الاتفاق على توفره وممارسته بالشكل الذي ادركته العينة عند اجابته عليه ، وكما موضح بنتائج الجدول (2) ، اما على مستوى الابعاد فكانت مرتبة بحسب معامل الاختلاف النسبي وكالاتي:

1. اتجهت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية الى اعتماد التعارض التنافسي بالترتيب الاول عند اهتمامها بالقلق الاستراتيجي، فحصل البعد اجمالاً على وسط حسابي (3.50) مرتفع المستوى ، ويمارس باهتمام نسبي من قبلها (70%) جيد، من خلال شعور الإدارة العليا النسبي بتعرضها لتهديدات ومضايقات تؤدي الى اعاقها وابعادها عن تحقيق أهدافها، فضلاً عن صعوبة اقتناص فرصاً جديدة وتكون مصدر التهديدات هي الشركات المنافسة ضمن مجال عملها، اذ دلت إجاباتهم على الاتفاق والتقارب

وبانحراف معياري (0.565) ، وبمعامل اختلاف نسبي (16.14%) ، اما على مستوى الفقرات (41-45) في الاستبانة، فحصلت على وسط حسابي (2.99-3.82) مرتفع المستوى الى المعتدل ، وبانحراف معياري (0.803-1.120) يشير الى التقارب في اتقاقهم عليها ليكون معامل اختلاف الفقرات الستة النسبي (21.13%-37.45%) واهتمام نسبي (-76.4% 59.8%) الجيد الى المتوسط في مراقبة انخفاض مستوى فرصها في الأمد المتوسط والبعيد، فضلاً عن شعورها بصعوبة الحصول على فرص عمل في أسواق جديدة نتيجة لزيادة حدة المنافسة مع الآخرين، الامر الذي جعلها تتضايق من تحقيق منافسيها إنجازات وسمعة تتنامى على حسابها، فضلاً عن محدودية وجود تهديدات مستمرة من قبل الشركات المنافسة عند استهدافها مكاسب إضافية ضمن قطاع الطيران العالمي.

2. فيما أبدت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية اعتمادهم اللاتأكد بالترتيب الثاني في توفر القلق الاستراتيجي، ليحصل البعد اجمالاً على وسط حسابي (2.99) معتدل المستوى، اذ نال اهتمامها النسبي (59.8%) المتوسط والنابع من تبنيهم الشعور بالخوف من المستقبل وضعف الاطمئنان الذي يصيب الفرد وتفاقم حالات اللاتأكد نتيجة لضعف التنبؤ والامام بالظروف والاحداث والمتغيرات الخارجية والداخلية وماذا سيجري في البيئة التنافسية، فكانت اجاباتهم تؤكد على الاتفاق وبانحراف معياري (0.624) ، وبمعامل اختلاف نسبي (20.86%) ، اما على مستوى الفقرات (31-34) في الاستبانة، لتحصل على وسط حسابي (2.70-3.30) معتدلة المستوى، وبانحراف معياري مقداره (1.018-1.182)، اذ حصلت الفقرات على معامل اختلاف نسبي (31.18%-43.77%) ، اذ نالت اهتمام نسبي (54%-66%) المتوسط في القلق من دخول منافسين جدد مهددين مكانتها وحصتها السوقية، والشعور بالخوف من استثمار منافسيها لنقاط ضعفها في ضوء الفرص المتاحة، فضلاً عن قلقها من استمرار أداؤها الحالي بوتيرة مستقرة، ومحدودية الأمان نتيجة التغيرات البيئية السريعة المفاجئة ومدى امكانياتها الداخلية مقارنة بتلك التغيرات.

3. اتضح اعتماد قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية الموارد بالترتيب الثالث وبما يسهم في توفر القلق الاستراتيجي، فحصل على وسط حسابي (3.07) مرتفع المستوى، اذ نال اهتمام نسبي (61.4%) المتوسط في امتلاك مجموعة من موجودات ملموسة وغير ملموسة، فضلاً عن إمكانات ومهارات مالية وتكنولوجية وبشرية ومعرفية يضاف اليها عنصر الزمن ، تزيد من قدرتها وسمعتها وعلامتها التجارية وتساعد في تفعيل خياراتها الاستراتيجية نتيجة لقدرتها على وضع مزيج مناسب يجمع هذه الموارد ويوجهها الى تحقيق غاياتها ، فكانت اجاباتهم تؤكد على الاتفاق وبانحراف معياري (0.660) ، وبمعامل اختلاف نسبي (21.49%) ، اما على مستوى الفقرات (46-53) فحصلت على وسط حسابي (2.78-3.47) مرتفع الى معتدل ، وبانحراف معياري (1.054-1.187) يشير الى الاتفاق على توفرها ، وبمعامل اختلاف نسبي (31.36%-40.65%) رتبها من الأدنى الى الأعلى اختلاف، فنالت اهتمام نسبي (55.6%-69.4%) الجيد الى المتوسط في الشعور بضعف توفير فرص تدريبية لإفرادها لمواجهة المشكلات الطارئة ، فضلاً عن شعورها بمحدودية توفير المعلومات لمتخذ القرار وضمن الوقت المناسب، يضاف لذلك تشعر قيادات الشركة بوجود ضعف كبير في تمويل خططها التوسعية مما جعلها تشعر بالضعف احياناً في برامج الحوافز والمكافآت الحالية وبما يجعلها غير مناسبة لتحفيز وتطوير موظفي الشركة ، يضاف لذلك وجود ضعف في قاعدة البيانات وتقدمها، والشعور ، لذلك أبدت الشعور بضعف الاهتمام حول تخصيصها الوقت اللازم للتخطيط المستقبلي.

4. اتضح اهتمام قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية ببعده الاضطراب العلائقي بالترتيب الرابع، فحصل على وسط حسابي (3.07) مرتفع المستوى، اذ نال اهتمام نسبي (61.4%) المتوسط في شعور مقلق نسبياً يصيب الإدارة العليا لشركة الخطوط الجوية العراقية حول العلاقات والتفاعلات الاجتماعية الحاصلة بين الافراد والرؤساء او بين الشركة وجمهورها وزبائنها او مع الشركات الصديقة والمنافسة نتيجة لضعف الثقة فضلاً عن الانطباع السلبي عن نتائج اعمالها لدى اصحاب المصلحة، وبما يدفعهم الى تحقيق نتائج على الصعيد الفردي والجماعي ، فكانت اجاباتهم تؤكد على الاتفاق وبانحراف معياري (0.950) ،

وبمعامل اختلاف نسبي (30.94%) ، اما على مستوى الفقرات (36-39) ، وبوسط حسابي (2.98-3.12) معتدل المستوى ، وبانحراف معياري (1.081-1.162) ، وبمعامل اختلاف نسبي (36.27%-37.62%) رتبها من الأدنى الى الأعلى ، فنالت اهتمام نسبي (59.6%-62.4%) المتوسط متابعة انخفاض ثقة الزبائن بالشركة واللجوء الى الشركات المنافسة ، لذلك ظهر عليها مشاعر القلق من التفاعلات الاجتماعية في مجال العمل بين العاملين ورؤسائهم، ليظهر العاملين الخوف المفرط حول المواقف الاجتماعية المؤدية الى للتقييم السلبي لهم ، وابداء الخوف من ضعف العلاقات مع الشركات التي تكون شركة الخطوط الجوية واسطة لنقل منتجاتها المقدمة لمسافريها بشكل محدود.

الجدول (2) نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغيرات وابعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي

الترتيب	الاهمية النسبي %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الأول	72.4	13.67	0.495	3.62	التحليل البيئي
3	74.2	18.81	0.698	3.71	البيئة الخارجية
1	71.6	12.37	0.443	3.58	بيئة الصناعة
2	71.4	14.73	0.526	3.57	البيئة الداخلية
الثاني	54.8	18.90	0.518	2.74	القلق الاستراتيجي
2	59.8	20.86	0.624	2.99	اللا تأكد
4	61.4	30.94	0.950	3.07	الاضطراب العلائقي
1	70	16.14	0.565	3.50	التعارض التنافسي
3	61.4	21.49	0.660	3.07	الموارد
3.00				المتوسط الفرضي للبحث	

المصدر (SPSS V.28).

ثانياً. اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث (التحليل البيئي، القلق الاستراتيجي) التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى: يؤثر التحليل البيئي بأبعاده مجتمعة في القلق الاستراتيجي تأثيراً معنوياً: من نتائج الجدول (3) ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (7.068) عند القيمة الاحتمالية (10.00) وهي تزيد عن قيمتها الجدولة (3.9593) عند القيمة الاحتمالية (0.05) وبدرجة حرية (82)، لتشير الى معنوية الانموذج ، فضلاً عن وجود معامل تحديد (0.150) ، وبمعامل تحديد مصحح (0.129) ، اذ استطاعت ابعاد التحليل البيئي مجتمعة (البيئة الخارجية، بيئة الصناعة، البيئة الداخلية) من تفسير ما نسبته (12.9%) من التغيرات التي تطرأ على القلق الاستراتيجي، فيما تُعزى النسبة المتبقية (87.1%) لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن الانموذج المختبر، اذ تبين وجود تأثير سلبي للبيئة الداخلية مقداره (-0.519) عند القيمة الاحتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.718) ، كما تبين وجود تأثير سلبي لبيئة الصناعة مقداره (-0.356) عند القيمة الاحتمالية (0.035)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.149)، بينما لم تتمكن قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية من توظيف البيئة الخارجية في التخفيف من القلق الاستراتيجي، ومن جميع ما عُرض من نتائج ، تقبل الفرضية الرئيسية الاولى (يؤثر التحليل البيئي بأبعاده مجتمعة في القلق الاستراتيجي تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الاتية:

القلق الاستراتيجي (Y) = (3.318) - 0.519 * (البيئة الداخلية) - 0.356 * (بيئة الصناعة)

الجدول (3) تأثير التحليل البيئي بأبعادها مجتمعة في القلق الاستراتيجي (n=83)

القلق الاستراتيجي							المتغير المستقل
F	T	P	A R ²	R ²	B	A	
4.975	0.905	0.368	0.127	0.159	-0.103	3.279	البيئة الخارجية
	2.323	0.023			-0.407		بيئة الصناعة
	2.854	0.006			-0.452		البيئة الداخلية
الانموذج الأفضل							
7.068	2.149	0.035	0.129	0.150	-0.356	3.318	بيئة الصناعة
	3.718	0.000			-0.519		البيئة الداخلية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً / استنتاجات الجانب التطبيقي للبحث

1. تبين اهتمام قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية بتحليل البيئة الخارجية بشكل جيد، لاسيما وأنها تدرك أساليب تفعيل القوانين الجديدة وبما يتربط مع مهامها بشكل مستمر، فضلاً عن اهتمامها بقيم واتجاهات المسافرين وبما ينسجم مع قيمها التنظيمية ويجعلها تحسن من قدرتها على التحليل البيئي.
2. أظهرت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية توجهاً باعتماد تحليل بيئة الصناعة وبما يعزز من امكانياتها في التحليل البيئي من خلال اهتمامها باستثمار الدعم المالي للتوسع في تقديم خدمات جديدة، فضلاً عن محدودية مراقبتها لإداء منافسيها ونوع الاعمال التي يقدمونها الامر الذي ولد ضعفاً في ذلك التوجه.
3. وجهت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية قدراتها الى تحليل البيئة الداخلية والناجم عن توظيفها لمواردها المالية في تحقيق أهدافها المخططة، ودعم رأسمالها الفكري وبما يولد ميزة تنافسية لمطار بغداد الدولي.
4. اعتمدت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية التحليل البيئي في تخفيف قلقها الاستراتيجي من خلال اعتمادها على تحليل بيئة الصناعة، فضلاً عن ميلها الى خفض القلق الناجم عن الضغوط التنافسية من خلال بيئة الصناعة، الا انها لم تستطع خفض القلق الناجم عن اللا تأكد والاضطراب العلائقي والموارد.
5. تبين وجود قلق استراتيجي لدى قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية ناجم عن اللا تأكد، والناجم عن دخول منافسين جدد يهددون مكانتها وحصتها السوقية بشكل معتدل، فضلاً عن توفيرها الأمان نتيجة للتغيرات البيئية السريعة المفاجئة مقارنة بإمكانياتها الداخلية.
6. أظهرت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية قلقاً استراتيجياً ناجم عن اضطراب علائقي، والناجم من انخفاض ثقة الزبائن بالشركة واللجوء الى شركات منافسة، فضلاً عن ابدائها الخوف من ضعف العلاقات مع الشركات الأخرى التي يكون واسطة لنقل منتجاتها وخدمات الطيران.
7. أبدت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية اهتمام جيد بالتعارض التنافسي كونه المعزز لقلقها الاستراتيجي والناجم عن مراقبتها لانخفاض مستوى فرصها في الأمد المتوسط والبعيد، فضلاً عن ظهور تهديدات مستمرة من قبل منافسيها عند توجيهها الى الحصول على مكاسب إضافية في مختلف الأسواق الجديدة ضمن قطاع الطيران.

8. اعتمدت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية الموارد كمصدر يزيد من قلقها الاستراتيجي، في ظل شعورها بضعف توفير فرص التدريب لمؤوسيتها تحسباً لمواجهة مختلف الظروف الطارئة، فضلاً عن شعورها المحدود بضعف الاهتمام بتخصيص الوقت الكافي للتخطيط المستقبلي.

ثانياً. التوصيات المنبثقة عن الجانب التطبيقي للبحث

1. ضرورة اهتمام شركة الخطوط الجوية العراقية بتحليل بيئتها الخارجية من خلال التكيف مع القوانين الجديدة والاذعان لها من خلال التعليمات التي تصدرها، واعتماد قيم واتجاهات المسافرين وبما يتوافق مع قيمها.
2. ينبغي على شركة الخطوط الجوية العراقية تعزيز اهتمامها ببيئة الصناعة وبما يزيد من قدرتها على اجراء التحليل البيئي بشكل مناسب من خلال الاهتمام باستثمار الدعم المالي للتوسع بخدمات جديدة، وخلق فروعها التي لا تلبى حاجات زبائنها بدقة، فضلاً عن الاهتمام بأراء الجماعات المرجعية في قطاع النقل الجوي كالنقابات وجماعات حماية البيئة، وتهيئة السبل لمواجهة المنافسة العالمية .
3. على شركة الخطوط الجوية العراقية زيادة اهتمامها الجدي بتحسين بيئتها الداخلية من خلال توظيف مواردها المالية في تحقيق أهدافها المخططة، وبناء نظام اتصالات فاعلة تعالج من خلالها جميع الامور العالقة مع مختلف أصحاب المصلحة، يدعمه هيكل تنظيمي مرن يساعدها في التكيف مع متطلبات العمل الجديد يتكامل مع إستراتيجيتها ويتكيف مع البيئة.
5. ضرورة اهتمام شركة الخطوط الجوية العراقية بتخفيض القلق الاستراتيجي الناجم عن اللا تأكد البيئي من خلال الانتباه الى دخول منافسين جدد قد يهددون مكانتها وحصتها السوقية، وتحسين أدائها الحالي بوتيرة متصاعدة تتعد قدر المستطاع عن الاستقرار والتواكل.
9. ضرورة اعتماد الشركة أساليب وطرائق سلوكية اكثر انسجاماً وتوجهاتها الى تخفيف القلق الاستراتيجي الناجم عن التعارض التنافسي من خلال توليدها فرص عمل في اسواق جديدة نتيجة والناجمة عن ارتفاع حدة المنافسة مع الآخرين، ومراقبة أسباب انخفاض مستوى الفرص التي تحصل عليها في العادة في الامدين المتوسط والبعيد.
10. ينبغي الاهتمام بالحصول على الموارد التي تدخل في عمل الشركة وبما يحد من قلقها الاستراتيجي من خلال حصولها على المعلومات التي تساعد متخذ القرار على مواجهة المواقف وبالوقت المناسب، وتوفير فرص التدريب للملاءمة لتوقعاتها بظهور مشكلات طارئة.
11. توظيف شركة الخطوط الجوية العراقية التحليل البيئي لتخفيف قلقها الاستراتيجي من خلال تحليل بيئة الصناعة، فضلاً عن ميلها الى خفض القلق الناجم عن الضغوط التنافسية باعتماد بيئة الصناعة.

Financial support and sponsorship: Nil

Conflict of Interest: None

المصادر

1. الطائي، علي حسون، وكسار، محمود كاظم عبد، (2015)، تحليل تأثير عوامل البيئة الداخلية في معالجة السلوكيات السلبية للعاملين في مكاتب المفتشين العامين، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، مج 21، ع 83.
2. الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

3. مساعدة، (ماجد عبد المهدي)، (2013)، إدارة المنظمات - منظور كلي ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
4. شقير، زينب، (2005)، قياس قلق المستقبل، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
5. محلب، فليزة، وبقة، الشريف، (2015)، تأثير التحليل البيئي كألية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة.
6. Nickols, Fred, (2003), "Change Management", Aprimer
7. Johnson, Gerry ., & Scholes, Kevan ., Exploring corporate strategy: Text & cases ,4 th ed., prentice- Hall, United States of America. 1997.
8. Rudnicki, W., & Vagner, I. (2014). Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection, vol. 25, iss. 2, December.
9. Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision-making. Procedia Economics and Finance, 39, 571-573.
10. Elena Gregova, Importance and Process of Marketing Environment Analysis as Strategic & Veronika Paurova Analysis Tool of Business , Advances in Economics, Business and Management Research, volume 159 , Fifth International Conference on Economic and Business Management (FEBM 20
11. Reddy, Jayaprakash (2004) Business Environment, Vaibhav printers, New Delhi
12. Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy, A. (2013) "Organizational Behavior "15th ed , publishing as Prentice Hall, New Jersey
13. Yashodha, Y., Jalan, N., Jaya, S., & Ehsan, S. D. (2012). AirAsia Berhad: Strategic analysis of a leading low cost carrier in the Asian region. Elixir International Journal of Management Arts, 51, 11164-11171.
14. Daft, R.L., "Organization Theory & Design " 2nd ed. West Pub , San Francisco .2001.
15. Hill, C. and Jones, G. R., "Strategic Management: An Integrated Approach", 3rd ed., Houghton Mifflin C., Boston, 1992
16. Stroh, Linda K., Northcraft, Gregory B & Neale, Margaret A, (2002) "Organizational Behavior A Management Challenge" 3rd ed, New Jersey
17. Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy, A. (2013) "Organizational Behavior "15th ed , publishing as Prentice Hall, New Jersey
18. Contreras, S., & Gonzalez, J. A. (2020). Organizational change and work stress, attitudes, and cognitive load utilization: a natural experiment in a university restructuring. Personnel Review, 50(1), 264-284.
19. Green, K. W., & Medlin, B. (2010). Impact of recession-based workplace anxiety. International Journal of Management and Enterprise Development, 9(3), 213-232.
20. Gachanja, L. E. (2018). Strategic Drift And Its Effect On The Performance Of Insurance Companies In Nairobi City County, Kenya. School Of Business In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Award
21. Klemperer, P., & Farrell, J. (2006). Coordination and lock-in: Competition with switching costs and network effects.
22. - Karuna, C. (2007). Industry product market competition and managerial incentives. Journal of accounting and economics, 43(2-3), 275-297.
23. Paarlberg, L. E., & Hwang, H. (2017). The heterogeneity of competitive forces: The impact of competition for resources on United Way fundraising. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 46(5), 897-921.
24. Matsunaga, M. (2022). Uncertainty management, transformational leadership, and job performance in an AI-powered organizational context. Communication Monographs, 89(1), 118-139.
25. Sanchez-Rodriguez, V, Stantchev, D, Potter, A, Naim, M and Whiteing, A (2008), Establishing a Transport Operation Focused Uncertainty Model for Supply Chain, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38(5) pp. 388-411.
26. Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreynne, M. L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. International Journal of Tourism Research, 21(6), 882-900.
27. Deng, H., Walter, F., Lam, C. K., & Zhao, H. H. (2017). Spillover effects of emotional labor in customer service encounters toward coworker harming: A resource depletion perspective. Personnel Psychology, 70(2), 469-502.
28. Chouchane, R., & St-Jean, É. (2022). Job anxiety as psychosocial risk in the relationship between perceived organizational support and intrapreneurship in SMEs." Innovation , 1-18
29. Colgate, M. R., & Danaher, P. J. (2000). Implementing a customer relationship strategy: The asymmetric impact of poor versus excellent execution. Journal of the Academy of marketing Science, 28(3), 375-387.
30. Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A. (2018). The importance of communication in business management. In Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A. (2018). The Importance of Communication in Business Management, The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia.

31. Heide, M., von Platen, S., Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452-468
32. Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W., & Gue, K. R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269-280.
33. Wijayati, I. F., Setio, I., & Tanupatra, S. M. (2019). Strategic Analysis of Internal, External Factor Evaluation Matrix and Strategic Planning in BTPN bank, Indonesia. *Strategic Analysis*.
34. Chege, S. M., & Wang, D. (2020). The impact of entrepreneurs' environmental analysis strategy on organizational performance. *Journal of Rural Studies*, 77, 113-125.
35. Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making. *Procedia Economics & Finance*, 39, 571-579.
36. Chouchane, R., & St-Jean, É. (2022). Job anxiety as psychosocial risk in the relationship between perceived organizational support and intrapreneurship in SMEs." *Innovation*, 1-18.
37. Maheshbabu, N., Shivakumar, S. C., & Balaji, W. (2014). Organizational Climate And Job Anxiety Of Primary School Teachers. *International Journal of Current Research*, 6(1), 4694-4696.
38. Mahmud, M. S., Talukder, M. U., & Rahman, S. M. (2021). Does 'Fear Of COVID-19' trigger Future Career Anxiety? An Empirical Investigation Considering Depression From COVID-19 As A Mediator. *International Journal Of Social Psychiatry*, 67(1), 35-45