

# أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وزارة الخارجية اليمنية

## The Impact Of the External Environment On Decision-making in the Ministry of Foreign Affairs of Yemen

الباحث / أيمن أحمد المضواحي<sup>(1)</sup>  
أ.م.د. صالح محمد حميد<sup>(2)</sup>

(1) طالب دكتوراه في التنمية الدولية والنوع الاجتماعي

مركز أبحاث ودراسات النوع الاجتماعي والتنمية – جامعة صنعاء

(2) استاذ الاتصال الجماهيري المشارك. كلية الإعلام. جامعة صنعاء

### ملخص البحث:

اليمنية بنسبة 83%، يوجد أثر للبيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وزارة الخارجية اليمنية بنسبة 85%، إن متغيرات البيئة الخارجية تشكل أهمية بالنسبة لوزارة الخارجية وتؤثر في أدائها. الكلمات المفتاحية: البيئة الخارجية، اتخاذ القرارات، وزارة الخارجية اليمنية.

هدف البحث إلى معرفة أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات في وزارة الخارجية اليمنية، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع البيانات من خلال توزيع عدد (53) نسخة من قائمة الاستبيان على عينة قصدية من القيادات العاملة في وزارة الخارجية (مدير إدارة فما فوق)، وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد فهم لمتغيرات البيئة الخارجية في وزارة الخارجية

### Abstract.

The objective of this research is to determine the impact of the external environment on decision-making in the Ministry of Foreign Affairs of Yemen. The researcher relied on the descriptive analytical approach. The data was also collected during the distribution of (53) copies of the questionnaire list to an intentional sample of leaders working in the Ministry of Foreign Affairs (from the director of the department and above). The research reached a number of results, the most important of which are: There is an understanding of the

variables of the external environment in the Yemeni Ministry of Foreign Affairs, there is an impact of the external environment on strategic decision-making in the Ministry of Foreign Affairs of Yemen. The external environment variables are important to the Ministry of Foreign Affairs and affect its performance.

**Key words:** the external environment, decision-making, the Ministry of Foreign Affairs of Yemen.

## المقدمة

يحتل موضوع اتخاذ القرارات في وزارة الخارجية اليمنية أهمية كبيرة ومميزة، باعتبارها جهاز الدولة الرئيسي المسؤول عن إقامة وتطوير وتعزيز علاقات الجمهورية اليمنية بالدول الشقيقة والصديقة والمنظمات والهيئات الإقليمية والدولية ولها في سبيل ذلك اقتراح وتنفيذ سياسة الدولة الخاصة بالعلاقات العربية والدولية والهيئات والمنظمات الدولية والإقليمية وتسهم في المحافظة على أمن البلاد وسلامتها وحماية مصالحها وذلك استناداً إلى أحكام الدستور والقانون والسياسة العامة للدولة. لذلك لا بُد من دراسة البيئة لاسيما البيئة الخارجية التي يؤثر ويتأثر بها متخذي القرارات من خلال تحليل بيئة المنظمة الخارجية.

ويتوقف نجاح الوزارة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تحديد العديد من النقاط أهمها تحديد أهدافها واتخاذ القرارات، فالعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية، وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحياناً إلى قرارات خاطئة، ولهذا فإن اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطاً وذا أثر ومدى محدودين، فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على القرار.

ولكي تستطيع الوزارة التأقلم والتحكم في متغيرات بيئتها المحيطة بها، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي الدبلوماسي. فإن عليها تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية، حيث تتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية مواكبة للتغير المستمر في البيئة الخارجية الخاصة بالمؤسسة. وعادة ما تتخذ القرارات الاستراتيجية لتحقيق ما تريد أن تكون المؤسسة في المستقبل، وذلك ما يستدعي الاحتراف في دراسة واقع البيئة الخارجية الذي قد تتطوي على فرص وتهديدات. وما يستدعيه من دراسة أثرها كونها متغيرات دافعة أو معيقة في طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية أو ترشيد عملية اتخاذها.

## 2. مشكلة الدراسة

تمثل البيئة الخارجية لأي مؤسسة كانت ركيزة أساسية في اتخاذ القرارات وكون وزارة الخارجية اليمنية تعمل على الربط في اتخاذ القرارات وخصوصاً في العمل الدبلوماسي مع كافة الدول كونها تمثل جهاز الدولة الرئيسي المسؤول عن إقامة وتطوير وتعزيز علاقات الجمهورية اليمنية بالدول الشقيقة والمنظمات والهيئات الإقليمية والدولية ولها في سبيل ذلك اقتراح وتنفيذ سياسة الدولة الخاصة بالعلاقات العربية والدولية وتسهم على أمن البلاد وحماية مصالحها الوطنية.

ومن هنا كان لا بد من تنفيذ الدراسة التي تركز على معرفة أثر البيئة الخارجية على متخذي لدى وزارة الخارجية اليمنية ولضبط المشكلة البحثية كان لا بد من وضع السؤال التالي:

### ما أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وزارة الخارجية اليمنية؟

#### 3. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في الآتي:

- إن هذه الدراسة تعد أداة لتحديد متغيرات البيئة الخارجية المؤثرة على القرارات الاستراتيجية في وزارة الخارجية اليمنية وتحليلها وبيان ذلك الأثر.
- نظراً لندرة الدراسات في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية، تكمن الأهمية في رفد المكتبة وإثرائها بمثل هذا النوع من الدراسات.
- أخيراً تبرز الأهمية الميدانية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها، والتي قد تسهم في الاهتمام بمتغيرات البيئة الخارجية وأثرها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وزارة الخارجية اليمنية.

#### 4. أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر على وزارة الخارجية اليمنية.
- معرفه علاقة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمتغيرات البيئة الخارجية.
- تقديم توصيات متعلقة بالموضوع تخدم الجهات المعنية في وزارة الخارجية اليمنية.

#### 5. منهج الدراسة

اتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانبين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة والذي يتميز بجمع المعلومات المختلفة وتحليل نتائجها. وتكون مجتمع الدراسة من فئة متخذي القرارات في وزارة الخارجية اليمنية في المسميات الوظيفية التالية (مدير ادارة، مدير عام، نائب مدير عام، رؤساء الدوائر، وكيل وزارة). أما اداة البحث فقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات الميدانية حول متغيرات الدراسة وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS).

## 6. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

الحدود البشرية: تشمل الدراسة متخذي القرار في وزارة الخارجية اليمنية، من أجل الإلمام بالمعلومات والتعرف على واقع القرارات الاستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر في وزارة الخارجية اليمنية.

الحدود المكانية : الجمهورية اليمنية – أمانة العاصمة صنعاء.

الحدود المؤسسية: وزارة الخارجية اليمنية.

الحدود الزمانية: 2021-2022م.

## 7. المفاهيم والمصطلحات

البيئة:

هي مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها- أم لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة (أو التي يحتمل أن تؤثر) على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً (أبو ناعم، 1993:506).

إذاً البيئة تعرف على أنها مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف والظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة.

البيئة الخارجية:

وهي مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة وتعرف أيضاً بأنها العناصر من البيئة الخارجية للمنظمة المرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها (السيد، 1998، 30).

إذاً تعتبر البيئة الخارجية المقصودة في هذه الدراسة هي مجمل القرارات والعلاقات التي تتوافق مع السياسة العامة للدولة وتقوم بتنفيذها وزاره الخارجية اليمنية.

القرارات الاستراتيجية:

هي قرارات تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة، قدرتها التنافسية، حصتها السوقية. وهي قرارات اختيار أفضل بديل استراتيجي مطروح (عوض، 32، 2006).

وهي تلك القرارات التي تم اتخاذها من قبل صانعي القرارات و تلك الوزارة لها علاقة وارتباط بسياسة الدولة.

## وزارة الخارجية:

هي إحدى الوزارات السيادية في جهاز الدولة والتي تعنى بتنفيذ السياسة الخارجية للدولة وتعمل على تطوير العلاقات السياسية والاقتصادية مع الدول الشقيقة والصديقة ، والتي تقوم برعاية مصالح الدولة طبقاً للاتفاقيات والمعاهدات والأعراف الدولية ووفقاً للتشريعات النافذة في الجمهورية اليمنية.

## الدراسات السابقة والنظريات المرتبطة بها

## - الدراسات السابقة

- دراسة الشباطات (2021) بعنوان عوامل البيئة الداخلية والخارجية وأثرها في عملية رسم وصنع السياسة الخارجية الأردنية ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الداخلية والخارجية، الاجتماعية والأمنية والاقتصادية والسياسية في صنع السياسة الخارجية الأردنية، وأثرها على الاستقرار السياسي في الأردن وخصوصاً بعد عام 2011م، واستخدمت هذه الدراسة نظرية صنع القرار في تفسير مدى قدرة صانع القرار الأردني بالتعامل مع هذه العوامل لجلب الاستقرار السياسي في محيط مشتعل، وقدرته على وضع استراتيجية وطنية للتقليل من أزمات الاجتماعية والاقتصادية والأمنية والسياسية. وخصت الدراسة أن على النظام الأردني أن يقوم بتقوية الجبهة الداخلية وتوسيع وبناء علاقات خارجية جديدة للتقليل من الأزمات والضغط الخارجية والعمل على تكاثف الجهود الداخلية والتماسك الاجتماعي للحد من الأزمات الداخلية الناجمة عن التنوع الديموغرافي الأردني.

- دراسة الحجازين (2020) بعنوان أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية في عملية صنع السياسة الخارجية الأردنية خلال الفترة (2011-2019)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على صنع السياسة الخارجية الأردنية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كالتالي:

- يعرف الأردن العديد من التحديات ذات مجالات مختلفة، سياسياً، واقتصادياً، اجتماعياً، كان لها أثرها على السياسة الخارجية الأردنية، توجهها، وسلوكها، تفاعلها.
- تعد عوامل البيئة الداخلية على الصعيد الجغرافي والديمقراطي والاقتصادي وعوامل البيئة الخارجية وما يذهب منها إلى التفاعلات الحاصلة في النظام الإقليمي العربي، وبخاصة التفاعلات السياسية في دول جوار أهم التحديات التي تعرفها السياسة الخارجية الأردنية.
- كان للعامل الاقتصادي التأثير الكبير في صياغة السياسة الخارجية الأردنية وتحدياً على متخذ القرار السياسي الخارجي الأردني.

- يوجد علاقة ارتباطية سلبية بين العوامل البيئية الداخلية والخارجية على صانع

القرار السياسي الخارجي الأردني.

- دراسة غياط وسلطانية (2020) بعنوان تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إثبات التأثير المباشر لمتغيرات البيئة الخارجية بنوعها على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع إبراز أهم مكونات البيئة الخارجية وكيفية تحليلها بطريقة تضمن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات والمخاطر، ثم التطرق إلى الأداء بصفة عامة ومحاولة طرح كيفية تحقيق المؤسسة التكيف والتأقلم مع عوامل تلك البيئة، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في الآتي:

- تشمل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية جملة من المتغيرات تحمل في طياتها فرص ومخاطر يمكن تقسيمها إلى نوعين، البيئة الخارجية العامة التي تقع خارج حدود المؤسسة، وتشتمل على العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، البيئية، الثقافية والتكنولوجية، إضافة إلى البيئة الخارجية العامة أو ما يعرف بالبيئة الصناعية وتضم العملاء، الموردين، المنافسين، حالة الصناعة، دخول منافسين جدد وأصحاب المصالح الأخرين.

- تجمع المؤسسة الاقتصادية والبيئة الخارجية علاقة تبادلية، فهي على علاقة مع عناصر البيئة العامة بجميع مكوناتها، كما أن لها علاقة مباشرة مع عناصر بيئتها الخاصة، الأمر الذي يوجب على المؤسسة الاقتصادية أن تتفهم وتدرس طبيعة هذه المتغيرات وتتكيف معها، من خلال البحث عن أحسن طريقة مناسبة لتحقيق التأقلم.

- أن نجاح المؤسسات الاقتصادية يتطلب فهما واسعا ودقيقا لطبيعة البيئة الخارجية المحيطة بها، وتوفير مجموعة من المعلومات التي تساهم في دراستها وتحليلها وتحقيق التكيف الفعال مع عواملها.

- هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء، منها ما يخضع لتحكم المؤسسة الاقتصادية، ومنها ما يكون غير خاضع للتحكم.

- علاقة البيئة الخارجية بالأداء الكلي، هي علاقة تكاملية؛ كون أن المؤسسة الاقتصادية لا يمكن لها أن تعمل في نطاق خارج عن متغيرات تلك البيئة التي لا بد من التكيف والتأقلم معها، فيمكن الحكم على فعالية هذا الأداء فقط إذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق هذا التأقلم، في ضوء الأهداف المرسومة، أو العكس فإذا لم تستطع تحقيق التكيف تكون عاجزة عن تحقيق تلك الأهداف، وبالتالي فهي مؤسسات غير كفو وغير فعالة.

- دراسة السميان (2016) بعنوان أثر البيئة على اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية الأردنية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى وضع قائمة بالعوامل الداخلية والخارجية (الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة) التي تؤثر على عمل وزارة الداخلية الأردنية، وتحديد مدى ارتباط عوامل البيئة الداخلية والخارجية بعملية

اتخاذ القرارات، واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي، حيث استنتج الباحث بأن قرارات الحكام الإداريين ورؤساء الأقسام في وزارة الداخلية الأردنية تتأثر سلباً وإيجاباً بالبيئة الداخلية والخارجية أي قد تحول بعض عوامل البيئة الداخلية والخارجية دون اتخاذ بعض القرارات أو تحول دون التزام متخذي القرارات بالرشد المطلوب عند اتخاذ القرارات وقد تكون بعض هذه العوامل حافزاً على اتخاذ القرارات وفيما يلي بعض نتائج العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية:

- يتأثر متخذو القرارات في وزارة الداخلية الأردنية بالظروف السياسية المحيطة وتتبع قراراتهم من التوجهات السياسية للدولة.

- تولي وزارة الداخلية اهتماماً كبيراً بالحركات السياسية الداخلية وفي الدول العربية من خلال الإقرار بمشروعيتها والتعامل معها.

- يولي متخذو القرارات في وزارة الداخلية التنمية الاقتصادية اهتماماً كبيراً.

- تأثر العوامل الاقتصادية على متخذي القرارات بشكل مرتفع.

- يؤثر المجال الاجتماعي الثقافى على متخذي القرارات في وزارة الداخلية بشكل متوسط.

- إن تأثير الوساطة والمحسوبية وأصحاب النفوذ الاجتماعية متوسط على متخذي القرارات في وزارة الداخلية.

- دراسة محمد (2002) بعنوان البيئة الخارجية وأثرها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات الصناعية اليمنية، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة متغيرات البيئة الخارجية المؤثرة على القرارات الاستراتيجية للمنظمات الصناعية اليمنية من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية) كما ركزت هذه الدراسة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات الصناعية، واستخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك علاقة بين البيئة الخارجية للمنظمات الصناعية اليمنية واتخاذ القرارات الاستراتيجية فيها.

- أن هناك أثراً للبيئة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمات الصناعية اليمنية.

- دراسة عبدالغفار (1990) بعنوان تأثير العوامل البيئية على اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الأعمال السعودية - دراسة تطبيقية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية العوامل البيئية الخارجية لمتخذي القرارات داخل منظمات الأعمال السعودية والتعرف على أهمية نظم المعلومات الإدارية في المنظمات السعودية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات الإدارية وأثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في اتخاذ القرارات الإدارية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة، حيث توصلت إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة بين عوامل البيئة الخارجية وعملية اتخاذ القرارات.
- هناك علاقة بين عملية اتخاذ القرارات وبين توفر المعلومات الملائمة عن العوامل الخارجية في منظمات الأعمال السعودية.
- إن نمط وأساليب اتخاذ القرارات تتأثر بالعوامل الاجتماعية والثقافية التي ينتمي إليها متخذو القرارات مع تفاوت درجات التأثير بين أفراد عينة الدراسة.
- البيئة الخارجية وعلاقتها باتخاذ القرارات الاستراتيجية

#### أولاً: البيئة الخارجية

تعرف البيئة بأنها كل ما يحيط بالمنظمة داخلياً وخارجياً من المكونات المادية والمعنوية والسلوكية وتأثيراتها وتفاعلاتها المتداخلة والمتشابكة، وتعرف بيئة المنظمة بأنها مجموعة العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة وامكانية سيطرتها، كما عرفت بأنها الميدان أو المجال الذي على المنظمة أن تنشط فيه لتحقيق أهدافها. (العوامل، 2009، 739).

كما تعرف البيئة الخارجية بأنها كل ما يحيط بالمنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية، وبأنها العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة وتؤثر في نشاط المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، وتعرف البيئة الخارجية كذلك بأنها مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أنها تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة وتحقيق أهدافه (عقيلي، 739، 1992).

ويعرف (أم السعد، 33، 2013) البيئة الخارجية للمنظمة بكونها ما يحيط بها من عوامل محيطية لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات، بالسياق ذاته عرف (Mnjala2014) البيئة الخارجية بأنها مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المنظمة وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في المدى القصير. تشير البيئة الخارجية إلى جميع العوامل التي تؤثر على الشركة بشكل مباشر أو غير مباشر عندما تكون المؤسسة نشطة، مما يؤثر على القرارات المتخذة لتحقيق أهدافها (كرماشة، 13، 2010)، والبيئة الخارجية تعني جميع الحالات والظروف والمؤشرات التي تجري وتدور في فلك المنظمة ولها تأثير على مستويات نموها وتطورها وكذلك على أنظمتها وأنشطتها الداخلية بما فيها عملية اتخاذ القرارات (جواد، 42، 2010).

من خلال التعريفات السابقة، نستخلص أن بيئة الوزارة تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات المؤثرة على نظام الوزارة في اتخاذ القرارات لتحقيق اهدافها، والتي لها علاقة تبادلية مع كل من هذه العناصر وبالتالي فإن البيئة قد تكون عاملاً مساعداً، كما قد تكون عائقاً أمام الوزارة.



## ثانيا متغيرات البيئة الخارجية:

أن بقاء المؤسسة ونموها ونجاحها تحدده الأحداث التي تتم في البيئة الخارجية وما تحتويه من فرص ومتغيرات لها تأثير كبير في حاضر ومستقبل المؤسسة والقرارات التي تتخذها لتحقيق أهدافها الطويلة الأجل. ومع ظهور مدخل النظم في الإدارة، اخذ ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها. وأن أي تغير في مكونات البيئة المحيطة سوف يؤدي بطريقة أو بأخرى إلى ضرورة قيام المؤسسة بمواجهة هذه التغيرات والتكيف معها.

وتتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من مجموعتين من المتغيرات: متغيرات على المستوى الكلي (البيئة العامة) ومتغيرات على المستوى الجزئي (البيئة الخاصة).

## أ- متغيرات البيئة الخارجية العامة:

وتعرف بأنها جزء من البيئة الخارجية، وتشمل العوامل والمتغيرات التي تؤثر على كافة المؤسسات وليس على بعضها، أي أن تأثيرها لا يقتصر على مؤسسات دون أخرى، كما أنه يصعب إلى حد كبير السيطرة عليها. وتتمثل متغيرات البيئة الخارجية العامة في الآتي:

1- المتغيرات الاقتصادية: تتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة، وتشير إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسات كمعدل الفائدة، الدخل القومي، معدلات النمو، الناتج المحلي الإجمالي، معدلات متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، وغيرها السياسات المالية والنقدية للدولة، فالمتغيرات الاقتصادية بكل أبعادها ذات تأثير كبير في اتخاذ القرار الاستراتيجي شكلاً ومضموناً طالما أنه يمثل الخطة المستقبلية للمنظمة التي تستهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من العوائد بأقل التكاليف الممكنة. كما ويؤثر النظام الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار من زوايا عديدة، فالدولة التي تتمتع بنظام اقتصادي قوي، وتمتلك ثروات طبيعية وطاقات إنتاجية ضخمة نسبياً، تكون لديها حرية أكبر عند اختيارها البدائل المطروحة أمامها، كما وأن قدرتها الاقتصادية هذه تساعد على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها من وراء هذه القرارات، ويجب أن نذكر أن وجود هذه الموارد الاقتصادية للدولة، لا يكفي أحياناً لنجاح سياستها الخارجية، بل يجب أن يتوافر شرط آخر، وهو قدرة النظام على استثمار هذه الموارد والإمكانيات وتوظيفها بشكل صحيح، لخدمة السياسة الخارجية للدولة (الحديثي، 2001، 218).

2- المتغيرات السياسية والقانونية: تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الأساسية في البيئة العامة، وهي القوى التي تحركها القرارات والقوانين السيادية والسياسية الحكومية مثل درجة

الاستقرار السياسي ودرجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال والأحزاب والتنظيمات السياسية ونظام الحكم السائد وخاصة منها العلاقة الدولية والإعفاءات الجمركية والتحالفات الاقتصادية التي تتيح للمنظمة فرص جيدة وملئمة لنشاطاتها القانونية. ان عملية اتخاذ القرار مرتبطة مع طبيعة النظام السياسي للدولة فالنظام السياسي من حيث كونه ديمقراطي، أو غير ديمقراطي، يؤثر في عملية اتخاذ القرار، من حيث الجهة التي تصنع القرار، ومدى مشاركة أكثر من طرف في هذه العملية ومن حيث المراحل التي تمر بها صناعة القرار، ففي النظم الديمقراطية تخضع هذه العملية لإجراءات ومشاورات ومناقشات طويلة مع جهات عديدة، ويلزم لتنفيذها موافقة أكثر من جهة، وهذه الإجراءات تؤدي إلى تأخير اتخاذ القرار وتنفيذه، مما يفقد القرار فاعليته (مقلد، 1980:22).

3- المتغيرات الاجتماعية والثقافية: تتأثر القرارات داخل المؤسسة بالتركيب الاجتماعي في الدولة والطبقات الاجتماعية والقيم والعادات والتقاليد، فالعوامل الاجتماعية تمثل محتويات النظام الاجتماعي السائد في القطر والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على اتخاذ القرار في المؤسسة. (إسماعيل، 1997:14).

4- المتغيرات التكنولوجية: عرف التكنولوجيا على أنها التطبيق المنهجي للمعرفة العلمية، أو المعرفة المنظمة الأخرى في المهام العملية، تتميز بسرعة التغيير، ولماكبته يجب أن تكون المؤسسة في حالة تأهب أكثر من أي وقت مضى لتبني التكنولوجيا المتغيرة في أعمالها Akpoviroro Kowo (Solomon، 2018، 501) وتجنب التقادم، كون التغييرات التكنولوجية تؤثر بشكل كبير وبطرق عديدة على عمليات المؤسسات، وتأثيراتها تكون على مستوى تطوير المنتجات، وكفاءة الإنتاج، والمنافسة المحتملة.

#### ب- متغيرات البيئة الخارجية الخاصة:

وتشمل تلك المتغيرات والعوامل والقوى البيئية ذات الصلة المباشرة بتحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها، وهذه البيئة تعتبر الأكثر أهمية لكونها تشتمل على الظروف والعوامل التي يمكن أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على عملية اتخاذ القرار (بن واضح، 2014، 479). وتمثل هذه المتغيرات بالآتي:

#### 1- الخصائص الشخصية:

هي مجموعة من الصفات التي تتعلق بشخصية القائد السياسية والتي تؤثر في أسلوب صياغته للقرارات الاستراتيجية وتعامله معها ويكتسب القائد السياسي هذه الخصائص عبر مراحل حياته المختلفة ومن هذه الخصائص التسلسل، القدرة على الابتكار، روح المغامرة، السعي نحو الشهرة، تحقيق الذات، والقدرة على مواجهة الحالة الغامضة وغيرها من الخصائص وتلعب هذه

الخصائص دورا واضحا في عملية اتخاذ القرارات ويظهر ذلك في طريقة تعامل القائد السياسي مع مرؤوسيه وكيفية ردود فعله لتصرفات الأطراف الأخرى، وتأثيرها عليه وتسارعه في اتخاذ القرارات ومدى مرونته وتقبله للحلول الوسط.

## 2- النظام العقيدي والقيمي لصانع القرار:

يقصد بالنظام العقيدي لصانع القرار مجموعة العقائد والقيم التي تتكون لدى صانع القرار عن البيئة الخارجية وتتميز هذه العقائد بالترابط وعدم التناقض فيما بينها حسب ما يراه صاحبها بحيث تشكل لديه نظاما عقائديا يساعده على ضبط المعلومات الممكن قبولها واستيعابها من البيئة الخارجية فصانع القرار يتلقى فيضا من المعلومات من مصادر مختلفة غير موثوق من صحتها وبواسطة نظامه العقيدي نتيجة اهتمامه نحو معلومات معينة و اهمال أو رفض معلومات أخرى. ويتم تفسير هذه المعلومات في ضوء نظامه العقيدي ومن ثم اختيار البديل الذي يراها مناسباً. إذ يقوم صانع القرار بالربط بين المعلومات المتعلقة بظاهرة معينة وبين عقائده حول تلك الظاهرة وعن طريق هذا الربط يمكنه تحديد مجموعة من البدائل يتم الاختيار من بينها للبديل الأفضل (الحديثي، 2001، 278).

## 3- الأيدولوجية:

الأيدولوجيا تعني منظومة التصورات والاعتقادات والنظريات التي تبنى عليها حياة الأفراد والمجتمعات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وإن لأيدولوجية متخذ القرار سواء كان فردا أو فئة دورا مهماً في عملية صنع القرار في السياسة الخارجية فالأيدولوجية تسهم في تحديد الكيفية التي ينظر بها واضعي القرارات إلى العالم الخارجي وتحدد لهم الأداة التي يفسروا بها الواقع وتقييمهم بها بحيث ينسجم هذا التفسير مع المبادئ والمفاهيم التي يؤمنون بها(مقلد، 2006:38). كما أن الأيدولوجية تقيد متخذي القرارات عند اختيارهم من البدائل المطروحة أمامهم بحيث يختاروا البديل الذي يتلاءم مع مبادئها إلا أن واضعي القرار في بعض المواقف لا يلتزموا بالمبادئ التي يعتقونها فتظهر قراراتهم مخالفة لأيدولوجيتهم ويكون ذلك عندما تتعارض الأيدولوجية مع مصلحة الدولة الدائمة ولهذا فإن واضعي السياسة الخارجية يجدون صعوبة كبيرة في التوفيق بين الأيدولوجية والمصالح التي يسعون إلى تحقيقها(محمد، 1975:436).

- وزارة الخارجية اليمنية المهام والاختصاصات:

اولاً نبذة عن وزارة الخارجية اليمنية

هي جهاز الدولة الرئيسي المسئول عن إقامة وتطوير وتعزيز علاقة الجمهورية اليمنية بالدول الشقيقة والصديقة والمنظمات والهيئات الإقليمية والدولية ولها في سبيل ذلك اقتراح وتنفيذ سياسة الدولة الخاصة بالعلاقة العربية والدولية والهيئات والمنظمات الدولية والإقليمية وتسهم في المحافظة على أمن البلاد وسلامتها وحماية مصالحها وذلك استناداً إلى أحكام الدستور والقانون والسياسة العامة للدولة.

ثانياً مهام واختصاصات وزارة الخارجية اليمنية

تتولى وزاره الخارجية عدد من المهام بمختلف الجوانب وهي كالتالي:

- اقتراح وتنفيذ السياسة الخارجية.
- الإشراف على العلاقات الخارجية (سياسية - قانونية - اقتصادية - ثقافية - إعلامية - فنية - تجارية - عسكرية - اجتماعية) مع البلدان العربية والإسلامية والأجنبية والمنظمات الدولية والإقليمية بالتنسيق والاشتراك مع الوزارات والجهات الأخرى ذات العلاقة بما في ذلك المسائل التالية:
- الشؤون السياسية بكافة جوانبها .
- الشؤون الاقتصادية والنقد والاتفاقيات التجارية الخارجية والاستثمارات الأجنبية بالداخل وغيرها من المشاريع المشتركة.
- المعونات والإعانات والمنح والمساعدات والقروض الأجنبية.
- التعاون الثقافي والفني مع الدول والهيئات والمنظمات الإقليمية والدولية .
- شؤون الإعلام والدعاية للجمهورية اليمنية بالخارج .
- الموضوع والمسائل الخاصة بهيئة الأمم المتحدة وجامعة الدول العربية ومنظمة المؤتمر الإسلامي وحركة عدم الانحياز والوكالات والهيئات المبتعث عنها أو التابعة لها وجميع المنظمات الإقليمية والدولية لغرض تحديد موقف الجمهورية اليمنية منها ومن القضايا المعروضة أمامها .
- دراسة وتحليل الأوضاع السياسية المتعلقة بسياسة الدول الأخرى ومدى تأثيراتها الآنية والمستقبلية على سياسة الدولة ومتابعة تطوراتها وتقييمها في ضوء السياسة الخارجية للدولة.
- المشاركة والتنسيق مع الأجهزة الرسمية ذات العلاقة في وضع الترتيبات المتعلقة بأمن الجمهورية وسلامتها.
- التنسيق والمشاركة مع الجهات ذات العلاقة في المسائل المتصلة بقضايا الحدود.

- جمع البيانات والمعلومات المتصلة بسياسة الدولة الخارجية من الوزارات والمصالح والجهات ذات العلاقة وتزويدها بما يهمها من بيانات أو معلومات أو أبحاث أو تقارير وغيرها مما له صلة بعلاقة الجمهورية الخارجية.
- تنظيم تبادل التمثيل الدبلوماسي والقنصلي مع الدول العربية والإسلامية والأجنبية والإشراف على أعمال البعثات التمثيلية للجمهورية لدى الدول المعتمدة لديها ولدى الهيئات والمنظمات الإقليمية والدولية.
- تمثل الجمهورية في المؤتمرات والاجتماعات والندوات الإقليمية والدولية والمشاركة في الوفود ذات الصلة بالعلاقة الثنائية والإقليمية والدولية.
- رعاية المصالح اليمنية وقضايا المغتربين اليمنيين طبقاً للاتفاقيات والمعاهدات والأعراف الدولية وفقاً للتشريعات الوطنية للدول والتشريعات النافذة في الجمهورية وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- الاشتراك مع الأجهزة الرسمية المختصة في المباحثات والمفاوضات المتعلقة بعقد إبرام أو تفسير أو نقض المعاهدات والاتفاقيات الثنائية والمتعددة الأطراف والإقليمية والدولية ومتابعة جميع الإجراءات الدستورية للتصديق عليها ومتابعة تطبيقها بالاشتراك مع الجهات ذات العلاقة.
- إجراء الاتصالات الرسمية مع الحكومات العربية والإسلامية والأجنبية عن طريق بعثاتها التمثيلية المعتمدة في الجمهورية اليمنية أو بواسطة البعثات التمثيلية اليمنية وكذا تنظيم الاتصالات بين الجهات الرسمية في الجمهورية اليمنية وبين الجهات الأجنبية في الداخل والخارج في كل ما له صلة بعلاقات الجمهورية اليمنية طبقاً للفقرة (ب) من هذه المادة.
- تولى شؤون المراسم طبقاً للاختصاصات والقواعد الصادرة بذلك.
- إصدار وتجديد وإلغاء جوازات السفر الدبلوماسية والخاصة والمهمة وفقاً للقانون المنظم لذلك.
- حفظ صور لكافة الاتفاقيات والمعاهدات والبروتوكولات والوثائق الرسمية التي تبرم بين الجمهورية اليمنية وجميع الدول والمنظمات والهيئات الإقليمية والدولية.
- التوسط في الأمور القضائية في العلاقات الدولية كاسترداد المجرمين وغيرها من القضايا ذات الصلة بالعلاقات الخارجية.

- اقتراح منح الأوسمة للأجانب واليمنيين وابدأ الرأي بشأن السماح لليمنيين فيما يتصل بحمل الأوسمة العربية والإسلامية والأجنبية طبقاً للقانون المنظم لذلك.
- إعداد وتنمية الكادر الدبلوماسي والقنصلي ورفع مستواه العلمي والفني.
- تنظيم سفر الوفود اليمنية الرسمية إلى الخارج وفقاً للقواعد المقررة من قبل مجلس الوزراء.
- القيام بأعمال جمع وتوثيق وتبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بمهام واختصاصات الوزارة.
- أية مهام واختصاصات أخرى تنص التشريعات النافذة.

### ثالثاً هيكل وزارة الخارجية اليمنية:

- يتكون الهيكل العام للوزارة من ديوانها العام وبعثاتها التمثيلية ومكاتبها وإداراتها في أمانة العاصمة ومحافظات الجمهورية.
- يتبع الوزير مباشرة ما يلي:
- مكتب الوزير.
- مجلس الوزارة.
- دائرة الشؤون القانونية والمعاهدات.
- دائرة الحدود.
- دائرة المراسيم.
- دائرة التوثيق والمعلومات.
- الإدارة العامة للتخطيط والبحوث.
- يتكون البناء التنظيمي للوزارة من:

أولاً: قطاع الشؤون السياسية ويتكون من الوحدات الجغرافية والتخصصية التالية:

#### أ- الدوائر الجغرافية:

- دائرة الوطن العربي.
- دائرة آسيا وأستراليا.
- دوائر إفريقيا (وتشمل دول القرن الإفريقي العربية).

- دوائر أوروبا.

- دوائر الأمريكيتين.

ب- الدوائر التخصصية التالية:

- دائرة المنظمات الدولية والمؤتمرات.

- الدائرة الإعلامية.

- الدائرة الثقافية.

- ثانياً: قطاع الشؤون المالية والإدارية:

- الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية.

- دائرة الشؤون القنصلية والمغتربين.

❖ يرأس كل قطاع وكيل وزارة بدرجة سفير يتم اختياره من الكادر الدبلوماسي ويتم تعيينه بقرار جمهوري بناء على ترشيح وزير الخارجية ويعد موافقة مجلس الوزراء.

❖ يرأس كل من الدائرة والإدارات العامة أحد موظفي السلك الدبلوماسي بدرجة سفير أو وزير مفوض ويصدر بتعيينه قرار من وزير الخارجية.

❖ يصدر بقرار من الوزير التقسيمات التنظيمية الفرعية للدوائر والإدارات العامة.

❖ يحدد المستوى التنظيمي لمكتب الوزير بدائرة ويصدر بتحديد اختصاصاته قراراً من الوزير.

(المركز الوطني للمعلومات)

([https://yemen-nic.info/ministations/section.php?SECTION\\_ID=441](https://yemen-nic.info/ministations/section.php?SECTION_ID=441))

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية

أولاً تعريف القرارات الاستراتيجية:

حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم. فقد عرف (إدريس والمرسي، 2006، 261) القرارات الاستراتيجية تلك القرارات التي تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل على المنظمة. فيما عرفها (الغالي وإدريس، 2009، 141) بأنها قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة. أما (مساعدة، 2011، 96) فقد عرف القرارات الاستراتيجية بأنها القرارات التي تؤثر بعمق

في قدرة المنظمة ومستقبلها من خلال التأكد بكون هذه القرارات تتجاوب مع متطلبات البيئة. وعرفها (أبو النصر، 2012، 77) بأنها اختيار أفضل بديل استراتيجي، فهي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها، وهي قرارات ذات تأثير مهم، وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم. كما عرف (إبراهيم، 2001، 114) القرارات الاستراتيجية بأنها القرارات التي تقع مسؤوليتها على الإدارة العليا وبالتالي لا بد للإدارة العليا بالتسلح المعرفي بحيث يشمل المخزون المعرفي للقائد أو المدير بما يمتلكه من معلومات وبيانات، كذلك القدرات والحدس والتفكير والخبرات المتراكمة والقدرة على حل المشكلات.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن القرار الاستراتيجي هي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة، وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، وهي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية، وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المؤسسة وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم وتتميز بمركزية عالية.

#### ثانياً: أهمية القرارات الاستراتيجية

تشكل القرارات الاستراتيجية حجر الزاوية في نجاح العديد من التنظيمات وتميزها في مجال العمل، ويتخذ هذا النوع من القرارات لمواجهة مشكلات هامة وحرحة ويكون لهذه القرارات تأثير بالغ في حياة متخذ القرار أو في أوضاع المؤسسة التي يديرها (جودي، 2008، 61)، والقرارات الاستراتيجية يصعب التراجع عنها بعد اتخاذها وتتصف هذه القرارات بأنها غير متكررة كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها، وتعتبر هامة وحيوية، وتتميز بالشمولية والتعقيد، وآثارها تستمر لمدة طويلة (الغالبي، 2012، 61). وتكمن أهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في أنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات العالمية، ويساعد تبني أسلوب اتخاذ القرارات الاستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها (ماهر، 2008، 34-35):

1. تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
2. يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
3. يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
4. يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.



5. يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.
6. ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع القرارات وليسوا متلقين لها.

### الدراسة الميدانية

#### تمهيد:

يتناول هذا الجزء الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال تناوله لمجتمع الدراسة وعينتها، وتصميم أداة الدراسة والأساليب المستخدمة، وتقييم أدوات القياس، وتحليل الاستبانة المستخدمة كأداة لجمع بيانات الدراسة، والمكونة من: (المعلومات الشخصية والوظيفية، والبيانات الأساسية)، وكذلك متغيرات الدراسة، وحساب صدق وثبات الاستبانة، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل استجابات أفراد مجتمع الدراسة، وعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

#### المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية:

##### أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من فئة متخذي القرارات في وزارة الخارجية اليمنية وهم ممثلين في المسميات الوظيفية التالية (مدير إدارة، مدير عام، نائب مدير عام، رؤساء الدوائر، وكيل وزارة). أما أداة البحث فقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات الميدانية حول متغيرات الدراسة وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS).

وتم توزيع (56) فرداً، وتم استبعاد عدد (3) استبيانات لعدم استيفائها شروط التحليل الإحصائي وبلغت الاستبيانات الصالحة للتحليل (53) استبياناً ونسبة 95% وهي نسبة مرتفعة جداً كافية لإجراء الاختبارات الإحصائية وقبول نتائج الدراسة.

##### ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضيتها تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد تضمنت الأساليب الإحصائية ما يلي:

1/ اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة.

2/ التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات الدراسة.

3/ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط آراء أفراد عينة الدراسة ومدى انحراف إجابات العينة عن متوسطها الحسابي، والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات الدراسة للمقارنة وترتيب فقرات الدراسة.

6/ اختبار T لعينة واحدة (One Sample T Test)، وذلك لمقارنة المتوسطات الحسابية للمتغيرات بالمتوسط الافتراضي.

ثالثاً: تصميم استمارة الدراسة الميدانية:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة، حيث تعد الاستبانة من وسائل جمع المعلومات الميدانية، وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة، ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة، وتم إعداد الاستبانة وإقرارها من قبل الدكتور المشرف على الدراسة، وتحكيمها لدى (5) دكتور من الدكاترة المتخصصين، وتم الأخذ بملاحظاتهم بهدف تحسينها، وتجهيزها في صورتها النهائية واشتملت على قسمين، هما:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، التخصص، سنوات الخدمة (الخبرة).

القسم الثاني: يحتوي على (13) عبارة، تتضمن فرضيتين، وقد تم توزيعها على متغيرات الدراسة بغرض اختبار أداة الدراسة ومدى ثباتها وصلاحياتها، والجدول (1) يوضح هذا التوزيع:

جدول (1) توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفقرات
متغيرات البيئة الخارجية	5-1
علاقة البيئة الخارجية باتخاذ القرارات الاستراتيجية	13-6
إجمالي الفقرات	13

المصدر: إعداد الباحث، 2022.

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبانة ولإيجاد الأوساط الحسابية لآراء عينة الدراسة، فقد خصصت أوزان ترجيحية تتفق مع إجابات أفراد عينة الدراسة حيث خصص الوزن (3) للحالة أوافق، (2) للحالة أوافق إلى حد ما، (1) للحالة لا أوافق، كما هو موضح في الجدول (2):

## جدول (2) مقياس ليكرت الثلاثي المتدرج

العبارة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
الرقم	3	2	1

كما تم اختيار الدرجة (1) للاستجابة " لا أوافق " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة (33.33%) وهو يتناسب مع هذه الاستجابة، والدرجة (3) للاستجابة " أوافق " ويكون الوزن النسبي في هذه الحالة (100%) وهو يتناسب مع هذه الاستجابة، وتساوي الدرجة الكلية للمقياس مجموع الأوزان على عددها  $(2) = (3/6) = 3/(3+2+1)$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، والهدف من الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي الفعلي للعبارة، وبالتالي كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (2) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (2) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

رابعاً: تقييم أدوات القياس:

## 1/ اختبارات صدق محتوى المقياس الظاهري:

يقصد بصدق الأداة (validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وذلك من خلال تقييم المفهوم والصياغة والوضوح، والتي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع، أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة وفي مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية، وذلك لتحليل مضامين عبارات المقاييس، ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس، ثم قبول وتعديل بعض العبارات، وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين، تم إجراء التعديلات المقترحة، وبعد أن أصبحت الاستبانة جاهزة بشكلها النهائي، قام الباحث بتوزيعها على عينة الدراسة.

## 2/ الثبات والصدق الذاتي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد، ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً، كما يُعرَّف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار، أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق

بترق عديدة، أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

وتم استخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ الذي يُعتبر الأكثر شيوعاً كأسلوب إحصائي لتقييم اعتمادية مقياس الدراسات الإنسانية والاجتماعية، وذلك لكل المحاور التي تتضمنها استبانة الدراسة، والجدول رقم (3) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (3) نتائج اختبار كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

الصدق الذاتي	درجة الثبات Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	المتغيرات
0.859	0.737	5	متغيرات البيئة الخارجية
0.884	0.782	8	علاقة البيئة الخارجية باتخاذ القرارات الاستراتيجية
0.923	0.852	13	جميع فقرات الاستبانة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية SPSS، 2022.

يتضح من الجدول رقم (3) أعلاه أن الثبات (معامل كرونباخ ألفا) لعبارات الاستبانة بلغ (0.852)، كما بلغت قيمة الصدق الذاتي (0.923) وهذا يعني أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة، مما يعني صلاحية الاستبانة للمقياس، وقوة ثبات فقرات المقياسين، إضافة إلى قوة الترابط بينهما، كما تشير هاتان القيمتان إلى الثبات والمصدقية الكبيرين في إجابات أفراد عينة الدراسة مما يؤدي إلى الثقة والقبول بالنتائج التي ستخرج بها الدراسة، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

كما قام الباحث من قياس الاتساق الداخلي للفقرات والاستبانة ككل وذلك للتأكد من عدم وجود فقرات في أداة البحث قد تضعف صدق الاتساق الداخلي وتم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل فقرة والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه والجدول رقم (4) التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(4) معاملا الارتباط لصدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه

فهم متغيرات البيئة الخارجية في وزارة الخارجية اليمنية		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.674**	0.000
2	.687**	0.000
3	.502**	0.000
4	.539**	0.000
5	.748**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية SPSS، 2022.

يتضح من الجدول رقم (4) أن جميع فقرات الاستبيان جاءت مرتبطة بمحاورها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تتراوح بشكل عام بين (0.502) و(0.748) مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

جدول رقم(5) معاملا الارتباط لصدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه

أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وزارة الخارجية اليمنية		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6	.522**	0.000
7	.573**	0.000
8	.648**	0.000
9	.781**	0.000
10	.631**	0.000
11	.772**	0.000
12	.817**	0.000
13	.676**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية SPSS، 2022.

يتضح من الجدول رقم (5) أن جميع فقرات الاستبيان جاءت مرتبطة بمحاورها بدرجة ارتباط موجبة

وقوية وذات دلالة إحصائية تتراوح بشكل عام بين (0.522) و(0.817) مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات:

يتناول هذا المبحث تحليل البيانات للمعلومات الشخصية والوظيفية لمعرفة درجة التجانس والتباين لعينة الدراسة، كما يهدف لمعرفة الترابط بين البيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: الجنس، العمر، الموقع الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة العملية.

## أولاً: البيانات الشخصية:

## 1/ توزيع عينة الدراسة (حسب الجنس):

جدول (6) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
92	49	ذكر
8	4	أنثى
100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية SPSS، 2022م.

يتضح من الجدول (6) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغ نسبتهم (92%)، بينما بلغت نسبة الإناث (7.5%)، وقد يعود ذلك لتأثير الثقافة المجتمعية التي تفضل توظيف الذكور على الإناث.

## 2/ توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (7) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
19	10	أقل من 30 عام
32	17	من 30 إلى أقل من 40 عام
23	12	من 40 إلى أقل من 50 عام
26	14	50 عام فأكثر
100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية SPSS، 2022م.

يتضح من الجدول (7) أن أغلب أفراد العينة من الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 عام) هم الأكثر وقد احتلوا المرتبة الأولى بنسبة (32%).

### 3/ توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

جدول (8) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	الموقع الوظيفي
74	39	بكالوريوس
23	12	ماجستير
3	2	دكتوراه
100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية SPSS، 2022م.

يتضح من الجدول (8) أن الفئة بكالوريوس هم الأكثر وقد احتلوا المرتبة الأولى، وبنسبة (74%).

### 4/ توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي حسب المسمى الوظيفي:

جدول (9) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
26	14	مدير إدارة
23	12	مدير عام
25	13	نائب رئيس دائرة
24	13	رئيس دائرة
2	1	وكيل وزارة
100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية SPSS، 2022م.

يتضح من الجدول (9) أن مدير إدارة هم الأكثر وقد احتلوا المرتبة الأولى بنسبة (26%).

## 5/توزيع عينة الدراسة حسب التخصص:

جدول (10) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

النسبة%	التكرار	سنوات الخبرة العملية
30	16	علوم سياسية
9	5	قانون دولي
19	10	إدارة أعمال
42	22	أخرى
100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية SPSS، 2022م.

يتبين من الجدول (10) أن أفراد عينة الدراسة من التخصصات المختلفة هم الأكثر وقد احتلوا

المرتبة الأولى بنسبة (42%).

## توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول (11) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة%	التكرار	الجهة
19	10	أقل من 5 سنوات
18	9	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
17	9	من 10 إلى أقل من 15 سنوات
46	25	15 سنة فأكثر
100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية SPSS، 2022م.

يتبين من الجدول (11) أن أفراد عينة الدراسة فئة 15 سنة فأكثر هم الأكثر وقد احتلوا المرتبة

الأولى بنسبة (46%).



## احتساب التقدير اللفظي:

يُظهر الجدول رقم (12) طريقة احتساب التقدير اللفظي لأسئلة الدراسة:

## جدول رقم (12) طريقة احتساب التقدير اللفظي لأسئلة الدراسة

كيفية احتساب التقدير اللفظي			
درجة الإتجاه	إذا كانت النسبة	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
منخفض	من 33.33% وأقل من 55.66%	غير موافق	من 1 وأقل من 1.67
متوسط	من 55.66% وأقل من 78%	موافق إلى حد ما	من 1.67 وأقل من 2.34
مرتفع	من 78% وأقل من 100%	موافق	من 2.34 حتى 3

يتضح من الجدول رقم (12) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة الدراسة، وذلك على النحو التالي: إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 1 وأقل من 1.67 والنسبة من 33.33% وأقل من 55.66% فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 1.67 وأقل من 2.34 والنسبة من 55.66% وأقل من 78% فإن التقدير اللفظي له هو (موافق إلى حد ما)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 2.34 حتى 3 والنسبة من 78% حتى 100% فإن التقدير اللفظي له هو (موافق).

## ثالثاً: التحليل الوصفي الإحصائي لبيانات محاور الدراسة:

يتناول هذا الجزء الإحصاءات الوصفية لآراء عينة الدراسة، وقد تم تصنيف نتائج إجابات عينة الدراسة بحسب متوسطاتها الحسابية لغرض الوصف إلى (منخفض، متوسط، مرتفع)، وعلى النحو التالي:

المستوى الأول: المدى من (1) إلى أقل من (1.67) = منخفض.

المستوى الثاني: المدى من (1.67) إلى أقل من (2.34) = متوسط.

المستوى الثالث: المدى من (2.34) إلى أقل من (3) = مرتفع.

## 1/آراء عينة الدراسة حول متغيرات البيئة الخارجية:

الجدول (13) يبين نتائج آراء عينة الدراسة حول متغيرات البيئة الخارجية وذلك على النحو التالي:

الجدول (13) نتائج آراء عينة الدراسة حول متغيرات البيئة الخارجية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدلالة اللفظية
1	لديك إلمام ومعرفة بمتغيرات البيئة الخارجية بالنسبة لوزارة الخارجية	2.58	0.692	86	مرتفع
2	يتم مراعاة متغيرات البيئة الخارجية بوزارة الخارجية	2.26	0.788	75	متوسط
3	تشكل متغيرات البيئة الخارجية أهمية بالنسبة لوزارة الخارجية	2.81	0.483	94	مرتفع
4	تعتقد أن متغيرات البيئة الخارجية تؤثر على أداء وزارة الخارجية	2.64	0.623	88	مرتفع
5	يتم تقويم لعوامل البيئة الخارجية بوزارة الخارجية	2.19	0.735	73	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية SPSS، 2022م.

يتضح من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لمتغير متغيرات البيئة الخارجية تراوحت بين (2.19-2.81)، كما تراوحت النسبة المئوية من (94% - 73%)، ويمكن تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بأن متغيرات البيئة الخارجية تشكل أهمية بالنسبة لوزارة الخارجية وتؤثر في أدائها، كما أن تقويم عوامل البيئة الخارجية بوزارة الخارجية يحتاج لمزيد من الاهتمام.

- آراء عينة الدراسة حول علاقة البيئة الخارجية باتخاذ القرارات الاستراتيجية:

الجدول (14) يبين نتائج آراء عينة الدراسة حول علاقة البيئة الخارجية باتخاذ القرارات

الاستراتيجية وذلك على النحو التالي:

الجدول (14) نتائج آراء عينة الدراسة حول علاقة البيئة الخارجية باتخاذ القرارات الاستراتيجية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدلالة اللفظية
6	يتم مراعاة العوامل الاجتماعية السائدة في المجتمع عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالوزارة	2.36	0.787	79	مرتفع
7	يؤثر المستوى الاقتصادي العام على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالوزارة	2.72	0.495	91	مرتفع
8	تؤثر العوامل التشريعية والقانونية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالوزارة	2.66	0.517	89	مرتفع
9	تؤثر درجة الاستقرار السياسي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالوزارة	2.85	0.411	95	مرتفع
10	يؤثر رضا الدبلوماسيين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالوزارة	2.32	0.701	77	متوسط
11	تؤثر درجة التطور التكنولوجي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالوزارة	2.45	0.695	82	مرتفع
12	يؤثر المستوى التعليمي المرتفع في المجتمع على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالوزارة	2.51	0.724	84	مرتفع
13	تؤثر التغذية الراجعة (feedback) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالوزارة	2.45	0.637	82	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية SPSS، 2022م.

يتضح من الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.92-4.25)، كما تراوحت النسبة المئوية من (85% - 74%)، ويمكن تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بأن درجة الاستقرار السياسي، والمستوى الاقتصادي وكذلك العوامل التشريعية والقانونية لهم تأثير كبير على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوزارة الخارجية اليمنية.

-آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة بشكل عام:

تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One Sample T Test)، ومقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (2) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (2)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي اختبار الفرضية الأولى:

هناك فهم لمتغيرات البيئة الخارجية في وزارة الخارجية اليمنية.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One Sample T Test) لمعرفة

فهم متغيرات للبيئة الخارجية وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (15) التالي:

الجدول (15) المتوسطات والأهمية النسبية لعينة واحدة (One Sample T Test) لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	الأهمية النسبية %	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	الدلالة اللفظية
هناك فهم لمتغيرات البيئة الخارجية في وزارة الخارجية اليمنية	2.50	0.427	83	17.009	.000	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية SPSS، 2022م.

يتضح من الجدول (15) أن أبعاد الدراسة قد حصلت على مستويات مرتفعة أكبر من المتوسط الافتراضي (2) حيث حصلت على متوسط (2.50) وأهمية نسبية 83% وانحراف معياري صغير (0.427) وبدلالة إحصائية أصغر من 0.005. الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على:

" هناك فهم لمتغيرات البيئة الخارجية في وزارة الخارجية اليمنية ."

## - اختبار الفرضية الثانية:

هناك أثر للبيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وزارة الخارجية اليمنية.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One Sample T Test) لمعرفة

فهم متغيرات للبيئة الخارجية وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (16) التالي

الجدول (16) المتوسطات والأهمية النسبية لعينة واحدة (One Sample T Test) لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	الأهمية النسبية %	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	الدلالة اللفظية
1	أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وزارة الخارجية اليمنية	2.54	0.351	85	21.585	.000	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية SPSS، 2022م.

يتضح من الجدول (16) أن أبعاد الدراسة قد حصلت على مستويات مرتفعة أكبر من المتوسط

الافتراضي (2) حيث حصلت على متوسط (2.54) وأهمية نسبية 85% وبانحراف معياري صغير

(0.351) وبدلاله إحصائية أصغر من 0.005. الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي

تنص على:

" هناك أثر للبيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وزارة الخارجية اليمنية " .

## النتائج والتوصيات:

## أولاً: النتائج:

- 1- هناك فهم لمتغيرات البيئة الخارجية في وزارة الخارجية اليمنية.
- 2- هناك أثر للبيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وزارة الخارجية اليمنية.
- 3- إن متغيرات البيئة الخارجية تشكل أهمية بالنسبة لوزارة الخارجية وتؤثر في أدائها.
- 4- أن تقويم عوامل البيئة الخارجية بوزارة الخارجية يحتاج لمزيد من الاهتمام.
- 5- درجة الاستقرار السياسي له تأثير كبير على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوزارة الخارجية اليمنية.
- 6- المستوى الاقتصادي العام وكذلك العوامل التشريعية والقانونية لهم تأثير كبير على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوزارة الخارجية اليمنية.
- 7- العوامل الشخصية ورضا الدبلوماسيين له تأثير ضعيف على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوزارة الخارجية اليمنية.

## التوصيات:

1. ضرورة المتابعة الفعالة لمتغيرات البيئة الخارجية وفهمها جيداً في وزارة الخارجية اليمنية.
2. الاهتمام بالبيئة الخارجية لما لها من أثر كبير على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وزارة الخارجية اليمنية.
3. تشكيل إدارة خاصة بمتابعة متغيرات البيئة الخارجية لأهميتها بالنسبة لوزارة الخارجية.
4. الاهتمام بتقويم عوامل البيئة الخارجية بوزارة الخارجية لأهميتها الكبيرة.
5. محاولة الحفاظ على الاستقرار السياسي لما له من تأثير كبير على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوزارة الخارجية اليمنية.
6. رفع المستوى الاقتصادي العام وكذلك الاهتمام ومتابعة بالعوامل التشريعية والقانونية لتأثيرهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوزارة الخارجية اليمنية.
7. التركيز على العوامل الوظيفية والمتغيرات المؤثرة مع مراعاة العوامل الشخصية ورضا الدبلوماسيين.

## المراجع

1. إبراهيم، يحيى (2001) إستراتيجيات النجاح وأسرار التميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر.
2. أبو النصر، مدحت محمد (2012) مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز"ط، 1 المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
3. أبو ناعم، عبد الحميد (1993م). الإدارة الاستراتيجية (إعداد المدير الاستراتيجي)، (الطبعة الثانية)، القاهرة: دار الثقافة العربية المتبديان.
4. إسماعيل، منصور محمد (1997) المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة البصرة.
5. إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد (2006). الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
6. أم السعد، هباز (2012). أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة الجزائر.
7. بن واضح، الهاشمي (2014) أثر متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- حالة شركة موبيليس الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد (14).
8. جواد، شوقي. (2010). المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، ط1، الأردن، دار الحامد للنشر.
9. جودي، حيدر حمزة (2008) علاقة القرار الإستراتيجي في الأداء المصري: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (68) .
10. الحجازين، إبراهيم حاكم غضيان (2020). أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية في عملية صنع السياسة الخارجية الأردنية خلال الفترة (2011-2019)، دراسات أبحاث المجلة العربية للأبحاث والدارسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 3، ص 892-906.
11. الحديثي، هاني. (2001). تحليل السياسة الخارجية، بيروت: دار الجليل.
12. السمران، فيصل مفلح (2016). أثر البيئة على اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 2.
13. الشباطات، محمد ياسين (2021). عوامل البيئة الداخلية والخارجية وأثرها في عملية رسم وصنع السياسة الخارجية الأردنية (2011-2020)، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية، المجلد 03، العدد 02، ص 103-125.
14. عبدالغفار، نادية عواد محمود (1990). تأثير العوامل البيئية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الأعمال السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
15. عقيلي، علي. (1998). نظرية التنظيم، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

16. العواملة، نائل عبد الحافظ. (2009) الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، دار زهران. الأردن.
17. عوض، محمد أحمد (2006م) الإدارة الاستراتيجية .. الأصول والأسس العلمية. القاهرة : مكتبة مدبولي .
18. الغالبي، طاهر محسن (2012). مداخل صناعة القرار الإستراتيجي وعلاقتها بالأداء- دراسة تطبيقية على منظمات عراقية" ، العراق، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد (8) العدد (29).
19. الغالبي، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد (2009). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان: دار وائل للنشر.
20. غياط، شريف وسلطانية، ابتسام (2020). تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة اقتصاد المال والأعمال. المجلد 05. العدد 02. ص 477-496. جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي. الجزائر.
21. كرامشة، عبير حسون، (2010) التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، عدد (19) العراق: مركز دراسات الكوفة.
22. الكفارنة، احمد عارف (2009) العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في السياسة الخارجية، مجلة دراسات دولية، العدد (42).
23. مقلد، إسماعيل صبري ، العلاقات السياسية الدولية، النظرية والواقع الطبعة الخامسة (إصدار خاص)، 2006 ، ص 38.
24. محمد ، د. فاضل زكي ، السياسة الخارجية وأبعادها في السياسة الدولية، بغداد، جامعة بغداد، 1975، ص 436
25. ماهر، أحمد (2008). اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الإسكندرية: الدار الجامعية.
26. محمد، هدى عبد الرحمن (2002). البيئة الخارجية وأثرها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في منظمات الصناعية اليمنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.
27. مقلد، إسماعيل صبري، نظريات السياسة الدولية، دراسة تحليلية مقارنة الكويت، جامعة الكويت. 1980م.
28. مساعدة، ماجد عبد المهدي (2011) الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
29. Akpoviroro Kowo Solomon, O. S. (2018). impact of external business environment on organizational performance. Nigeria.: IJARIII-ISSN(O)-2395-4396, vol-4 Issue-3
30. Mnjala, D. M. (2014). The challenges of creating sustainable competitive advantage in the banking industry in Kenya. IOSR Journal of Business and Management, 16(4), 82-87.