أهمية الإدارة الإستراتيجية في تخفيض عدم التأكد البيئي

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"البدر" وكالة بشار

The Importance Of Strategic Management In Reducing Environmental Uncertainty, A Case Study Of The Bank Of Agriculture And Rural Development Bechar

د.سعيدان رشيد

مخبر الدراسات الاقتصادية و التنمية المحلية بالجنوب الغربي

جامعة طاهري محمد بشار

saidane.rachid@univ-bechar.dz

تاريخ الإرسال: 2023/06/13 تاريخ القبول: 2023/08/31 تاريخ النشر: 2023/08/31

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في التخفيض من حالة عدم التأكد البيئي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR"بولاية بشار. ولهذا الغرض تم تصميم وتوزيع 60 إستبانة على عينة عشوائية من الموظفين بالبنك منها 48 إستبانة صالحة للمعالجة الإحصائية .تمت معالجة البيانات باستعمال برنامج SPSS حيث تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الإدارة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي التطبيق الاستراتيجي) على إدارة عدم التأكد البيئي ببنك الفلاحة والتنمية الريفي؛وغالبية المبحوثين يدركون أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالبنك ويؤكدون على دورها في التقليل من حالة عدم التأكد البيئي.

الكلمات المفتاحية :إدارة إستراتيجية، تفكير استراتيجي،تخطيط استراتيجي،عدم التأكد البيئي.

Abstract:

The objective of the study was to learn about the impact of the application of strategic management in reducing the environmental uncertainty of the Bank of Agriculture and Rural Development "BADR", Bachar State. For this purpose, 60 questionnaires were designed and distributed to a random sample of employees in the bank, of which 48 were valid for statistical processing. The data were processed using the spss program, where a simple linear regression analysis was adopted to test the study hypotheses. The study's findings were as follows: There is a statistically significant impact of the three dimensions of the strategic management variable (strategic thinking, strategic planning and strategic application) on the management of the Agricultural and Rural Development Bank's environmental uncertainty; Most researchers recognize the importance of applying the bank's strategic management and emphasize its role in reducing environmental uncertainty.

Key words: Strategic management,Strategic thinking,Strategic planning, Uncertainty Environment.

JEL classification: M10

المقدمة

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من أهم العمليات التي تساعد المؤسسات والمنظمات على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة إنها عملية تشمل تحليل البيئة الخارجية والداخلية وتطوير استراتيجيات تساعد على تحقيق تناغم بين إمكانيات المؤسسة وفرص السوق والبيئة المحيطة بها ومن أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات أثناء تطبيق الإدارة الإستراتيجية هو عدم التأكد البيئي.

يُعرف عدم التأكد البيئي بأنه عدم اليقين وعدم الثبات فيما يتعلق بالعوامل الخارجية التي تؤثر على العمليات والقرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في كيفية التعامل مع عدم التأكد البيئي في بيئة شديدة المنافسة وتتطلب من المؤسسات أن تكون مستعدة للتكيف والتغيير بسرعة، وأن تطوّر استراتيجيات مرنة قادرة على التكيف مع التحولات المفاجئة في البيئة منها استراتيجيات تنويع مصادر الدخل، وتطوير قدرات التكنولوجيا والابتكار، وتوسيع رؤية المؤسسة لتشمل سيناريوهات متعددة للمستقبل.

إن الإدارة الإستراتيجية هي الأداة التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها في ظل تحديات عدم التأكد البيئي كما تعمل على توجيه القرارات وتحديد الاتجاهات الطويلة الأمد التي تساهم في النجاح والاستدامة في عالم الأعمال المتغير باستمرار

إشكالية البحث: ما هو أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات في تخفيض حالة عدم التأكد البيئي؟

فرضيات البحث :

– تغيرات البيئة التنظيمية الحالية لمنظمات الأعمال تؤثر على أدائها وتستوجب تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

– نجاح المؤسسات في تخفيض حالة عدم التأكد البيئي مرتبط بتطبيق الإدارة الإستراتيجية.

أهداف البحث :

– تسليط الضوء على مصطلح عدم التأكد البيئي من خلال عرض مفهومه،مصادره ومختلف مستوياته.

– التعرف على مدى قدرة الإدارة الإستراتيجية في التقليل من حالة عدم التأكد في بيئة المؤسسات الجزائرية..

أهمية البحث : تبرز أهمية البحث في كونه يتناول أحد أهم سمات العصر الحالي لبيئة الأعمال وهي عدم ثبات واستقرار متغيرات بيئة المنظمة ويحاول تسليط الضوء على أهمية الإدارة الإستراتيجية و فوائد تطبيقها في المنظمات بما يسمح بتحسين أدائها وتطويرها وتجاوز حالة عدم التأكد البيئي التي تعاني منها المؤسسات بالنظر لغياب تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبهدف المساهمة في فتح المجال أمام الباحثين لدراسة الموضوع بعمق ودقة أكبر.

حدود الدراسة:

– الحدود المكانية : شملت الدراسة مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية بشار وفروعه (بشار، تاغيت،ا لعبادلة، القنادسة).

– الحدود الزمانية:أ جريت هذه الدراسة في الفترة من10/01/2020إلى.30/04/2020

المنهج المتبع في الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر وأحداث موضوع البحث وهو ما يتناسب مع هذا النوع من الأبحاث لكونه يهتم بوصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا والتعبير عنها كيفيا من خلال وصف خصائصها وكذا التعبير عن الظاهرة كميا من خلال إعطائها وصفا رقميا يقدر حجم الظاهرة المدروسة. كما تم اعتماد منهج دراسة حالة بحيث تم التطرق إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في تخفيض عدم التأكد البيئي لدى مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"BADR بشار من خلال توزيع عدد من الإستبيان على الموظفين ثم معالجة البيانات إحصائيا.

هيكل الدراسة : للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها تم تقسيم البحث إلى محورين، الاول تضمن الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة لضبط المفاهيم الرئيسية للإدارة الإستراتيجية و عدم التأكد البيئي والمحور الثاني شمل الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدءا بالطريقة والأدوات المستعملة إلى عرض النتائج واختبار الفرضيات مع مجموعة من التوصيات.

I.الاطار النظري:

1 أدبيات حول الإدارة الإستراتيجية:

ظهر مفهوم الإستراتيجية التي تعد من أكثر المصطلحات استعمالا في الدراسات الإدارية نتيجة تطور التفكير الاستراتيجي عبر قرون مختلفة من الزمن لكن استخدامها لم يقتصر على هذا المجال.إن التفكير والكتابة عن الإستراتيجية له تاريخ يمتد إلى ما قبل الدراسات الإدارية.(white, 2004, p. 8) .

1.1.نشأة و تعريف الإدارة الإستراتيجية : يعود استعمال كلمة الإستراتيجية تاريخيا إلى الكلمة الإغريقية "Stratos"التي تعني الجيش و"Agein" تعني القيادة.وتعني كلمة (Strategos) في أثينا القديمة القائد المنتخب وهي وظيفة أنشأت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس. وفي سنة 1947 وبعد الحرب العالمية الثانية بدأ انتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات إدارة الأعمال، وفي منتصف خمسينات القرن الماضي أخذت المنظمات تعتمدها لتحقيق أهدافها و أصبحت تمثل الفهم الأفضل في كيفية جعل المنظمة تنتج و تتميز أيا كانت الأعمال التي تمارسها. (المحمدي، 2017، صفحة 16،15) لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة فن القيادة أو الإدارة فالإستراتيجية هي تعبير فني عن مهارة الإدارة و التخطيط التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة. (الأردن،، 2004). تعود نشأة الإدارة الإستراتيجية كعلم إلى خمسينات وستينات القرن العشرين حيث أعطى رجال الأعمال والباحثون المفهوم اهتماما متزايداً الأمر الذي أدى إلى تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي ثم الإدارة الإستراتيجية فيما بعد والتي كانت تسمى بسياسات الأعمال. فتطبيق المفهوم في ميدان الأعمال ظهر بصورة

واضحة في سنة 1951م عندما أشار Newman إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي (الحربي، 2015، صفحة 48،47).

- في الستينات وضع كل منAndrews Christiansen and Ansorr الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وذلك بتحديد الحاجة إلى مزج و مقابلة فرص الأعمال مع الموارد التنظيمية. و يمثل العمل الرائد للاقتصادي "كينيث أندروز" في كتابه مفهوم إستراتيجية المؤسسات مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية و عرف المؤلف في هذا الكتاب الإستراتيجية على أنها مماثلة بين ما تستطيع المنظمة عمله أي تحديد عناصر (القوة و الضعف) و ماذا يجب أن تفعله (الفرص و التهديدات البيئية) (الأردن،، 2004، صفحة ص48،47).
- سنة 1962 أكد شاندلر في كتابه الإستراتيجية والهيكل أن الإستراتيجية المتناسقة طويلة الأجل ضرورية لإعطاء المنظمة الهيكل الخاص بها والتوجهات والأهداف الواجب التركيز عليها حيث كان يقول" الهيكل تابع للإستراتيجية". كما شدد على ضرورة الاعتماد على الرؤية البعيدة المعتمدة على التخطيط طويل الأجل وذلك عند النظر إلى المستقبل.
- أكمل برنارد دائرة الأبحاث التي قدمها شاندلر فركز برنارد في أعماله على أهمية رسالة المنظمة و قال" إن عجز المدراء في الإدارة العليا في توضيح لماذا منظمتهم قائمة فلن يستطيعوا التعامل بفاعلية مع القضايا الهامة التي تواجههم داخلياً وخارجياً "على إثر ذلك كانت انطلاقة الإدارة الإستراتيجية فأشار كلاهما أن الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي والعقلية الشاملة الإستراتيجية تشكل جميعها القطب المركزي في الإدارة الناجحة .

- سنة 1965 طور إيغور إنسوف في كتابه استراتيجيات المؤسسات مفهوم"تحليل الفجوة"والذي يستخدم ليومنا هذا حيث يوضح هذا التحليل الفجوة ما بين أين نحن الآن وأين نرغب أن نكون.ومن ثم وضع ما أسماه" إجراءات الحد من الفجوة" فقام بمتابعة ما بدء به شاندلر وأضاف مجموعة من المفاهيم الإستراتيجية جديدة في هذا الصدد.
- في عام 1991 أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة "مكتري" لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان (الإستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى إلى تقديم ما سمي بالإستراتيجية المعاصرة.ومنه بدأت الدراسات العلمية تسير وفق هذا الاتجاه وتتناول الإدارة الإستراتيجية وأهميتها في تحقيق الأهداف وانجاز الأعمال على الوجه الأكمل والذي يساعد المنظمات على التنافس ودخلت الإدارة الإستراتيجية جميع مناحي الحياة الاقتصادية،السياسة، الاجتماعية والتعليمية التربوية. (الحربي، 2015، صفحة ص17،18،19)

2.1 تعريف الإدارة الإستراتيجية: تعد الإدارة الإستراتيجية إطارا شاملا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل العمليات ضمن إطار المؤسسة وذلك من خلال دراسة وفهم العلاقة التأثيرية بين المؤسسة وبيئتها بما ينعكس إيجابيا على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي. وفي هذا الإطار قدمت تعريفات للإدارة الإستراتيجية فعرفت على أنها:

– تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد و مراجعتها وتقويمها. (كيلاني، 2007، صفحة 22)

– ومن وجهة نظر Strickland & Thompson هي "العملية التي يستطيع المديرون بواسطتها تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة وتحديد أهداف معينة وتطوير الاستراتيجيات بغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية والخارجية، ثم التكفل بتنفيذ الخطط الإجرائية المختارة" ووصفها بأنها "القوة المسببة للنجاح. (الدين، 2018، صفحة 515،514)

– أما " Ansof" فيعرفها أنها: تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها. (السالم، 2005، صفحة 514،515)

و استنادا لما تقدم من التعريفات تتفق رغم اختلافها حول الإدارة الإستراتيجية على أنها: نظومة متكاملة من العمليات ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية تعمل على صياغة إستراتيجية مناسبة لمتغيرات البيئتين وتنفيذها والرقابة على تطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات الأساسية المؤثرة على المؤسسة وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية وتنافسية لها وضمان نموها واستمرارها.

1.3.أهداف الإدارة الإستراتيجية: نظرا للأهمية البالغة للإدارة الإستراتيجية في مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والتنظيمية وعمق المتغيرات التي توجد في بيئة أعمال المنظمات نستنتج أن هذا النموذج الإداري البالغ الأهمية صمم للوصول إلى مجموعة أهداف منها: (مريم، 2019، صفحة 108،109)

– تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، الأهداف السنوية وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

– تجميع المعلومات عن نقاط القوة و الضعف وكذا الفرص والتهديدات بحيث يمكن اكتشاف المشاكل مبكرا.

– فهم علاقة التأثير التبادلية بين البيئة الداخلية والخارجية لمنظمة الأعمال وانعكاسات ذلك على أعمالها.

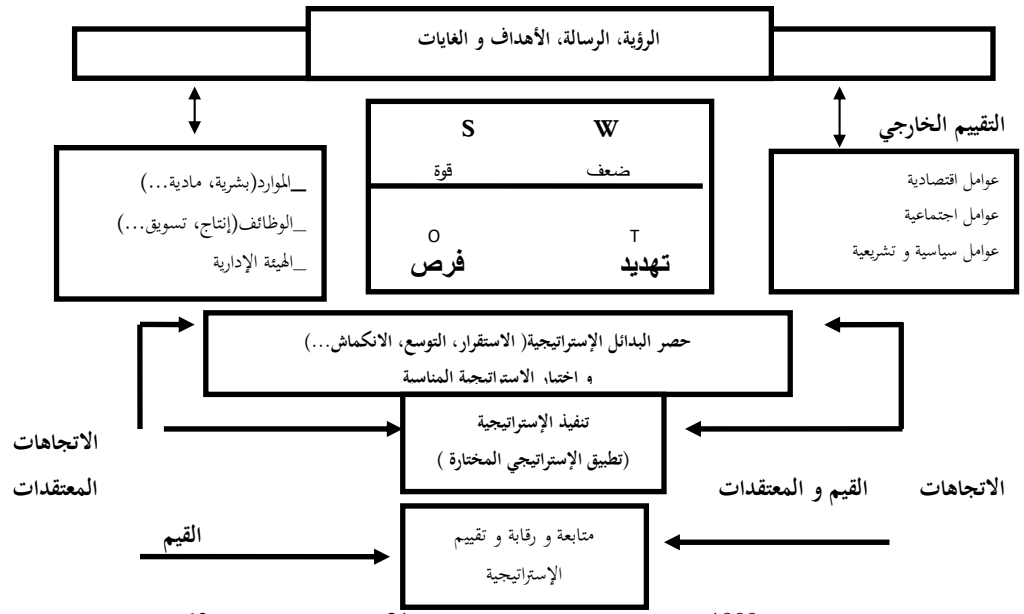
– زيادة كفاءة وفاعلية عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق و الرقابة واكتشاف الأخطاء.

– تهيئة المنظمة بإجراء تعديلات في الهيكل بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية

– اتخاذ القرارات الإستراتيجية الهامة التي تعمل على زيادة الحصة السوقية و زيادة رضا المتعاملين وتعظيم المكاسب.

4.1 مراحل و أبعاد الإدارة الإستراتيجية: يتفق معظم الباحثين على أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تشتمل على ثلاثة مراحل أساسية هي (فايلي، 2011، صفحة 113): صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، رقابة وتقويم الإستراتيجية. و عند الحديث عن مكونات أو عناصر الإدارة الإستراتيجية بشيء من التفصيل نجد بأن الإدارة الإستراتيجية كعملية إدارية هي نشاط مستمر من خمس مراحل كما هو موضح في الشكل :

الشكل رقم (1): مراحل الإدارة الإستراتيجية



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،1999،الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن " 21 " مجموعة النيل العربية، ص63

– تحديد الاتجاه الاستراتيجي:

أ– **صياغة رؤية إستراتيجية:** الخطوة الأولى لعملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤية إستراتيجية شاملة للمؤسسة، إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر يميزها عن باقي المؤسسات وتعد الرؤية الإستراتيجية الواضحة والمميزة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة. وتعرف بأنها: الصورة الذهنية المستقبلية لما ترغب المنظمة في الوصول إليه وهي مرتبطة بطموحاتها وآمالها المستقبلية التي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمنظمة (المحمدي، 2017، صفحة 152).

ب: تحديد رسالة المنظمة: تعبر الرسالة عن سبب وجود المنظمة وتستمد مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوا المنظمة البيئة والمجتمع الذي تنتمي إليه.. وتعرف أنها الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها و منتجاتها وعملائها وأسواقها وبهدف بيان السبب الجوهري لوجودها وهويتها وعملياتها. (المغربي، 1999، صفحة 70)

ج: الغايات و الأهداف الإستراتيجية:

- **الغايات":**"تتجه المنظمات إلى تحديد غايات نهائية واضحة وذلك بغرض التخصيص الفعال للجهود والموارد، وتعبر الغايات عن أهداف عامة بصورة مجردة مثل تعظيم الربحية،الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ...الخ.

- **الأهداف**"Objectives":تعبر عن النتائج المحددة والممكنة التي ترغب المؤسسة بلوغها خلال مدة متفق عليها وتتميز بكونها كمية ومخططة قابلة للتحقيق تكتب في أجل واضح ودقيق (عياط، 2016، صفحة 24،23). فهي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي.

– التحليل البيئي: تخضع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة للكثير من التغيرات التي تؤثر على المؤسسة إيجابا أو سلبا، فكل مؤسسة تهدف إلى البقاء وجب عليها تبني خطط إستراتيجية لمواجهة تلك الظروف المتغيرة والمتجددة المؤسسات ترتكز على تقدير وتحليل وتقيم عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية لضمان استمراريتها لأنه لا توجد إستراتيجية مثلى صالحة لكل زمان. (كيلاني، 2007، صفحة 31) ويتم الاستعانة في الغالب بمصفوفة "SWOT وهي واحدة من أدوات التشخيص الرسمية لديها ميزة كونها قابلة للاستخدام في جميع مستويات التشخيص، وهي كلمة مكونة من أربعة حروف يشير كل منها إلى جانب من جوانب التحليل الأربعة: نقاط القوة :Strenght ،نقاط الضعف: Weaknesses،الفرص: Opprtunities التهديدات :Threats .

أ– تحليل البيئة الداخلية: ويستهدف تحديد نواحي القوة والضعف لدى المنظمة حيث يركز على تحليل كمية ونوعية الموارد المتاحة للمنظمة وهذا من أجل دراسة وتقييم إمكانات المؤسسة الذي يمكن من رصد مصادر القوة والضعف فيها ومن أمثلة المتغيرات أو العوامل الداخلية للمؤسسة الهيكلي التنظيمي، الثقافة التنظيمية وأخيرا الموارد وتشمل التكنولوجية ،المالية، المادية أو البشرية هذه الأخيرة تعني قدرة العاملين ومستوى كفاءتهم.

ب– تحليل البيئة الخارجية العامة والخاصة:يكمن الهدف من قراءة البيئة الخارجية هو تحديد الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة مستقبلا. نظرا لتغير ظروف البيئة بصورة سريعة. ومن أمثلة الفرص وجود قطاعات سوقية ذات حاجة غير مشبعة تماما، تطورات تكنولوجية يمكن للمؤسسة الاستفادة منها، أما التهديدات فقد تشمل دخول منافسين جدد إلى السوق، احتمالات وجود نقص في الكفاءات...الخ ومن أهم عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة العوامل الاجتماعية، الاقتصادية السياسية، و التكنولوجيا.

ج– التحليل الثنائي: يتمثل الهدف الأساسي لمرحلة التحليل الثنائي في إيجاد مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تتلاءم مع موارد وقدرات المؤسسة وذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل فيها .ويعبر عن الجمع بين تحليل البيئتين الداخلية و الخارجية من أجل إيضاح طبيعة التحرك أو السيناريوهات المحتملة التي تتيح للمنظمة التفوق الجيد في السوق.ويتم تحديد الموقف الإستراتيجي بناءا على التحليل الثنائي"SWOT".

– لخيارات الإستراتيجية واختيار البديل الأمثل: يقصد به التصرف الإستراتيجي الذي يتوقع أن يحقق أهداف وغايات المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بتقييم البدائل أو الخيارات الإستراتيجية مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها انطلاقا من نتائج التحليل الثنائي المتوصل إليها في المرحلة السابقة. وتصنف البدائل الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات.

– مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: يعرف التنفيذ الإستراتيجي على أنه ":إيصال الخيار الإستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة. ويشتمل إنجاز الإستراتيجية على خمسة عناصر أساسية هي:

- **القيادة**:وتمثل نمط أو الأسلوب القيادي الذي سوف يتبع في عملية انجاز الإستراتجية، وهذا النمط تفرضه طبيعة الإستراتيجية أي أن اختياره يتحدد في ظل ظروف تنفيذها في البيئتين الداخلية والخارجية، وتمثل القيادة أهم عنصر من عملية الإنجاز.
- **الهيكل التنظيمي**: يحدد التصميم الهيكلي للمستويات الإدارية التقسيمات الإدارية (الوظائف أو الإدارات والأقسام اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية) التي يجب أن تكون موجودة في كل مستوى وارتباط الوحدات الإدارية بعضها ببعض ويتم اختيار نمط الهيكل التنظيمي المناسب في ضوء طبيعة الإستراتيجية وظروف تنفيذها.
- **أنظمة الرقابة**:تعمل هذه الأنظمة على دعم وضبط عملية تنفيذ الإستراتيجية، وتشتمل على معايير وضوابط يتم التنفيذ بموجبها ومن أهم هذه الأنظمة نظام المعلومات، نظام ضبط الجودة، النظام المالي .. الخ.
- **التكنولوجيا**: التقنية وأدواتها مسألة هامة في تنفيذ الإستراتيجية ففي ضوئها تصمم الأعمال والهيكل التنظيمي وتتحدد نوعيات الموارد البشرية المهارات المطلوب استخدامها والتكنولوجيا أيضا تؤثر مباشرة في جودة وسهولة وسرعة وتكلفة الأداء.
- **إدارة المورد البشري**:تتمثل في الممارسات والأساليب المستخدمة في مجالات اختيار الموارد البشرية المناسبة للعمل على تأهيلها، تنميتها وتحفيزها لتكون قادرة على تنفيذ الإستراتجية بفاعلية كبيرة.

إن كل العناصر الخمس السابقة هي متغيرات هامة تؤثر في مدى النجاح في تنفيذ الإستراتيجية وتتحمل إدارة الموارد البشرية المسؤولية الأكبر بشكل مباشر في العديد من هذه المتغيرات لتجعلها أكثر فعالية من الناحية الاقتصادية.

– **الرقابة الإستراتيجية**: تعني الرقابة عملية مراجعة مدى ملائمة الإستراتيجية والإشراف على طريقة تنفيذها واستعراض مدى ملائمة الإستراتيجية للظروف المتغيرة ودمج التحسينات التي يتم اكتشافها. وتتم المراقبة من خلال تقييم الأداء العام من حيث النتائج الإجمالية والأهداف المحدد (white، 2004، صفحة 635).

- **تحديات الإدارة الإستراتيجية** :لا يمكن للمؤسسات أن تأمل في النجاح أو حتى البقاء على قيد الحياة ما لم تتكيف مع الظروف المعايير والتي تم تحديدها في مجاله نشاطها أو باقي المجلات. (Drucke، 2008، صفحة 65) يواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية تحديات كبيرة و من أمثلتها (تبيدي، 2010، صفحة 39):
- **زيادة سرعة التغيرات**: إن معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أخذ في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية، والتغير هو الذي يخلق الفرص والتهديدات ومن ثم فقد أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمرا هاماً وحيوياً في المنظمات المعاصرة بالمقارنة بأهمية الإستراتيجيات التي كانت تعمل في بيئة أكثر استقراراً وثباتاً.

- **ازدياد حدة المنافسة** :تعددت أسس المنافسة السعر و الجودة لتشمل كل أنشطة المنظمة وأصبح من الضروري تتبع استراتيجيات المنافسين ورغبات العملاء حتى يتم وضع استراتيجيات لمواجهة استراتيجيات المنافسين المتعددة ومما زاد من حدة المنافسة الاتجاه نحو العولمة واتساع نطاق المنافسة لتشمل العالم كله ودخول الشركات العملاقة التي تعتبر السوق المحتمل لها هو بقعة من بقاع العالم.
- **الاهتمام بالبيئة:** تعاظم الاهتمام بحماية البيئة وازدادت قوة جماعات حماية البيئة وحماية المستهلك وتعاظم تأثيرها وقدرتها على التأثير على المنظمات وعلى صانعي القرارات السياسية ولم تعد المنظمات قادرة على تحدى قوانين البيئة أو تجاهلها بل عليها أن تضع الإستراتيجيات التي تضمن عدم إثارة هذه الجماعات القوية التي تمثل غالباً تهديداً بالغاً على المنظمات.
- **التغيرات التكنولوجية** : تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو مكانيا ،و لكن هذا لا يستمر طويلا فسرعان ما يحدث التغيير، و تجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية ،تكنولوجية جديدة و هكذا.
- **عجز الموارد المتاحة و ندرتها** : أصبح الصراع على موارد الطاقة و الماء و الكفاءات العلمية النادرة سمة العصر و ترتب على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر و بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب فقد انتهى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج و أصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحاضر. (السالم، 2005، صفحة 22).

2 مفهوم عدم التأكد البيئي و أنواعه :

عرفه Miller بأنه:"عدم القدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية التي تؤثر على أداء الشركة، وأن مصدر عدم التأكد هو البيئة الخارجية ." (داوود، 2013، صفحة 145)و وصفه جواد بأنه "الدرجة التي يصعب فيها التنبؤ ببيئة المنظمة المضطربة". (الغالبي، 2013، صفحة 108) .

وعرفه (Moini et Etal) التقلب في البيئة الخارجية للمنظمات التي تضم المنافسين،العملاء القواعد الحكومية والنقابات العمالية . (علي، تأثير المرونة الإستراتيجية و اللاتأكد البيئي في الصحة التنظيمية، صفحة 46).

من ما سبق نستنتج أن درجة عدم التأكد البيئي تتفاوت من منظمة لأخرى مما ينتج عنه عدم تأكد في هذه الحالات الآتية: (حريم، 2019، صفحة 55).

– عدم توافر معلومات لدى صانعي القرارات بشأن موقف / عامل بيئي أو أكثر .

– صعوبة التنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة والافتقار للمعلومات الكافية حول تكاليف/مخاطر فشل ردود أفعال المنظمة نحوالتغيرات البيئية

– البيئة لا تظهر عدم التأكد البيئي وإنما إدراك متخذ القرار لبيئته هو ذلك. (ياسين، 2002، صفحة 305)

1.2. انواع عدم التأكد البيئي : يعد عدم التأكد البيئي متغيرا مهما في مجال الإدارة الإستراتيجية و أظهرت الأبحاث الحالية أن عدم التأكد البيئي يتكون من ثلاثة أنواع هي (طه، 2012، صفحة 36،33):

– **الاضطراب السوقي**: و هو يعبر عن معدل التغيير في رغبات واحتياجات العملاء بمرور الزمن و المتضمن مدى تغير تفضيلات العملاء وميل العملاء إلى البحث عن خدمة جديدة باستمرار نتيجة لحساسية السعر ، و ميل العملاء نحو طلب خدمات جديدة لم يكونوا بالأساس يتعاملون بها مع المنظمة ويرى Slater & Narver أن الاضطراب السوقي ينتج عن التغير في تركيبة العملاء وتفضيلاتهم بالإضافة إلى التطور في طرق التسويق و الترويج .

فيما حدد Hall, et..al أن الاضطراب السوقي يعكس التغييرات السريعة لتفضيلات المشترين والاحتياجات الواسعة لهم والتغير في المشترين وذلك بدخول فئة مشترية جديدة إلى السوق وفي السياق نفسه بين Morgan أن ديناميكية العمل البيئي و التغييرات المستمرة تتطلب من المنظمات التعرف على احتياجات و توقعات العملاء المستقبلية و هو ما يتطلب من المنظمات هذه بذات الوقت التعرف على معدل التغير في عدد من المنظمات المنافسة وعدم التأكد البيئي في السوق الذي تعمل به.

– **شدة المنافسة**: يرى rewal & Tansuhajأن شدة المنافسة تشير إلى الدرجة التي تواجه بها المنظمات المنافسة من قبل منظمات أخرى تعمل في المجال نفسه. و يكون التنافس حادا عندما يقدم المنافس سلعة تعد بديلا كاملا لسلعة نظيره الأمر الذي يؤدي إلى حرب أسعار بين المنافسين و زيادة في تكاليف الإعلان فعدم و جود منظمة مسيطرة على الصناعة يعني عدم وجود من يفرض مستويات معينة للمنافسة ، وكذلك بطء و انخفاض معدل نمو السوق و زيادة التكاليف الثابتة و عدم القدرة على تغطيتها ومن ثم اللجوء إلى زيادة الطلب لتغطية هذه التكاليف عن طريق تخفيض الأسعار.

– **الاضطراب التكنولوجي** : يعد عاملا رئيسيا في ميدان المنافسة ويعطي للمنظمة موقعا ريياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار إذ يشير هذا النوع من الاضطراب إلى التغيرات التكنولوجية في منظمات الأعمال بمرور الزمن .فيما يحدد Hall & Rosson أن تأثير الاضطرابات التكنولوجية يتأتى من خلال التطور في الأعمال الذي لا شك سيؤثر على الطلب الخاص بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من المنظمة سلبا أو إيجابا ويمتد هذا التأثير في الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة . ويرى cadogan et al أن الاضطراب التكنولوجي يؤدي إلى التغير في العمليات الإنتاجية، وذلك أنه عند تقديم منتجات ذات تقنية جديدة سيؤدي بالضرورة إلى استخدام كل أو بعض أساليب الإنتاج المتقدمة والحديثة .

2.2. مصادر و مستويات عدم التأكد البيئي: إن حالة عدم التأكد البيئي تزيد من صعوبة تحكم المدراء في تدفق الموارد التي يحتاجونها لتوسيع مجال المنظمة البيئي و لأن القوى البيئية تجعل البيئة أكثر تعقيدا وأقل استقرارا و أعظم فقرا فإن مستوى عدم التأكد سيزداد في هذه الحالة. وعليه فإن العوامل المسببة لعدم التأكد البيئي و المؤثرة في المنظمة موضحة في الشكل الموالي: (الجوراني، 2017، صفحة 37،36).

– **التعقيد البيئي** : أشار Scholes & Johnson إلى أن التعقيد البيئي ينتج عن الاختلاف بين التأثيرات البيئية التي تواجه المنظمة وحجم المعرفة المطلوبة لاستيعاب التأثيرات البيئية وترابط التأثيرات البيئية المختلفة فيما بينها ، فإذا كانت تأثيرات عوامل البيئة ليست مستقلة عن بعضها عن بعض بل مترابطة فإن من الصعوبة فهم أنماط التأثير على

المنظمة . وأكد Duncan أن التعقيد البيئي يشمل بعد التجانس عدم التجانس حين أشار إلى أن التعقيد البيئي " يركز على العوامل في البيئة من حيث أن عددها قليل و متجانسة أو أن عددها كبير و مختلفة.

– **ديناميكية البيئة** : يشير التغيير إلى مدى ديناميكية العناصر في البيئة. فالمجال البيئي يكون مستقرا إذ يبقى بدون تغيير على فترة من الزمن وعدم الاستقرار قد يحدث عندما يرد المنافسين بالحركات العدوانية والحركات المضادة والمنتجات الجديدة .ويرى Narayanan & Nath بأن التغير هو درجة ثبات أو عدم ثبات عوامل البيئة ، أما (Martin & Bartol) فيشير إلى التغيير بأنه معدل و إمكانية التنبؤ بالتغيرات في عوامل بيئة المنظمة . أو أنه الدرجة التي تتغير بها المكونات البيئية . وقد عده (Robbins) بأنه ذلك التغيير غير المتنبأ به أو غير المتوقع ، فإذا كان التغير متوقعا فانه لا يعد مصدرا لعدم التأكد الذي يتعامل معه المدراء. ويشير العنزي إلى أن ديناميكية البيئة دالة على مدى و سرعة تغير العوامل أو القوى في البيئة العامة و الخاصة بمرور الوقت والتي تزيد من عدم التأكد الذي تواجهه المنظمة .

– **غنى البيئة** :حدد Freeman& Hannan العوامل التي تؤثر في مستوى عدم التأكد والاعتمادية وأشارا إلى أن المنظمات تكون أكثر اعتمادية على بيئتها عندما تحتاج إلى موارد ليست متاحة بشكل واسع وعندما تكون هذه الموارد ليست موزعة بالتساوي .و يمثل غنى البيئة معيار لمقدار وكمية الموارد لتعزيز مجال المنظمة إذ عادة ما يكون عدم التأكد منخفضا في البيئة الغنية ذات الموارد الكثيرة و المتنوعة الأمر الذي يجعل المنظمة غير مضطرة للتنافس على الموارد و قلتها .وتعزى ندرة الموارد إلى وجود المنظمة في بيئة فقيرة أو وجود مستوى عال من المنافسة، إذ يصعب الحصول على الموارد في بيئة فقيرة و غير مستقرة ومعقدة وبالتالي ستواجه المنظمات عدم تأكد عال على العكس من البيئة الغنية المستقرة و البسيطة إذ يسهل الحصول على الموارد و ينخفض مستوى عدم التأكد.

و يعني هذا إن إدارة عدم التأكد البيئي تتعامل مع مواقف تتباين في درجة وضوحها بسبب تزايد أو انخفاض مساهمة كل من مصادر عدم التأكد البيئي. و يمكن أيضا إرجاع مستوى تأثير البيئة إلى مجموعة من العوامل تتمثل في: (عيسى، 2007، صفحة 169) التباين في دورة حياة المنتج، درجة التغير في أذواق المستهلكين،درجة التغير في التكنولوجيا واستخدامها ،مستوى كثافة المنافسة، درجة الميل نحو الإبداع و التجديد.

3.2. مستويات عدم التأكد البيئي : يمكن توضيح أربعة مستويات من عدم التأكد البيئي كما يلي:

– **فالبيئة البسيطة الثابتة** : تتصف بعدم تأكد منخفض و ذلك لوجود عدد قليل من العناصر البيئية التي تتعامل معها المنظمة وكما أن هذه العناصر تميل إلى الثبات خلال فترة زمنية معينة .و من أمثلة المنظمات التي تعمل في بيئة تتصف بالبساطة و الثبات محطات البنزين.فهي يصل إليها البنزين وفقا إلى جداول محددة كما أن الطلب عليها لا يتغير بشكل جوهري من فترة لأخرى .فضلا عن ذلك لا يوجد تنوع فيما تقدمه من منتجات و خدمات ،كما أن تغيرات في ظروفها يمكن توقعها بناءا على الخبرات السابقة .كما ترتبط درجة استقرار هذه البيئة بنوع و حجم النشاط الذي تقوم به المنظمة حيث تكون المتغيرات الداخلية والخارجية بسيطة ويمكن السيطرة عليها ولا تشكل عائقا أمام

استمرارية عملية الإنتاج حيث تتخذ المنظمة قراراتها في حالة عدم التأكد من النتائج،فهي تعرف مواسم البيع و مواسم الركود،وينطبق ذلك على مصانع المشروبات و المثلجات ...الخ (ماهر، 2007، صفحة 145).

– **البيئة المعقدة الثابتة** : فتتصف بدرجة متوسطة من عدم التأكد البيئي الذي يرجع في هذه الحالة إلى التعامل مع عدد كبير من العناصر البيئية و رغم أن هذه العناصر قد تتغير بمرور الزمن إلا أن هذا التغير غالبا ما يحدث بشكل تدريجي ومتوقع . ومن أمثلة المنظمات التي تعمل في بيئة معقدة وثابتة الجامعات و شركات التأمين.

– **البيئة البسيطة – المتغيرة** : و هي تتصف بدرجة متوسطة من عدم التأكد تميل إلى الارتفاع النسبي ويرجع ذلك إلى أن المنظمة تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية ورغم ذلك فان سلوك هذه العناصر لا يمكن التنبؤ به، و قد تأخذ ردود أفعال غير متوقعة تجاه التصرفات التي تمارسها المنظمة. و من أمثلة على ذلك تلك التي تعمل في صناعة الملابس الجاهزة و لعب الأطفال فهذه المنظمات تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية من موردين وموزعين إلا أن التغيرات في أذواق واحتياجات المستهلكين غالبا ما تكون سريعة ومتلاحقة ولا يمكن التنبؤ بها، كما أن ردود أفعال المنافسين عادة ما تكون غير متوقعة.

– **البيئة المعقدة–المتغيرة** : أكثر البيئات حركة و تغير بها عنصر عدم التأكد عالي جدا لان التغيير مستمر و المتغيرات متداخلة، لذا فإنها تتحرك معا و تسبب التغيرات و هذه التغيرات جوهرية و كبيرة و يصعب التنبؤ بها . (محمد، 2014، صفحة 83) و هي أيضا من أكثر البيئات اتصافا بعدم التأكد فهي تتعامل مع عدد كبير من العناصر البيئية ،كما أن هذه العناصر قد تتغير بشكل سريع و غير متوقع . و قد تأخذ البيئة ردود أفعال عنيفة اتجاه قرارات وتصرفات المنظمة.و من الامثلة شركات الطيران فهي تتعامل مع العديد من الشركات المنافسة المحلية والعالمية والشركات المنتجة للوقود والعملاء والمطارات بعناصرها المتنوعة و القوانين المحلية و الدولية .

في الوقت الحاضر تتميز البيئة بعدم الاستقرار وعدم اليقين و التعقيد و الغموض، إنها دائما في حالة من عدم الاستقرار الديناميكي و دور الإستراتيجية إدارة عدم اليقين، تبسيط التعقيد وحل الغموض حتى يتمكن النظام من البقاء على قيد الحياة و تطوير نفسه. (petrova.، 2017) .

5.2 إدارة عدم التأكد البيئي: استرشادا بمفهوم عدم التأكد البيئي الذي يعرف بأنه نقص البيانات و المعلومات التي ينبغي أن تمتلكها إدارة المنظمة حول مكونات البيئة العامة وعناصر البيئة الخاصة والبيئة الدولية مما يصعب عليها التنبؤ بالتغيرات المتوقعة في تلك المكونات والعناصر و تقدير اتجاهاتها المستقبلية المحتملة.على أثر هذا القول فإنه يمكن للمنظمة تشخيص إدارته بالجوانب التالية:

- فهم مساهمة طبيعة التفاعل ما بين المكونات و العناصر البيئية في توليد حالة عدم التأكد .
- تطوير أدوات و آليات تستطيع المنظمة من خلالها رصد المناطق التي تشكل مصادر لعدم التأكد البيئي
- تقدير التأثيرات المحتملة لبيئة المنظمة على عملياتها و أنشطتها .

إن إدارة المنظمة غير قادرة على إزالة حالات عدم التأكد و لكنها تساهم في زيادة قدرة المنظمة للتعامل مع تلك الحالات بأفضل الطرق الممكنة و المتاحة حيث أشار ميلر إلى أن العلاقة بين عدم التأكد البيئي والإستراتيجية

المتصورة أكثر أهمية من غيرها من المعالم. وأظهر بونهام وليشرت أن الشركات التي تتصور تحديات إستراتيجية مختلفة تقدم ردودًا مختلفة لكن الشركات التي تتصور نفس التحديات الإستراتيجية ، لا تملك بالضرورة نفس الاستجابة الإستراتيجية.هذا يشير إلى أن إدراك البيئة أكثر أهمية من تحديد خصائصها الفيزيائية والسلوك التنظيمي. فخلال مرحلة صياغة الإستراتيجية ، تلعب المفاهيم والأسلوب الإدراكي للإدارة دورًا مهمًا في تحديد الوضع والحل المقترح. المديرين الذين يعملون في نفس البيئة لديهم تصورات مختلفة من عدم التأكد البيئي ويجب عليهم تبادل المعلومات والآراء والتصورات الخاصة بهم. بالإضافة إلى ذلك تتغير تصورات المديرين حول عدم التأكد البيئي بمرور الوقت وبسهولة و تتأثر بالأحداث في البيئة التنظيمية (Hamid، 2015، صفحة 222.221).

II. الدراسة الميدانية:

1 منهج الدراسة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي باعتباره المنهج الأكثر مناسبة لمثل هذه الدراسات.

2. مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون المجتمع من الأفراد العاملين بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر"وبمختلف وكالة بشار بفروعها ومستوياتهم الإدارية وباختلاف تخصصاتهم العلمية ،حيث تم توزيع 60 استبانه لعمال والإبقاء في الأخير على 48 استمارة على أساسها تم القيام بالدراسة.

3 . الأدوات المستخدمة في الد راسة :

أداة الدراسة: تمت الإشارة إلى أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في مدى مصداقية الاستبيان الموجه. حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة .

متغيرات الدراسة: اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور كانت على النحو التالي:

- المحور الأول: أبعاد الإدارة الإستراتيجية.
- المحور الثاني: إدارة عدم التأكد البيئي.
- المحور الثالث: المتغيرات الديمغرافية وتتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة ممثلة في الجنس، العمر،المستوى التعليمي، الخبرة المهنية. والجدول التالي يوضح أبعاد الإدارة الإستراتيجية:

تم تفريغ وتحليل إجابات الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي spss وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبانة باعتباره كوسيلة جيدة تقيس الحالات النفسية والسلوكية الشخصية من خلال أسئلة تمثل إجابة واحدة من بين5خيارات.

4 عرض النتائج والمناقشة واختبار الفرضيات:

1.4 صدق وثبات أداة الدراسة: من أجل اختبار مدى صدق وثبات الاستبيانة، وللتأكد من مصداقية الأجوبة لكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ألفاكرونباخ اعتمادا على برنامج SPSS حيث بلغ 0.915 أي 91.5%وهوأكبر من60% مما يدل على ثبات الاستبيان وإمكانية الاعتماد عليه في الدراسة .

2.4 التحليل الاحصائي للدراسة:

- **تحليل المتغيرات الديمغرافية**

جدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة تبعا للجنس

العينة	التكرار	النسبة
ذكر	27	57-45
انثى	20	42-66
المجموع	47	100
بيانات مفقودة	01	
المجموع	48	

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على برنامج SPSS

النسبة الأكبر من العاملين في بنك التنمية الريفية والفلاحة هم من الذكور حيث بلغ 57.45% من عينة الدراسة بينما الإناث هم بنسبة 42.55%،و رغم التفاوت لا يعتبر متغير الجنس ذو اهمية بالنسبة للبنك و البنوك عامة و هذا راجع لطبيعة العمل.

جدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة تبعا للعمر

العينة	التكرار	النسبة
اقل من 25 سنة	5	%10.64
من 26 سنة الى 35 سنة	27	%57.45
من 36 سنة الى 50 سنة	10	%21.28
اكثر من 50 سنة	5	%10.64
المجموع	47	%100

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من العينة تقع في الفئة التي تتراوح أعمارهم بين26إلى35سنة حيث بلغت 57.45%وهي فئة الشباب، تليها الفئة العمرية من 36 إلى50 سنة بنسبة 21.28% ثم تليها فئة الكهول الأقرب

إلى التقاعد الذين تفوق أعمارهم 51 سنة بنسبة 10.64%، وبنفس النسبة كانت للفئة العمرية الشباب الأقل من 25سنة، نلاحظ أن البنك يتميز بفئتين عمريتين هي الغالبة في المؤسسة من 26 إلى50 سنة بنسبة .78.73% .

جدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة تبعا للمستوى الدراسي

العينة	التكرار	النسبة
متوسط او اقل	1	% 52,1
ثانوي	18	% 37,5
جامعي	25	% 52.1
ما بعد التدرج	3	% 6,3
المجموع	48	%100

المصدر :من اعداد الباحث تبعا لمخرجات SPSS

من الجدول أعلاه حسب متغير المستوى الدراسي أن 52.1% من عينة الدراسة من المستوى الجامعي يليها المستوى الثانوي بنسبة 37.5% بنسبة، ثم ما بعد التدرج بنسبة 6.3% واضعف نسبة 2.1% تعود الى المستوى المتوسط و نرجعه إلى طبيعة أعمال ووظائف البنك التي تحتاج الى مستوى علمي كبير.

جدول رقم (04) توزيع عينة الدراسة تبعا للخبرة المهنية

العينة	التكرار	النسبة
اقل من سنتين	27.1	% 13
من 3 الى 5 صنوات	31.3	% 15
من 6 الى 10 سنوات	18.8	% 9
اكثر من 11 سنة	12.5	% 6
المجموع	48	%100

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على برنامج SPSS

حسب متغير الخبرة المهنية يلاحظ أن % 31.3 من عينة الدراسة من فئة 3 إلى5 سنوات، تليها فئة أقل من سنتين بنسبة % 27.1 ، ثم فئة من6 سنوات إلى10 سنوات بنسبة % 18.8، أخر نسبة تعود إلى فئة أكثر من11سنة بنسبة 12.5 % ويفسر ذلك إلى عملية التجديد التي قام بها البنك حيث فتح مناصب عمل في العشر سنوات الأخيرة بفتح فروع جديدة لتغطية حاجات البنك و مسايرة الحداثة.

3.4 إجابات عينة الد راسة:

– قيمة لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على متغير الإدارة الإستراتيجية وأبعاده

جدول رقم (05): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التفكير الاستراتيجي.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية و رسالة مكتوبة واضحة ومعلنة لكافة العاملين	4.19	0.673	1	مرتفع
تملك المؤسسة القدرة عل استشعار البيئة المحيطة و التنبؤ بالتغيرات الحاصلة من اجل اخذ الاحتياطات اللازمة	3.90	0.857	3	مرتفع
تملك المؤسسة قاعدة بيانات يتم تحليل و معالجة معلوماتها وفق البيئة	3.81	1.003	4	مرتفع
تتوفر المؤسسة على كفاءات قادرة على التخطيط والتحليل الاستراتيجي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية	3.98	0.785	2	مرتفع
اساشعار البيئة المحيطة و تكوين قاعدة بيانات يمكن من مسايرة تغيرات البيئة و اتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة للتطورات الحاصلة	3.75	1.042	5	مرتفع
التفكير الاستراتيجي	3,925	0,598		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث تبعا لمخرجات SPSS

من الجد ول الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت مرتفعة حيث تراوحت قيمتها بين (4.19–3.75)وهذا يدل على توفر التفكير الاستراتيجي ، وهذا ما يوضحه المتوسط العام لكل فقرات التفكير الاستراتيجي حيث بلغت قيمته 3.925، في حين نرى أن الانحراف المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين 1.042–0.673 وهي قيم موجبة كلها، ما يدل على اتفاق أفراد العينة حول الإجابات المتعلقة بفقرات المتغير المستقل"التفكير الاستراتيجي" و من خلال الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ .0.598.

الجدول (رقم 06): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التخطيط الاستراتيجي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
–لدى المؤسسة اهداف و غايات استراتيجية محددة و مكبولة و معلومة لجميع العاملين	4.02	0.911	2	مرتفع
–تسعى المؤسسة لتحقيق اهدافها في ظل امكانياتها المتاحة	4.13	0.703	1	مرتفع
–تقوم المؤسسة بتحليل عوامل المحيط الداخلي للتعرف على مصادر القوة و الضعف	3.90	0.994	3	مرتفع
–تقوم المؤسسة بتحليل عوامل المحيط الخارجي للتعرف على مصادر القوة و الضعف	3.50	0.968	5	متوسط
–تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها و رسالتها بناءا على نتائج تحليل البيئة الداخلية و الخارجية	3.81	1.123	4	مرتفع
التخطيط الاستراتيجي	3.870	3.6014		مرتفع

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على برنامج SPSS

من الجدول الأوساط الحسابية على أغلب الفقرات مرتفعة حيث تراوحت قيمتها بين (4.02 – 3.50) ما يدل على مدى اعتماد التخطيط الاستراتيجي لدى البنك، وهذا ما يوضحه المتوسط العام لكل فقرات التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمته 3.870، بانحراف معياري تراوح بين (1.123–0.911).و قد بلغت اكبر قيمة للعبارة الأولى أن الشركة لها غايات و أهداف محددة و معلومة لدى جميع العاملين.

الجدول (رقم 07): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التطبيق الاستراتيجي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى وفق المتوسطات
– توفر المؤسسة برامج تكوين فعالة موجهة لرفع كفاءات المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق التطبيق الجيد للاستراتيجية المنتهجة	3.92	0.871	3	مرتفع
– التزام المؤسسة بسياساتها و قواعدها العامة يحقق التنسيق بين الوحدات التنظيمية و يحقق الاهداف الموضوعة و بحفض الوقت المطلوب لاتخاد القرارات.	3.96	0.898	1	مرتفع
– تخصص المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيد الاستراتيجيات و تراعي في توزيعها الدقة حسب الاحتياج ووقت الحاجة اليها مع الحفاظ على الموارد النادرة	3.58	1.145	6	متوسط
– يتناسب الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة و يتمتع بمرونة تساعد على تنفيذها	3.83	0.907	4	مرتفع
– تستعمل المؤسسة معايير و مؤشرات دقيقة لتقييم الاداء و تشخبص الانحرافات عن النتائج المتوقعة لمعرفة اسبابها .	3.73	1.005	5	مرتفع
– تمتلك المؤسسة نظام حوافز و مكافات فعال و كذا نظم ردع و عقاب بحيث تضمن منع التصرفات التي تمنع التقدم والنجاز	3.94	0.783	2	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على برنامج SPSS

تقريبا كل عبارات الجدول أعلاه المتعلقة بالتطبيق الاستراتيجي ذات مستوى مرتفع ما يوضحه مجموع العبارات بمتوسط حسابي و انحراف معياري 3.943 – 0.783 ما يدل على ان البنك يمتلك برامج و سياسات و كذا نظام حوافز فعال إلى جانب الهيكل التنظيمي المرن الذي يتناسب و إستراتيجية المؤسسة كلها التي تؤكد تطبيق البنك للإدارة الإستراتيجية.

– قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعبارية لإجابات العينة على متغير إدارة عدم التأكد البيئي

الجدول رقم (08): متغير إدارة عدم التأكد البيئي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
تملك ادارة المؤسسة استعدادا للعمل في اصعب الظروف البيئية	3.93	0.895	7	مرتفع
يستطيع المديرون اتخاذ القرارات بالاعتماد على تقديراتهم الشخصية عند حدوث اضطراب بيئي	3.75	0.934	9	مرتفع
تستمد الادرة خيار التجاهل لمواجهة عدم التاكد البيئي المدرك	3.95	1.200	2	مرتفع
تحرص المؤسسة على مواجهة نقص المعلومات لتجنب الوقوع في حالة عدم التأكد البيئي	3.75	1.005	8	مرتفع
تجري الإدارة تحليل ومراجعة دورية لكافة الفرص المحتملة	3.94	1.031	6	مرتفع
يتم إشراك العاملين في عملية تحليل البيئة .	3.94	1.110	3	مرتفع
تضع المؤسسة توقعات محتملة للمتغيرات التي تتصف لعدم الثبات.	3.65	0.973	11	متوسط
الخيارات الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة ثابتة.	3.92	0.942	8	مرتفع
تستهدف عملية التحسين و التطوير المستمر التقليل من حالات عدم التناكد البيئي.	3.73	0.939	10	مرتفع
من الصعوبة التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية الحاصلة في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.	3.94	1.110	3	مرتفع
تحرص الادارة على استبعاد إجراءات العمل التي تسبب تناقضات بين العمال و الإدارة	3.60	0.934	12	متوسط
تستطيع المؤسسة تقديم منتجات للزبائن تكافئ المنتجات المنافسة	4.04	0.967	1	مرتفع
ادرة عدم التأكد البيئي	3.711	0.6302		مرتفع

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و كذا الترتيب حسب الأهمية لكافة عبارات الاستبيان الموجه لطبقة العاملين فكانت الإجابات تتراوح ما بين مرتفع ،متوسط و منخفض مقارنة بالمتوسط المرجح. الدرجة الكلية لجميع المحاور بلغت**3.711** بانحراف معياري **0.630** و هو مستوى مرتفع يدل على أن البنك لديه اهتمام مرتفع بإدارة عدم التأكد البيئي مع وجود تباين بين العبارات في مقدمتها عبارة المؤسسة تستطيع تقديم منتجات للزبائن تكافىء منتجات المنافسين بمتوسط 4.04.

5. اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة :

سيتم اختبار فرضيات الدراسة المتمثلة في الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية باستعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط اعتمادا على قاعدة القرار والتي تنص على أنه يتم قبول الفرضية المعدومة إذا كانت $\alpha<Sig$ ونرفض الفرضية المعدومة إذا كان.$\alpha>Sig$ مستوى الدلالة.($0.05=\alpha$)

الفرضية الرئيسية:

- H0 لايوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعاده الثلاثة (التفكير الاستراتيجي،التخطيط الاستراتيجي،التطبيق الاستراتيجي في إدارة حالة عدم التأكد البيئي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\%5\geq\alpha$)

- H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي التطبيق الاستراتيجي في إدارة عدم التأكد البيئي عند مستوى الدلالة(.α>5%).

جدول رقم (09) : المتغير التابع إدارة عدم التأكد البيئي

المتغير المستقل	ميل خط الانحدار	معامل الانحدارB	معامل الارتباطR	معامل التحديدR2	Sig	صحة الفرضية
الادارة الاستراتيجية	0.950	0.033	0.774	0.600	0.00	قبول الفرضية البديلة

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه قيمة الارتبا ط R بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة عدم التأكد البيئي بلغ (0.744) بنسبة (74.4%) فهو ارتباط قوي جدا كما بلغ معامل التحديد(2R) 0.60 أي أن 60% من التغير في إدارة عدم التأكد البيئي يعود سببه إلى التغير في الإدارة الإستراتيجية وما تبقى يعود لأسباب وعوامل أخرى. أي هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على إدارة عدم التأكد البيئي بحيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 sig وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية المعدومة ونقبل الفرضية البديلة.أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة عدم التأكد البيئي% . وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة عدم التأكد البيئي كما يلي:

Y= (0.950 x) +0.033

بحيث Y يمثل المتغير التابع إدارة عدم التأكد البيئي X يمثل المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة الإستراتجية في التخفيض من حالة عدم التأكد البيئي

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وا إدارة عدم التأكد البيئي

- H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وإدارة عدم التأكد البيئي.
- H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ارتبا ط التفكير الاستراتيجي وإدارة عدم التأكد البيئي

الجدول رقم (10) :ANOVA ارتباط التفكير الاستراتيجي وإدارة عدم التأكد البيئي

المتغير المستقل : التفكير الاستراتيجي	ميل خط الانحدار a	مقطع خط الانحدار b	المتغير التابع : إدارة عدم التأكد البيئي			
			معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	قبول او رفض الفرضية
	0,782	0,642	0.743	0.552	0.000	قبولH1

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه ان قيمة الارتباط الثنائي (R)بين التفكير .بلغت قيمة الارتباط 0.743 أي بنسبة (74.3%) فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل لتحديد(0.552)(R2) أي (55.2)% من التغير في إدارة عدم التأكد البيئي ويعود سببه إلى التغير في التفكير الاستراتيجي وما تبقى يعود لأسباب وعوامل أخرى .نلاحظ أن مستوى

الدلالة Sig0,000وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي نرفض الفرضية المعدومة H0 ونقبل الفرضية البديلةH1 أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وإدارة عدم التأكد البيني و يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي كما يلي: الاستراتيجي وإدارة عدم التأكد البييئي

Y=(0.773 x) +0.642

- **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة عدم التأكد البيئي
- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة عدم التأكد البييئي
- H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ال التخطيط الاستراتيجي وإدارة عدم التأكد البييئي

جدول رقم (11) :ANOVA التخطيط الاستراتيجي وإدارة عدم التأكد البيئي

المتغير المستقل:التخطيط الاستراتيجي	ميل خط الانحدار a	مقطع خط الانحدار b	المتغير التابع : إدارة عدم التأكد البيئي			
			معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	قبول او رفض الفرضية
	0.596	1.405	0.559	0.323	0.000	قبولH1

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على برنامج SPSS

بلغت قيمة الارتباط التخطيط الاستراتيجي وإدارة عدم التأكد البيئي0.569 أي بنسبة (56.9%) فهو ارتبا ط متوسط، كما بلغ معامل التحديد(0.323)(R2) أي (23.2)%من التغيير في وإدارة عدم التأكد البيئي يعود سببه إلى التغير في التخطيط الاستراتيجي وما تبقى يعود لأسباب وعوامل أخرى .نلاحظ أن مستوى الدلالة Sig0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05)،و بالتالي نرفض الفرضية المعدومة H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة عدم التأكد البيئي .

معادلة الانحدار: **Y=(0.569 x) +1.405**

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: العلاقة بين التطبيق الاستراتيجي وإدارة عدم التأكد البيئي
  - H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الاستراتيجي وإدارة عدم التأكد البييئي
  - H1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الاستراتيجي وإدارة عدم التأكد البييئي.

جدول رقم (12) :ANOVA التطبيق الاستراتيجي وإدارة عدم التأكد البييئي

المتغير المستقل:التطبيق الاستراتيجي	ميل خط الانحدار a	مقطع خط الانحدار b	المتغير التابع : إدارة عدم التأكد البيئي			
			معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	قبول او رفض الفرضية
	0.636	1.202	0.649	0.0.421	0.000	قبولH1

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على برنامج SPSS

بلغت قيمة الارتباط التطبيق الاستراتيجي وإدارة عدم التأكد البيئي0.649 أي بنسبة (64.9%) فهو ارتبا ط متوسط، كما بلغ معامل التحديد (R2) (0.421) أي (24.1)% من التغيير في وإدارة عدم التأكد البيئي يعود سببه إلى التغير في التطبيق الاستراتيجي وما تبقى يعود لأسباب وعوامل أخرى .

مستوى الدلالة Sig 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05)،و بالتالي نرفض الفرضية المعدومة H0 ونقبل الفرضية البديلةH1 أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الاستراتيجي وإدارة عدم التأكد البيئي .

معادلة الانحدار: **Y=(0.656 x) +1.202**

الخاتمة

تم تسليط الضوء في الجانب التطبيقي من البحث على الواقع العملي لتطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة المصرفية الجزائرية لمعرفة أثرها في تخفيض حالة عدم التأكد البيئي التي تتعرض لها جميع المؤسسات وتم اعتماد الوكالة المصرفية ببشار لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وعموما فقد سمحت الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا البحث إلى التوصل إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية: إن الديناميكية التي تميز التي البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال الناتجة عن التفاعل بين الأفراد و البيئة الخارجية التي تتميز بالمنافسة الشديدة وبالتغير المستمر قد تضعها أمام تحديات وصعوبات وعوائق كثيرة، مما يجعلها تجد نفسها ضمن احد مستويات حالة عدم التأكد سواء كان منخفض أو متوسط أو مرتفع، مما يفرض عليها التعامل معه حسب ما تقتضيه الحاجة من خلال انتهاج أسلوب الإدارة الإستراتيجية. ومن هنا يمكن إثبات الفرضيتين الأولى والثانية التي تنص على:

- أن تغيرات البيئة التنظيمية الحالية لمنظمات الأعمال تؤثر على أدائها وتستوجب تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- نجاح المؤسسات في تخفيض حالة عدم التأكد البيئي مرتبط بتطبيق الإدارة الإستراتيجية.

النتائج التطبيقية: أظهرت النتائج المتعلقة بوجهة نظر العاملين في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع متغيرات الإدارة الإستراتيجية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العامل الإدارة الإستراتيجية 3.8711 م بمستو ى مرتفع والانحراف المعياري 0.5135 وهو ما يدل على تطبيق الإدارة الإستراتيجية و بأبعادها الثلاثة (التفكير الاستراتيجي التخطيط الاستراتيجي،التطبيق الاستراتيجي) بشكل مرتفع في المؤسسة محل الدراسة، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لإدارة عدم التأكد البيئي 3.7118 بمستو ى مرتفع والانحراف المعياري 0.630 وهو ما يدل على وجود إدارة لعدم التأكد البيئي بشكل مرتفع في المؤسسة محل الدراسة.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الادارة الإستراتيجية و بأبعادها الثلاثة(التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التطبيق الاستراتيجي على إدارة عدم التأكد البيئي داخل المؤسسة محل الدلالة الدراسة عند مستو.$\alpha \leq 5\%$ زد إلى ذلك العلاقة التي أسفرت عنها معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة عدم التأكد البيئي هي علاقة طردية وهذا يعود ربما إلى أن مستوى متوسط يكاد يكون مستقرا،

بحيث منخفض ومستوى عدم التأكد في المؤسسة محل الدراسة يقع بين مستوى لا يسبب ضررا كبيرا بمصلحة المؤسسة، إلا أنه يوجب على المؤسسة البحث عن حلول للمشكلات من أجل التحرك الايجابي نحو الهدف وعدم الاطمئنان للوضع الذي هي فيه.

ومن خلال ما سبق تم تقديم مجموعة اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة التي قد تساعدها في تحقيق أهدافها العامة :

الاقتراحات:

– على المؤسسة أن تبقى دائما يقظة اتجاه طوارئ البيئة ومستعدة للبحث عن حلول للمشكلات من أجل التحرك الايجابي نحو الهدف.

– الحرص على زيادة وعي المديرين والعاملين بمفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها وإبراز جوانبها الإيجابية.

– زيادة وعي العاملين في المؤسسة وتعميق فهمه حول تأثير حالة عدم التأكد البيئي على نشاط المؤسسة.

– العمل على الاهتمام بتكوين وتدريب العاملين في مجال الإدارة الإستراتيجية من أجل زيادة القدرة على إدارة حالة عدم التأكد البيئي وبالتالي التقليل من أثر عدم التأكد البيئي على عمل المؤسسة.

– على المؤسسة الاهتمام بتأثيرات البيئة الخارجية والداخلية والتنسيق بين البيئتين وإشراك العاملين في اتخاذ القرار.

– الاهتمام بتطبيق الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي وفعال في جميع الإدارات.

– إثراء مبدأ المشاركة رفي اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق فرق العمل التي يشارك فيها الموظفون وعلى اختلاف مستوياتها الوظيفية، لما لها من مردود ايجابي في تعزيز مستوى التزامه بأهداف المؤسسة وتطلعاته المستقبلية.

قائمة المراجع:

- عبد العزيز صالح بن حبتور، 2004، الإدارة الإستراتيجية –إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- الجوراني, إ. خ. (2017). إياد خالد الجوراني. العراق: كلية الدراسات العليا.
- الدين, خ. ع. (2018). أثر البعد الإنساني للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة. سطيف الجزائر.
- الغالبي, و. م. (2013). اختبار أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية. المجلة العربية للإدارة , 108.
- المحمدي, س. ع. (2017). الإدارة الإستراتيجية و إدارات معاصرة. الطبعة الاولى). عمان الأردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع،عمان الأردن.
- المغربي, ع. ا. (1999). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين. مجموعة النيل العربية). القاهرة مصر.
- انتصار عباس حمادي، لبنى قحطان محمد علي. (بلا تاريخ). تأثير المرونة الإستراتيجية و اللاتأكد البيئي في الصحة التنظيمية. مجلة دنانير الغرب ، 46.

- تبيدي, م. ح. (2010). أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء، دراسة قطاع الاتصالات السودانية. السودان.
- حريم, ح. م. (2019). إدارة المنظمات (منظور كلي. عمان ، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- خلف الحربي. (2015). درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الإستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط،كلية التربية. جامعة أم القرى مكة المكرمة،السعودية: جامعة أم القرى مكة المكرمة.
- رمضان فايلي. (2011). انعكاسات الإستراتيجية التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية على سياسة التوظيف. عنابة: جامعة عنابة.
- صونيا كيلاني. (2007). مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية. الجزائر.
- طه, ن. أ. (2012). أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي . نهى أحمد أبو طه ، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي (دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان) مذكرة تدخل ضمن نيل رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012 ،
- نهى أحمد أبو طه ، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي (دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان) مذكرة تدخل ضمن نيل رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- علي, ا. ع.. انتصار عباس حمادي، لبنى قحطان محمد علي، تأثير المرونة الإستراتيجية و اللاتأكد البيئي في الصحة التنظيمية بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية . مجلة دنانير , 46.
- عياط, س. (2016). أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء مؤسسات التعليم العالي. جامعة بشار.
- ماهر الأمين،ساميا أحمد داوود. (2013).تأثير عدم التأكد البيئي العيني على مستوى ممارسات المحاسبة الإدارية البيئية.
- ماهر, أ. (2007). أحمد ماهر ، (2007)، الإدارة الإستراتيجية (الدليل العملي للمديرين) .éd) الطبعة الرابعة .(الاسكندرية: الدار الجامعية.
- محمد, ج. ع. (2014). جمال عبد الله محمد ، (2014) ، إدارة الأعمال (مبادئ و مفاهيم) ، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 83 .éd) الطبعة الاولى .(الاردن: دار المعتز للنشر و التوزيع.
- مشتة مريم. (2019). معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، الجزائر.

- مؤيد سعيد السالم. (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية (الإصدار دار وائل للنشر و التوزيع). عمان، الأردن، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- Drucker, P. (2008), L'avenir du management, Pearson Education village mondial. Paris.
- Hamid, A. A. (2015). Managing Environmental Uncertainty.
- petrova., L. (2017). Genesis of strategic management 1st ed , Bookboon .
- white, C. (2004). Staregic Management (1st ed). Colin white, , ed, Palgrave Macmillan, New york.