

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: الإدارة الإستراتيجية
بعنوان

أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية

"دراسة حالة حقل غرد الباقل – REB – 2026(SONATRACH)"

تحت إشراف الأستاذ:
- الدكتور: بلعربي عبد القادر

من إعداد الطالبة:
- برطال سهام

نوقشت و أجيّزت علنا بتاريخ: 2025/06/03.....
أمام اللجنة المكونة من السادة:
الدكتور/ بوزيان عثمان / الدرجة العلمية/ رئيسا
الدكتور/ بلعربي عبد القادر..... / الدرجة العلمية/ مشرفا
الدكتور/ بن حميدة محمد..... / الدرجة العلمية/ مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

(وَقُلْ أَعْمَلُوا فِئْرِي اللَّهِ عَمَلِكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ)

صِرَ اللَّهُ الْعَظِيمِ

(التوبة: 105)

الشكر و التقدير

إقرارا بالفضل لذويه، ونزولا عند قول النبي الأكرم - صلى الله عليه وسلم - «من لا يشكر الناس لا يشكر الله» فلا يسعنا إلا أن نتقدم بوافر الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى الأستاذ بلعربي عبد القادر لتفضله بالموافقة على الإشراف على هذه المذكرة، حيث كانت لتوجيهاته العلمية وتعاونه الصادق الأثر البالغ في إخراج هذا العمل إلى الوجود.

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من قدم لنا المساعدة ومد يد العون، وأخص بالذكر السادة إمارات و موظفي شركة سوناطراك بحقل غورد البازل على ما قدموه لي من تسهيلات ومعلومات لإعداد الجانب التطبيقي للمذكرة .

كما أتوجه بالشكر والامتنان إلى كل عمال جامعة الدكتور مولاي الطاهر وخاصة كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.

2026





إهداء

الهي لا تطيب اللحظات إلا بذكرك وشكرك...ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك...ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك...

وبكل فخر أهدي نجاحي ، تخرجي

إلى نفسي الطموحة، التي بدأت بطموح وانتهت بنجاح.

إلى العزيز الذي حملت اسمه فخرا ، إلى من كلله الله بالهيبة والوقاريا من افتقدته منذ الصغرو يرتعش قلبي

لذكره ، إلى من فارقني بجسده وروحه مازالت ترفرف في سماء حياتي إلى أبي العزيز*رحمه الله *

إلى من أوصاني الله بها خيرا ، وجعل الجنة تحت أقدامها ، إلى من بفضل دعائها تحقق نجاحي، إلى بلسم جراحي

أمي العزيزة

إلى إخوتي الأعزاء سند العمر ورفاق الأيام. لكم من الامتنان ما يليق بوفائكم، وما قدمتموه لي من دعم وتشجيع.

إلى جميع أفراد عائلتي وأصدقائي وأساتذتي

والى كل من نساه قلبي ولم ينساه قلبي اهدي ثمرة جهدي.

وفي الختام

"ما سلكنا البدايات إلا بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضلته فالحمد لله"

فجزاكم الله خيرا وأثابكم خير الجزاء.

سهام

ملخص الدراسة (باللغة العربية):

تهدف دراستنا إلى معرفة "أثر عدم التأكد البيئي على تحديد الأهداف الإستراتيجية"، بالتركيز على تحليل مدى تأثير التغيرات البيئية الخارجية المتسارعة وغير المتوقعة على قدرة المسيرين في صياغة أهداف إستراتيجية واضحة ومرنة.

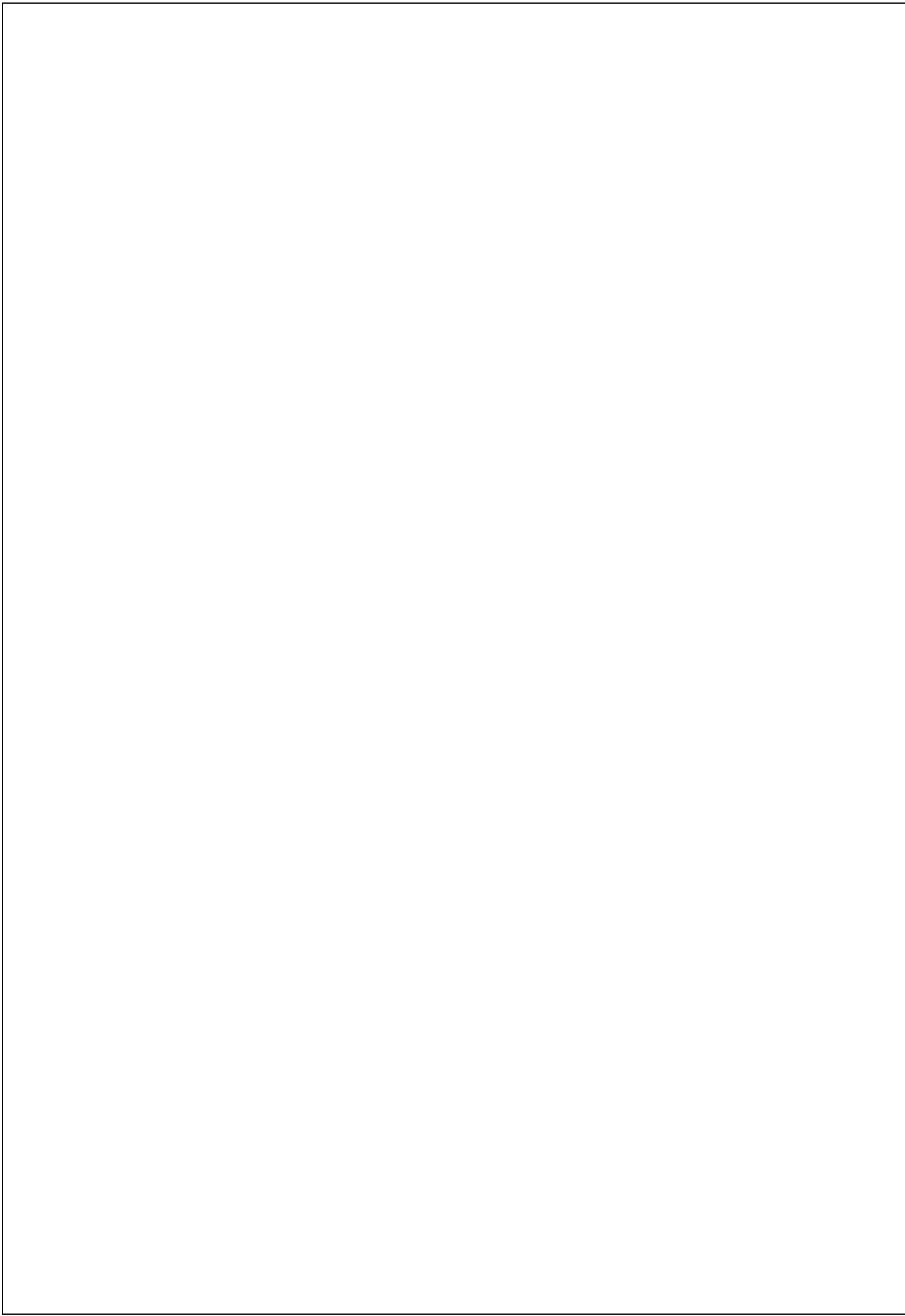
وباعتماد الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة من إطارات ومسؤولي شركة سوناطراك بحقل غرد الباقل توصلت دراستنا إلى فهم كيفية تعامل المؤسسة مع حالة الغموض وعدم الاستقرار التي تميز البيئة المحيطة بقطاع المحروقات في الجزائر، وكذا الكيفية التي يتم من خلالها تكييف الأهداف الإستراتيجية بما يضمن استمرارية المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.

الكلمات الدالة: عدم التأكد البيئي، الأهداف الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، سوناطراك

Study Abstract (English):

Our study aims to understand the impact of environmental uncertainty on strategic objective setting, focusing on analyzing the extent to which rapid and unpredictable external environmental changes affect managers' ability to formulate clear and flexible strategic objectives. Using a questionnaire as the primary data collection tool from a sample of Sonatrach executives and managers at the Ghard El Baguel field, our study gained insight into how the company deals with the ambiguity and instability that characterize the environment surrounding the hydrocarbon sector in Algeria, as well as how it adapts its strategic objectives to ensure the company's continuity and enhance its competitiveness.

Keywords: Environmental uncertainty, strategic objectives, strategic management, Sonatrach



فهرس المذكرة:

المقدمة العامة.....	أ
الفصل الاول: الاطار النظري لعدم التأكد البيئي و الأهداف الإستراتيجية.....	
تمهيد:.....	1
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لعدم التأكد البيئي.....	1
المطلب الأول: مفهوم البيئة و أنواعها.....	1
المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي و عناصر البيئة وأهمية تحليلها في التخطيط الاستراتيجي.....	7
المطلب الثالث: مفهوم عدم التأكد البيئي و أنواعه.....	9
المطلب الرابع: مصادر عدم التأكد البيئي و ابعاده.....	11
المطلب الخامس: نماذج قياس عدم التأكد البيئي.....	12
المبحث الثاني: ماهية الاهداف الاستراتيجية.....	14
المطلب الاول : تعريف الأهداف الإستراتيجية وخصائصها.....	14
المطلب الثاني: مستويات الأهداف و ادوارها.....	15
المطلب الثالث: صياغة الأهداف الإستراتيجية و تصنيفاتها.....	17
المبحث الثالث: اثر عدم التأكد البيئي على تحديد الاهداف الاستراتيجية.....	20
المطلب الأول: العلاقة بين البيئة و الأهداف الإستراتيجية.....	20
المطلب الثاني: اثر عدم التأكد البيئي على تحديد الأهداف.....	23
المطلب الثالث: نماذج الربط بين البيئة و الاستراتيجية.....	26
خلاصة الفصل الأول:.....	27
الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	
تمهيد:.....	29
المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....	30
المطلب الأول: دراسة تناولت عدم التأكد البيئي.....	30
المطلب الثاني: دراسة تناولت الأهداف الإستراتيجية.....	33
المطلب الثالث: دراسة جمعت بين المتغيرين.....	36
المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....	39
المطلب الأول: دراسة تناولت عدم التأكد البيئي.....	39
المطلب الثاني: دراسة تناولت الأهداف الإستراتيجية.....	41
المطلب الثالث: دراسة جمعت بين المتغيرين.....	43
المبحث الثالث: مقارنة الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.....	45

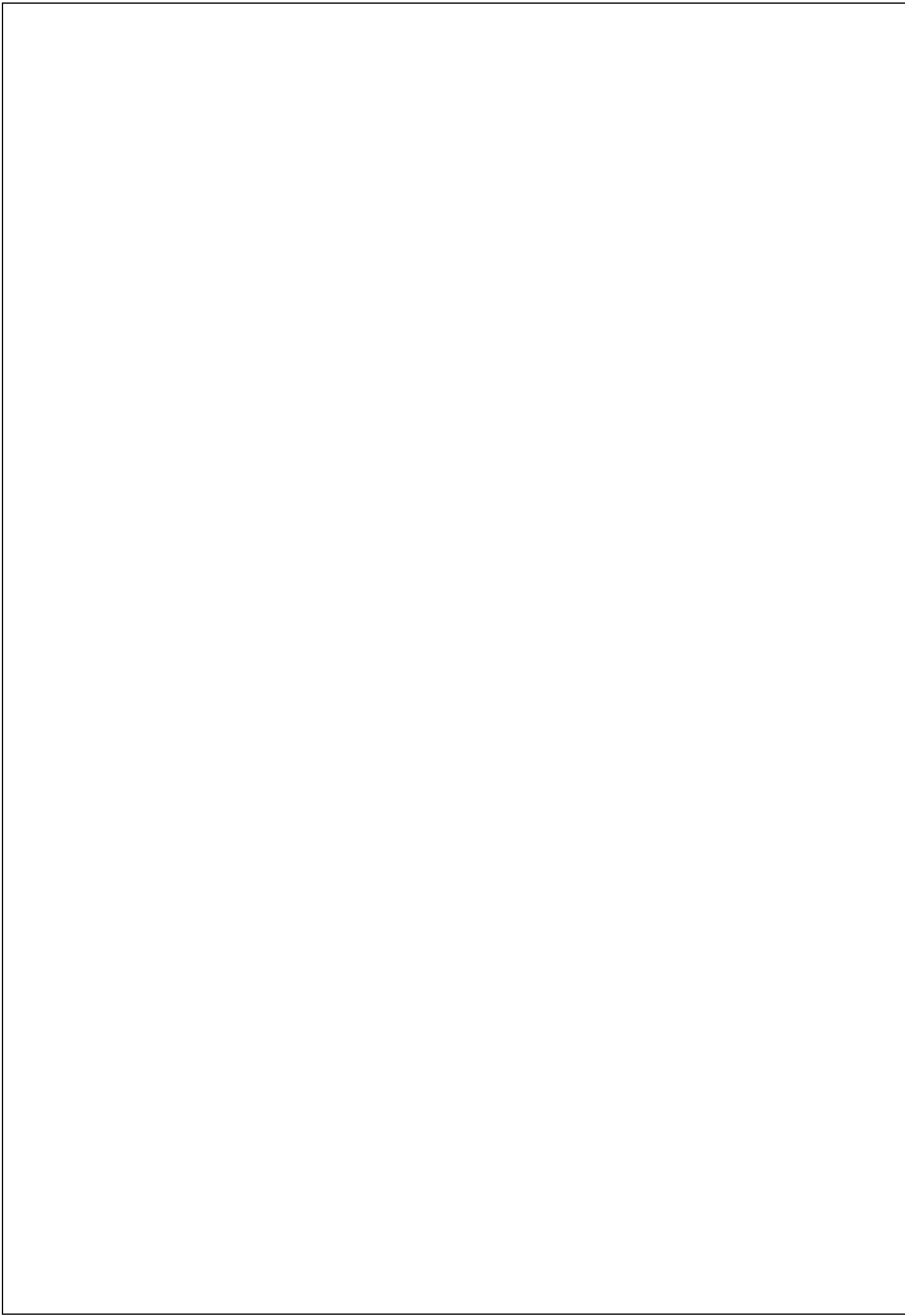
المطلب الأول: أوجه التشابه والاختلاف.....	45
المطلب الثاني: الفجوة البحثية التي سدها البحث.....	49
المطلب الثالث: القيمة المضافة للبحث.....	50
خلاصة الفصل الثاني.....	51
تمهيد:.....	53
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.....	
1.1 نبذة تاريخية عن سوناطراك:.....	54
3.2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة:.....	57
4.2 واقع التخطيط الاستراتيجي في المديرية الجهوية غرد الباقل.....	61
5.2 اليات الاستجابة التنظيمية للمتغيرات البيئية بالمديرية الجهوية غرد الباقل.....	62
المبحث الثاني: المنهجية الدراسة.....	63
المطلب الأول: ادوات جمع البيانات.....	63
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....	65
المبحث الثالث: تحليل النتائج و اختبار الفرضيات.....	71
المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الاستبيان.....	71
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.....	75
خلاصة الفصل الثالث.....	77
خاتمة:.....	79
المراجع.....	82
الملاحق.....	

قائمة الجداول:

جدول 1	تفصيل مستويات الأهداف	17
جدول 2	تحليل البيئة (swot) وتأثيره على التخطيط	21
جدول 3	مقياس سلم ليكرت الخماسي	65
جدول 4	يبين ارتباط فقرات محور عدم التأكد البيئي مع درجة المحور الكلية	65
جدول 5	يبين ارتباط فقرات محور تحديد الأهداف الإستراتيجية مع درجة المحور الكلية	65
جدول 6	يبين ارتباط فقرات محور العلاقة بين المتغيرين مع درجة المحور الكلية	66
جدول 7	لقياس مدى ثبات الاستبيان	66
جدول 8	يبين توزيع العينة حسب الصنف	67
جدول 9	يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	68
جدول 10	يبين توزيع العينة حسب السن	69
جدول 11	يبين توزيع العينة حسب التصنيف الوظيفي	70
جدول 12	يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	70
جدول 13	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	72
جدول 14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محور عدم التأكد البيئي	73
جدول 15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محور تحديد الأهداف الإستراتيجية	74
جدول 16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محور العلاقة بين المتغيرين	75
جدول 17	يوضح قيم معامل ارتباط بيرسون بين عدم التأكد البيئي مع تحديد الأهداف الإستراتيجية	76
جدول 18	يوضح تحليل التباين لتأثير علاقة عدم التأكد البيئي على تحديد الأهداف الإستراتيجية	76
جدول 19	يبين تحليل الانحدار الخطي لأثر عدم التأكد البيئي على تحديد الأهداف الإستراتيجية	77

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01) ابعاد الثقافة التنظيمية..... 3
- الشكل رقم (02) عناصر البيئة الخارجية العامة..... 5
- الشكل رقم (03) عناصر البيئة الخارجية الخاصة..... 7
- الشكل رقم (04) يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي..... 8
- الشكل رقم (05). يوضح ابعاد عدم التاكيد البيئي..... 12
- الشكل رقم (06). هرم مستويات الاهداف..... 15
- الشكل رقم (07) مراحل عملية الادارة الاستراتيجية..... 17
- الشكل رقم (08) مراحل الادارة الاستراتيجية..... 22
- الشكل رقم (09) خريطة توضح الموقع الجغرافي لغرد الباقل..... 55
- الشكل رقم (10) مرافق المديرية الجهوية غرد الباقل..... 56
- الشكل رقم (11) الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية غرد الباقل..... 57
- الشكل رقم (12) يبين توزيع العينة حسب الصنف..... 66
- الشكل رقم (13) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي..... 67
- الشكل رقم (14) يبين توزيع العينة حسب السن..... 68
- الشكل رقم (15) يبين توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي..... 69
- الشكل رقم (16) يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة..... 70



الموقف العام
في

أ-المقدمة :

يشهد العالم اليوم وتيرة متسارعة من التغيرات الرئيسية في المحيط الاقتصادي والتكنولوجي والاجتماعي , حيث أن المؤسسات اليوم تواجه تحديات وصعوبات متزايدة, أبرزها ضرورة التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة, وشدة المنافسة على مستوى المحلي والعالمي ,التي تزداد حدتها عبر الزمن. هذا التسارع يفرض على المؤسسات التخلي عن الأساليب التقليدية في التسيير,ويجعل عملية التنبؤ بالمستقبل وإعداد خطط إستراتيجية بدقة أمرا بالغ الصعوبة.

يعرف عدم التأكد البيئي بأنه عدم اليقين في عدم الثبات وديناميكية البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على العمليات و القرارات الإستراتيجية للمؤسسة, وتتجسد هذه البيئة غير المستقرة في ظهور منافسين جدد, وتطورات تكنولوجية خاطفة, وتغيرات سريعة في أذواق المستهلكين, إضافة إلى تعقيد التشريعات والقوانين.

في ظل هذه الظروف, تبرز أهمية تحديد الأهداف الإستراتيجية باعتبارها الركيزة الأساسية لتخطيط الاستراتيجي, وأداة توجيهية تحدد المسار العام للمؤسسة, وتنسق بين مختلف مواردها وإمكانياتها. غير أن حدة التغير وعدم التأكد البيئي تجعل عملية تحديد هذه الأهداف عملية معقدة وغير ثابتة, إذ قد تفقد الأهداف المقررة سريعا قيمتها أو تتطلب تعديلات جذرية لمواجهة عدم التجانس والتغير في البيئة الخارجية.

فهذه الأهداف تتأثر مباشرة بدرجة استقرار البيئة المحيطة أو اضطرابها, بحيث أن عدم التأكد البيئي في بيئة شديدة المنافسة تتطلب من المؤسسات إن تكون مستعدة للتكيف والتغير بسرعة. وان تطور استراتيجيات مرنة قادرة على التكيف مع التحولات المفاجئة في البيئة منها تطوير قدرات التكنولوجيا والابتكار, وتوسيع رؤية المؤسسة لتشمل سيناريوهات متعددة للمستقبل.

ب-الإشكالية:

كون أن المؤسسات تعمل اليوم في بيئات تتسم بالتغير السريع, التعقيد, وتزايد مصادر عدم التأكد وعدم الاستقرار فان عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية تصبح أكثر تعقيدا وأكثر تحديا, مما يجعل المؤسسات في مواجهة صعوبة لوضع الأهداف بدقة, وجعلها قابلة للتحقيق, ومتوافقة في آن الوقت مع تقلبات البيئة الخارجية . وعليه قمنا بطرح الإشكالية التالية :

* إلى أي مدى يمكن لعدم التأكد البيئي أن يؤثر على تحديد الأهداف الإستراتيجية داخل المؤسسات الاقتصادية؟

ت-الأسئلة الفرعية:

- كيف ينعكس عدم التأكد البيئي على صياغة الأهداف الإستراتيجية؟
- ما مدى إسهام ارتفاع مستوى عدم التأكد البيئي في تعديل الأهداف الإستراتيجية أو تغييرها؟
- كيف تسهم المرونة واليقظة الإستراتيجية في التخفيف من أثار عدم التأكد البيئي على الأهداف؟

- كيف تسهم المتغيرات الاقتصادية و التكنولوجيا في صياغة وتعديل الأهداف الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية ؟

ث- الفرضيات:

ولإجابة عن الإشكالية حاولنا بلورة و صياغة جملة من الفرضيات التالية:

- كلما ارتفع مستوى عدم التأكد البيئي، زادت صعوبة صياغة أهداف إستراتيجية دقيقة وقابلة للتحقيق.

- يؤدي عدم التأكد البيئي إلى اعتماد المؤسسات على أهداف أكثر مرونة وديناميكية .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي على تحديد الأهداف الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

- من شأن تطبيق مبادئ اليقظة والمرونة الإستراتيجية تقليل أثار عدم التأكد البيئي على عملية تحديد الأهداف.

ج- منهجية الدراسة و أدواتها:

1- منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة المتعلقة بأثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية، تم الاعتماد على المنهج ين الوصفي و التحليلي، كونه المنهج الملائم لطبيعة الدراسات الإدارية والإستراتيجية، حيث تم استخدامه وفق المستويين التاليين:

- المستوى الوصفي: وتم من خلاله معالجة الجانب النظري للدراسة عبر مراجعة الأدبيات العلمية والمراجع المتخصصة لتأصيل مفاهيم عدم التأكد البيئي والأهداف الإستراتيجية، وتوضيح العلاقة الارتباطية بينهما.

- المستوى التحليلي: وتم من خلاله إسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع في شركة سوناطراك (حقل غرد البازل)، حيث تم تحليل البيانات الميدانية المحصلة لاختبار صحة الفرضيات واستخلاص النتائج العلمية.

2- أدوات جمع البيانات:

لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، اعتمدت الدراسة على الأداة التالية كأداة رئيسية:

الاستبيان: تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في (إطارات ومسييري حقل غرد البازل)، وقد خضعت هذه الأداة للتحكيم العلمي من طرف الأستاذ المشرف لضمان صدقها وثباتها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بدقة . كما استعنت الدراسة بالمصادر الثانوية المتمثلة في الكتب، المجالات العلمية، والتقارير الداخلية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة لتدعيم الجانب التحليلي.

ح- أهداف الدراسة:

- الهدف العام هو تحليل اثر عدم التأكد البيئي على آليات تحديد الأهداف الإستراتيجية.

- تحديد مصادر و أبعاد عدم التأكد البيئي المؤثرة على نشاط شركة سوناطراك بحقل غرد الباقل.
- تحليل الآليات المتبعة في حقل غرد الباقل لتحديد صياغة الأهداف الإستراتيجية في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة.
- تقييم اثر عدم التأكد على مرونة الأهداف الاستثمارية.
- دراسة العلاقة بين تقلبات السوق و مدة الأهداف المح ددة
- تقديم توصيات عملية لصناع القرار في سوناطراك حول كيفية تبني نماذج مرنة لتحديد الأهداف تساعد في تقليل مخاطر عدم التأكد.

خ- أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الدور الحيوي الذي يلعبه استشراف المستقبل وفهم المتغيرات البيئية في استدامة المنظمات الكبرى، وتتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية:
- أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية والبحث العلمي من خلال الربط بين متغيرين أساسيين في الفكر الإداري الحديث وهما (عدم التأكد البيئي) و(صياغة الأهداف الإستراتيجية)، خاصة في ظل ندرة الدراسات التي تربط بينهما في قطاع المحروقات.
- تقديم إطار نظري مؤصل حول مفاهيم عدم اليقين البيئي وكيفية تحويل التهديدات البيئية إلى فرص إستراتيجية من خلال تحديد أهداف دقيقة ومرنة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- تكمن الأهمية البالغة لهذه الدراسة في تسليط الضوء على شركة سوناطراك (حقل غرد الباقل)، باعتبارها عصب الاقتصاد الوطني، وتوضيح كيفية تأثر قراراتها الإستراتيجية بالتقلبات البيئية (سواء كانت تقنية، اقتصادية، أو طاقوية).
- تزويد صناع القرار والمديرين في حقل غرد الباقل برؤية علمية حول مصادر عدم التأكد التي تواجههم، مما يساعدهم في تحسين جودة "الاختيار الإستراتيجي" وتقليل نسبة المخاطرة عند وضع الأهداف المستقبلية.
- محاولة الوصول إلى نتائج وتوصيات ميدانية يمكن أن تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة من خلال تبني نماذج تخطيطية تتكيف مع غموض البيئة الخارجية.

د- صعوبات الدراسة:

- رغم المساعي المبذولة لإتمام هذا البحث على أكمل وجه، إلا أن العملية واجهت بعض الصعوبات والعراقيل التي تم تجاوزها بفضل الله وتوجيهات الأستاذ المشرف، وتتمثل أهمها في:

- سرية المعلومات: واجهت الدراسة صعوبة في الوصول إلى بعض البيانات الإحصائية والوثائق الإستراتيجية الحساسة الخاصة بشركة سوناطراك، نظراً لطبيعة نشاطها الاقتصادي والأمني الذي يفرض قيوداً على تداول المعلومات الداخلية.
- صعوبة التواصل الميداني: لبُعد المسافة الجغرافية لحقل "غرد الباقل" وصعوبة التنقل المستمر إليه، مما جعل عملية جمع الاستبيانات تتطلب وقتاً وجهداً مضاعفاً.
- حداثة الموضوع في السياق المحلي: قلة الدراسات العربية الحديثة التي تربط بشكل مباشرين "عدم التأكد البيئي" و"تحديد الأهداف" في قطاع المحروقات الجزائري، مما أدى إلى الاعتماد المكثف على ترجمة وتكييف المراجع الأجنبية.
- ضيق الوقت: نظراً للفترة الزمنية المحددة لإنجاز المذكرة، خاصة مع تداخل مرحلة جمع البيانات الميدانية مع مرحلة التحرير النهائي للفصول النظرية

الفصل الأول
الخطوط

تمهيد:

تعد دراسة البيئة أحد الأركان الرئيسية والمكملة لدراسة بيئة الأعمال في المؤسسات الحالية، حيث تُعد المنطلق الأول لفهم طبيعة التحديات التي تواجهها. إنّ بيئة الأعمال تلك تتميز اليوم بالديناميكية المستمرة والتعقيد الهيكلي، وهي من أهم العوامل الحاسمة التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية، لأنها تعتبر المصدر الأساسي للمعلومات التي تُبنى عليها القرارات. إنّ المؤسسات اليوم تواجه بيئات أعمال على درجات عالية ومختلفة من حيث التغيير والغموض المستمر، وهذا ما يُفرض إلى حالة عدم التأكد البيئي. هذا الوضع ينشأ من عدم اليقين في تفسير الترابط والتجانس بين المتغيرات البيئية، مما يؤدي إلى تقليل فرص نجاح المؤسسة ويفرض تحديات حقيقية على صُنّاع القرار الاستراتيجي، ويضعف قدرتهم على تطبيق نماذج التخطيط الكلاسيكية.

في هذا السياق المتقلب، تبرز الأهمية المركزية لتحديد الأهداف الإستراتيجية؛ فهي البوصلة التي توجه الجهود وتضمن التنسيق الفعّال للموارد. ولكي تحقق المؤسسة أهدافها، لا يكفيها تحديد الفرص والتهديدات بقدر ما يتطلب الأمر أن تكون على دراية كافية بتلك المتغيرات لتحديد الاستراتيجيات الكفيلة بالاستثمار الأمثل للفرص أو التكيف مع التهديدات. وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل تشكيل الإطار المعرفي لأثر عدم التأكد البيئي بالتطرق إلى:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لعدم التأكد البيئي.

المبحث الثاني: تحديد الأهداف الإستراتيجية.

المبحث الثالث: العلاقة بين عدم التأكد البيئي وتحديد الأهداف الإستراتيجية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لعدم التأكد البيئي.

المطلب الأول: مفهوم البيئة وأنواعها.

1- مفهوم البيئة: هناك اختلاف بين الكتاب و الباحثين حول تعريف البيئة، وذلك لعدة أسباب، ربما إلى تعقد وترائب وتداخل مكونات البيئة في حد ذاتها، أو ربما اختلاف وجهات النظر بسبب اختلاف الأهداف التي يسعى كل محلل إلى تحقيقها. ومن التعاريف التي يمكن ذكرها ما يلي:

حسب ديل Dil : بيئة العمال الخاصة بالمنظمات هي ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تلائم عملية أوضاع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة. وتتكون هذه البيئة من خ مس مجموعات من الأطراف هي: العمال، الموردون، العاملون، المنظمات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومة واتحادات العمال وغيرها.

حسب فيلهيلف Filz : البيئة التي تعمل فيها أي منظمة تنطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات، المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى القومي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها ومن أمثلتها الأجهزة والتنظيمات الحكومية والمستهلكين وتجار الجملة والتجزئة. وتنطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي بالمنظمة والتي تتكون من العمال والمديرين وغيرهم (سعيد، 2020/2019، صفحة 2)

وقد عرف كاتز وكان البيئة بأنها " كل شيء يحيط بالمنظمة ويقع خارجها. (الجاني، 2007).

وعرفها دافت البيئة التنظيمية بأنها " جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي يحتمل أن تؤثر في المنظمة ككل أو في أجزاء منها" وصنف دافت العناصر البيئية المختلفة تحت تسع مجموعات تمثل القطاعات الخارجية التي تؤثر على سلوك المنظمة ، وهي الصناعة المواد الأولية ، الموارد البشرية ، الموارد المالية ، السوق، التقنية ، الظروف الاقتصادية ، الحكومة ، الثقافة . (الجانبي، 2007)

كما عرفه كارل ماركس karl marx : المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في: عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال ، وفي نفس المكان ، من اجل إنتاج نفس نوع من السلع. (الجيلاني، 2020)

وعرفه فرانسوا بيرو francois peroux : بأنها منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، يستعمل رؤوس الأموال

والقدرات، من اجل إنتاج سلعة ما ، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته. (الجيلاني، 2020، صفحة 24)

ويرى أيضا بان : المؤسسة تقوم بتركيب السلطات (الجيلاني، 2020، صفحة 24)

وتعرف أيضا على أنها: " البيئة عبارة عن مجموعة من عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة، فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما إيجابا أو سلبا". (حبيب، 2013، صفحة 37)

وعرفت أيضا: " هي كل ما يحيط لمؤسسة من مؤسسات أخرى وأفراد وأشياء وغيره". (حسن، 2001، صفحة 64)

إنطلاقا من التعاريف السابقة يمكننا أن نصف بيئة المؤسسة بأنها مختلف العناصر المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، والتي تعمل بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وتجمع بينها علاقة تبادلية وكل طرف يؤثر ويتأثر بالآخر.

II-أنواع البيئة:

لقد تعددت تقسيمات البيئة إلى عدة أصناف من قبل الباحثين، إل ى أن أغلب الدراسات تشير إلى تقسيمها إلى نوعين بيئة خارجية وأخرى داخلية، التفاعل بين هاتين البيئتين يحدد قدرة المؤسسة على نجاحها واستمرار نشاطها وتطوره. كما تهتم المؤسسات بدراسة البيئة الخارجية لتحديد العوامل البيئية التي توفر فرصا لتحقيق أهداف المؤسسة مع تحديد العناصر البيئية التي تهدد نشاط المؤسسة وتعيق وصولها إلى الأهداف المبتغاة.

أولا: مفهوم البيئة الداخلية

تعرف البيئة الداخلية على أنها " مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة

الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، فالبيئة الداخلية للمؤسسة تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المؤسسة". (بوخرصة، 2015)

كما تعرف أيضا على أنها تلك العوامل التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها، وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجياته، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق. (مساعدة، إدارة المنظمات،

(2012)

وعليه يمكن القول أن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل

والمتغيرات التنظيمية والإمكانات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف ويعد تحليلها البنية الأساسية للمؤسسة .

تتكون البيئة الداخلية من ثلاثة عناصر مهمة نوجزها فيما يلي:

أ. الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي بكونه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية في المؤسسة. وهناك تقسيمات مختلفة للهيكل التنظيمية، فهناك من يقسمها على أساس النماذج الهيكلية البسيطة والوظيفية والقطاعية، وهناك من يقسمها على أساس المنتج و المصفوفي والمختلطة والأفقي وغيرها. (دراجي و عباسي، 2016/2015، صفحة 33)

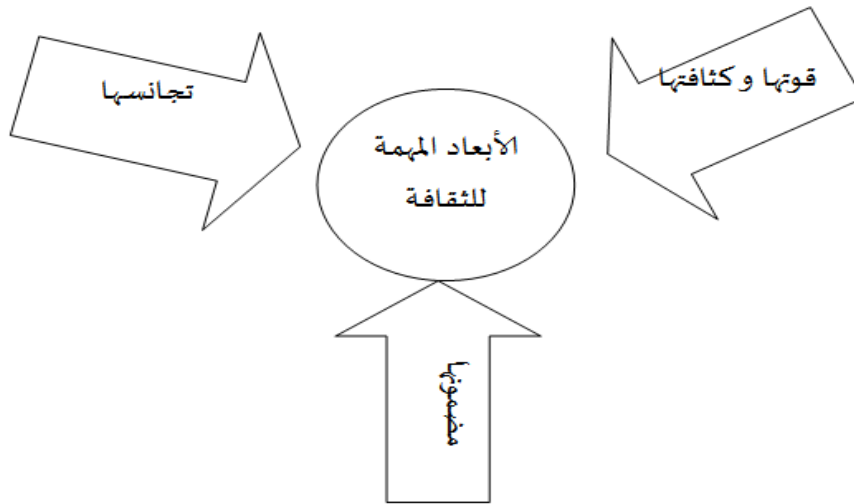
ب. موارد المؤسسة:

إن المؤسسة في صياغتها إستراتيجياتها وتثبيت رسالتها ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل على مواردها، وتشمل هذه الموارد: الموارد المالية، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية والقدرات التكنولوجية، وهذه الموارد البدن من توفرها كي تساهم في تفعيل وتنشيط طاقات المؤسسة وإمكانية نجاحها واستمرار بقائها في السوق . (مساعدة، الادارة الاستراتيجية، 2013، صفحة 196)

ج. الثقافة التنظيمية:

تشمل الثقافة التنظيمية مجموعة المعتقدات والقيم والتقاليد والعادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، وتؤدي إلى تكييف العضو الجديد، ويتم نقلها عبر الأجيال المختلفة، وتعتبر الثقافة التنظيمية مهمة وضرورية لأنها تحقق عدة أهداف منها: وحدة الرؤية و الالتزام بمصالح المؤسسة وغيرها من الأهداف، ومن بين الأبعاد المهمة للثقافة ما يوضحه الشكل التالي (إبراهيم و جرادات، 2014، صفحة 138)

الشكل (1) أبعاد الثقافة التنظيمية



المصدر: (إبراهيم و جرادات، 2014، صفحة 138)

يوضح الشكل أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في قوتها وكثافتها أي بمعنى إلى أي حد تؤثر تلك الثقافة فعال في العاملين ، وتجانسها بمعنى إلى أي حد تشترك الوحدات المختلفة في ثقافة واحدة، مضمونها من حيث القيم والمعتقدات والسلوك الذي تتبعه.

ثانيا : مفهوم البيئة الخارجية

لقد وردت العديد من التعاريف حول مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، واختلفت من باحث لآخر نتيجة تداخل وتعقد مكوناتها، فنذكر منها:

- تعرف البيئة الخارجية على أنها مجموعة من القوى الخارجية التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيه . (الصميدعي و يوسف، 2007)

- تعرف البيئة الخارجية على أنها مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل ع لاقات سببية مركبة معها، أو هي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة. (السالم، 2005، صفحة 87)

- وتعرف كذلك البيئة الخارجية "بكونها مجمل العنا صر و المكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي عليها. (الغالي و إدريس، الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، 2007)

- كما تعرف البيئة الخارجية بأنها: إجم الي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي لها تأثير حالي ومحمتمل عليها، وتنقسم بيئة المؤسسة الخارجية إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة. (دراجي و عباسي، 2016/2015، صفحة 33)

أ. البيئة الخارجية العامة:

وتعرف بأنها جزء من البيئة الخارجية، وتشمل العوامل والمتغيرات و التي تؤثر على كافة المؤسسات و ليس على بعضها ، أي أن تأثيرها لا يقتصر على المؤسسات دون أخرى، كما انه يصعب إلى حد كبير السيطرة عليها، (إسماعيل، 2011) وتشمل:

❖ عوامل البيئة الاقتصادية: تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على المؤسسات وتتمثل هذه العوامل في: معدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية... الخ . (المهدي، 2013، صفحة 154)

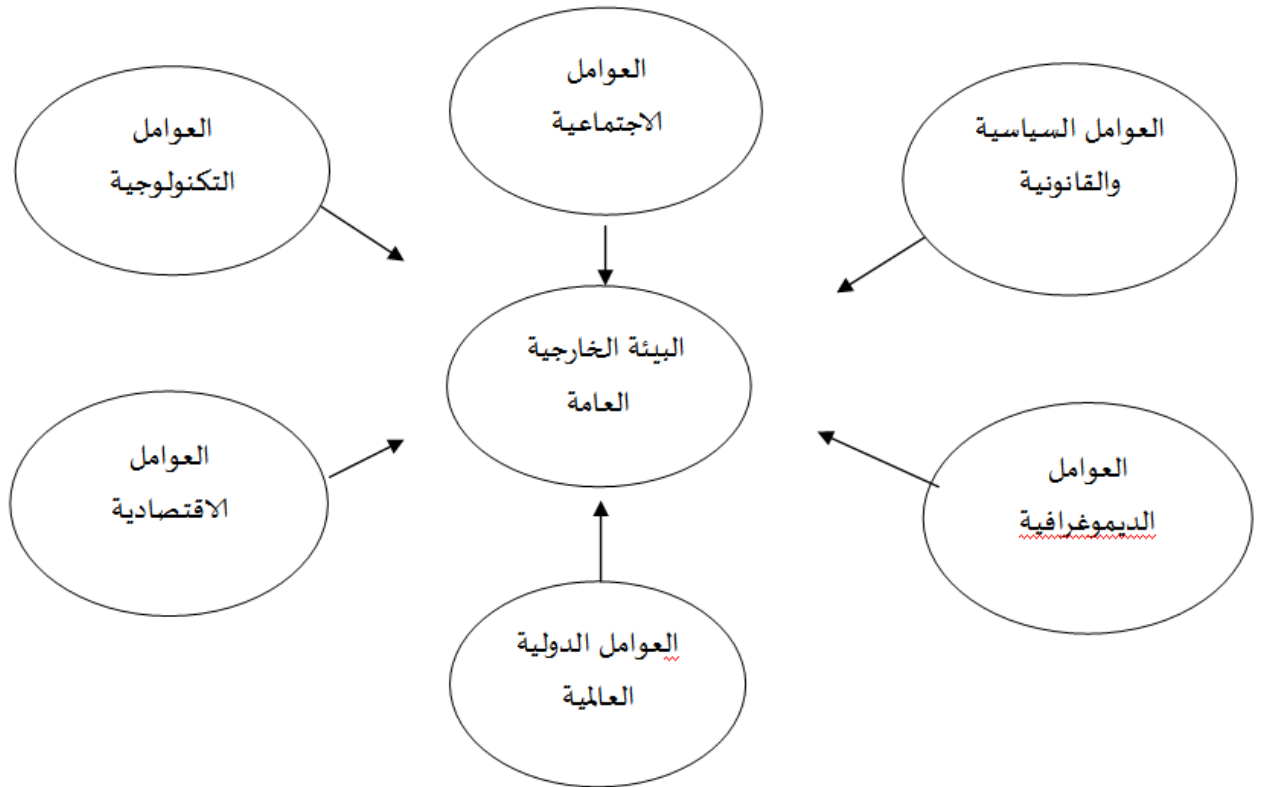
❖ عوامل البيئة الاجتماعية: تتعلق القوى الاجتماعية بالقيم، العادات، التقاليد والخصائص السكانية المكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية، والتغير في القوى الاجتماعية، وقد يكون إيجابيا أي يصنع فرصة لبعض المؤسسات أو سلبيا أي يمثل تهديدا لبعض الآخر (الظاهر، 2009، صفحة 105)

❖ عوامل البيئة التكنولوجية: التطور التكنولوجي و المعلوماتي السريع في عامل الأعمال يعد متغيرا هاما يؤثر على إنتاجية المؤسسات، والاستجابة إلى التطور الفني يساعد على نمو المؤسسات لان التكنولوجيا القديمة تعيق عملية الإنتاج السريعة وتؤخر نمو وتطور المؤسسة، وأما التكنولوجيا المتطورة فهي من أهم الركائز في تطوير المؤسسات وتدعيم مكانتها. (عباس، الادارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، 2005، صفحة 64)

❖ عوامل البيئة السياسية والقانونية: القوى السياسية تعين تأثيري اجلو السياسي العام كعالقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجا بها، أما القوى القانونية فتعين تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوائين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة، أو تضع قيودا على نشاطها. (دراجي و عباسي، 2016/2015، صفحة 33)

- ❖ عوامل البيئة الديموغرافية : وهي عبارة عن مجموعة من العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية، وهجرة السكان من منطقة جغرافية إلى أخرى والمزاج العام من حيث تفضيلهم لمنتج معين على آخر، وهذا ما يؤثر على السياسة الإنتاجية للمؤسسة، وهذا ما يفرض على الإدارة العليا اختيار إستراتيجية تتلاءم مع البيئة الديموغرافية المحيطة. (السعيد، 2019/2020، صفحة 21)
- ❖ عوامل البيئة الدولية العالمية : تلعب التعريفات يف البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا في المؤسسات بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتنطوي تحت العوامل الدولية، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، والأزمات الاقتصادية والسياسية والتطورات التكنولوجية السريعة. (مساعدة، الادارة الاستراتيجية، 2013، الصفحات 156-157) والشكل الموالي يوضح عناصر البيئة الخارجية العامة :

الشكل رقم(2): عناصر البيئة الخارجية العامة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المذكورة سابقا:

يستعرض الشكل الموالي القوى الكلية الست (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية) التي تشكل محيط المؤسسة. وبالتطبيق على شركة سوناطراك (حقل غرد البازل)، نجد أن هذه العناصر هي المصدر الرئيسي لحالة عدم التأكد؛ حيث أن تذبذب أسعار النفط عالمياً (عامل اقتصادي)، والتحول نحو الطاقة النظيفة (عامل بيئي)، والتطور المتسارع في تقنيات التنقيب (عامل تكنولوجي)، كلها قوى تفرض ضغوطاً مستمرة عند تحديد الأهداف الإستراتيجية. لذا، فإن نجاح المسيرين

في حقل غرد الباقل يتوقف على مدى قدرتهم على قراءة هذه العناصر بدقة وتحويل التهديدات الناتجة عن غموضها إلى أهداف مرنة تضمن استمرارية المؤسسة.

- خصائص البيئة الخارجية العامة :

- تلعب خصائص البيئة دورا هاما في تشكيل القرارات والاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، فالإستراتيجيات لا تعدو أن تكون في واقع الأمر محاولات من جانبها للتكيف والتوافق مع إفرافات وسماات البيئة التي تنشط في إطارها. ونشير هنا إلى أن عدم الإجماع والاختلاف والتباين بين الباحثين والكتاب حول خصائص البيئة ماهو إلا امتداد لعدم الإجماع على تعريف موحد للبيئة وتقسيماتها، حيث أن كل منهم حاول أن يعكس وجهة نظره تبعا للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. وسنحاول فيما يلي التركيز على أهم الخصائص المتعلقة بالبيئة الخارجية العامة: (ابوقحف، 2003، الصفحات 113-114)
- التفرد أو التميز: فبيئة مؤسسة ما تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى، ويتجلى الاختلاف في نوع المتغيري رات أو حتى في درجة تأثير كل نوع من هذه المتغيرات على بيئة كل مؤسسة.
- الطبيعة المتغيرة أو الدينامكية: فهذه البيئة تتسم بعدم الثبات المستمر وسرعة التغير.
- صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية: حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض من المتغيرات، أما السيطرة الكاملة فهي أمر صعب بالنسبة للمؤسسة .
- التأثير المتبادل للمتغيرات البيئية: فـالمتغيرات السياسية تتأثر بالاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب تحديد درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.
- ب. البيئة الخارجية الخاصة:

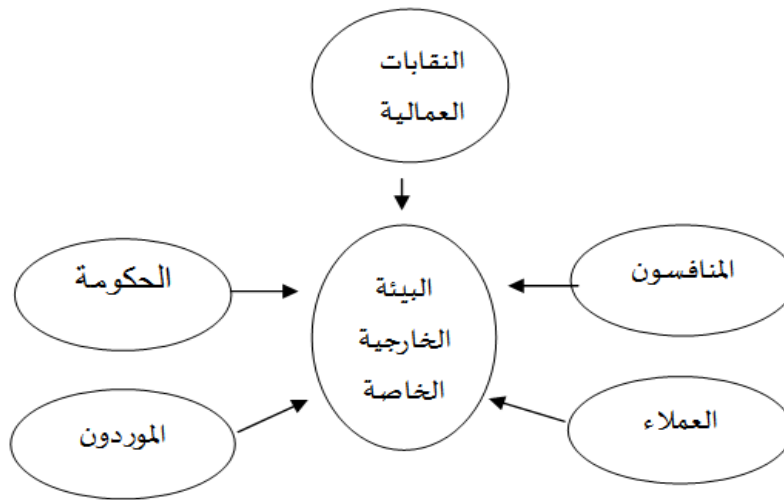
يقصد بالبيئة الخارجية الخاصة مجمل التغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة، وهذه العناصر هي: العملاء، الموردین، المنافسين، النقابات العمالية والحكومة، وفيما يلي عرض مختصر أهم العوامل التي تشملها البيئة الخارجية الخاصة، وتتكون من العناصر التالية:

- ❖ **عنصر العملاء:** هم الأفراد أو الجماعات التي تشتري السلع أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة. وفي بعض المؤسسات يكون العميل هو المستهلك النهائي وفي مؤسسات أخرى يكون العميل هو الموزع للمنتجات الخاصة بها. (شريف، الادارة المعاصرة، 2000، صفحة 102)
- ❖ **عنصر الموردین:** ويهتلون مصادر التوريد للموارد ا لخام، الآلات، الأدوات اللازمة وأنشطة المؤسسة، وهم المصدر الذي تعتمد عليه المؤسسة في الحصول على التمويل ا للقيام بنشاطا نكل (مساعدة، الادارة الاستراتيجية، 2013، صفحة 164)
- ❖ **عنصر المنافسين:** وهم عبارة عن المؤسسات التي تقدم سلعاً وخدمات مشابهة أو بديلة لمنتجات المؤسسة إلى نفس العملاء المحتملين، إن ج ميع المؤسسات تتنافس فيما بينها للحصول على الاموال ومن مفهوم أك بوشمولية للحصول على الموارد، والمنافسة تعد قوة هامة في التأثني على المؤسسة و تحديد أهدافها وتكوين خططها . (شريف، الادارة المعاصرة، 2000، صفحة 103)
- ❖ **عنصر النقابات العمالية:** تمثل النقابات العمالية جزءا هاما من البيئة ا لخاصة للمؤسسة، وهي تنظم عمال ي مهمته الأساسية الدفاع عن حقوق العاملين والمتمثلة أساسا في الأجور، وقوة هذه النقابات تكمن أساسا في القدرة على التفاوض

والمساومة الجماعية مع إدارة المؤسسة، وقد تؤثر سلباً على المؤسسات عن طريق الإضراب وإيقاف العمال عن العمل مؤقتاً يفسبيل تلبية مطالبهم مما يؤثر على سري عمل المؤسسة. (شريف، الادارة المعاصرة، 2000، صفحة 104)

❖ **عنصر الحكومة:** الحكومة لها دور كبير كمصدر متغيرات عديدة، فالحكومة أحياناً تكون قوة اقتصادية معيقة للمؤسسة، وأحياناً عامل مساعد وذلك وفقاً للقرارات التي تصدرها الحكومة، فقد تكون معيقة للمؤسسة وذلك بوضعها للاشتراطات والمواصفات التي يجب احتمامها للمنتج وتحديد حرية الإدارة، وعامل مساعد من خلال إصدار قرارات المعونة وتحديد المنافسة خاصة الأجنبية. (عباس، الادارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، 2005، صفحة 62) والشكل الموالي يوضح عناصر البيئة الخارجية الخاصة:

الشكل رقم (3): عناصر البيئة الخارجية الخاصة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المذكورة سابقاً.

يبرز الشكل أعلاه مكونات البيئة الخاصة التي تتفاعل معها المؤسسة يومياً؛ وبالنسبة لـ سوناطراك (حقل غرد الباقل)، فإن عدم التأكد يظهر جلياً في طبيعة العلاقة مع الموردين وتذبذب الطلب من العملاء الدوليين. إن دقة تحديد الأهداف الإستراتيجية للحقل تعتمد على مدى القدرة على تحليل هذه القوى التنافسية والسيطرة على غموضها لضمان كفاءة الأداء التشغيلي.

المطلب الثاني: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعناصر البيئة وأهمية تحليلها في التخطيط الاستراتيجي

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

موضوع التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الحديثة يظهر ذلك من خلال الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع وأغلبية هاته الدراسات تلخص التخطيط الاستراتيجي في تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المؤسسة، ووضع أهدافها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية.

بدأ أول استخدام للتخطيط الإستراتيجي مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ثم بدأ ينتشر في أوروبا ودول العالم الأخرى ويستخدم هذا النوع من التخطيط الإستراتيجي على أنه " عملية اتخاذ القرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها (عثمان، التخطيط واسس مبادئ عامة، 1999، صفحة 115)، ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:

يرى هنري فايول: بأن التخطيط الإستراتيجي يعني التوقع بما سوف يكون عليه الوضع في المستقبل، أي الاستعداد لذلك . (الصباب، 2013، صفحة 67)

وعرف أيضا بأنه هو عملية تحدد شكل المؤسسة ومستقبلها ، وتهتم بتصميم الاستراتيجيات ووضع أهداف وبرامج زمنية تجعل المؤسسة قادر على توظيف والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة واستثمار الفرص الذكية في ضوء التحليل للبيئتين الداخلية و الخارجية وصولا لتحقيق الأهداف المنشودة. (مراجوي، 2018/2019، صفحة 9)

و يعرف كذلك على أنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولا إلى الأهداف المنشودة. (عثمان، التخطيط واسس مبادئ عامة، 1999، صفحة 116)

كما يعرف على أنه: عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة ويقوم التخطيط الإستراتيجي على نظام المعلومات وضع القرارات الإستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات في البيئة المحلية و الإقليمية العالمية وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة و الهدف هو اكتشاف الفرص و التحديات وتحديد نقاط القوة والضعف و خلق الفرص السوقية و توظيف نقاط قوة المنظمة لاقتناص هذه الفرص و حسن استغلالها و ذلك بتقديم منتج أو منتجات لما يقابل الحاجات و التوقعات المتغيرة للعملاء في عالم سريع التغير. (سالم و يوسف، 2015/2016)

ولنموذج التخطيط الاستراتيجي الرسمي خمس خطوات وهي :

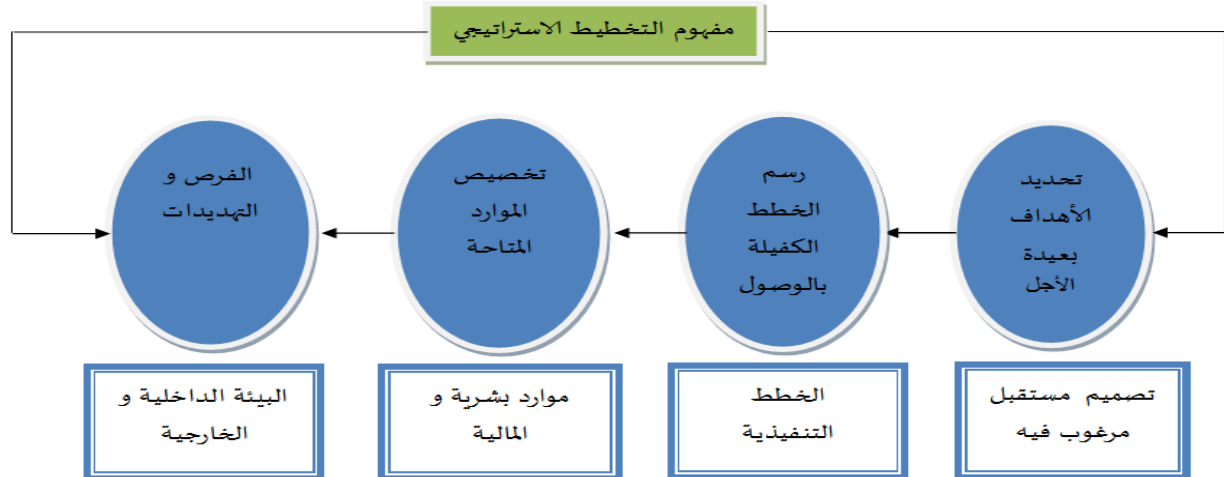
1- اختيار رسالة المنظمة الأهداف الرئيسية لها.

2- تحليل البيئة التنافسية الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات.

3- تحليل البيئة التشغيلية الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بها.

4- اختيار الاستراتيجيات التي تقوم على نقاط قوة المنظمة، وتصحيح نقاط الضعف، من أجل استغلال الفرص الخارجية ومواجهة التهديدات الخارجية.

شكل (4) يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي



المصدر: (خالد و ادريس، 2007)

يبرز الشكل أعلاه أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد عملية تنبؤ، بل هو منظومة متكاملة تبدأ بتحديد الأهداف بعيدة الأجل بناءً على دراسة دقيقة للبيئة الداخلية والخارجية. وبالنسبة لـ سوناطراك (حقل غرد الباقل)، فإن هذه العملية تساهم في تحويل الرؤية

المستقبلية إلى خطط تنفيذية وموارد مخصصة، مما يقلل من حدة عدم التأكد ويضمن توجيه كافة الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة.

المطلب الثالث: مفهوم عدم التأكد البيئي وأنواعه

I- مفهوم عدم التأكد البيئي:

هناك العديد من الكتابات قام بها جلة من المفكرين والتي تبين عدم التأكد البيئي من بينها مايلي :

يشير عدم التأكد البيئي إلى معدل التغير في عوامل البيئة الخارجية وتعدد تلك العوامل التي تعمل في كنفها المؤسرات، ففي البيئة البسيطة وشبه المستقرة نسبياً تنخفض درجة عدم التأكد البيئي أما م متخذ القرار. (اياد فاضل و الخشالي، أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية، 2007، صفحة 3)

يشير عدم التأكد البيئي " إلى درجة التغير والتعقيد في البيئة التي يعمل بها التنظيم . (طه ط.)، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، 2007)

وعرفه (Moini et Etal) التقلب في البيئة الخارجية للمنظمات التي تضم الفاعلين، العملاء، القواعد الحكومية والنقابات العمالية . (حمادي و علي)

من ما سبق نستنتج أن درجة عدم التأكد البيئي تتفاوت من منظمة الأخرى مما ينتج عنه عدم تأكد في هذه الحالات آتية (حريم، 2019)

-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 نحو التغيرات البيئية .

II-أنواع عدم التأكد البيئي:

يعد عدم التأكد البيئي متغيراً مهماً في مجال الإدارة الإستراتيجية و أظهرت الأبحاث الحالية أن عدم التأكد البيئي يتكون من ثلاثة أنواع هي: (milliken, 1987)

❖ عدم التأكد المتعلق بالمعلومات:

أحد أنواع عدم اليقين التي قد يواجهها مديرو المنظمات هو عدم اليقين بشأن المنظمة نفسها، بالإضافة إلى عدم اليقين بشأن طبيعة وشدة وتوقيت التأثير. وبينما يرتبط هذا النوع من عدم اليقين بشكل واضح بظروف البيئة الخارجية للمنظمة، فإنه لا يعني بالضرورة وجود عدم يقين بشأن طبيعة هذه الظروف. على سبيل المثال، قد يكون المرء متأكداً تماماً من حدوث انخفاض في عدد الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و24 عاماً في هذا البلد خلال السنوات العشر القادمة، ولكنه يشعر بالعجز عن التنبؤ بتأثير هذا التغير البيئي على مبيعات منتجات منظمته. في الواقع، قد يصبح عدم اليقين بشأن تأثير حدث أو مجموعة أحداث مستقبلية محتملة أكثر وضوحاً عندما يكون هناك قدر كبير من اليقين بشأن الحالة المستقبلية المحتملة للبيئة. ينطوي عدم اليقين بشأن التأثير على نقص في فهم علاقات السبب والنتيجة. فبدلاً من أن يكون الفرد واثقاً من أنه "إذا حدث س، فسيحدث ص"، فإنه يعجز عن استخلاص عبارة سببية يثق بها. وإذا كان عدم اليقين بشأن الحالة ينطوي على عدم اليقين بشأن الحالة المستقبلية للعالم، فإن عدم اليقين بشأن التأثير

ينطوي على عدم اليقين بشأن تداعيات حالة معينة للأحداث من حيث تأثيرها المحتمل على قدرة المنظمة على العمل في تلك الحالة المستقبلية.

❖ عدم التأكد المتعلق بالتنبؤ:

يرتبط نوع ثانٍ ومختلف تمامًا من عدم اليقين بشأن البيئة بقدرة الفرد على التنبؤ بتأثير الأحداث أو التغيرات البيئية على مؤسسته. وبالتالي، يُعرّف عدم اليقين بشأن التأثير بأنه عدم القدرة على التنبؤ بطبيعة تأثير حالة مستقبلية للبيئة أو تغير بيئي على المؤسسة. فعلى سبيل المثال، معرفة أن إعصارًا يتجه نحو منزل لا يعني معرفة كيفية تأثيره على منزلك تحديدًا (مثلًا، هل سيبقى منزلك قائمًا؟). قد ينطوي الشعور بعدم اليقين بشأن التأثير على عدم اليقين بشأن ما إذا كان حدث أو تغير بيئي سيؤثر على مفهوم عدم اليقين البيئي. يتوافق كل نوع من أنواع عدم اليقين هذه تقريبًا مع نوع من نقص المعلومات الذي استُخدم إما منفردًا أو مجتمعًا لتعريف مفهوم عدم اليقين البيئي. يبدو أن مقياس دنكان لعدم اليقين البيئي المُدرّك، على سبيل المثال، يقيس الأنواع الثلاثة جميعها من عدم اليقين.

يرتبط كل نوع من أنواع عدم اليقين هذه تقريبًا بنوع من نقص المعلومات الذي استُخدم إما منفردًا أو مجتمعًا لتعريف مفهوم عدم اليقين البيئي. قد يساعد التمييز بين هذه الأنواع الثلاثة من عدم اليقين بشأن البيئة في توضيح بعض النتائج التي تبدو مربكة والتي وردت في الأبحاث السابقة. على سبيل المثال، يمكن اعتبار المؤشرات الموضوعية للخصائص البيئية (مثل تلك التي تسعى إلى قياس مقدار التقلب في البيئة) والتي استُخدمت كمعايير لتقييم صحة مقاييس عدم اليقين البيئي المُدرّك، عوامل مرتبطة أو سابقة لإدراك عدم اليقين في حالة البيئة، لأن التقلب والتعقيد قد يجعلان البيئة أقل قابلية للتنبؤ. ومع ذلك، فإن مقياسًا واحدًا فقط من المقاييس الفرعية الثلاثة لدونكان يقيس هذا النوع من عدم اليقين، بينما لا يبدو أن أيًا من المقاييس الفرعية للورانس ولورش يقيس هذا النوع من عدم اليقين. لم يجد داووني ود أي علاقات ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات الموضوعية للتقلب التي استخدموها والدرجات على مقياس لورانس ولورش لعدم اليقين. من ناحية أخرى، وجد داووني وآخرون... (1975) وتونغ (1979)

أشارا إلى وجود ارتباطات دالة إحصائية بين المؤشرات الموضوعية لتقلب البيئة ومقياس دنكان لعدم اليقين البيئي المُدرّك. كما أن إدراك إمكانية وجود أنواع مختلفة من عدم اليقين المُدرّك حول البيئة قد يكون مفيدًا في توضيح طبيعة العلاقة المتوقعة بين تقلب البيئة وتصورات

"عدم اليقين البيئي". وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن تقلب البيئة أو تغيرها ليس بالضرورة أمرًا لا يمكن التنبؤ به. ووفقًا للإطار المقترح هنا، إذا كانت البيئة متقلبة ولكنها تتغير، فقد عرّف كونراث (1967)، على سبيل المثال، عدم اليقين بأنه نقص في المعرفة حول:

1. البدائل أو خيارات الاستجابة المتاحة.

2. حالات الطبيعة أو النتائج المحتملة المرتبطة بكل حالة.

3. القيمة أو المنفعة المرتبطة بكل زوج من حالات الطبيعة البديلة.

يُعاش هذا النوع من عدم اليقين في سياق الحاجة إلى اتخاذ قرار فوري. وبالتالي، فإن كبار المسؤولين في المنظمة سيواجهون على الأرجح عدم يقين في الاستجابة إما أثناء اختيار إستراتيجية من بين عدد من الاستراتيجيات الممكنة، أو أثناء صياغة استجابة لتهديد فوري في البيئة.

❖ عدم التأكد المتعلق بالنتائج :

يرتبط نوع ثالث من عدم اليقين بمحاولات فهم خيارات الاستجابة المتاحة للمنظمة، وقيمة كل منها أو جدواها. يُعرّف عدم اليقين في الاستجابة بأنه نقص في معرفة خيارات الاستجابة و/أو عدم القدرة على التنبؤ بالعواقب المحتملة لاختيار الاستجابة. يُرجّح أن يكون

عدم اليقين في الاستجابة بارزاً عندما تكون هناك حاجة مُلِحَّة للتصرف لأن حدثاً أو تغييراً وشيكاً يُنظر إليه على أنه يُشكِّل تهديداً، أو يُتيح فرصة فريدة للمنظمة.

المنظمة يُعدّ هذا النوع من عدم اليقين الأقرب من الناحية المفاهيمية إلى تعريفات عدم اليقين التي يقدمها مفهوم "عدم اليقين في القرار"، وهو عدم القدرة على فهم أو التنبؤ بالعواقب المستقبلية للقرارات. ويكمن الاختلاف في أن تجربة عدم اليقين بشأن الحالة لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بتقييم العواقب المحتملة للقرار. ومن المرجح أن تكون تجربة عدم اليقين بشأن حالة البيئة دالةً جزئياً على خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة. وبقدر ما تجعل التقلبات والتعقيد وعدم التجانس البيئات أقل قابلية للتنبؤ، فمن المرجح أن يدرك المديرون الذين يعملون في بيئات ذات هذه الخصائص قدراً أكبر من عدم اليقين بشأن طبيعة بيئتهم مقارنةً بالمديرين الذين يعملون في بيئات أبسط وأكثر استقراراً. وقد تم تسمية هذا النوع من عدم اليقين بـ "عدم اليقين بشأن الحالة" لسببين. أولاً، فهو النوع الوحيد من بين أنواع عدم اليقين الثلاثة الذي يرتبط ارتباطاً مباشراً بعدم القدرة على التنبؤ أو حالة العالم. ثانياً، تمت تسميته بهذا الاسم لتقليل الالتباس، نظراً لأن هذا النوع، بالإضافة إلى أما الأنواع الأخرى فقد أُدرجت سابقاً تحت مسمى "عدم اليقين البيئي المُدرَك". لكن من وجهة نظر معينة، يُعد هذا النوع من عدم اليقين هو النوع الوحيد الذي ينبغي تسميته "عدم اليقين البيئي المُدرَك".

المطلب الرابع : مصادر عدم التأكد البيئي و أبعاده

1-مصادر عدم التأكد البيئي:

تتعدد القوى المحركة لعدم التأكد، ويمكن تقسيمها إلى متغيرات البيئة الكلية والمتغيرات التنافسية: (robbins & coulter,

2012)

- **التغيرات التكنولوجية:** تُمثل المصدر الأكثر تأثيراً في الوقت الراهن، حيث تؤدي الابتكارات المتسارعة في تقنيات الاستكشاف، والرقمنة، والذكاء الاصطناعي، والطاقات البديلة إلى خلق فجوة معرفية، مما يفرض على المؤسسة ضرورة تبني أهداف مرنة تتماشى مع الثورة التكنولوجية. (نادية، 2002)
- **التحولات الاقتصادية:** ترتبط بتقلبات أسعار النفط العالمية، معدلات التضخم، وتغير أسعار الصرف؛ وهي متغيرات ذات تأثير مباشر على الملاءة المالية للمؤسسات الطاقوية، مما يجعل عملية التخطيط المالي وتحديد أهداف العائد على الاستثمار محفوفة بالمخاطر. (fred r, 2011)
- **الضغوط السياسية والتشريعية:** تنبع من عدم استقرار القوانين والأنظمة، وتغير السياسات الحكومية تجاه قطاع الطاقة، والاتفاقيات الدولية (مثل اتفاقيات المناخ). إن التعديلات المستمرة في "التشريعات والقوانين" النازمة للنشاط الاقتصادي تزيد من غموض الرؤية الإستراتيجية وتفرض قيوداً قانونية جديدة) والقوانين" النازمة للنشاط الاقتصادي تزيد من غموض الرؤية الاستراتيجية وتفرض قيوداً قانونية جديدة. (مرسي، 2003)
- **التحولات الاجتماعية والثقافية:** وتتعلق بتغير الوعي البيئي للمجتمعات، والضغوط المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، حيث أصبح الرأي العام يفرض على المؤسسات الكبرى أهدافاً ترتبط بالتنمية المستدامة، مما قد يتعارض أحياناً مع الأهداف الربحية التقليدية. (عبد العظيم، 2010)

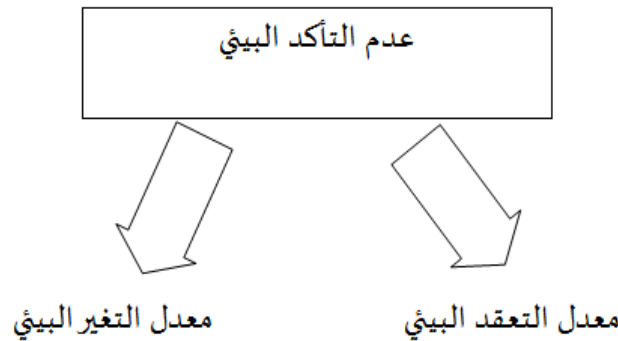
- المنافسة والتشريعات التنافسية: يمثل "المنافسون" مصدراً حيوياً لعدم التأكد من خلال استراتيجياتهم السعرية، أو اندماجاتهم الكبرى، أو تبنيهم لتقنيات خافضة للتكلفة. كما أن قوانين المنافسة ومنع الاحتكار تفرض إطاراً قانونياً متغيراً يجب على المؤسسة مراعاته عند تحديد أهدافها السوقية. (porter, 1980)

II- أبعاد عدم التأكد البيئي:

أولى الكتاب والباحثون إهتماماً متزايد لتحليل الأبعاد والخصائص البيئية التي تلعب دوراً حاسماً في تحديد آثار البيئة على المؤسسات، حيث أن البيئات تختلف عن بعضها البعض وفقاً لدرجة التغير الذي يحدث بداخلها فضلاً عن درجة المعرفة المطلوبة للعمل بنجاح في تلك البيئات، حيث تم تحديد بعدين للبيئة يحددان درجة عدم التأكد البيئي. (اياد فاضل و الخشالي، أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية، 2007، صفحة 9)

- 1- التعقيد البيئي: يشير إلى مجموعة من العوامل التي تدخل معها المؤسسة بعلاقة مباشرة فضلاً عن درجة تباينها، فكلما زاد عدد هذه العوامل وعدم تجانسها، زادت درجة تعقيد بيئة نشاط المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة عدم التأكد في بيئتها.
 - 2- التغير البيئي: يتصل بدرجة التغير وتبدل العوامل البيئية التي تتعامل معها المؤسسة بشكل مباشر، فكلما زاد التغير زاد عدم التأكد البيئي للمؤسسة.
- والشكل التالي يبين أبعاد عدم التأكد البيئي.

شكل رقم (5) يوضح أبعاد عدم التأكد البيئي :



المصدر: (طه ط، السلوك التنظيمي)

يظهر الشكل أعلاه أن عدم التأكد البيئي يتحدد من خلال بُعدين أساسيين هما: معدل التغير ومعدل التعقيد. وبالنسبة لشركة سوناطراك، فإن تداخل هذين البعدين هو ما يخلق بيئة عمل غير مستقرة تتطلب مرونة عالية عند صياغة الأهداف الإستراتيجية لمواجهة التقلبات الفجائية.

المطلب الخامس: نماذج قياس عدم التأكد البيئي

1. نموذج milliken: (milliken, 1987)

لا يقتصر إسهام Milliken على تصنيف أنواع عدم التأكد البيئي، بل يمتد إلى تقديم إطار عملي لقياسه اعتماداً على إدراك متخذي القرار داخل المؤسسات. وينطلق هذا النموذج من فرضية مفادها أن عدم التأكد البيئي ظاهرة إدراكية قبل أن تكون موضوعية، أي أنها تقاس من خلال تصورات المديرين حول بيئتهم الخارجية.

ويتم قياس عدم التأكد البيئي وفق نموذج Milliken من خلال تحويل أنواعه الثلاثة إلى مؤشرات قابلة للقياس، وذلك كما يلي:

- 1- قياس عدم تأكد الحالة: يتم قياسه من خلال مجموعة من الأسئلة التي تعكس درجة وضوح التغيرات البيئية، مثل:
 - مدى وضوح التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.
 - درجة استقرار القوانين والتشريعات.
 - إمكانية التنبؤ بسلوك المنافسين.
 - وكلما زادت درجة الغموض المدركة، ارتفع مستوى عدم تأكد الحالة.
 - 2- قياس عدم تأكد التأثير: يركز هذا البعد على مدى إدراك الإدارة لتأثير التغيرات البيئية على أداء المؤسسة وأهدافها، ويتم قياسه من خلال مؤشرات مثل:
 - صعوبة تقدير أثر التغيرات البيئية على الربحية.
 - عدم وضوح انعكاس التغيرات على المركز التنافسي.
 - غموض العلاقة بين البيئة والأهداف الإستراتيجية.
 - 3- قياس عدم تأكد الاستجابة: يتمثل في مدى وضوح البدائل الإستراتيجية المتاحة ونتائجها المحتملة، ويقاس عبر:
 - صعوبة اختيار الإستراتيجية المناسبة.
 - عدم التأكد من نتائج القرارات الإستراتيجية.
 - محدودية القدرة على تقييم المخاطر المرتبطة بكل بديل.
- ويتميز نموذج Milliken بمرونته وإمكانية توظيفه في الدراسات الميدانية باستخدام الاستبيانات، مما يجعله مناسباً لتحليل أثر عدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديد الأهداف داخل المؤسسات الاقتصادية، خاصة في البيئات الدينامية.
- II. منهجية التقييم الذاتي self-assessment: (hillman, 1994)
- تُعرف المنهجية بأنها عملية مراجعة شاملة ومستمرة لأنشطة المؤسسة ونتائجها، يتم قياسها مقابل نموذج مرجعي للتميز (مثل نموذج EFQM). تهدف هذه العملية إلى إيجاد توازن بين ما تحققه المؤسسة (النتائج) وبين الكيفية التي تدار بها (الممكنات).
- * مراحل تطبيق التقييم الذاتي حسب "هيلمن"
- تعتمد فاعلية هذه المنهجية على إتباع تسلسل منطقي يتلخص في الآتي:
- التخطيط والالتزام القيادي: تبدأ العملية بتبني الإدارة العليا لفكر التقييم وتوفير الموارد اللازمة.
 - تحديد معايير القياس: اختيار معايير دقيقة تشمل (القيادة، الإستراتيجية، العاملين، الشركاء، والعمليات).
 - جمع وتحليل البيانات: استخدام أدوات استقصائية وورش عمل لجمع الأدلة الواقعية عن الأداء.
 - تحديد فجوة الأداء: مقارنة الواقع الحالي بالمعايير المثالية لاستخراج نقاط القوة (لتعزيزها) وفرص التحسين (لمعالجتها).
 - صياغة وإدماج خطط التحسين: تحويل مخرجات التقييم إلى أهداف إستراتيجية تدرج ضمن الخطة السنوية للمؤسسة.
- III. المقاربة التكاملية بين إدراك عدم التأكد والتقييم الذاتي:
- بناءً على الطرحين السابقين، نستنتج أن هناك علاقة تبادلية وثيقة بين تشخيص "ميليكين" للفجوة الإدراكية والحل الإجرائي الذي قدمه "هيلمن"؛ حيث تساهم منهجية التقييم الذاتي في امتصاص آثار عدم التأكد من خلال:
- معالجة "عدم تأكد الحالة" بالمعلومات النوعية:
- يفترض نموذج "ميليكين" أن المسيرين يواجهون غموضاً في فهم اتجاهات البيئة الخارجية. وهنا تبرز القيمة التحليلية للتقييم الذاتي؛ فحينما تقوم المؤسسة (مثل سوناطراك) بفحص قدراتها الداخلية بانتظام، فإنها تبني "نظام إنذار مبكر" يسمح للمسيرين بامتلاك رؤية أوضح حول مدى جاهزية المؤسسة لاستيعاب المتغيرات الخارجية، مما يقلل من حدة الغموض تجاه حالة البيئة وتطوراتها.

• تقليص "عدم تأكد الأثر" عبر تحليل الفجوات:

يحدث عدم تأكد التأثير عندما يعجز المسير عن تقدير تداعيات التغير البيئي على أداء المؤسسة. وبما أن منهجية "هيلمن" تعتمد على "تحليل الفجوة (Gap Analysis)"، فإنها تمنح الإدارة القدرة على توقع حجم الضرر أو الفرص؛ فالمؤسسة التي تدرك فجوات أدائها الداخلي بدقة، تكون أقدر على فهم كيف سيؤثر تغير خارجي (كثقلب أسعار الطاقة) على نقاط قوتها وضعفها المشخصة مسبقاً.

• ترشيد "عدم تأكد الاستجابة" لدعم القرار الاستراتيجي:

إن اختيار البديل الاستراتيجي في ظل البيئة المتقلبة لا يمكن أن يبنى على الحدس، بل على مخرجات التقييم الذاتي. فمن خلال تحديد الممكنات والنتائج بدقة، يصبح لدى صناع القرار قاعدة بيانات صلبة للمفاضلة بين البدائل، مما يقلل من مخاطر اتخاذ قرارات عشوائية ويضمن استجابة استراتيجية تتوافق مع الإمكانيات الحقيقية للمؤسسة.

المبحث الثاني: ماهية الأهداف الإستراتيجية

المطلب الأول: تعريف الأهداف الإستراتيجية وخصائصها

1- تعريف الأهداف الإستراتيجية:

تُعد عملية تحديد الأهداف المحور الأكثر حيوية في الفكر الإداري؛ كونها لا تقتصر على رسم الغايات فحسب، بل تمثل معياراً أساسياً للرقابة، وضمان كفاءة تنفيذ الخطط وتخصيص الموارد بشكل أمثل.

وفي هذا السياق يرى مؤيد سعيد سالم أن الأهداف الإستراتيجية من الركائز الأساسية لأي عملية تخطيط استراتيجي، حيث تمثل المعالم التي تحدد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وتوجه جهودها لتحقيق رؤيتها ورسالتها. وبناءً عليه، يشير إلى أن الأهداف الإستراتيجية تمثل النتائج الأساسية طويلة الأجل التي توجه قرارات المنظمة في ظل ما تواجهه من فرص وتهديدات بيئية، فهي نتائج محددة ومرتبطة بالرسالة التنظيمية، تساعد في توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الغايات العامة للمؤسسة بطريقة منظمة ومنسقة. كما تؤكد هذه الأهداف على أهمية تحديد ما يجب تحقيقه، والإطار الزمني المخصص لذلك، بحيث تكون مرشداً لقياس الأداء وتقييم مدى نجاح الإستراتيجية المطبقة. وبناءً عليه، فإن صياغة أهداف إستراتيجية واضحة ودقيقة تعد أداة حيوية لضمان فعالية التخطيط والتكيف مع التغيرات المحيطة، خاصة في ظل ظروف عدم التأكد البيئي؛ حيث يؤدي الغموض وتقلب المتغيرات إلى فرض قدر أكبر من المرونة في صياغة هذه الأهداف بما يضمن للمؤسسة القدرة على التنبؤ بالنتائج المستقبلية والاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة. (مؤيد سعيد، 2005)

أما الغالب فيقول: تُعد الأهداف الإستراتيجية من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة الإستراتيجية، إذ تمثل الإطار العام الذي يوجه نشاط المنظمة ويحدد مسارها المستقبلي. فهي تعكس الغايات بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، انطلاقاً من رسالتها ورؤيتها، وبما ينسجم مع إمكانياتها الداخلية والظروف البيئية المحيطة بها. وتُعرف الأهداف الإستراتيجية على أنها النتائج النهائية التي تطمح المنظمة إلى بلوغها على المدى الطويل، والتي تُترجم توجهاتها الكبرى إلى مسارات عمل واضحة تساعد في توحيد الجهود داخل المنظمة. كما تُسهّم هذه الأهداف في تحويل الرسالة والقيم التنظيمية إلى واقع عملي من خلال تحديد أولويات العمل وتوجيه القرارات الإدارية. ويرى عدد من الباحثين أن الأهداف الإستراتيجية تُعبّر عن طموحات شاملة تتسم بالعمومية والبعد الزمني الطويل، مثل تحقيق النمو، تعزيز القدرة التنافسية، توسيع الحصة السوقية، أو تحسين صورة المنظمة. وتُعد هذه الأهداف بمثابة مرجع أساسي تُشتق منه الأهداف التشغيلية قصيرة ومتوسطة المدى، والتي تكون أكثر دقة وقابلية للقياس. وفي هذا السياق، يميز الغالب بين مفهوم الغايات والأهداف، حيث تمثل الغايات تعبيراً عاماً وشاملاً عن ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه مستقبلاً، في حين تُعد الأهداف أكثر تحديداً وتفصيلاً، ومرتبطة بخطط وبرامج زمنية واضحة. وعليه، فإن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية مرهون بقدرتها على صياغتها صياغة دقيقة وواقعية، مع مراعاة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. (الغالب و ادريس، الادارة الاستراتيجية:منظور منهجي متكامل، 2009)

II- خصائص الأهداف الإستراتيجية (smart-clear):

لا تكتسب الأهداف الإستراتيجية فعاليتها إلا إذا استندت في صياغتها إلى معايير فنية تضمن انتقالها من مجرد طموحات نظرية إلى نتائج ملموسة. وتتأرجح هذه المعايير بين الجانب التقليدي والجانب المرن الحديث، وهو ما يمكن توضيحه من خلال النموذجين التاليين:

1. نموذج الأهداف الذكية (SMART) :

يمثل هذا النموذج "الحد الأدنى" من الشروط الواجب توافرها في أي هدف استراتيجي، على أن قوة الهدف تكمن في انضباطه القياسي والزمني، وتتمثل خصائصه في الآتي: (الغالبى و ادريس، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، 2009، الصفحات 237-239)

- محددة (Specific): وضوح المخرجات المطلوبة بدقة وتجنب الصيغ العامة.
- قابلة للقياس (Measurable): إمكانية تحويل المنجزات إلى مؤشرات رقمية تتيح عملية التقييم.
- قابلة للتحقيق (Achievable): أن يكون الهدف طموحاً ولكن ضمن نطاق الموارد والقدرات المتاحة.
- واقعية (Realistic): انسجام الهدف مع رسالة المنظمة والواقع البيئي المحيط بها.
- محددة زمنياً (Time-bound): ربط الهدف بجدول زمني دقيق للإنجاز (تاريخ بدء ونهاية).

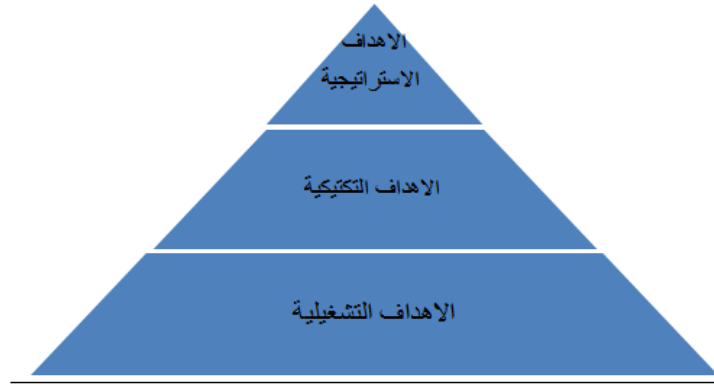
2. نموذج الأهداف المرنة (CLEAR) :

- في المقابل، وبرؤية تتناسب مع بيئات العمل الديناميكية وحالات عدم التأكد، يبرز نموذج CLEAR كإطار عمل حديث يركز على الروح الجماعية والمرونة، وتتمثل خصائصه في (cailleau, 2020) :
- تعاونية (Collaborative): تشجيع العمل الجماعي لبناء "الالتزام المشترك" تجاه الأهداف.
- محدودة (Limited): تركيز الأهداف في نطاق محدد لضمان عدم تشتت الموارد.
- عاطفية (Emotional): ربط الهدف بشغف وقيم العاملين لضمان دافعية مستمرة.
- قابلة للتجزئة (Appreciable): تقسيم الأهداف الإستراتيجية الكبرى إلى مهام صغيرة محفزة.
- قابلة للتعديل (Refinable): وهي الميزة الأهم في هذا النموذج؛ حيث تسمح بمراجعة وتغيير الأهداف استجابةً للمفاجآت أو التغيرات في بيئة عدم التأكد.

المطلب الثاني: مستويات الأهداف و أدوارها:

تتخذ الأهداف داخل المنظمة شكلاً هرمياً متسلسلاً يضمن تدفق التوجهات من القمة إلى القاعدة، حيث لا تعمل هذه الأهداف من عزلة عن بعضها البعض، بل يشكل كل مستوى منها وسيلة لتحقيق المستوى الأعلى منه، مما يضمن حشد الموارد لتحقيق الأداء المستهدف. ويوضح الشكل الموالي هذا التسلسل الهرمي الذي يبدأ بالأهداف الإستراتيجية الكبرى وينتهي بالأهداف التشغيلية الدقيقة :

الشكل (6) هرم مستويات الأهداف



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مصادر علمية

1- الأهداف الإستراتيجية (Strategic Objectives) : هي الأهداف التي تضعها الإدارة العليا للمنظمة ككل، وتتصف بالعمومية والشمولية.

النطاق والمدى: تركز على النتائج الكلية والنهائية وتعتبر أهدافاً طويلة الأجل. (العقاد، الادارة الاستراتيجية، 2023، صفحة 38)
الارتباط الهيكلي: ترتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أداء متميز في مختلف أعمالها ووحداتها الإستراتيجية.
دورها :

توجيه قدرات المنظمة وتحديد أولوياتها الأساسية.

المساعدة في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية المنبثقة عنها.

ترجمة الرؤية الإستراتيجية إلى مستويات محددة للأداء العام.

- وضع معايير لتقييم الأداء الكلي للمنظمة والالتزام بتحقيق النتائج. (طاهر محسن منصور و ادريس، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، 2009، صفحة 245)

2- الأهداف التكتيكية (Tactical Objectives) : يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والوسطى، وتصاغ عادة على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية.

النطاق والمدى: هي أهداف متوسطة الأجل، وأكثر تحديداً من الأهداف الإستراتيجية. (العقاد، الادارة الاستراتيجية، 2023، صفحة 39)
الارتباط الهيكلي: ترتبط بقدرة وحدة الأعمال على تحقيق أداء متميز في مجال تنافسي محدد، وتعتبر وسائل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

دورها:

- التنسيق والاتصال بين مختلف المستويات الإدارية والوحدات.

- ترجمة الأهداف الكلية إلى خطط عمل قطاعية ملموسة.

- تحفيز الإدارات نحو تحقيق التميز في مجالات نشاطها المحددة. (طاهر محسن منصور و ادريس، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، 2009، صفحة 245)

3- الأهداف التشغيلية (Operational Objectives): توضع بالتنسيق بين الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية (الدنيا)، وتصاغ على مستوى الأقسام، الوحدات، والأفراد.

النطاق والمدى: أهداف قصيرة الأجل (يومية، أسبوعية، أو شهرية)، وتعرف أحياناً بـ "المستهدفات (Targets) " (العفاد، الادارة الاستراتيجية، 2023، صفحة 39)

الارتباط الهيكلي: ترتبط بقدرة الأنشطة الوظيفية (إنتاج، تسويق، مبيعات) على استخدام الموارد بكفاءة، وتمثل القواعد التي تسند أهداف وحدة الأعمال.

دورها:

- تحديد الوسائل والأساليب الدقيقة لتحقيق الأهداف التكتيكية.

- توجيه الأنشطة اليومية وضمان الاستخدام الكفء للموارد المتاحة.

- توفير معايير رقابية دقيقة للأداء الفردي والوظيفي (طاهر محسن منصور و ادريس، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، 2009، الصفحات 246-247).

جدول 1 تفصيل مستويات الأهداف وأدوارها

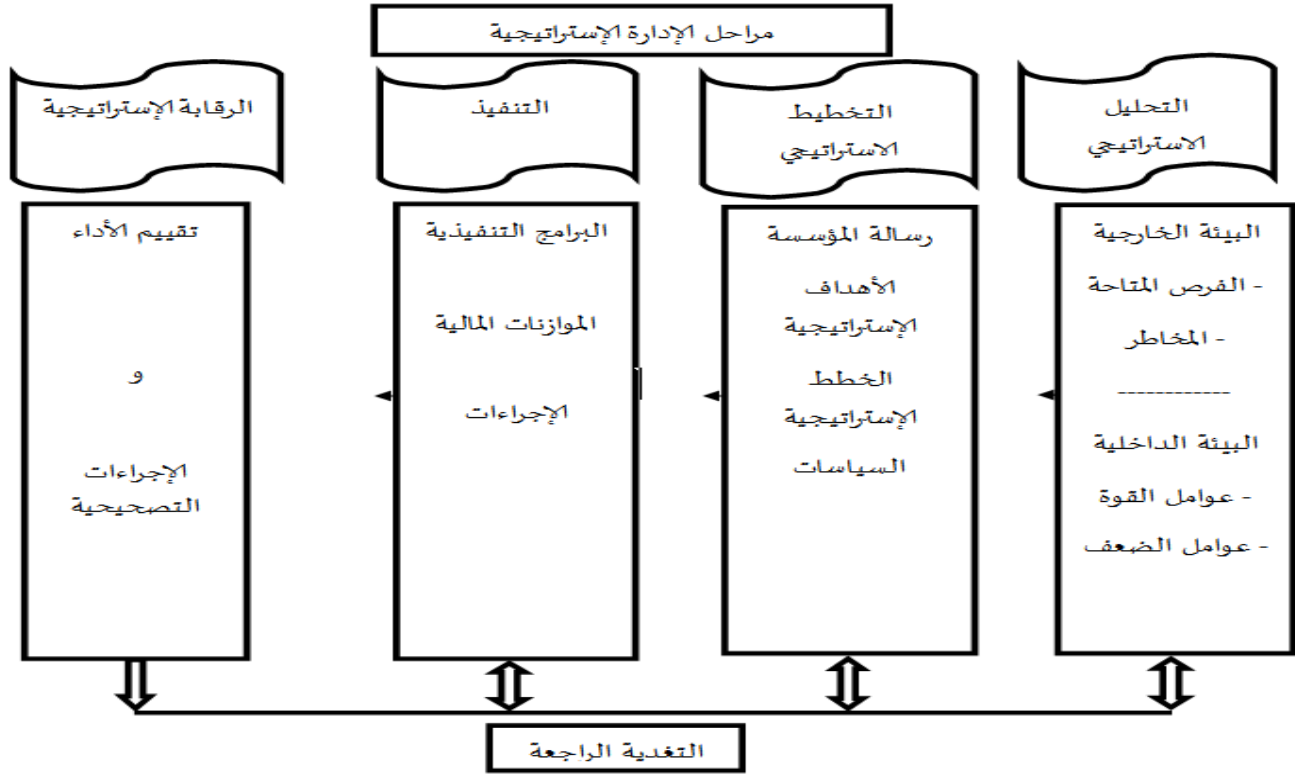
الأهداف التشغيلية	الأهداف التكتيكية	الأهداف الإستراتيجية	وجه المقارنة
الإدارة الوسطى و الإشرافية	الإدارة العليا والوسطى	الإدارة العليا	المستوى الإداري
قصيرة الأجل	متوسط الأجل	طويل الأجل	المدى الزمني
الأنشطة والوظائف	وحدة الأعمال (القطاع)	المنظمة ككل	النطاق
الكفاءة والرقابة اليومية	التنسيق و الربط القطاعي	توجيه القدرات و النمو	الدور الأساسي

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مصادر علمية

يستعرض الجدول أعلاه الهيكلية الهرمية للأهداف داخل المنظمة، حيث تبرز الأهداف الإستراتيجية كأهداف طويلة الأجل تتبناها الإدارة العليا للمنظمة ككل. وبالإسقاط على شركة سوناطراك (حقل غرد الباقل)، نجد أن حالة عدم التأكد البيئي تفرض تحدياً أكبر على هذا المستوى الإستراتيجي، مما يستوجب دقة عالية في التنسيق بين الأهداف التكتيكية والتشغيلية لضمان تحويل القدرات والنمو إلى نتائج ملموسة تواكب المتغيرات المحيطة.

المطلب الثالث: صياغة الأهداف الإستراتيجية و تصنيفاتها:

الشكل (7) يوضح مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية:



المصدر: (احمد القطامين، 2002)

يستعرض الشكل أعلاه المخطط الشامل لعملية الإدارة الإستراتيجية كمنظومة متكاملة تبدأ من التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وصولاً إلى الرقابة والتقييم. وبالإسقاط على شركة سوناطراك (حقل غرد البازل)، نلاحظ أن مرحلة التخطيط التي تتضمن صياغة الأهداف والخطط هي الحلقة الأشد تأثراً بظروف عدم التأكد البيئي، مما يتطلب تفعيل آلية 'التغذية الراجعة' باستمرار لضمان تصحيح الانحرافات وتكييف الإستراتيجية مع المتغيرات الطارئة في قطاع الطاقة.

تمر عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية بعدة مراحل مترابطة تضمن واقعيتها وقابلية تنفيذها:

1- مراحل صياغة الأهداف: (الطيطي، الادارة الاستراتيجية، 2013، الصفحات 146-150)

- تحديد الرسالة: هي الخطوة الأولى حيث تعكس الرسالة سبب وجود المنظمة وهويتها ومن هنا تُشتق الأهداف الكبرى.
- التحليل البيئي (SWOT): مسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، والبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، ومن ثم صياغة أهداف تستثمر الفرص وتعالج نقاط الضعف.

- تحديد الأهداف العامة: صياغة الغايات النهائية الواسعة التي تسعى المنظمة للوصول إليها في المدى البعيد.

- تجزئة الأهداف: تحويل الأهداف الكبرى إلى أهداف فرعية ومرحلية قابلة للتنفيذ والقياس على المستويات الإدارية المختلفة.

2- العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف: (احمد القطامين، 2002، الصفحات 59-63)

- عوامل بيئة المجتمع العامة: وتشمل القوى الاقتصادية، والقوى الديمقراطية، والقوى السياسية والقانونية، والقوى التكنولوجية، حيث أن التغير السريع في التكنولوجيا يفرض على المؤسسة الحصول على التكنولوجيا الجديدة للحفاظ على وضعها التنافسي.

- بيئة التعامل المباشر (بيئة المهمة): وتضم الموردين، والمنافسين، والمستهلكين، والمؤسسات المالية، ولجان حماية المستهلك، حيث تؤثر قرارات هذه الأطراف بشكل مباشر على تحديد الأهداف.

- أصحاب المصالح (Stakeholders) الذين تربطهم مصلحة مباشرة مع المؤسسة ويؤثرون في صياغة أهدافها بما يحقق تطلعاتهم.
- عوامل البناء التنظيمي (البيئة الداخلية): وتتمثل في هيكل المؤسسة، وثقافتها، ومواردها المتاحة التي تحدد سقف الأهداف الممكن تحقيقها.

3- علاقة الأهداف بالرؤية والرسالة:

- الرؤية: هي ما تطمح المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، والأهداف هي الوسيلة التي تترجم هذه الرؤية إلى واقع ملموس.
- الرسالة: تمثل الإطار الذي يحدد توجهات المنظمة، بينما تمثل الأهداف النتائج النهائية التي يُتوقع الوصول إليها من خلال الالتزام بمضمون هذه الرسالة.
- التسلسل: يركز على أن الأهداف تأتي في مرتبة تالية للرسالة والرؤية في الهرم الاستراتيجي (الطيطي، الادارة الاستراتيجية، 2013، الصفحات 150-151).

- التكامل: الأهداف الإستراتيجية تعمل كجسر يربط بين رسالة المنظمة (ما هي الآن) وبين رؤيتها (ما تريد أن تكون عليه).
- الترجمة: الأهداف هي الترجمة العملية للغايات التي تضمنتها الرسالة، وبدون أهداف واضحة تظل الرسالة والرؤية مجرد مفاهيم نظرية غير قابلة للتطبيق. (احمد القطامين، 2002، صفحة 101)

4- دور نظم المعلومات في دعم تحديد الأهداف:

- تقليل عدم التأكد: تساهم نظم المعلومات في تزويد الإدارة بالبيانات اللازمة عن البيئة المحيطة مما يقلل من حالة عدم التأكد عند وضع الأهداف.
- الرقابة والتقييم: تمد النظم متخذ القرار بمعلومات مرتدة (Feedback) عن مدى التقدم في تحقيق الأهداف، وتسمح بتعديلها في حال حدوث تغيرات بيئية مفاجئة. (الطيطي، الادارة الاستراتيجية، 2013، صفحة 77)
- دعم التحليل الاستراتيجي: توفر المعلومات القاعدة الأساسية لتحليل القوى التكنولوجية والاقتصادية والمنافسين، مما يجعل الأهداف أكثر واقعية.
- المفاضلة: تساعد نظم المعلومات في المفاضلة بين الأهداف البديلة بناء على معطيات القوى التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتاحة في قاعدة البيانات. (احمد القطامين، 2002، صفحة 59)

تصنيفات الأهداف :

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق أهداف مختلفة بسبب اختلاف مصالح الأطراف التي لها علاقة بها المساهمون (المطالبة بالأرباح)، المستهلكون (السلع والخدمات)، العمال (الأجور والحوافز)، الموردون (ضمانات التسديد الفوري)، الحكومة (الضرائب)، المجتمع (المسؤولية الاجتماعية)... الخ. وعلى هذا الأساس اختلفت المعايير التي يتم الاعتماد عليها في تصنيف أهداف المؤسسة، إلا أن أغلب التصنيفات لا تخرج عن بعض المعايير نوردتها فيما يلي: (كيلاني، 2006-2007)

أ- على أساس المدى الزمني: أهداف طويلة الأجل وهي التي توضع على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة ، أهداف متوسطة الأجل وتوضع على مستوى الأقسام والوحدات وأهداف قصيرة الأجل ويتم وضعها من طرف المستويات الدنيا في المؤسسة.

ب- على أساس معيار الوظيفة: وتصنف الأهداف حسب الأقسام والوظائف إلى :

- أهداف إنتاجية: مثل زيادة الإنتاجية, تطوير المنتج, تحسين طرق وتقنيات الإنتاج...الخ.
- أهداف تسويقية: مثل زيادة المبيعات, تغيير قنوات التوزيع....الخ.
- أهداف إدارة الأفراد: تخطيط العمالة, تحديد الأجور و الحوافز...الخ.

ج- على أساس معيار المستوى التنظيمي: وتتمثل الأهداف وفق هذا المعيار في:

- أهداف على مستوى المؤسسة: أي أهداف رئيسية وهي تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التدليل عن سبب وجودها بل يكفي بذكرها مثل (الأرباح, النمو, البقاء والاستمرار) وتسمى أهداف إستراتيجية.

- أهداف على مستوى الأقسام أو الإدارات الوظيفية: مثل أهداف إدارة الإنتاج, أهداف إدارة التسويق...الخ.

د- على أساس أطراف التعامل مع المؤسسة: على هذا الأساس يمكن ذكر أهداف المجتمع والمتمثلة في توفير سلع وخدمات بجودة وأسعار مناسبة وتوفير فرص عمل للمواطنين والحفاظ على البيئة , أضاف إلى أهداف المساهمين والعملاء والمديرين والعاملين والحكومة وكل الأطراف الأخرى التي تتعامل مع المؤسسة.

ذ- أهداف كمية وأهداف وصفية: يمكن على هذا الأساس الإشارة إلى الأهداف القابلة للقياس أي التعبير عنها بأرقام محددة (زيادة رقم الأعمال بنسبة 4 % خلال السنة المقبلة) وأهداف وصفية, من قبيل تحقيق الريادة التكنولوجية في صناعة منتج معين. مما سبق يمكن القول أنه مهما تعددت معايير تصنيف الأهداف إلا أنها تنحصر بصفة عامة في أهداف اقتصادية تتعلق بالمرودود الاقتصادي للمؤسسة , وأخرى اجتماعية تتعلق بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي وجدت فيه .

كدليل واقعي نأخذ حالة شركة أبل Apple الواردة في دراسات الدكتور أحمد القطامين نموذجاً للمواءمة الإستراتيجية, حيث واجهت الشركة بيئة

"تقدم حالة شركة أبل Apple الواردة في دراسات الدكتور أحمد القطامين نموذجاً للمواءمة الإستراتيجية, حيث واجهت الشركة بيئة تكنولوجية شديدة الاضطراب وعدم تأكد مرتفع. وبناءً على اليقظة الإستراتيجية, قامت الشركة بتعديل أهدافها من مجرد إنتاج الحواسيب إلى الدخول في سوق الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية. هذا التغيير في الأهداف لم يكن ممكناً لولا المرونة الإستراتيجية التي سمحت للشركة بالتكيف مع الفرص البيئية الجديدة, مما أدى إلى تحويل التهديدات التنافسية إلى نجاحات سوقية كبرى ". (احمد القطامين, 2002, الصفحات 198-199)

المبحث الثالث: اثر عدم التأكد البيئي على تحديد الأهداف الإستراتيجية

المطلب الأول: العلاقة بين البيئة والأهداف الإستراتيجية (مربيعي و جاب الله)

ترتبط الأهداف الإستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بالبيئة المحيطة بالمؤسسة (الداخلية والخارجية), حيث يُعد تحليل البيئة من

الركائز الأساسية لتحديد هذه الأهداف. وتتجلى هذه العلاقة في النقاط التالية:

- تحديد المواقع المستقبلية: تُعرف الأهداف بأنها المواقع والأوضاع التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها مستقبلاً, ويتم صياغتها في ضوء الموارد المتاحة والظروف البيئية المتوفرة حالياً والمتوقعة مستقبلاً.

- المسح البيئي كخطوة أولى: تبدأ عمليات التخطيط الاستراتيجي بـ "المسح البيئي" الذي يشمل تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية, ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية (الهيكلي, الثقافة, الموارد).

- مواجهة تغيرات البيئة: من أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي هو مواجهة التغير في بيئة العمل ووضع استراتيجيات للتعامل الفعال معها, وتدعيم قدرة المؤسسة على تحليل التحديات والفرص لضمان الاستمرارية.

- تحقيق التوازن: يجب على المنظمة مراعاة تحقيق توازن معقول بين التكيف مع المتغيرات البيئية (مثل المنافسين، الموردين، التطورات التكنولوجية) وبين الحاجة للاستقرار.

1. تأثير التغيرات السريعة على التخطيط:

فرضت التغيرات البيئية المتسارعة تحولاً جذرياً في أساليب التخطيط، ويمكن تفصيل هذا التأثير كما يلي:

- حتمية التخطيط الاستراتيجي: لم تعد نظم التخطيط التقليدية صالحة في ظل السرعة والعمق اللذين ميزا المتغيرات العالمية في العقدين الأخيرين، مما جعل التخطيط الاستراتيجي حاجة ملحة لإدارة التغير.

- تطوير المرونة: تستوجب التغيرات السريعة تحقيق درجة عالية من المرونة للتكيف مع المستجدات وتفعيل خطط الطوارئ لمواجهة التهديدات غير المتوقعة.

- التفكير الاستراتيجي المستمر: لم يعد التخطيط مجرد عملية إعداد خطة دورية، بل أصبح "تفكير استراتيجي" ومنهجاً مستمراً للتعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات في بيئة ديناميكية متقلبة.

- القدرة التنافسية: تهدف المؤسسات من خلال رصد وتشخيص المتغيرات البيئية المتسارعة إلى تحسين قدرتها التنافسية وتوفير مزيد من الأرباح.

- جدول تحليل البيئة (SWOT) وتأثيره على التخطيط: يعتبر نموذج SWOT هو الأداة الرئيسية التي تربط بين تحليل البيئة وصياغة الأهداف .

جدول 2 تحليل البيئة (SWOT) وتأثيره على التخطيط :

التأثير على التخطيط و الأهداف	التفصيل و المحتوى	العنصر البيئي
استفادة من العوامل الإيجابية لنجاح الخطط الإستراتيجية.	الكوادر المدربة، البنية التحتية، القيادة الفعالة، توفر رأس المال.	عناصر القوة (Internal)
معالجة الجوانب السلبية التي قد تعيق نجاح الأهداف.	تدهور الظروف الاقتصادية، ضعف الإدارة، ارتباط العمليات التنظيمية.	عناصر الضعف (Internal)
استغلال الظروف المساندة لتعزيز نمو المؤسسة.	الدعم الحكومي، التطور التكنولوجي، الاتفاقيات الدولية، دعم الهيئات.	الفرص (External)
وضع إستراتيجيات بديلة لمواجهة التهديدات التي تعيق النجاح.	أزمات مالية، ركود، بطالة، صراعات داخلية، منافسة قوية، قيود تشريعية.	المخاطر (External)

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مصادر علمية

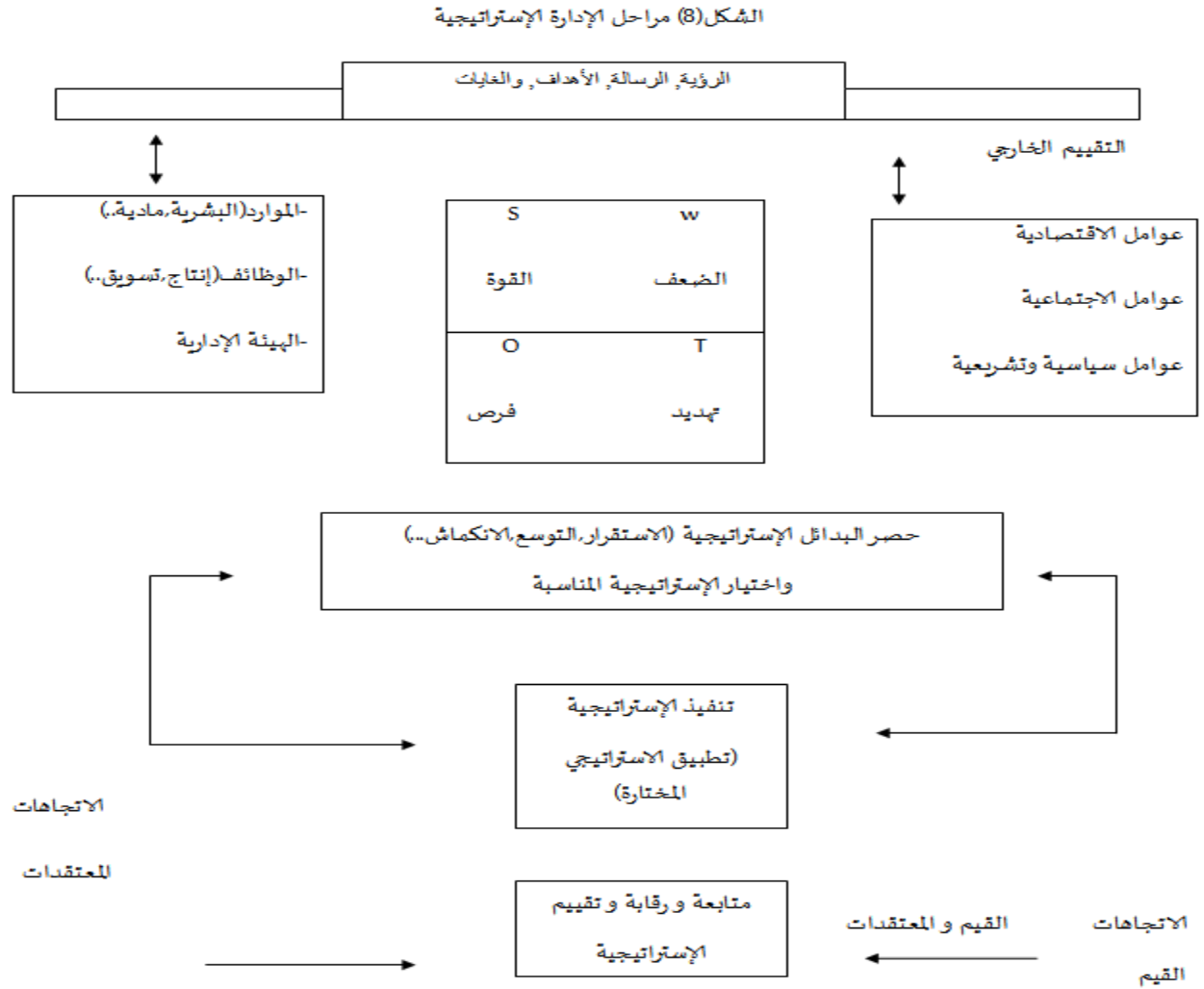
يبرز الجدول أعلاه كيف يساهم تحليل (swot) في توجيه عملية التخطيط الإستراتيجي عبر الموازنة بين العوامل الداخلية والخارجية. وبالنسبة لـ سوناتراك (حقل غرد الباقل)، فإن استغلال نقاط القوة والفرص التكنولوجية المتاحة يمثل حجر الزاوية في تحديد

أهداف إستراتيجية طموحة، بينما تساهم معالجة نقاط الضعف والاستعداد للمخاطر الخارجية (مثل الأزمات المالية أو المنافسة القوية) في صياغة أهداف واقعية ومرنة قادرة على امتصاص صدمات عدم التأكد البيئي وضمان استمرارية نجاح الخطط المسطرة.

II. المرونة الإستراتيجية والقدرة على التكيف :

تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في تمكين المؤسسات من التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي، حيث تفرض البيئات شديدة المنافسة على المنظمات ما يلي:

- الاستعداد للتكيف والتغيير السريع: يجب أن تكون المؤسسة جاهزة للاستجابة للتحويلات المفاجئة في البيئة لضمان البقاء.
- تطوير استراتيجيات مرنة: القدرة على صياغة استراتيجيات قادرة على مواجهة السيناريوهات المستقبلية المتعددة، مثل استراتيجيات تنويع مصادر الدخل.
- الابتكار التكنولوجي: تطوير قدرات المؤسسة في مجال التكنولوجيا والابتكار كوسيلة للتكيف مع التغيرات التقنية المتسارعة.
- تحقيق التناغم: تسعى العملية الإستراتيجية لتحقيق التوازن بين إمكانيات المؤسسة الداخلية والفرص المتاحة في السوق الخارجي.
- كما تعتبر الإدارة الإستراتيجية "منظومة متكاملة" تهدف لتحقيق ميزة تنافسية وضمان النمو عبر مراحل محددة داعمة للتكيف :
- * صياغة الإستراتيجية: تشمل وضع الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف طويلة الأمد.
- * التحليل البيئي (SWOT): رصد نقاط القوة والضعف (داخلياً) والفرص والتهديدات (خارجياً) لتحديد الموقف الإستراتيجي.
- * تنفيذ الإستراتيجية: وضع الخيارات موضع التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة.
- * الرقابة والتقييم: مراجعة ملائمة الإستراتيجية للظروف المتغيرة ودمج التحسينات المكتشفة. (رشيد، 2023)



المصدر: (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 1999)

و أيضا تتنوع قدرة المنظمة على التكيف بناءً على نوع البيئة التي تعمل فيها:

* البيئة البسيطة الثابتة: تتطلب مرونة منخفضة لسهولة التنبؤ بالتغيرات (مثل محطات البنزين).

* البيئة المعقدة المتغيرة: هي الأكثر طلباً للمرونة العالية جداً، حيث تكون التغيرات مستمرة وجوهرية ويصعب التنبؤ بها (لشركات الطيران).

* دور الإستراتيجية: يكمن في "تبسيط التعقيد وحل الغموض" لتمكين النظام من التطور والبقاء.

تواجه المؤسسات عدة عوائق تتطلب إدارة إستراتيجية مرنة:

* زيادة سرعة التغيرات: التسارع في العوامل الاقتصادية والسياسية يخلق تهديدات وفرصاً دائمة.

* ازدياد حدة المنافسة: العولمة ودخول الشركات العملاقة يفرضان تتبعاً مستمراً لرغبات العملاء.

* ندرة الموارد: الصراع على الموارد (طاقة، كفاءات علمية) يتطلب استراتيجيات تضمن توفر الموارد في الوقت المناسب . (سعيدان،

(2023)

III. أهمية اليقظة الإستراتيجية في مواجهة عدم التأكد: تعد اليقظة الإستراتيجية أداة حيوية للمؤسسات المعاصرة لمواجهة

حالات عدم التأكد والاضطراب البيئي، ويمكن هذه الأهمية وفق النقاط التالية:

1- التوقع استباقي للأحداث المستقبلية:

تكمن الأهمية الجوهرية لليقظة في طابعها الاستباقي التطوعي، حيث لا تكتفي بمراقبة الحاضر بل تمتد لاستشراف المستقبل. هي تعمل كـ "رادار السفينة" الذي يهدف إلى توقع الأحداث قبل وقوعها لتمكين المؤسسة من التصرف في الوقت المناسب. هذا التوقع يساعد في:

* كشف التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية وتقديم إضاءات تنبؤية عن المستقبل.

* التحذير والتنبؤ بالعراقيل والصعوبات المستقبلية التي قد تواجه المؤسسة.

* تخفيض مخاطر عدم اليقين من خلال جمع واستعمال المعلومات بشكل استباقي.

2- دعم اتخاذ القرار الإستراتيجي:

في ظل بيئة متغيرة، لم يعد بإمكان المدير اتخاذ قرارات بناءً على قواعد جامدة، بل يحتاج إلى "رؤية استطلاعية". يوفر نظام اليقظة المعلومات اللازمة لـ:

* مساعدة صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان استمرار نشاطها.

* تزويد القادة بمعلومات "سبقيه" تمكنهم من أن يكونوا مبادرين وصانعين للتغيير بدل أن يكونوا مجرد متلقين له.

* الوعي التام عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية الحساسة التي تؤثر على بقاء المؤسسة.

3- اكتشاف الفرص والتهديدات (تحليل المحيط):

تعمل اليقظة كعامل تغيير من خلال المسح المستمر للمحيط العلمي، التقني، والتكنولوجي. وتتجلى أهميتها في مواجهة عدم التأكد من خلال:

* الالتقاط المبكر لـ "إشارات الإنذار المبكرة" التي ترتبط بالإبداع وتسمح بصياغة فرضيات حول اتجاهات السوق.

* كشف مناطق النفوذ والتهديدات التي قد تغير من إستراتيجية المؤسسة أو طبيعة المنافسة.

* رصد تحركات المنافسين الحاليين والمحتملين وتحليل نقاط قوتهم وضعفهم لتجنب المفاجآت.

4- تعزيز المرونة التنظيمية والتنافسية : لمواجهة البيئة المضطربة، تحول اليقظة المؤسسة إلى "إدارة بالتوقع"، وهي إدارة تتمتع بدرجة عالية من التأقلم. تسهم هذه العملية في:

* جعل المؤسسة أكثر مرونة في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص المتاحة.

* تحقيق ميزة تنافسية دائمة من خلال الاستجابة السريعة لحاجيات الزبائن وتقلبات السوق.

* ضمان التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) الذي يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

المطلب الثاني: اثر عدم التأكد البيئي على تحديد الأهداف:

1. تأثير عدم التأكد على مدى واقعية الأهداف: (امنة بن و مواس، 2016-2015)

أولاً: أثر عدم التأكد على واقعية الأهداف في البيئة الهائجة : تذهب الأدبيات الإدارية إلى أن كفاءة الخيارات الإستراتيجية في ظل الأنظمة المغلقة سابقاً كانت تعتمد على استقرار المعطيات وقلة حدة المنافسة، إلا أن بروز ما يسمى بـ 'البيئة الهائجة' (Turbulent Environment) التي تتميز بالتغيرات المتسارعة وغير المتوقعة، جعل من الأهداف التقليدية أهدافاً تفتقد للواقعية. على أن هذه البيئة تفرض على الإدارة العليا ضرورة توكي الدقة القصوى عند تحديد التوجهات الإستراتيجية؛ فأى انحراف في تقدير المتغيرات البيئية قد يؤدي إلى تبني خيارات غير ملائمة تقود المؤسسة إلى الفشل، مما يستوجب مرونة عالية في صياغة الأهداف لتتماشى مع حركية المحيط.

ثانياً: علاقة تعقد المحيط بصياغة الأهداف والقدرة على التنبؤ : تحدد جودة صياغة الأهداف الإستراتيجية بمدى القدرة على السيطرة على متغيرات المحيط ، فكلما مال المحيط نحو التعقد (Complexity) أي زيادة عدد العناصر الخارجية المؤثرة وتداخلها تضاءلت قدرة المسيرين على التنبؤ الدقيق بالمسارات المستقبلية. هذا النقص في اليقين المعلوماتي يؤدي بدوره إلى انخفاض درجة ثقة متخذ القرار في إمكانية تحقيق الأهداف المسطرة، حيث يصبح الفارق كبيراً بين ما هو مخطط وما هو واقعي نتيجة اتساع فجوة عدم التأكد البيئي، وهو ما يجعل من عملية التنبؤ عملية بالغة الصعوبة في ظل تزايد عدد المتغيرات البيئية.

II. زيادة الحاجة إلى أهداف مرنة وديناميكية: تفرض التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة على المنظمات تبني

توجهات إستراتيجية تتسم بالمرونة والديناميكية، حيث يبرز مفهوم 'الغموض الاستراتيجي' كأداة محورية للتعامل مع

المتطلبات المتضاربة للأطراف المعنية (Stakeholders) وتتمثل هذه الحاجة في النقاط التالية:

أولاً: صياغة الأهداف كآلية للتكيف التنظيمي: تكمن أهمية الغموض الاستراتيجي في صياغة الأهداف بلغة تسمح بـ 'المرونة التفسيرية'، مما يمنح الفاعلين داخل المؤسسة القدرة على إعادة تطويع الاستراتيجيات وتنفيذها دون التقيد بوعود جامدة قد تصبح مستحيلة التنفيذ في ظل التقلبات البيئية. (حسان جميل)

ثانياً: الغموض كأداة لإدارة التعارض: يستخدم الغموض كوسيلة لتعزيز 'الاتفاق المجرد' بين المجموعات ذات المصالح المتباينة، مما يسمح للمؤسسة بالحفاظ على وحدتها وتماسكها مع ترك مساحة كافية للمناورة في التنفيذ العملي لمواجهة المتطلبات المتضاربة. (حسان جميل، صفحة 7)

ثالثاً: تعزيز الاستجابة الديناميكية لعدم اليقين: في البيئات التي تتسم بالتعقيد العالي، تزداد الحاجة إلى أهداف ديناميكية بدلاً من الخطط التفصيلية الثابتة؛ حيث يساهم الغموض في توفير 'إحساس بالاتجاه' من خلال تحديد غرض استراتيجي عام، مما يسهل على المنظمة تعديل مسارها بسرعة وكفاءة لمواجهة التغيرات المفاجئة. (حسان جميل، الصفحات 34-46)

رابعاً: تقليل المقاومة وتسهيل التحول: تساهم الأهداف المرنة المصاغة بذكاء (غموض استراتيجي) في تقليل حدة المقاومة التنظيمية للتغيير، إذ تتيح تمرير التحولات الإستراتيجية دون إثارة حفيظة الخصوم أو تقييد المؤسسة بالتزامات علنية قد تحد من قدرتها على المناورة مستقبلاً. (حسان جميل، صفحة 11)

III. إعادة صياغة الأهداف وفق سيناريوهات متعددة : تعد عملية إعادة صياغة الأهداف ركيزة أساسية في الفكر الإداري

الحديث، حيث يتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى أساليب معاصرة القدرة على الاستجابة للتحديات المتسارعة

(اسماعيل محمد، 2011) ويمكن تلخيص هذه العملية وفق المعطيات التالية :

أولاً: المنطلق الاستراتيجي لصياغة الأهداف: ينطلق التحليل الاستراتيجي من منهج شامل يوفق بين الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وبين نقاط القوة والضعف الذاتية للمنظمة. (اسماعيل محمد، 2011، صفحة 22) هذا التحليل يعد ضرورياً لتحديد الأنشطة الجديدة التي ستبناها المنظمة أو إلغاء الأنشطة التي تشكل عبئاً عليها، مما يستوجب إعادة صياغة الأهداف لتوائم هذه المتغيرات .

ثانياً: أدوات الصياغة وفق السيناريوهات (مصفوفة SWOT): (اسماعيل محمد، 2011، الصفحات 34-35)

يتم استخدام مصفوفة التحليل الرباعي لصياغة استراتيجيات بديلة وأهداف تتناسب مع كل سيناريو بيئي :

- سيناريو الوضع المثالي (S/O): صياغة أهداف هجومية تعتمد على استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص الخارجية المتاحة .

- سيناريو التعديل أو العلاج (W/O): صياغة أهداف تهدف إلى التغلب على نقاط الضعف الداخلية عبر استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية .

- سيناريو الدفاع (S/T): صياغة أهداف وقائية تستخدم نقاط القوة للحد من آثار التهديدات الخارجية .

- سيناريو الانكماش (W/T): صياغة أهداف تركز على تقليل نقاط الضعف لتحاكي المخاطر والتهديدات الخارجية .

ثالثاً: ارتباط الأهداف بالهندرة (إعادة الهندسة): تتطلب إعادة هندسة العمليات الإدارية "إعادة تفكير أساسية"، حيث يتم التشكيك في مشروعية الأهداف والعمليات القائمة، مما يؤدي إلى التخلي عن الفرضيات القديمة وابتكار أهداف طموحة تحقق نتائج هائلة في الأداء (مثل التكلفة والجودة والسرعة). (اسماعيل محمد، 2011، صفحة 39)

رابعاً: المرونة والاستجابة للمستقبل: تعتمد فعالية صياغة الأهداف على جودة "المعلومات المستقبلية" والتنبؤات بالأحداث المحتملة، والتي تبني عليها الإدارة توقعاتها وتقديراتها لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتقنية . (اسماعيل محمد، 2011، صفحة 24)

IV. تأثير عدم التأكد البيئي على موارد المؤسسة وقراراتها : نعد دراسة البيئة الخارجية وتحليلها ركيزة أساسية في الإدارة الإستراتيجية، حيث يظهر تأثير "عدم التأكد البيئي" بشكل مباشر على قدرة المنظمة في السيطرة على مواردها واتخاذ قراراتها المستقبلية، وذلك وفق النقاط التالية:

أولاً: تحدي اتخاذ القرارات الإستراتيجية: يواجه المديرون الإستراتيجيون تحديات كبيرة في ظل البيئة المتغيرة، حيث إن اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد يتطلب خصائص قيادية وقدرة عالية على التكيف مع المتغيرات المت (مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، 2017) سارعة .

ثانياً: التأثير على الموارد والميزة التنافسية: ينعكس عدم التأكد البيئي على كيفية تقييم المنظمة لنقاط القوة والضعف (البيئة الداخلية) والفرص والتهديدات (البيئة الخارجية). إن عدم القدرة على التنبؤ باتجاهات البيئة العامة (الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية) قد يؤدي إلى سوء تخصيص الموارد أو فقدان الميزة التنافسية . (مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، 2017، صفحة 8)

ثالثاً: العلاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي: تفرض حالة عدم التأكد البيئي على المنظمة ضرورة إيجاد علاقة مرنة بين إستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي لتنفيذ الخطط بفاعلية . (مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، 2017، صفحة 10)

رابعا: تزايد المخاطر في الاختيار الإستراتيجي: يؤدي عدم التأكد إلى تعقيد عملية "الاختيار الإستراتيجي"، حيث تزداد صعوبة المفاضلة بين البدائل المتاحة (مثل نماذج محفظة الأعمال) نتيجة تذبذب قوى التنافس في الصناعة . (مساعدة، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، 2017، صفحة 9)

خامسا: الحاجة إلى الرقابة والتدقيق المستمر: تزداد أهمية "الرقابة الإستراتيجية" و"التدقيق الإستراتيجي" في ظروف عدم التأكد لضمان انحرافات أقل عن الأهداف المرسومة، ومعالجة المشكلات الناجمة عن تغيرات البيئة الخارجية بشكل استباقي . (مساعدة، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، 2017، صفحة 10)

المطلب الثالث: نماذج الربط بين البيئة والإستراتيجية: (وصفي، 2005)

ا. نموذج التفاعل البيئي: يدور هذا النموذج حول ضرورة تفاعل بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وضرورة تحليل موارد المنظمة وخاصة الموارد البشرية باعتبارها المورد الأهم الذي له حصة الأسد في تحقيق الإستراتيجية لذا تعمل المنظمات على الاستثمار فيه من خلال التدريب والتعليم المستمر والتحفيز المناسب. يقوم هذا النموذج على المبادئ الآتية:

- التحليل البيئي: إذ لا يمكن ألي منظمة أن ترسم إستراتيجية تنافسية إلا من خلال تحليل البيئة الخارجية الذي يوفر لها الفرص والتهديدات وتحليل البيئة الداخلية التي يبين لها عناصر القوة والضعف. وهما مكملان لبعضهما البعض في وضع الإستراتيجية التنافسية وتحقيقها فالتحليل الخارجي لا يعمل بمعزل عن التحليل الداخلي هذا الأخير يوفر القوة الذي من تؤدي إلى استغلال الفرص كما يبين مواطن الضعف التي يجب معالجتها استغلال الفرص كما يمكن من نقاط القوة مواجهة جل التهديدات. ولعل من ابرز نقاط القوة هو الموارد البشرية وما تملككم من مهارات، معارف، خبرات تمكن من التكيف البيئي وتحقيق المزايا التنافسية. ففكرة هذا النموذج تدور حول أن تكون إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد يجب أن تعتمد على تحليل موارد المنظمة (مادية وبشرية) من أجل التكيف مع البيئة الخارجية .
- موارد المنظمة: وهو العنصر الأهم والمادية وكالهما مهم في بناء الإستراتيجية وهي تعتبر موارد إستراتيجية وان عملية استغلال الفرص ومواجهة التهديدات قائمة على هذا النوع من التحليل. وتتصف موارد المنظمة بأنها ذات قيمة ونادرة، كما أنها دائمة (القدرة على التحمل) ومتميزة وتمتلك القدرة أو الطاقة ومتكاملة وتنفرد بصعوبة بيعها أو الاتجار بها.
- الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب والذي يجب أن يكون بصفة مستمرة من أجل اكتسابه للمعارف والمهارات اللازمة لإدارة الموارد المادية ولتحقيق التكيف البيئي . ويجب التنويه إلا أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حركية وليست ثابتة لان موارد المنظمة غير ثابتة وإنما حركية.

- التكنولوجيا وهذا يعني ضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة والتشجيع على ذلك وتدريب الموارد البشرية على هذه التقنيات.

- التحفيز: يجب توفير قد كاف من التحفيز المادي والمعنوي وخلق بيئة عمل مشجعة على العمل. ويتحقق ذلك من خلال التحفيز على الابتكار والإبداع، تنمية الانتماء التنظيمي، تنمية الولاء التنظيمي.

ii. نموذج التطابق الاستراتيجي يشير هذا النموذج إلى ضرورة التطابق أو التكامل بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة أي هي جزءا منها لا يمكن صياغة احدهما بمعزل عن الآخر فكالها يحتاج للآخر. وهذا في ظل التأثير

III. البيئي وهذا يعني وجود تكامل وتطابق بين إستراتيجية الموارد البشرية ورسالة ورؤية وأهداف المنظمة ويقوم هذا النموذج على :

- تطابق بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية.
- تطابق بين إستراتيجية وحدات الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية .
- تطابق بين إستراتيجية الوظائف وإستراتيجية الموارد البشرية.
- أي تعارض سوف يؤثر سلبا على أداء الموارد البشرية.
- إستراتيجية المنظمة متغير مستقل وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية متغير تابع.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا للإطار النظري ، يتضح أن حالة عدم التأكد البيئي هي واقع حتمي يفرض نفسه على مؤسسة سوناطراك، حيث تتداخل العوامل الخارجية و الداخلية لتشكل تحدياً مستمراً أمام صناع القرار . إن نجاح المؤسسة في تحديد أهدافها الإستراتيجية لا يتوقف فقط على دقة التنبؤ، بل على تبني عمليات تخطيط مرنة و ثقافة تنظيمية تدعم التغيير، وهو ما سيتم استكشافه ميدانياً في الفصل القادم من خلال تحليل آراء إطارات حقل غرد الباقل.

الفصل الثاني

تمهيد:

يُعتبر الاطلاع على الدراسات السابقة خطوة أساسية لأي بحث علمي، إذ يتيح للباحث تكوين خلفية معرفية متكاملة حول الموضوع، وفهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة، وتحديد موقع دراسته ضمن الجهود العلمية السابقة.

كما يساعد الباحث في تحديد الفجوات البحثية التي لم تُعالج بعد، وبالتالي صياغة فرضيات واضحة وأهداف دقيقة.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم استعراض شامل للدراسات السابقة التي تناولت عدم التأكد البيئي والأهداف الإستراتيجية، سواء بشكل منفصل أو مشترك، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية، والفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها، بالإضافة إلى توضيح القيمة العلمية المضافة للبحث. تُقسّم الدراسات السابقة في هذا الفصل إلى:

الدراسات العربية والدراسات الأجنبية مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ويتم تحليل كل دراسة بشكل مفصل ومنهجي، مع توضيح النتائج التي توصلت إليها وإسهامها في إثراء المعرفة العلمية في مجال العلوم الاقتصادية

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

المطلب الأول: دراسات تناولت عدم التأكد البيئي

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل جملة من الدراسات التي نراها متشابهة ومتناسقة مع موضوع بحثنا.

الدراسة الأولى: (هائم وإبراهيم، 2019):

مقال علمي منشور في مجلة جامعة قناة السويس، بعنوان "أثر عدم التأكد البيئي على جودة القرارات التوجيهية: دراسة ميدانية".

للباحثين: هائم إبراهيم و إبراهيم محمد، العدد 2، المجلد 10، لسنة 2019، الصفحة 421-455

إشكالية الدراسة:

تتمثل الإشكالية في التساؤل التالي: ما هو مدى تأثير حالة عدم التأكد البيئي بأبعادها المختلفة على جودة القرارات التوجيهية في الشركات

محل الدراسة؟ وكيف يمكن للمنظمات تعزيز جودة قراراتها في ظل بيئة تتسم بالغموض والتغير المستمر؟

الهدف من الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين عدم التأكد البيئي وعملية اتخاذ القرارات التوجيهية داخل المنظمات.

ويهدف الباحثان من خلالها إلى معرفة كيف تؤثر التقلبات والمتغيرات البيئية غير المتوقعة على جودة وكفاءة القرارات التي تتخذها

الإدارة العليا، مع التطبيق ميدانياً على قطاع شركات التأمين لتحديد مدى قدرة هذه الشركات على التكيف مع الظروف البيئية

المحيطة .

نتائج:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لحالة عدم التأكد البيئي في تحديد جودة القرارات التوجيهية داخل القطاع محل الدراسة.

- خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني الإدارات لمبدأ المرونة التنظيمية كخيار استراتيجي لمواجهة عدم التأكد البيئي.

- أهمية تطوير البنية التحتية للمنظمات، سواء من الناحية البشرية (الكفاءات) أو التقنية (نظم المعلومات)، بما يضمن تدفق

المعلومات الدقيقة التي تساعد في اتخاذ قرارات توجيهية سليمة في الوقت المناسب.

الدراسة الثانية: (رشيد، 2023، الصفحات 291-314)

دراسة منشورة بعنوان "أهمية الإدارة الإستراتيجية في تخفيض عدم التأكد البيئي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، صادرة

عن مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب العربي بجامعة طاهري محمد بشار، للباحث: سعيدان رشيد، المجلد 9،

العدد 2، لسنة 2023، الصفحة 291-314.

إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: ما هي مدى مساهمة وأهمية تبني مدخل الإدارة الإستراتيجية في التخفيف من آثار عدم

التأكد البيئي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

هدف الدراسة:

إبراز الدور الجوهرى الذى تلعبه الإدارة الإستراتيجية كأداة فعالة فى مواجهة وتخفيض حدة عدم التأكد البيئى. وقد ركز الباحثان على

الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، لمعرفة كيف يمكن للممارسات الإستراتيجية أن تساهم في

فهم التغيرات المحيطة بالعمل المصرفي والتقليل من المخاطر الناجمة عن تذبذب البيئة الخارجية.

النتائج:

- خلصت الدراسة إلى أن تبني الفكر الاستراتيجي يساهم بشكل مباشر في تحسين قدرة البنك على التنبؤ بالتغيرات البيئية قبل وقوعها.

- هناك علاقة طردية بين مستوى تطبيق آليات الإدارة الإستراتيجية وقدرة المؤسسة على خفض مستويات الغموض وعدم التأكد

البيئي.

- أكدت النتائج على ضرورة تحديث الخطط الإستراتيجية بصفة دورية لتتماشى مع وتيرة التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية

المحلية.

الدراسة الثالثة: (إياد خالد مهدي، 2017)

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، بعنوان "دور استراتيجيات عدم التأكد البيئي واستراتيجيات التغيير التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية"، جامعة النيلين بالعراق ، كلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال للباحث: إياد خالد مهدي، الجوراني لسنة 2017.

إشكالية الدراسة:

تتمثل إشكالية الدراسة في التساؤل الجوهري التالي: ما هو دور استراتيجيات معالجة حالات عدم التأكد البيئي والتغيير التنظيمي في الميزة

التنافسية لمنظمات الأعمال؟ وهل يؤدي التكامل بين هذه الاستراتيجيات إلى تحسين الموقف التنافسي في ظل البيئات غير المستقرة؟

هدف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف وفحص طبيعة الدور الذي تلعبه استراتيجيات مواجهة عدم التأكد البيئي واستراتيجيات التغيير

التنظيمي كعوامل أساسية في دعم وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات. وقد ركز الباحث على تبيان كيف يمكن للمؤسسات أن تستجيب

للتحديات والضغوط الناتجة عن تقلبات البيئة الخارجية عبر تبني مداخل إستراتيجية للتغيير تضمن لها التفوق والريادة في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة.

النتائج:

- خلصت الدراسة إلى أن استخدام استراتيجيات مرنة للتعامل مع البيئة غير المستقرة يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء المؤسسي العام ويحقق الميزة التنافسية.
- أكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين قدرة المنظمة على إجراء التغيير التنظيمي الاستراتيجي وبين قدرتها على خفض حدة التهديدات الناتجة عن عدم التأكد البيئي.
- التوصية بضرورة تبني المنظمات لثقافة التغيير المستمر كخيار استراتيجي لمواجهة الغموض البيئي وضمان البقاء في دائرة المنافسة.

الدراسة الرابعة: (داود، 2023)

مقال علمي منشور في "مجلة البحوث الاقتصادية والمالية"، بعنوان "تأثير العامل الشرطي عدم التأكد البيئي في جودة مخرجات نظم المعلومات المحاسبية المالية"، للباحثة: ساميا احمد داود، المجلد 10، العدد 1 لسنة 2023 ، الصفحة 252-277

إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: ما هو تأثير العامل الشرطي عدم تأكد البيئي في جودة مخرجات نظم معلومات المحاسبة المالية للمنظمة؟ وهل تختلف جودة هذه المعلومات باختلاف درجة الغموض وعدم التأكد في البيئة المحيطة؟

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وفهم طبيعة العلاقة بين درجة عدم التأكد البيئي وجودة المخرجات التي تقدمها نظم المعلومات المحاسبية والمالية. وسعت الباحثة من خلالها إلى تبيان كيف يعمل "عدم التأكد" كعامل شرطي يؤثر على دقة وموثوقية المعلومات المالية، مما ينعكس بدوره على كفاءة القرارات المتخذة بناءً على تلك المخرجات في ظل الظروف البيئية المتغيرة.

النتائج:

- خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى عدم التأكد البيئي وبين جودة المخرجات المحاسبية.
- أكدت النتائج أن نظم المعلومات المحاسبية تحتاج إلى آليات تكيف مرنة لضمان استمرار جودة بياناتها في حالات التقلب البيئي الشديد.
- ضرورة تعزيز كفاءة الأنظمة المحاسبية المالية بما يتوافق مع المتطلبات البيئية الحديثة لتقليل أثر "العامل الشرطي" السلبي على جودة المعلومات.

الدراسة الخامسة : (احمد عبد العاطي، 2025)

مقال علمي منشور في " المجلة العلمية لاقتصاد و التجارة"، بعنوان " أثر عدم التأكد بشأن السياسات الاقتصادية على مستوى التحفظ المحاسبي بالشركات المدرجة بالبورصة المصرية " للباحث: احمد عبد العاطي محمد الشرقاوي ، المجلد 55، العدد 3 لسنة 2025، الصفحة 427-367

إشكالية الدراسة:

ما هو أثر عدم التأكد بشأن السياسات الاقتصادية على مستوى التحفظ المحاسبي بال تقارير المالية في ظل دور المعدل للملكية المؤسسية ودرجة الرفع المالي للشركة ؟

هدف الدراسة:

دراسة واختبار أثر عدم التأكد بشأن السياسات الاقتصادية على التحفظ المحاسبي و دراسة واختبار تأثير الملكية المؤسسية، ودرجة الرفع المالي.

النتائج:

تظهر النتائج أن مديرو الشركات في البيئة المصرية قد يكون لديهم دوافع أقل لتبني سياسات محاسبية متحفظة بالمقارنة مع نظرائهم في اقتصاديات الدول المتقدمة، وذلك لتعزيز الأداء المالي الضعيف خلال فترات الاضطرابات السياسية والاقتصادية، فقد انتهت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي معنوي لعدم التأكد بشأن السياسات الاقتصادية على التحفظ المحاسبي، كما تم التوصل أيضاً إلى وجود تأثير سلبي ومعنوي للأثر التفاعلي للملكية المؤسسية، ودرجة الرفع المالي للشركة، وهو ما يؤثر في قوة العلاقة بين عدم التأكد بشأن السياسات الاقتصادية والتحفظ المحاسبي.

المطلب الثاني: دراسات تناولت الأهداف الإستراتيجية

الدراسة الأولى (الطالبي، 2016)

مقال علمي منشور في "مجلة العلوم الإدارية"، بعنوان "دور الأهداف الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي"، للباحث : الطالبي يوسف المجلد 8 ، العدد 1، لسنة 2016 الصفحة 33-35.

إشكالية الدراسة :

تتمحور الإشكالية حول التساؤل التالي: كيف تساهم الأهداف الإستراتيجية المصاغة بدقة في رفع مستوى الأداء المؤسسي بقطاعاته المختلفة؟ وما هي العلاقة بين وضوح هذه الأهداف وقدرة المؤسسة على التفوق؟

الهدف من الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية الجوهرية للأهداف الإستراتيجية كأداة موجهة لتحسين وتطوير الأداء العام للمؤسسات. وركز الباحث على تبين كيف يساهم الوضوح في تحديد الغايات النهائية في توجيه الجهود التنظيمية نحو الكفاءة والفعالية.

النتائج :

- وجود علاقة طردية قوية بين دقة صياغة الأهداف الإستراتيجية وبين تحسن مستوى الأداء المؤسسي.
- الأهداف الإستراتيجية تعمل كمعيار للرقابة والتقييم، مما يساهم في اكتشاف الانحرافات ومعالجتها بسرعة، وهو ما يعزز الأداء المستدام.

الدراسة الثانية: (بن عيسى، 2020)

مقال علمي بعنوان "أثر تحديد الأهداف الإستراتيجية على فعالية تنفيذ الاستراتيجيات"، للباحثة: بن عيسى فاطمة الزهراء، مجلة الاقتصاد و التسيير المجلد 14، العدد 2 لسنة 2020، الصفحة 88-105

إشكالية الدراسة :

تتمثل الإشكالية في التساؤل التالي: كيف تؤثر دقة تحديد الأهداف الإستراتيجية على فعالية تنفيذ الاستراتيجيات؟ وما هي الخصائص التي يجب أن تتوفر في الهدف الاستراتيجي ليكون قابلاً للتنفيذ في ظل الموارد المتاحة؟

هدف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة الفجوة الموجودة بين مرحلي "الصياغة" و "التنفيذ" في الإدارة الإستراتيجية. وقد ركزت الباحثة على دراسة كيف يساهم التحديد الدقيق والواقعي للأهداف في تذليل العقبات التنظيمية التي تواجه عملية التنفيذ، مع تبيان أن فشل معظم الاستراتيجيات لا يعود لسوء التخطيط بقدر ما يعود لغموض الأهداف التي تقود عملية التنفيذ.

النتائج :

أكدت النتائج أن "واقعية الأهداف" هي المتغير الأكثر تأثيراً في نجاح تنفيذ الإستراتيجية، حيث أن الأهداف المبالغ فيها تؤدي إلى إحباط المنفذين وفشل الخطة. كما خلصت الدراسة إلى أن الوضوح في توزيع الأهداف على الوحدات الإدارية يقلل من تضارب الصلاحيات ويزيد من سرعة الاستجابة للمتغيرات، مما يرفع من الفعالية التنظيمية الشاملة.

الدراسة الثالثة: (محمد و خالد، 2021)

مقال علمي بعنوان "التوجه الريادي وعلاقته بالأداء التسويقي"، مجلة التسويق الحديث، للباحث: محمد بلال; خالد المشرقي مجلة التسويق الحديث المجلد 11، العدد 1، الصفحة 60-78 لسنة 2021.

إشكالية الدراسة :

تتمحور إشكالية البحث حول : كيف تؤثر وضوح الأهداف الإستراتيجية على الأداء التسويقي والتوجه الريادي للشركات؟ وهل يساهم امتلاك عقلية ريادية في تحسين قدرة المنظمة على قراءة احتياجات السوق وتلبيتها؟

هدف الدراسة :

سعت الدراسة إلى استكشاف أثر التوجه الريادي (الإبداع، الاستباقية، والمخاطرة) على المخرجات التسويقية للمنظمة. ويهدف الباحثان إلى توضيح كيف يمكن للمنظمات التي تتبنى فكراً ريادياً أن تضع أهدافاً تسويقية جريئة تمكنها من التفوق على المنافسين في بيئة تتسم بالتغير السريع.

النتائج :

توصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي يساهم بشكل مباشر في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة وزيادة حصتها السوقية. كما أكدت النتائج أن المنظمات الريادية هي الأكثر قدرة على صياغة أهداف إستراتيجية تتسم بالاستباقية، مما يمنحها ميزة "المحرك الأول" في الأسواق الجديدة، وأوصت بضرورة تشجيع ثقافة الابتكار داخل الأقسام التسويقية.

الدراسة الرابعة: (Kaplan & Norton, 2001)

كتاب بعنوان "المنظمة الموجهة بالإستراتيجية: كيف تنجح الشركات التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن في بيئة الأعمال الجديدة"، للمؤلفين: روبرت س. كابلان وديفيد ب. نورتون، دار نشر كلية هارفارد للأعمال، بوسطن، 2001.

إشكالية الدراسة :

ما دور الأهداف الإستراتيجية في الربط بين الرؤية الإستراتيجية والأداء الفعلي؟

هدف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج "بطاقة الأداء المتوازن" كأداة لربط الأهداف الإستراتيجية الكبرى بالعمليات اليومية.

النتائج :

المنظمات الناجحة هي التي لا تكتفي بوضع أهداف مالية، بل تضع أهدافاً للتعليم، والنمو، والعمليات الداخلية، مما يخلق توازناً يقلل من أثر التقلبات البيئية على المنظمة.

الدراسة الخامسة : (Bryson, 2018)

كتاب بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامة وغير الربحية"، للمؤلف: جون م. برايسون، دار نشر جوسي-باس (Jossey-Bass)، 2018.

إشكالية الدراسة :

تتمحور الإشكالية حول التساؤل التالي : كيف تؤثر صياغة الأهداف الإستراتيجية بدقة على فعالية التخطيط المؤسسي؟ وما هي الأدوات التي تمكن هذه المنظمات من الحفاظ على توجهها الاستراتيجي رغم حالة عدم التأكد.

هدف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الشاملة إلى تقديم إطار عملي ونظري لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التي تعمل في بيئات معقدة وغير مستقرة. ركز الباحث على كيفية صياغة أهداف إستراتيجية تتسم بالمرونة والقدرة على خلق "قيمة عامة"، مع تبيان أن التخطيط في المنظمات الحديثة لم يعد مجرد تمرين سنوي، بل هو استجابة مستمرة للتغيرات في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة.

النتائج :

أكدت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يتطلب "تفكيراً استراتيجياً" يسبق عملية الصياغة، لضمان أن الأهداف الموضوعية قادرة على التكيف مع الصدمات الخارجية. كما خلصت إلى أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي التي تدمج تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) بشكل دوري ومستمر في صلب أهدافها، مما يقلل من الفجوة بين ما هو مخطط له وما هو واقعي.

المطلب الثالث: دراسات جمعت بين المتغيرين

الدراسة الأولى (التميمي، 2007)

مقال علمي، بعنوان: "اثر عدم التأكد البيئي على الأهداف الإستراتيجية"، للباحثين: التميمي محمد، الخشالي سامي، مجلة العلوم الإدارية الأردنية المجلد 4، العدد 2 لسنة 2007، الصفحة 25-40

إشكالية الدراسة :

تكمّن الإشكالية في التساؤل: كيف يؤثر عدم التأكد البيئي في صياغة الأهداف الإستراتيجية داخل الشركات الدوائية الأردنية؟ وهل هناك اختلاف في الأهداف بين المنظمات التي تعمل في بيئات مستقرة وتلك التي تعمل في بيئات مضطربة؟

هدف الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الأبحاث المحورية التي حاولت قياس أثر المتغيرات البيئية الخارجية (السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية) على عملية صنع القرار المتعلق بالأهداف الإستراتيجية. وتهدف إلى معرفة كيف تتصرف الإدارة العليا عندما تزداد درجة الغموض وعدم التأكد في البيئة المحيطة.

النتائج:

خلصت الدراسة إلى أن هناك أثراً سلبياً لزيادة عدم التأكد على استقرار الأهداف طويلة المدى؛ حيث تميل المنظمات في حالات الغموض الشديد إلى صياغة أهداف "احترازية" أو "مرنة" قابلة للتعديل السريع. كما أكدت النتائج أن المنظمات التي تمتلك نظم معلومات بيئية قوية هي الأقدر على الحفاظ على أهدافها الإستراتيجية حتى في ظل الأزمات.

الدراسة الثانية: (إدريس، 2013)

كتاب بعنوان "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات"، للإكاتبين: إدريس، ثابت، الغالي وائل، دار وائل للنشر عمان، لسنة 2013.

إشكالية الدراسة:

تتمحور الإشكالية حول: كيف يمكن بناء نموذج إداري يضمن التوافق (Strategic Fit) بين الفرص والتهديدات البيئية وبين الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها؟

هدف الدراسة:

هدف المؤلفان إلى تقديم دليل نظري وتطبيقي متكامل للممارسين والباحثين حول كيفية إدارة المنظمة استراتيجياً. ويركز الكتاب على جعل عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية عملية علمية تستند إلى تحليل (SWOT) الدقيق، بدلاً من كونها مجرد تقديرات شخصية للإدارة.

النتائج:

أكدت الدراسة أن نجاح أي منظمة يعتمد على "الموائمة الإستراتيجية": أي أن الأهداف يجب أن تنبع من واقع البيئة. كما خلصت إلى أن الإدارة الإستراتيجية الفعالة تتطلب مراقبة مستمرة للبيئة لأن أي تغير طفيف في حالة "عدم التأكد" قد يجعل الأهداف الحالية غير صالحة، مما يتطلب استجابة إستراتيجية سريعة.

الدراسة الثالثة: (Daft & Lengel, 2012)

مقال علمي بعنوان " نهج جديد للسلوك الإداري وتصميم المنظمة"، للباحثين: ريتشارد دفت وروبرت لينجل، منشور في مجلة بحوث السلوك التنظيمي ، لسنة 2012

إشكالية الدراسة :

تتمثل الإشكالية في: كيف يؤثر عدم التأكد البيئي على التخطيط واتخاذ القرار الاستراتيجي؟

هدف الدراسة :

ركزت هذه الدراسة الحديثة (2012) على مفهوم "الاستشراف الاستراتيجي" كألية للتعامل مع عدم التأكد. هدفت الدراسة إلى بناء نموذج متكامل يوضح كيف يمكن للمديرين التنبؤ بالتغيرات البيئية المستقبلية واستخدام هذه التنبؤات في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديد الغايات الكبرى للمنظمة، بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل الآنية.

النتائج :

توصلت الدراسة إلى أن الاستشراف البيئي لا يقلل من عدم التأكد بحد ذاته، ولكنه يجعل المنظمة أكثر "جاهزية" للتعامل معه. كما خلصت النتائج إلى أن جودة القرارات الإستراتيجية تزداد عندما تعتمد الإدارة على نماذج تنبؤ تكنولوجية واجتماعية شاملة، مما يسمح لها بصياغة أهداف استباقية تمنحها ميزة تنافسية حتى في أكثر البيئات اضطراباً.

الدراسة الرابعة: (Ngundi, 2019)

مقال علمي ، بعنوان "عدم التأكد البيئي وتنفيذ الإستراتيجية في الجامعات الخاصة "، ج. نجنودي، منشور في المجلة الدولية للدراسات الإدارية، لسنة 2019.

إشكالية الدراسة :

هل تؤثر مرونة الأهداف على قدرة المؤسسات على التكيف مع عدم التأكد البيئي؟

هدف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الحديثة إلى اختبار أثر أبعاد عدم التأكد البيئي (المنافسة، التكنولوجيا، المتغيرات الاقتصادية) على قدرة المؤسسات التعليمية على تنفيذ أهدافها الإستراتيجية. وسعى الباحث إلى تقديم نموذج يوضح كيف يمكن للمؤسسات الخدمية أن تحمي أهدافها من التقلبات الخارجية.

النتائج :

أظهرت النتائج وجود أثر معنوي وسلبي لعدم التأكد البيئي على انسيابية تنفيذ الأهداف ما لم تتوفر "مرونة إستراتيجية". وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتبنى أهدافاً "مرحلية" قابلة للقياس والتقييم هي الأكثر قدرة على مواجهة التحديات البيئية وتحقيق التميز التنافسي.

الدراسة الخامسة: (Eferakeya, 2025)

مقال علمي ، بعنوان: "عدم التأكد البيئي والممارسات المحاسبية"، منشور في مجلة الإدارة الإستراتيجية لسنة 2025. هدف الدراسة :

فحص دور المعلومات المحاسبية الإستراتيجية في دعم صياغة الأهداف خلال فترات الأزمات العالمية الحديثة.

النتائج :

خلصت الدراسة إلى أن البيئات المعاصرة تتطلب "محاسبة إستراتيجية" توفر بيانات استشرافية (غير مالية) تدعم وضع أهداف مرنة تضمن بقاء المنظمة في ظل "اللايقين" البيئي الشديد.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

المطلب الأول: دراسات تناولت عدم التأكد البيئي

الدراسة الأولى: (milliken, 1987)

مقال علمي بعنوان "ثلاثة أنواع من عدم التأكد البيئي المدرك: عدم تأكد الحالة، والأثر، والاستجابة"، للباحثة: فرانسيس ميليكين، منشور في مجلة أكاديمية الإدارة، المجلد 12، العدد 1، صفحات 133-143، صفحة 1987. إشكالية الدراسة :

كيف يؤثر عدم التأكد البيئي على سلوك المديرين وقدرتهم على اتخاذ القرارات؟

هدف الدراسة:

تحليل وفهم كيف يدرك المديرون عدم التأكد البيئي وتأثير ذلك على قراراتهم.

النتائج :

قدمت الدراسة تصنيفاً ثلاثياً لعدم التأكد (عدم تأكد الحالة، الأثر، والاستجابة)، وأكدت أن فشل المنظمات في تحقيق أهدافها غالباً ما يعود لخطأ في "إدراك" نوع عدم التأكد الذي تواجهه، وليس لخطأ في صياغة الهدف نفسه.

الدراسة الثانية: (Lawrence & Lorsch, 1967)

كتاب بعنوان "المنظمة والبيئة"، للمؤلفين: بول لورنس وجاي لورش، دار نشر جامعة هارفارد، 1967. إشكالية الدراسة :

تتمثل الإشكالية في: "لماذا تنجح بعض المنظمات في بيئات معينة وتفشل في أخرى؟"، وما هو أثر درجة عدم التأكد البيئي على طبيعة تقسيم العمل وتحديد الأهداف داخل الأقسام المختلفة؟

هدف الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من كلاسيكيات الفكر الإداري (النظرية الموقفية)، حيث هدفت إلى استكشاف العلاقة بين خصائص البيئة الخارجية وبين التصميم التنظيمي وصياغة الأهداف. سعى الباحثان إلى إثبات أنه لا يوجد "نموذج واحد أمثل" للإدارة، بل إن الأهداف والهياكل يجب أن تتشكل بناءً على درجة التعقيد وعدم التأكد في البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

النتائج :

خلصت الدراسة إلى مفهومين جوهريين هما "التمايز" و"التكامل"؛ حيث أكدت النتائج أنه كلما زاد عدم التأكد البيئي، زادت حاجة المنظمة إلى أهداف متخصصة لكل قسم، مع ضرورة وجود آليات تنسيق قوية لربط هذه الأهداف بالهدف الاستراتيجي الشامل. وأوصت بضرورة مواءمة الأهداف التنظيمية مع مستوى الاضطراب البيئي لضمان البقاء والاستمرار.

الدراسة الثالثة: (Daft & Lengel, 2012)

مقال علمي بعنوان "نراء المعلومات: نهج جديد للسلوك الإداري وتصميم المنظمة"، للباحثين: ريتشارد ل. دفت وروبرت هـ لينجل، منشور في مجلة بحوث السلوك التنظيمي لسنة 2012.

إشكالية الدراسة :

تتمثل الإشكالية في: كيف يؤثر عدم التأكد البيئي على التخطيط واتخاذ القرار الاستراتيجي؟

هدف الدراسة :

ركزت هذه الدراسة الحديثة (2012) على مفهوم "الاستشراف الاستراتيجي" كآلية للتعامل مع عدم التأكد. هدفت الدراسة إلى بناء نموذج متكامل يوضح كيف يمكن للمديرين التنبؤ بالتغيرات البيئية المستقبلية واستخدام هذه التنبؤات في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديد الغايات الكبرى للمنظمة، بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل الآنية.

النتائج :

توصلت الدراسة إلى أن الاستشراف البيئي لا يقلل من عدم التأكد بحد ذاته، ولكنه يجعل المنظمة أكثر "جاهزية" للتعامل معه. كما خلصت النتائج إلى أن جودة القرارات الإستراتيجية تزداد عندما تعتمد الإدارة على نماذج تنبؤ تكنولوجية واجتماعية شاملة، مما يسمح لها بصياغة أهداف استباقية تمنحها ميزة تنافسية حتى في أكثر البيئات اضطراباً

الدراسة الرابعة: (Ngundi, 2019)

مقال علمي ، بعنوان "عدم التأكد البيئي وتنفيذ الإستراتيجية في الجامعات الخاصة "، ج. نجنودي، منشور في المجلة الدولية للدراسات الإدارية، لسنة 2019.

إشكالية الدراسة :

هل تؤثر مرونة الأهداف على قدرة المؤسسات على التكيف مع عدم التأكد البيئي؟

هدف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الحديثة إلى اختبار أثر أبعاد عدم التأكد البيئي (المنافسة، التكنولوجيا، المتغيرات الاقتصادية) على قدرة المؤسسات التعليمية على تنفيذ أهدافها الإستراتيجية. وسعى الباحث إلى تقديم نموذج يوضح كيف يمكن للمؤسسات الخدمية أن تحمي أهدافها من التقلبات الخارجية.

النتائج :

أظهرت النتائج وجود أثر معنوي وسلبى لعدم التأكد البيئي على انسيابية تنفيذ الأهداف ما لم تتوفر "مرونة إستراتيجية". وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتبنى أهدافاً "مرحلية" قابلة للقياس والتقييم هي الأكثر قدرة على مواجهة التحديات البيئية وتحقيق التميز التنافسي.

المطلب الثاني: دراسات تناولت الأهداف الإستراتيجية

الدراسة الأولى : (Kaplan & Norton, 2001)

كتاب بعنوان "المنظمة الموجهة بالإستراتيجية: كيف تنجح الشركات التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن في بيئة الأعمال الجديدة"، للمؤلفين: روبرت س. كابلان وديفيد ب. نورتون، دار نشر كلية هارفارد للأعمال، بوسطن، 2001.

إشكالية الدراسة :

ما دور الأهداف الإستراتيجية في الربط بين الرؤية الإستراتيجية والأداء الفعلي؟

هدف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج "بطاقة الأداء المتوازن" كأداة لربط الأهداف الإستراتيجية الكبرى بالعمليات اليومية.

النتائج :

المنظمات الناجحة هي التي لا تكتفي بوضع أهداف مالية، بل تضع أهدافاً للتعليم، والنمو، والعمليات الداخلية، مما يخلق توازناً يقلل من أثر التقلبات البيئية على المنظمة.

الدراسة الثانية: (Bryson, 2018)

كتاب بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامة وغير الربحية"، للمؤلف: جون م. برايسون، دار نشر جوسي-باس (Jossey-Bass)، 2018.

إشكالية الدراسة :

تتمحور الإشكالية حول التساؤل التالي: كيف تؤثر صياغة الأهداف الإستراتيجية بدقة على فعالية التخطيط المؤسسي؟ وما هي الأدوات التي تمكن هذه المنظمات من الحفاظ على توجهها الاستراتيجي رغم حالة عدم التأكد.

هدف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الشاملة إلى تقديم إطار عملي ونظري لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التي تعمل في بيئات معقدة وغير مستقرة. ركز الباحث على كيفية صياغة أهداف إستراتيجية تتسم بالمرونة والقدرة على خلق "قيمة عامة"، مع تبيان أن التخطيط في المنظمات الحديثة لم يعد مجرد تمرين سنوي، بل هو استجابة مستمرة للتغيرات في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة.

النتائج :

أكدت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يتطلب "تفكيراً استراتيجياً" يسبق عملية الصياغة، لضمان أن الأهداف الموضوعية قادرة على التكيف مع الصدمات الخارجية. كما خلصت إلى أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي التي تدمج تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) بشكل دوري ومستمر في صلب أهدافها، مما يقلل من الفجوة بين ما هو مخطط له وما هو واقعي.

الدراسة الثالثة: (Cohen, 2001)

مقال علمي بعنوان "عدم التأكد البيئي واتخاذ القرار الإداري"، للباحث: ج. كوهين، منشور في مجلة الدراسات الإدارية لسنة 2001.

إشكالية الدراسة :

تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الجوهرى التالي: كيف يؤثر إدراك المديرين لعدم التأكد البيئي على تصميم الأهداف الإستراتيجية؟ تختلف جودة القرارات المتخذة باختلاف قدرة المدير على معالجة الغموض المعلوماتي الناتج عن البيئة الخارجية؟

هدف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى فحص وتحليل الكيفية التي يؤثر بها عدم التأكد البيئي على سلوك المديرين أثناء عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى تبيان أن "الإدراك" (Perception) "الفردى للمدير تجاه تقلبات البيئة هو الذي يحدد في النهاية طبيعة الأهداف الإستراتيجية المختارة، مؤكداً على أن البيئة ليست مجرد أرقام وحقائق، بل هي "تفسيرات" يقوم بها صانع القرار.

النتائج :

إدراك عدم التأكد يؤدي إلى صياغة أهداف مرنة قابلة للتعديل بما يتناسب مع التغيرات البيئية، ويحسن التخطيط واتخاذ القرار.

الدراسة الرابعة: (Richard L. Daft, 2003)

مقال علمي بعنوان "متطلبات المعلومات التنظيمية، ثراء الوسائط والتصميم الهيكلي"، للباحثين: ريتشارد دفت وروبرت لينجل، منشور في مجلة علوم الإدارة لسنة 2003.

إشكالية الدراسة :

تتمحور الإشكالية حول التساؤل: "كيف يمكن لنظم المعلومات الإستراتيجية أن تساهم في تقليل الفجوة المعلوماتية الناتجة عن عدم التأكد البيئي؟" وما هو أثر استغلال هذه النظم على تحسين كفاءة الأداء الكلي للمنظمة؟

هدف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الدور الاستراتيجي الذي تلعبه نظم المعلومات في مساعدة المنظمات على مواجهة حالات عدم التأكد البيئي. سعى الباحثان إلى تبيان كيف يمكن للتطبيقات الإستراتيجية المتقدمة للمعلومات أن تحسن من أداء المؤسسة من خلال توفير بيانات دقيقة تدعم عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية في ظل بيئة متغيرة ومضطربة.

النتائج :

أكدت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين قدرة نظم المعلومات على معالجة "الغموض البيئي" وبين جودة المخرجات الإستراتيجية. وخلصت الدراسة إلى أن المنظمات التي تستثمر في نظم معلومات مرنة تكون أكثر قدرة على وضع أهداف واقعية وتكييف استراتيجياتها مع الصدمات الخارجية، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أداء متفوق.

المطلب الثالث: دراسات جمعت بين المتغيرين

دراسة الأولى: (Daft & Lengel, 2012)

مقال علمي بعنوان "تراء المعلومات: نهج جديد للسلوك الإداري وتصميم المنظمة"، للباحثين: ريتشارد ل. دفت وروبرت ه. لينجل، منشور في مجلة بحوث السلوك التنظيمي لسنة 2012.

إشكالية الدراسة :

تتمثل الإشكالية في: كيف يؤثر عدم التأكد البيئي على التخطيط واتخاذ القرار الاستراتيجي؟

هدف الدراسة :

ركزت هذه الدراسة الحديثة (2012) على مفهوم "الاستشراف الاستراتيجي" كآلية للتعامل مع عدم التأكد. هدفت الدراسة إلى بناء نموذج متكامل يوضح كيف يمكن للمديرين التنبؤ بالتغيرات البيئية المستقبلية واستخدام هذه التنبؤات في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديد الغايات الكبرى للمنظمة، بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل الآنية.

النتائج :

توصلت الدراسة إلى أن الاستشراف البيئي لا يقلل من عدم التأكد بحد ذاته، ولكنه يجعل المنظمة أكثر "جاهزية" للتعامل معه. كما خلصت النتائج إلى أن جودة القرارات الإستراتيجية تزداد عندما تعتمد الإدارة على نماذج تنبؤ تكنولوجية واجتماعية شاملة، مما يسمح لها بصياغة أهداف استباقية تمنحها ميزة تنافسية حتى في أكثر البيئات اضطراباً

الدراسة الثانية : (Ngundi, 2019)

مقال علمي بعنوان "عدم التأكد البيئي وتنفيذ الإستراتيجية في الجامعات الخاصة"، للباحث: ج. ن. ج. وندي، منشور في المجلة الدولية لدراسات الإدارة، لسنة 2019 .

إشكالية الدراسة :

هل تؤثر مرونة الأهداف على قدرة المؤسسات على التكيف مع عدم التأكد البيئي؟

هدف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الحديثة إلى اختبار أثر أبعاد عدم التأكد البيئي (المنافسة، التكنولوجيا، المتغيرات الاقتصادية) على قدرة المؤسسات التعليمية على تنفيذ أهدافها الإستراتيجية. وسعى الباحث إلى تقديم نموذج يوضح كيف يمكن للمؤسسات الخدمية أن تحمي أهدافها من التقلبات الخارجية.

النتائج :

أظهرت النتائج وجود أثر معنوي وسليبي لعدم التأكد البيئي على انسيابية تنفيذ الأهداف ما لم تتوفر "مرونة إستراتيجية". وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتبنى أهدافاً "مرحلية" قابلة للقياس والتقييم هي الأكثر قدرة على مواجهة التحديات البيئية وتحقيق التميز التنافسي.

الدراسة الثالثة: (Cohen, 2001)

مقال علمي بعنوان "عدم التأكد البيئي واتخاذ القرار الإداري"، للباحث: ج. كوهين، منشور في مجلة الدراسات الإدارية لسنة 2001

إشكالية الدراسة :

تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الجوهرى التالي: كيف يؤثر إدراك المديرين لعدم التأكد البيئي على تصميم الأهداف الإستراتيجية؟ تختلف جودة القرارات المتخذة باختلاف قدرة المدير على معالجة الغموض المعلوماتي الناتج عن البيئة الخارجية؟

هدف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى فحص وتحليل الكيفية التي يؤثر بها عدم التأكد البيئي على سلوك المديرين أثناء عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى تبين أن "الإدراك (Perception)" الفردي للمدير تجاه تقلبات البيئة هو الذي يحدد في النهاية طبيعة الأهداف الإستراتيجية المختارة، مؤكداً على أن البيئة ليست مجرد أرقام وحقائق، بل هي "تفسيرات" يقوم بها صانع القرار.

النتائج :

إدراك عدم التأكد يؤدي إلى صياغة أهداف مرنة قابلة للتعديل بما يتناسب مع التغيرات البيئية، ويحسن التخطيط واتخاذ القرار.

الدراسة الرابعة : (Eferakeya, 2025)

مقال علمي بعنوان "عدم التأكد البيئي وممارسات المحاسبة الإستراتيجية"، للباحث: إيفيراكيا، منشور في مجلة الإدارة الإستراتيجية لسنة 2025

إشكالية الدراسة :

كيف يؤثر مراعاة عدم التأكد البيئي على المحاسبة الإستراتيجية و أداء المؤسسة ؟

هدف الدراسة :

الهدف: فحص دور المعلومات المحاسبية الإستراتيجية في دعم صياغة الأهداف خلال فترات الأزمات العالمية الحديثة.

النتائج :

خلصت الدراسة إلى أن البيئات المعاصرة تتطلب "محاسبة إستراتيجية" توفر بيانات استشرافية (غير مالية) تدعم وضع أهداف مرنة تضمن بقاء المنظمة في ظل "اللا يقين" البيئي الشديد.

المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المطلب الأول: أوجه التشابه والاختلاف

سننظر من خلال هذا المطلب إلى تبيان أوجه التشابه والاختلاف بين موضوعنا وباقي المواضيع المتطرق إليها، وذلك من الناحية النظرية و المنهجية مع تبيان أصالة موضوعنا و القيمة المضافة التي يقدمها .

الدراسة الأولى: (هائم و ابراهيم، 2019)

مقال علمي منشور في مجلة جامعة قناة السويس، بعنوان "أثر عدم التأكد البيئي على جودة القرارات التوجيهية: دراسة ميدانية".

للباحثين: هائم إبراهيم و إبراهيم محمد، العدد 2، المجلد 10، لسنة 2019، الصفحة 421-455

من الناحية النظرية :

تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع عدم التأكد البيئي وتأثيره على القرارات داخل المؤسسات، حيث ركزت على العلاقة بين البيئة التنظيمية وجودة القرارات التوجيهية .

من ناحية المضمون :

توصلت الدراسة إلى أن ارتفاع مستوى عدم التأكد البيئي يؤدي إلى انخفاض جودة القرارات الإدارية، وهو ما يتقاطع مع الدراسة الحالية التي تهتم أيضاً بدراسة تأثير البيئة غير المستقرة على فعالية القرارات داخل المؤسسة .

من ناحية المنهج التطبيقي :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو منهج يتشابه مع كثير من الدراسات في هذا المجال.

من ناحية البعد الزمني والمكاني :

أجريت هذه الدراسة سنة 2019 داخل مؤسسات اقتصادية، وهو ما يختلف عن الدراسة الحالية من حيث الفترة الزمنية .

من حيث الاختلاف:

تبرز القيمة المضافة دراستنا في التركيز العميق على "عدم التأكد البيئي" كعامل شرطي أساسي، بينما ركزت دراستهما على الأبعاد الإستراتيجية العامة.

دراسة الثانية: (رشيد، 2023)

دراسة منشورة بعنوان "أهمية الإدارة الإستراتيجية في تخفيض عدم التأكد البيئي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، صادرة عن مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب العربي بجامعة طاهري محمد بشار، للباحث: سعيدان رشيد، المجلد 9، العدد 2، لسنة 2023، الصفحة 291-314.

من الناحية النظرية:

تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزها على دور الإدارة الإستراتيجية في التعامل مع عدم التأكد البيئي داخل المؤسسات.

من ناحية المضمون :

أظهرت نتائج الدراسة أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية يساعد المؤسسات على التنبؤ بالتغيرات والتكيف معها، وهو ما يتفق مع مضمون الدراسة الحالية في أهمية التخطيط الاستراتيجي.

من ناحية المنهج التطبيقي :

اعتمدت الدراسة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات البنكية، وهو منهج تحليلي يهدف إلى فهم تأثير التغيرات البيئية على الأداء المؤسسي.

من ناحية البعد الزمني والمكاني :

أجريت الدراسة سنة 2023 في المؤسسات البنكية الجزائرية

دراسة الثالثة: (إياد خالد مهدي، 2017)

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، بعنوان "دور استراتيجيات عدم التأكد البيئي واستراتيجيات التغيير التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية"، جامعة النيلين بالعراق، كلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال للباحث: إياد خالد مهدي، الجوراني لسنة 2017.

من الناحية النظرية :

ركزت الدراسة على العلاقة بين استراتيجيات عدم التأكد البيئي واستراتيجيات التغيير التنظيمي، وهو ما يتقاطع مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع البيئة التنظيمية وتأثيرها على الأداء المؤسسي

من ناحية المضمون :

أكدت الدراسة أن استخدام استراتيجيات مرنة يساعد المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية وتحقيق الميزة التنافسية.

من ناحية المنهج التطبيقي:

اعتمدت الدراسة على تحليل الاستراتيجيات التنظيمية المستخدمة داخل المؤسسات

من ناحية البعد الزمني والمكاني:

أجريت الدراسة سنة 2017 في المؤسسات العراقية.

من حيث الاختلاف:

تختلف دراستنا في طبيعة العينة والقطاع، حيث أن دراسة الجوراني ركزت على البيئة العراقية، بينما دراستنا تسعى لتقديم قراءة لواقع عدم التأكد في المؤسسات الجزائرية، مع التركيز بشكل أدق على عملية "تحديد الأهداف الإستراتيجية" كعملية إدارية مستقلة.

دراسة الرابعة: (داود، 2023)

مقال علمي منشور في "مجلة البحوث الاقتصادية والمالية"، بعنوان "تأثير العامل الشرطي عدم التأكد البيئي في جودة مخرجات نظم المعلومات المحاسبية المالية"، للباحثة: ساميا احمد داود، المجلد 10، العدد 1 لسنة 2023، الصفحة 252-277

من الناحية النظرية:

تناولت الدراسة أثر عدم التأكد البيئي على نظم المعلومات المحاسبية في المصارف. من ناحية المضمون: توصلت الدراسة إلى أن زيادة درجة عدم التأكد البيئي تؤدي إلى انخفاض جودة مخرجات نظم المعلومات، مما يؤثر على دقة القرارات المالية.

من ناحية المضمون:

ركزت داود على "عدم التأكد" كعامل شرطي يؤثر على المخرجات المحاسبية، بينما تذهب دراستنا لأبعد من ذلك لتناول أثره على "الرؤية والأهداف الكبرى" للمنظمة، مما يجعل دراستنا أكثر شمولاً من الناحية الإدارية.

من ناحية المنهج التطبيقي:

تشابه الدراستان في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الأساليب الإحصائية (مثل الاقتصاد القياسي أو تحليل الانحدار) لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

من ناحية البعد الزمني والمكاني:

أجريت الدراسة سنة 2023 في المصارف السورية.

الدراسة الخامسة : (احمد عبد العاطي، 2025)

مقال علمي منشور في "المجلة العلمية لاقتصاد و التجارة"، بعنوان "أثر عدم التأكد بشأن السياسات الاقتصادية على مستوى التحفظ المحاسبي بالشركات المدرجة بالبورصة المصرية" للباحث: احمد عبد العاطي محمد الشرقاوي، المجلد 55، العدد 3 لسنة 2025، الصفحة

427-367

من الناحية النظرية:

تناولت الدراسة أثر عدم التأكد في السياسات الاقتصادية على مستوى التحفظ المحاسبي في التقارير المالية. من ناحية المضمون: توصلت الدراسة إلى أن البيئة الاقتصادية غير المستقرة تؤثر على وضوح المعلومات المالية، مما يخلق تحديات أمام المؤسسات في تحديد أهدافها الإستراتيجية.

من ناحية المنهج التطبيقي:

اعتمدت الدراسة على تحليل التقارير المالية للشركات المدرجة في البورصة.

من ناحية البعد الزمني والمكاني:

تعتبر دراسة عبد العاطي من أقرب الدراسات لدراستنا زمنياً، مما يعني تشابه الظروف الاقتصادية العالمية المحيطة بكلا الباحثين (مثل تقلبات الأسواق والتكنولوجيا الحديثة).

من حيث الاختلاف:

تبرز دراستنا في كونها تركز على التطبيق الميداني في بيئة "سوناطراك"، مما يسمح بتقديم توصيات عملية لمواجهة عدم التأكد في قطاع المحروقات، وهو جانب قد يختلف عن الإطار النظري أو الميداني الذي تناوله عبد العاطي.

المطلب الثاني: الفجوة البحثية التي سدها البحث

من خلال استعراضنا الشامل للدراسات السابقة، العربية منها والأجنبية، تبين وجود ثغرات بحثية يسعى البحث الحالي

للإحاطة بها ومعالجتها، وتتمثل هذه الفجوة في النقاط التالية:

• الفجوة الموضوعية (الربط بين المتغيرات):

لاحظنا أن أغلب الدراسات ركزت على "عدم التأكد البيئي" وعلاقته بالأداء أو بالمرجات المحاسبية، أو ركزت على "الأهداف الإستراتيجية" كعملية إدارية مستقلة. إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تبحث بشكل مباشر ومعقد في كيفية تأثير "عدم التأكد" على "آلية تحديد" تلك الأهداف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الكبرى، وهو ما يسعى بحثنا الحالي لسده.

• الفجوة المكانية (السياق الجزائري):

معظم الدراسات التي تناولت عدم التأكد البيئي بعمق كانت دراسات أجنبية أو أجريت في بيئات عربية مختلفة، بينما تفتقر المكتبة الوطنية لدراسات تطبيقية حديثة تسقط هذه المفاهيم على واقع المؤسسات الطاقوية الوطنية، والتي تتميز ببيئة عمل خاصة جداً تتأثر بالتقلبات العالمية.

الفجوة الزمنية (حداثة المعطيات):

أجريت الدراسات السابقة في فترات زمنية سابقة، بينما تأتي دراستنا الحالية في ظل ظروف اقتصادية عالمية وتكنولوجية متسارعة (عام 2026)، مما يجعل النتائج السابقة غير كافية لتفسير الواقع الراهن، ومن هنا تبرز الحاجة لدراستنا لتوفير معطيات زمنية حديثة تتوافق مع التحديات البيئية الراهنة.

الفجوة المنهجية:

بينما اكتفت بعض الدراسات بالطرح النظري، تتبنى دراستنا نموذجاً تحليلياً يربط بين إدراك القيادات الإدارية لعدم التأكد وبين جودة صياغة الأهداف، مما يوفر أداة قياس أكثر دقة وملائمة للواقع الميداني في المؤسسات الكبرى.

المطلب الثالث : القيمة المضافة للبحث

تتجلى القيمة المضافة التي يقدمها هذا البحث في عدة مستويات علمية وعملية، تميزه عن الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث بشكل منفصل، ويمكن إجمالها فيما يلي:

- على المستوى النظري (المعرفي):

تكمن القيمة المضافة في تقديم إطار نظري متكامل يربط بين "إدراك عدم التأكد البيئي" وبين "جودة صياغة الأهداف الإستراتيجية"، حيث تم تكييف المفاهيم النظرية العالمية لتتلاءم مع خصوصية البيئة الاقتصادية الجزائرية، مما يثري المكتبة الجامعية بمرجع حديث يواكب تحولات عام 2026.

- على المستوى المنهجي:

تبرز القيمة المضافة في بناء نموذج قياس ميداني تم تصميمه خصيصاً ليناسب طبيعة المنظمات الكبرى ذات الهياكل المعقدة. هذا النموذج لا يكتفي بقياس الأثر الإحصائي فحسب، بل يحلل الكيفية التي تترجم بها الإدارة العليا الغموض البيئي إلى غايات وأهداف تشغيلية ملموسة.

- على المستوى التطبيقي (الميداني):

تقديم قراءة واقعية لمدى استجابة المؤسسة الوطنية (سوناطراك) للتقلبات البيئية العالمية. وتكمن القيمة المضافة هنا في توفير نتائج ميدانية دقيقة لصناع القرار حول نقاط القوة والضعف في نظامهم الاستراتيجي الحالي، مما يساعدهم على تبني مداخل أكثر مرونة في تحديد الأهداف المستقبلية.

- القيمة المضافة لصانع القرار:

يمنح هذا البحث للمسيرين في المؤسسة محل الدراسة دليلاً استرشادياً حول كيفية التعامل مع "اللايقين"؛ فبدلاً من الاعتماد على ردود الفعل، يقترح البحث آليات لاستشراف البيئة ودمج احتمالاتها في صلب الأهداف الإستراتيجية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة.

خلاصة الفصل الثاني:

يمكن تلخيص أهم ما جاء في هذا الفصل في النقاط التالية:

- الدراسات العربية والأجنبية أظهرت أن عدم التأكد البيئي والأهداف الإستراتيجية يرتبطان ارتباطًا وثيقًا، حيث أن البيئات غير المستقرة تتطلب أهدافًا مرنة وقابلة للتكيف
- هناك تشابه كبير بين الدراسات في النتائج العامة، واختلافات في الأسلوب والمنهجية والمجال التطبيقي
- الفجوات البحثية في الدراسات السابقة تضمنت غياب الدراسات المدمجة بين البيئة العربية والأطر الأجنبية، ونقص التحليل الكمي الدقيق، والتعامل مع البيئة المتغيرة ديناميكيًا.
- الدراسة الحالية تضيف قيمة علمية وعملية من خلال دمج المتغيرين، استخدام أدوات قياس كمية موثوقة ، والتركيز على البيئة الجزائية، ما يسهم في توسيع المعرفة العلمية وتقديم حلول عملية للمؤسسات.

الفصل الثالث

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الجانب النظري إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة ببيئة المؤسسة وحالة عدم التأكد، وكذا آليات تحديد الأهداف الإستراتيجية، وجدنا أن الإلمام بهذه المفاهيم من الناحية النظرية يظل غير كافٍ ما لم يُدعم بدراسة ميدانية واقعية. لذا، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط تلك المبادئ النظرية على أرض الواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة. ولتحقيق هذا الغرض، وقع اختيارنا على المديرية الجهوية لغرد الباقل التابعة لنشاط المنيع بمؤسسة سوناطراك ، وذلك للوقوف على كيفية التعامل مع ضغوطات البيئة الخارجية وتأثيراتها في رسم معالم أهدافها الإستراتيجية .

1. نبذة عامة عن مؤسسة سوناطراك و حقل غرد الباقل REB - سوناطراك- :

1.1 نبذة تاريخية عن سوناطراك:

سوناطراك هي شركة النفط والغاز في الجزائر اسمها الكامل الشركة الوطنية "للبحث والإنتاج والنقل وتحويل وتجارة الهيدروكربونات" تأسست سنة 1963 تمتلك الشركة حقول غازية ضخمة في جميع أنحاء البلاد وتعمل في شراكة مع شركات نفطية دولية لاكتشاف وتطوير هذه الموارد وتعد سوناطراك واحدة من أكبر الشركات النفط والغاز في إفريقيا والعالم وتملك مجموعة من المنشآت والمشاريع في قطاعات الاستكشاف وإنتاج وتكرير وتصدير.

تمكنت سوناطراك سنة 2022 من تصدير 91.6 مليون برميل برقم أعمال قيمته 59.8 مليار دولار (ص 19 التقرير السنوي 2022). وهي شركة الوطنية ذات رأس مال قدره 245 مليار دينار جزائري موزعة على 245 سهم وواحد مليون دينار جزائري للسهم الواحد تعتبر سوناطراك من أهم الشركات البترولية في الجزائر وإفريقيا هي تشارك في التنقيب والإنتاج والنقل عبر الأنابيب تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها معتمدة على إستراتيجية التنوع.

2.1 الأنشطة سوناطراك

يتم تنظيم الهياكل التشغيلية للسوناطراك حول الأنشطة التالية:

ينفذ كل نشاط ويطور محفظة أعماله ويساهم في مجال خبرته، في تطوير الأنشطة الدولية لمجمع سوناطراك

نشاط الاستكشاف والإنتاج – قسم الإنتاج المديرية الجهوية غرد الباقل:

يتكفل نشاط الاستكشاف والإنتاج بتطوير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات لاستكشاف وتطوير والاستغلال النفط والغاز. في إطار الأهداف الإستراتيجية للشركة.

نشاط النقل عبر خطوط الأنابيب:

يهتم هذا النشاط بتطوير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات متعلقة بنقل المواد الهيدروكربونية عبر خطوط الأنابيب، في إطار الأهداف الإستراتيجية للشركة.

نشاط التسيير والفصل:

يعهد لنشاط التسيير والفصل ووضع وتطبيق السياسات والاستراتيجيات الخاصة بتشغيل والإدارة وتطوير أنشطة التسيير وفصل الغاز، في إطار الأهداف الإستراتيجية للشركة.

نشاط التكرير والبيروتوكيماويات:

يتكفل نشاط التكرير والبيروتوكيماويات مسؤول عن وضع وتطبيق السياسات والاستراتيجيات الخاصة بتشغيل والإدارة وتطوير أعمال التكرير والبيروتوكيماويات، في إطار الأهداف الإستراتيجية للشركة.

نشاط التسويق:

يتركز نشاط التسويق حول تطوير وتطبيق سياسات والاستراتيجيات تسويق المواد الهيدروكربونية في الخارج والسوق الوطنية، في إطار الأهداف الإستراتيجية للشركة.

1.2 تاريخ وتطور المديرية الجبهوية غرد الباقل:

تم اكتشاف المديرية الجبهوية غرد الباقل ودخلت حيز الإنتاج في عام 1962م من قبل شركة SINCLAIR-OIL ومنذ هذا التاريخ ، بلغ مستوى الإنتاج أكثر من 480 مليون برميل من النفط وكان هذا الحقل ثاني أكبر حقل نفطي بعد حاسي مسعود.

وصل معدل الإنتاج الأولي في عام 1968 إلى 94000 برميل/يومياً، ثم انخفض إلى 25000 برميل/يومياً في عام 1990، وذلك نتيجة للانخفاض الطبيعي في ضغط الأحواض البترولية، الذي انخفض من 5000 إلى 1700 رطل لكل بوصة مربعة ، في عام 1991 أطلقت سوناطراك طلباً لتقديم العروض لدى مؤسسات النفط العالمية، تستهدف توفير التكنولوجيا المتطورة في الاستخلاص المعزز لـ 11 حقلاً منتجاً للنفط. وقد تم في سنة 1996 قبول العروض المقدمة من مؤسسة ARCO، وفي في فري 1996 وقّعت مؤسسة ARCO عقد التقاسم الإنتاج مع سوناطراك ضمن مشروع الاستخلاص المعزز لاحتياطيات النفط الخام بحقل غرد الباقل، وقد تم إنشاء مؤسسة مشتركة للتشغيل تحت مسمى SONARCO، مكونة من موظفين ينتمون لسوناطراك ومؤسسة ARCO من أجل إدارة هذا المشروع.

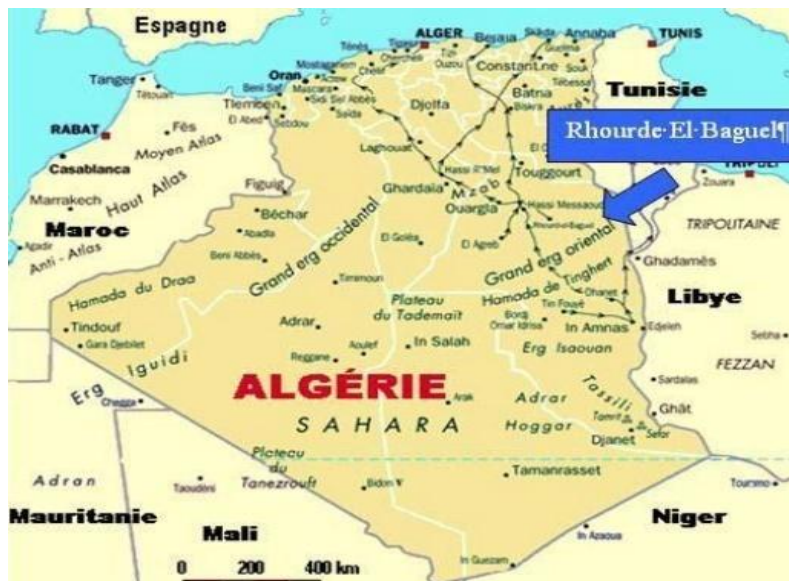
تضمن العقد التزام ARCO باستثمار حوالي 1.3 مليار دولار خلال السنوات العشر الأولى ، بحيث تم تمويل مشروع الاستغلال بواسطة تقنيات الاستخلاص المعزز بنسبة 100% من قبل مؤسسة ARCO. وفي بداية سنة 2000، تم الانتهاء من استحواذ شركة BRITISH PETROLEUM على مؤسسة ARCO، وبذلك أصبح المشروع تحت مسؤولية شركة BP والتي أصبحت شريكة سوناطراك في مشروع غرد الباقل. في عام 2005 أنتج الحقل ما يقرب من 24000 برميل يومياً، بكثافة تبلغ 51 درجة API من متوسط 43 بئراً عن طريق إعادة حقن ما يقرب من 700 مليون قدم مكعب قياسي من الغاز يومياً في متوسط تسعة آبار.

في 31 ديسمبر 2011 ألغت مؤسسة BRITISH PETROLEUM العقد المبرم مع سوناطراك، وأصبحت إدارة حقل غرد الباقل لسوناطراك وحدها، وفي سنة 2012 تم إنشاء المديرية الجبهوية غرد الباقل، التابعة لقسم الإنتاج، وأضيفت لها الحقول المتواجدة في منطقة مصدر والبرمة، كما يقدر عدد عمال المديرية الجبهوية غرد الباقل في 07 أبريل 2026 بـ 874 عاملاً، وينقسم إلى 717 عاملاً بعقد عمل دائم و 157 عاملاً بعقد عمل مؤقت .

2.2 الموقع الجغرافي للميدان غرد الباقل:

يقع حقل غرد الباقل على شبكة الهياكل التي تحد محافظتي اليزي و غدامس من الغرب وتقدر مساحتها بـ 164.05 كيلومتر مربعاً. حقل البرمة و حاسي مسعود ولاية ورقلة.

شكل رقم (9): خريطة توضح الموقع الجغرافي لغرد الباقل



المصدر: من وثائق المؤسسة

الإحداثيات الجغرافية لغرد الباقل هي كما يلي:

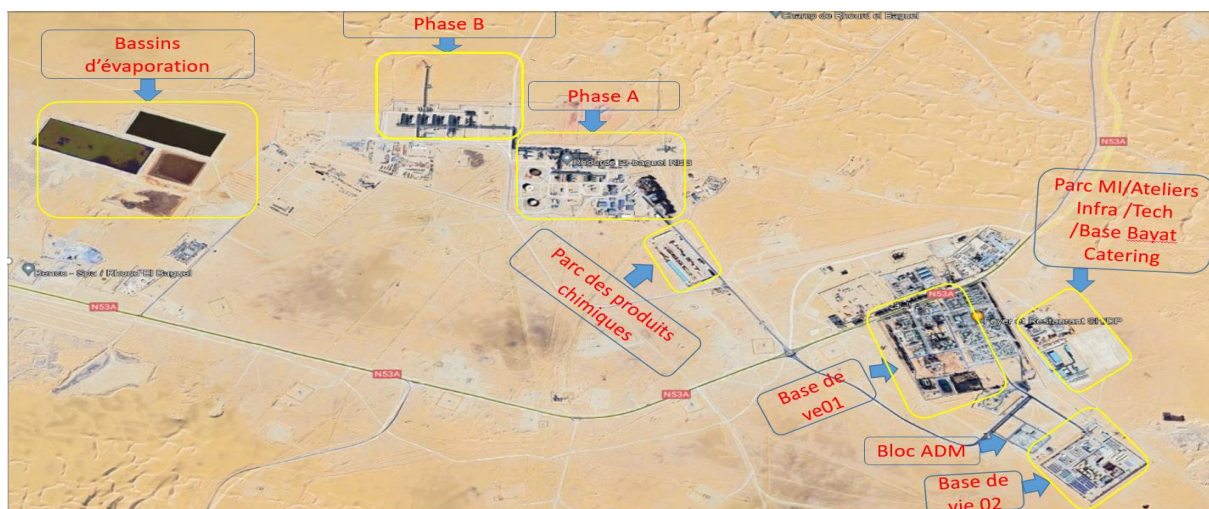
"X=6° 54' 00" à 7° 01' 00" خط الطول الشرقي

"Y=31° 20' 00" à 31° 28' 00" خط العرض الشمالي متوسط ارتفاع الحقل هو 170.68 مترا.

كلمة غرد الباقل تعني "الكثبان الرملية الكبيرة" يقع الحقل على بعد 90 كلم جنوب شرق مدينة حاسي مسعود على الطرف الغربي لحوض غدامس، وعلى بعد حوالي 1000 كلم من الجزائر العاصمة.

ويتكون التكوين المنتج من الحجر الرملي الكامبري ذو المسامية المتوسط والنفاذية المنخفضة بمتوسط سمك 750 م. يقع الوديدة على عمق يتراوح بين 2400 و3200 متر وتبلغ مساحتها حوالي 10000 فدان.

شكل رقم (10): مرافق المديرية الجهوية غرد الباقل



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

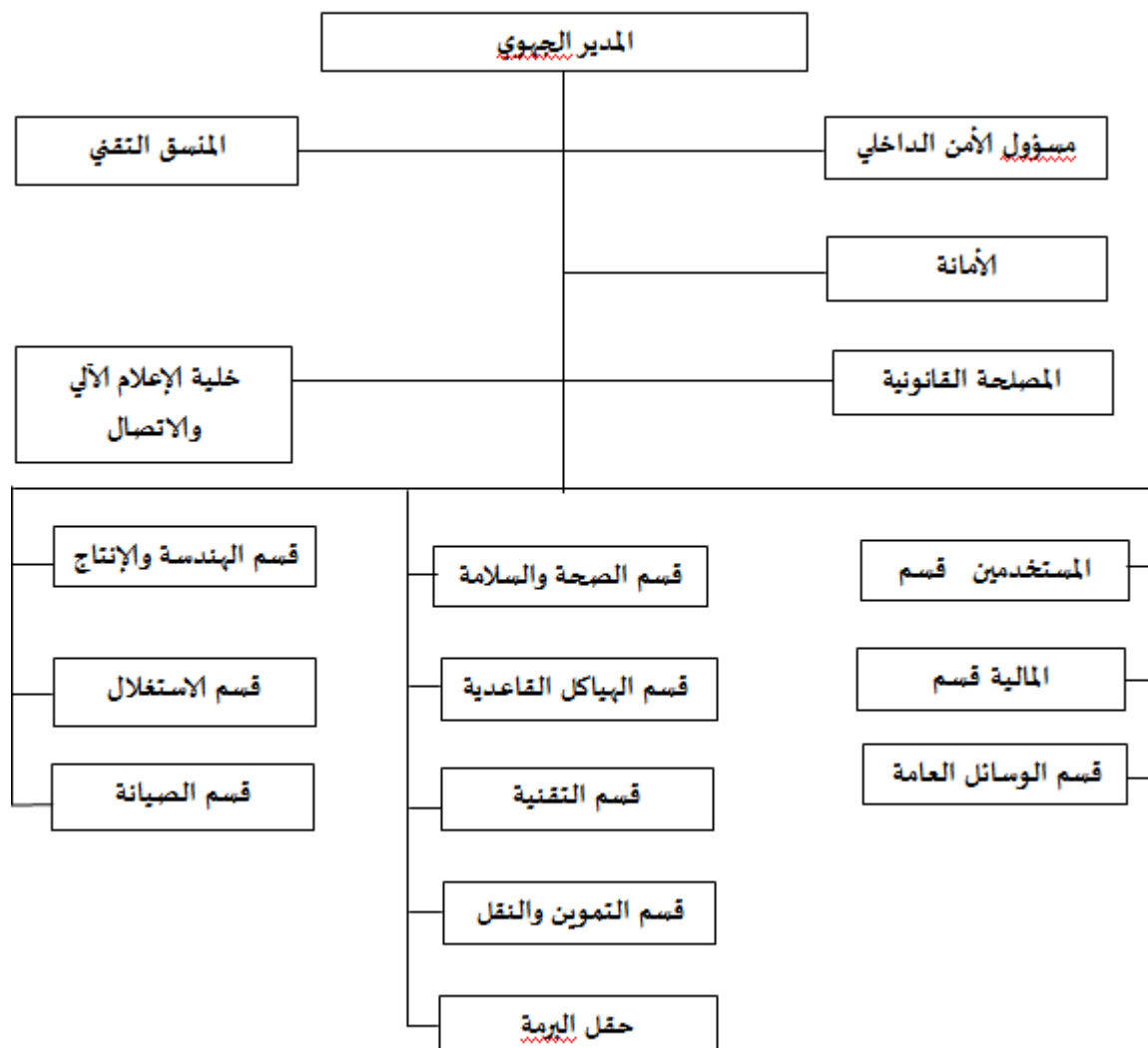
يوضح الشكل أعلاه بعضاً من مرافق المديرية الجهوية غرد الباقل، والمتمثلة فيما يلي:

- مركز إنتاج النفط Phase A
- وحدة ضغط الغاز Phase B
- حضيرة المنتجات الكيماوية
- أحواض التبخير
- ورشات قسم التقنية والهياكل القاعدية
- قاعدة الحياة 01 و 02
- المقر الإداري

3.2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

عند إعداد المؤسسة لهيكل التنظيمي خاص بها قسمت مهام المؤسسة إلى جزئين الأقسام التقنية والأقسام الإدارية وذلك وفق مهام المؤسسة للمساعدة في تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق أهداف الجودة إدارية وتقنية.

شكل رقم (11) الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية غرد الباقل



المصدر: وثائق المؤسسة مصلحة المستخدمين

4.2 شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1/ قسم الهندسة والإنتاج: يهتم هذا القسم بكل ما يخص استخراج إنتاج النفط وصيانة آبار ويعتبر هذا القسم من الأقسام الأكثر استغلالا للموارد إذ يقوم القسم بعمليات التنقيب وتحليل النتائج المخبرية وإعداد خرائط لموضع الآبار وتحديد الكميات ومراقبة الإنتاج وإعداد التقارير حيث تشمل هذه المراقبة قياس درجة الحرارة الآبار ونسبة الأملاح وأيضا فتح وغلق الآبار إذ تقوم بمخططات خاصة بالعمليات التنقيب وعمليات التنظيف داخل الآبار وإصلاحها عن طريق برمجة العمليات الخاصة.

2/ قسم الاستغلال: يقوم هذا القسم بمعالجة واستغلال المنتجات الخاصة بقسم الهندسة والإنتاج وتحويلها مباشرة إلى مراكز الضخ ويتمثل نشاطه بشكل رئيسي حول النفط وجميع الأمور بعملية استخراجه واستغلاله إذ يقوم بإنعاش ومعالجة حقول الغاز كما تم حديثا إنشاء مصنع لمعالجة الغاز في قلاعة.

3/ قسم الصيانة: وهو مسؤول عن حفاظ على ممتلكات ومرافق المعالجة من الآلات وأنايب ومحطات كهربائية ويتم تحديد كل خطط المباشرة الأعمال ومراقبة جميع قطع غيار وإعداد تقارير متعلقة بعملية الصيانة إذ تقوم بإصلاح وصيانة الآلات المستخدمة في عملية الإنتاجية وهي مسؤولة عن صيانة وخدمة المعدات الكهربائية وتهيئة ومراقبة المصالح صيانتها.

4/ قسم الصحة والسلامة والبيئة: يقوم هذا القسم بجميع الأداء الاجتماعية المستحقة من طرف الضمان الاجتماعي والصحي لكي يصبح للعامل الحق في التعويض المعاشات وحوادث المهنية.

5/ قسم القواعد الهيكلية: يتركز اهتمام هذا القسم في إنجاز متابعة جميع المشاريع البترولية والغازية في المديرية الجهوية غرد الباقل بالإضافة للمنشآت العامة القاعدة الصناعية والبنية التحتية الاجتماعية في إطار العقود المبرمة كما هي مسؤولة عن مراقبة الأجهزة للوحات التحكم الصناعية البنية التحتية حفاظ عليها وتطوير وتنفيذ العقود، مراقبة الأداء دراسة الأفاق وتفيد المخططات المبرمجة وعن بناء ورصد الانجازات.

6/ قسم التموين والنقل: يقوم هذا القسم بربط بين جميع الأقسام من خلال مراقبة كل الطلبات وتوفيرها عن طريق سوق المحلية واستيراد وذلك بالوسائل الخاصة بالإضافة إلى توفير وسائل النقل وهي مسؤولة عن استلام المعدات المختلفة وحسابها وتصنيفها حسب النوع والكم ويصل إلى هذا القسم جميع الطلبات وهذه الأخيرة تعمل على اتصال مورد أو أكثر لتوفيرها حيث يتم اختيار المناسب من حيث النوعية والسعر بهذه الخطوات يبدأ تعامل معه محدود المدة ويستقبل جميع المشتريات ومراقبتها ومقرنتها مع الطلبية التي تضم كل المعلومات الخاصة بالنوع، الرقم والكمية لتسهيل عملية الجرد كما تقوم بتوفير وسائل النقل داخل وخارج المديرية الجهوية غرد الباقل من أجل العمال وكتابة تقارير عن التحركات ووسائل لنقل.

7/ حقل البرمة: يتواجد عن بعد 260 كم عن ناحية غرد الباقل يشرف على المنشآت البترولية بمنطقة البرمة ومناطق المجاورة لها، حيث يتم استغلال وصيانة المنشآت السطحية والجوفية للآبار المنتجة، وكذلك كل ما يخص قطع الغيار اللازمة ومراقبة مستويات المخزون، وتنسيق أنشطة الوقاية والتدخل وسلامة الأفراد المنشآت.

8/ قسم الأمن: يوفر هذا القسم الأمن لكل من المديرية الجهوية وأجهزة ووسائل العامة ومنشآت وهو مسؤول عن الأمن الخارجي والوقاية من جميع جوانبها ومراقبة المداخل والمخارج وتسجيل الزائرين الأجانب وحرص على التزام العمال معايير السلامة ويتدخل في حالة وقوع أي طارئ أو حادث المديرية الجهوية من أجل الحد من التأثيرات التي تخلفها العمليات الإنتاجية والمحافظة عن البيئة.

9/ قسم المالية: وهو المسؤول عن عمليات المحاسبة لجميع التدفقات المالية وإعداد ميزانيات تقديرية ووضع مخططات مالية ويهتم بكل ما يخص العامل حيث أن المؤسسة يمكن أن تقدم قرض للعامل وبذلك يقوم بعملية الخصم بنسبة معينة من الأجر وتكون المتابعة بتسجيل المحاسبي التي ينتهي برصيد حساب من معدات ومخزونات والآلات لتنسيق مع المخزن وكذلك يقوم بتسجيل المحاسبي للمخزونات

و العقارات وقيام بعملية التسوية الجردية كما يهتم بالجميع المعاملات المالية بين الناحية المديرية الجهوية غرد الباقل ونواحي الأخرى وتقوم هذه المصلحة بالأعداد ميزانية للاستغلال واستثمار والميزانية التقديرية تمثل كل ما تحتاجه مختلف الأقسام وتنتقل إلى الجزائر عن طريق البريد الإلكتروني وانتظار الموافقة على هذه الميزانيات كما يعمل على دراسة مختلف التكاليف والعائدات التي يمكن أن تحققها وهي جزء من نظام المحاسبي في المؤسسة وعلى تخزين وتحليل المعلومات الناتجة عن إنجاز الميزانية والتقارير الشهرية ومن خلاله يتم دفع جميع النفقات كالتسبيقات على الأجور ثم دفعها إلى البنك وفيه يتم تحرير شيكات أو أوامر بالدفع التحويل وإصدار

خطابات للبنك وكذا إرسال شيكات مقبوضة للبنك قصد تحصيلها وتسجيل جميع قيود العمليات التي يتم إنجازها بشكل يومي إعداد مقاربات بين الحساب البنكي وحسابات المؤسسة.

10/ قسم الوسائل العامة: يهتم هذا القسم بتوفير جميع الظروف الحسنة للعمال والسهر على توفير البيئة الملائمة لمزاولة عملهم في أحسن ظروف وتوفير السكن للعمال المقيمين في المديرية وتهتم بالعمليات التنظيف كما تعمل على تحضير الوجبات للعمال وتهتم بالتنظيف والسقي وغرس الأشجار والنباتات.

11/ خلية الإعلام الاتصال: وتقوم هذه الخلية بصيانة أجهزة الاتصال مثل الهاتف الثابت في المؤسسة والانترنت وجميع أجهزة الاتصال.

12/ المصلحة القانونية: تهتم بكل الأمور القانونية بالمؤسسة كتمثيلها قضائيا وكذا تحرير العقود ومشاركة في اللجان المختصة بعمليات المناقصة.

13/ قسم المستخدمين:

مصلحة التسيير والأجور: وتتمثل المهام الأساسية الموكلة إليها فيما يلي:

-التنظيم الإداري للموظفين الدائمين والمتعاقدين بالمديرية الجهوية غرد الباقل

-تطبيق النصوص التنظيمية المنظمة لعلاقات العمل

-إدخال وتحديث البيانات الموظفين على تطبيق reshum

-إدارة التخطيط وإصدارات عناوين الإجازات للموظفين في reshum

-إنشاء وإدارة عقود القروض الاجتماعية أو السكن أو شراء مركبات بموجب reshum

-إنشاء حسابات نفقات مهمة الموظفين والتعويضات

-إنشاء قرارات متعلقة بالترقيات والتعويضات والعمل مؤقت قصير الأجل والإعارة وإعادة الإدماج وتسريح من العمل وعقوبات وما إلى ذلك .

-معالجة الرواتب الممتننين (طلاب التكوين المهني)

-تحديث حالات العمل رواتب الموظفين

-إعداد وإرسال إقرارات ضرائب ورسوم الاجتماعية في الوقت المناسب.

مصلحة تخطيط المستخدمين: وتقوم بالمهام الأساسية التالية:

-توحيد الخطط السنوية وتحليلها والتعليق عليها: "الوظائف والرواتب والتدريب بالإضافة الى المخطط المتوسط المدى للشغل"

-إعداد تقارير الموارد البشرية السنوية (التوظيف والرواتب والتدريب)

-تنفيذ الخطة التوظيف السنوية

-إدارة وتنفيذ خطط التنفيذ

-تطبيق قوانين وإجراءات المتعلقة بالتعيين والتدريب

-إعداد لوحة القيادة الموارد البشرية الشهرية

-توفير هياكل الموظفين المؤقتين، وفق لميزانية الموظفين السنوية

-مراقبة تجديد عقود موظفي الأمن الداخلي

- المشاركة في الأعمال مشاريع تنمية الموارد البشرية
- تقديم تقارير شهرية عن الإنجازات (التوظيف والتدريب) إلى مديرية تسيير المستخدمين بقسم لإنتاج مصلحة الخدمات الاجتماعية: تتولى المهام الأساسية التالية:
- إدارة نشاط الطب المهني
- الإعلان الاجتماعي للعاملين الجدد.
- الإبلاغ عن حوادث العمل.
- حساب التعويضات اليومية وحوادث العمل.
- بيان النفقات الطبية.
- متابعة ملفات التقاعد.
- معالجة ملفات تعاضدية عمال البترول، المتعلقة بالتقاعد التكميلي.
- متابعة المخصصات العائلية للموظفين.
- بيان مزايا برنامج MIP20% مكافأة الميلاد و الختان و الزواج و الوفاة.
- الإعلان عن مساهمات MIP و RCRM الشهرية
- مراقبة الملفات المتعلقة باستحقاقات الوفاة (cnas)
- متابعة العاملين الذين يعانون من المرض والعجز على المدى الطويل.
- متابعة الصيانة الرواتب و ملفات الأيتام.
- تقارير التقاعد الشهرية إلى مديرية تسيير المستخدمين بقسم الإنتاج.
- مصلحة الإدارة العامة: وتتمثل مهامها الرئيسية في:
- إدارة المعدات المخصصة لقسم شؤون الموظفين (ميزانية المعدات القابلة لاستهلاك، وأصناف المستهلكة وتخصيص المعدات والدعوات إلى المناقصات، وما إلى ذلك)
- إعداد الميزانية التشغيلية لقسم المستخدمين.
- مراقبة جرد المعدات القابلة للاستهلاك المخصصة لقسم المستخدمين.
- إعداد ملفات إصلاح المعدات التابعة لشعبة شؤون الموظفين ومراقبتها، إعداد ومراقبة الملفات لإصلاح المعدات التابعة لقسم المستخدمين.
- إدارة النقل الجوي للموظفين والحجز على رحلات سوناطراك المستأجرة- أو شراء تذاكر السفر.
- إعداد تقارير شهرية (الترحيلات والتذاكر)
- توفير مرافق والمعدات الرياضية والثقافية.
- إدارة المرافق والمعدات الرياضية.
- إدارة السجل واستلام وإرسال بريد الإدارة الإقليمية وإرساله.

قسم الهياكل القاعدية: ويتمثل مهامها في تصميم وإشراف على تشيد البنية التحتية الجديدة (المرافق والأساسات والمنصات والطرق والمسارات الوصول والمباني وغيرها)، وفقاً للخطط التطوير المعتمدة وتخطيط أعمال الهندسة المدنية ومراقبة الأعمال قيد الإنشاء وفقاً للميزانية المخصصة والمعايير.

الأساسية كما يشرف على أعمال التركيبات الكهربائية وتكييف الهواء للبنية التحتية التقنية لإدارة الإقليمية ويقوم على تنظيم أعمال الصيانة والإشراف على تنفيذ أعمال الصيانة على معدات الكهرو ميكانيكية والكهربائية للبنية التحتية للإدارة الإقليمية وإعداد ميزانية المعدات والتشغيل

قسم الفني : ويتمثل مهامه في تخطيط وتطوير وتنظيم وتنفيذ قدرات الإنشاءات البترولية والإشراف على أعمال المقاولين، إعداد التصميم التفصيلي للمرافق الجديدة المزمع إنشاؤها مع الإشارة إلى مواصفات الأساسية للجهات الطالبة والمخططات المصادق عليها وتوفير الخدمات الفنية المتخصصة المتعلقة بالإعداد وتنفيذ الأعمال الجديدة بما في ذلك الدراسات الفنية ومواصفات المعدات والتقدير والرسومات وعمليات الفحص ووضع ومراقبة تنفيذ برامج الفحص الوقائي والتنظيمي للمعدات، إدارة الوثائق الفنية للمعدات والتركيبات وجعل المعدات متوافقة مع اللوائح التنظيمية.

5.2- واقع التخطيط الاستراتيجي في المديرية الجهوية لغرد الباقل:

لا يقتصر التخطيط الاستراتيجي في المديرية الجهوية لغرد الباقل على مجرد وضع جداول زمنية للإنتاج، بل يمتد ليكون نظاماً متكاملًا لإدارة الموارد في بيئة تتميز بـ "عدم التأكد" نظراً لطبيعة النشاط النفطي وموقع المديرية الجغرافي. ومن خلال المقابلات الميدانية التي أجريت مع إطارات مصلحة التخطيط والاستغلال، يمكن تفصيل واقع هذه العملية وفق المحاور التالية:

أولاً: تشخيص واقع الممارسة التخطيطية الإستراتيجية:

تتبنى مديرية غرد الباقل نموذجاً تخطيطياً يجمع بين المركزية الإستراتيجية واللامركزية التشغيلية. فبينما يتم تحديد التوجهات الكبرى (مثل حصص الإنتاج السنوية والميزانيات الرأسمالية) على مستوى المديرية العامة، تولى المديرية الجهوية بمسؤولية صياغة الخطط التكتيكية التي تضمن بلوغ هذه الأهداف.

- آلية الصياغة: تعتمد المديرية على "نظام المراجعة الدورية (Rolling Reviews)"، حيث يتم تقييم الأهداف كل ثلاثي لمطابقتها مع الواقع الميداني للأبار والمنشآت.
- المشاركة الإدارية: أظهرت المقابلات وجود تنسيق عالي المستوى بين مصلحة التخطيط والدوائر التقنية (الإنتاج والصيانة)، مما يعزز من واقعية الخطط الموضوعة ويقلل من الفجوة بين التقديرات والنتائج الفعلية.
- ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي في مديرية غرد الباقل: تنبثق أهداف التخطيط في المديرية من ضرورة الحفاظ على تدفق الإمدادات الطاقوية مع تقليل المخاطر، وتتوزع هذه الأهداف على ثلاثة محاور رئيسية:

1- تعزيز الكفاءة التشغيلية والاستدامة الإنتاجية:

- الرفع من معامل الاسترجاع: التخطيط لاستخدام تقنيات حقن الغاز أو الماء لضمان استمرارية الضغط في المكامن النفطية بغرد الباقل.
- تحسين نظام الصيانة الوقائية (Preventive Maintenance): وضع جداول زمنية دقيقة لعمليات "العمر" (Major Overhaul) للمنشآت لضمان عدم التوقف المفاجئ الذي يزيد من حالة عدم التأكد.

- ترشيد النفقات التشغيلية (OPEX): التخطيط لتحقيق أقصى إنتاج بأقل تكلفة ممكنة، خاصة في ظل تذبذب أسعار قطع الغيار والمواد الأولية.
- 2- الإدارة الإستراتيجية للمخاطر والأمن الصناعي (HSE):
 - تطوير منظومة الاستجابة للطوارئ: التخطيط لبناء وحدات تدخل سريعة قادرة على التعامل مع التسربات أو الحرائق في زمن قياسي.
 - حماية المحيط البيئي: وضع أهداف إستراتيجية لتقليل حرق الغاز (Flaring) والالتزام بالمعايير الدولية لحماية البيئة الصحراوية المحيطة بالمنشأة.
 - السلامة المهنية: نشر ثقافة "صفر حادث" من خلال التخطيط لبرامج تدريبية مكثفة تحاكي سيناريوهات الخطر المحتملة.
- 3- التكيف مع المتغيرات البيئية (المرونة الإستراتيجية):
 - بناء السيناريوهات البديلة: إعداد خطط طوارئ (Contingency Plans) للتعامل مع المتغيرات الخارجية مثل تأخر التوريدات اللوجستية أو التقلبات الجوية القاسية التي قد تعيق العمل الميداني.
 - الرقمنة وتدفق المعلومات: التخطيط لتعميم استخدام أنظمة الرصد عن بُعد (Remote Monitoring) لتقليل الحاجة للتدخل البشري الدائم في المناطق عالية المخاطر، مما يرفع من دقة البيانات المتاحة للمخططين.
- ثالثاً: أدوات التخطيط المستخدمة:**

تعتمد المديرية في واقعها العملي على أدوات تقنية وإدارية متطورة تشمل:

 - لوحات القيادة (Dashboards): لمتابعة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لحظة بلحظة.
 - تحليل الانحرافات: أداة أساسية تُستخدم لمقارنة المنفذ بالمخطط وتحديد أسباب الفجوات، سواء كانت تقنية أو ناتجة عن عوامل بيئية خارجية.
- 6.2- **آليات الاستجابة التنظيمية للمتغيرات البيئية بللمديرية الجهوية غرد الباقل**

تُعرف آليات الاستجابة التنظيمية بأنها مجموعة الاستراتيجيات والممارسات التي تتبناها مديرية غرد الباقل لامتصاص الصدمات الناتجة عن عدم التأكد البيئي وتحويل التحديات الميدانية إلى فرص استقرار تشغيلي. ومن خلال المعاينة الميدانية والمقابلات مع الإطارات التقنية والإدارية بالمديرية، يمكن حصر هذه الآليات في المحاور التالية:

أولاً: الآليات الهيكلية والسيادية (Structural Mechanisms):

تعتمد المديرية على "المرونة الهيكلية" كأداة لمواجهة المتغيرات البيئية المفاجئة، وتتجلى في:

 - تعزيز اللامركزية الميدانية: منح صلاحيات اتخاذ القرار الفوري لرؤساء الأقسام (الإنتاج، الصيانة، السلامة) في موقع غرد الباقل للتعامل مع الحالات الطارئة (مثل الأعطال التقنية الكبرى) دون انتظار المسار البيروقراطي الطويل من المديرية العامة، مما يقلل من "زمن الاستجابة".
 - تشكيل فرق العمل المتقاطعة (Cross-functional Teams): عند حدوث تغير بيئي أو تقني معقد، يتم تشكيل لجان تضم مهندسين وتقنيين وماليين لضمان رؤية شاملة للمشكلة واتخاذ قرار متكامل يوازن بين الكفاءة التقنية والتكلفة الاقتصادية.

ثانياً: الآليات المعلوماتية والتنبؤية (Informational Mechanisms)

- بما أن "عدم التأكد" ينبع أساساً من نقص المعلومات، فإن المديرية تستجيب عبر تقليص الفجوة المعرفية من خلال:
- **أنظمة الرصد والرقمنة (Digital Monitoring):** الاعتماد على أنظمة متطورة لمراقبة ضغط الآبار وتدفق الأنابيب لحظياً، مما يسمح بالاستجابة الاستباقية (Proactive Response) قبل وقوع الأزمات التقنية الناتجة عن تقلبات الطبيعة أو تآكل المعدات.
 - **تفعيل نظام التقارير اللحظية:** تداول المعلومات بين القواعد البترولية والمديرية الجهوية بغرد الباقل يتم بشكل آني، مما يوفر قاعدة بيانات محدثة تساعد المخططين على تعديل التوقعات بناءً على الواقع المتغير وليس الافتراضات النظرية.
- ثالثاً: الآليات التخطيطية والاحترازية (Planning Mechanisms):**
- تعتبر هذه الآلية صمام الأمان للأهداف الاستراتيجية للمديرية، وتتمثل في:
- **تخطيط السيناريوهات (Scenario Planning):** لا تعتمد المديرية على خطة عمل وحيدة، بل يتم وضع سيناريوهات متعددة (متفائل، واقعي، متشائم) لمواجهة تقلبات البيئة الخارجية، مثل نقص توريدات قطع الغيار أو التغيرات في الميزانيات المخصصة للصيانة.
 - **المرونة في الأهداف المرحلية:** تسمح المديرية بتعديل الجداول الزمنية للعمليات الميدانية (مثل "العمرات السنوية") بناءً على الظروف البيئية والمناخية الصعبة في المنطقة، مع الالتزام التام بتحقيق الحصص الإنتاجية النهائية.
- رابعاً: آليات إدارة المخاطر والسلامة (HSE Mechanisms):**
- تعتبر مديرية غرد الباقل نظام HSE (الصحة، السلامة، البيئة) آلية استجابة مركزية
- **برامج الجاهزية القصوى:** تنفيذ محاكاة دورية للأزمات البيئية والحوادث الصناعية لتدريب العنصر البشري على كيفية التصرف تحت ضغط المتغيرات المفاجئة.
 - **نظام التدقيق الداخلي:** إجراء مراجعات دورية لسلامة المنشآت للتأكد من قدرتها على مقاومة العوامل البيئية القاسية (الحرارة العالية، العواصف الرملية)، مما يقلل من احتمالية حدوث توقفات غير مخططة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

أداة الدراسة:

تم جمع المعلومات الخاصة بالدراسة من خلال اللجوء إلى استعمال استبيان، والذي يتضمن مجموعة العبارات التي يتطلب من أفراد العينة الدراسة الإجابة عليها، بغرض الحصول على آراء أفراد عينة الدراسة حول الموضوع قيد الدراسة والذي هو "أثر عدم التأكد البيئي على تحديد الأهداف الإستراتيجية" وقد تضمن الاستبيان ما يلي:

المحور الأول: عدم التأكد البيئي ويتضمن العبارات من 01 إلى 07

المحور الثاني: تحديد الأهداف الإستراتيجية ويتضمن العبارات من 08 إلى 14

المحور الثالث: العلاقة بين المتغيرين ويتضمن العبارات من 15 إلى 19

وللإجابة على عبارات الاستبيان تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي وفق الجدول التالي:

جدول 1 مقياس سلم ليكرت الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1
الدرجة				

صدق وثبات الاستبيان

1. صدق أداة الدراسة (Validity)

اعتمد الطالب في الحصول على البيانات من عينة الدراسة على الاستبيان، لذا وجب التحقق من كون الأداة تقيس ما وضعت لقياسه ووضوح فقراتها، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال:

صدق الاتساق الداخلي للأداة درجة الارتباط بين كل محاور الاستبيان، كما يوضح ذلك الجدول (02) التالي:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لمحور الأول عدم التأكد البيئي

جدول 2 يبين ارتباط فقرات محور عدم التأكد البيئي مع درجة المحور الكلية

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
01	0.054	غير دال،
02	0.640**	0.01
03	0.434**	0.01
04	0.690**	0.01
05	0.691**	0.01
06	0.616**	0.01
07	0.713**	0.01

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

التفسير: يتضح من خلال الجدول أن معظم فقرات المحور جاءت مرتبطة مع الدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت القيم بين 0.434 و0.713، وهي كلها دالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين هذه الفقرات، في المقابل نجد الفقرة 01 سجلت معامل ارتباط ضعيف بلغ 0.054 وهو غير دال إحصائياً ولذا سيتم الاستغناء عن هذه الفقرة أثناء التحليل.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني تحديد الأهداف الإستراتيجية

جدول 3 يبين ارتباط فقرات محور تحديد الأهداف الإستراتيجية مع درجة المحور الكلية

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
08	0.473**	0.01
09	0.497**	0.01
10	0.439**	0.01
11	0.431**	0.01
12	0.499**	0.01
13	0.460**	0.01
14	0.381**	0.01

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

التفسير:

يبين الجدول أن جميع فقرات المحور جاءت مرتبطة مع الدرجة الكلية، حيث تراوحت القيم بين 0.381 و0.499، وهي جميعها دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي مقبول بين الفقرات.

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث العلاقة بين المتغيرين

جدول 4 يبين ارتباط فقرات محور العلاقة بين المتغيرين مع درجة المحور الكلية

الفقرة	معامل الارتباط	الدالة
15	0.445**	0.01
16	0.445**	0.01
17	0.616**	0.01
18	0.654**	0.01
19	0.646**	0.01

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

التفسير:

يتضح من خلال الجدول أن جميع فقرات هذا المحور جاءت مرتبطة مع الدرجة الكلية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.445 و0.654، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين الفقرات.

2. اختبار الثبات

لقياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا -كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هي موضحة في :

جدول 5 لقياس مدى ثبات الاستبيان

عدد الفقرات	معامل ألفا
18	0.699

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

التفسير:

يبين الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.699 وهي قيمة قريبة جداً من الحد المقبول إحصائياً والذي غالباً ما يعتمد عند 0.70، تشير هذه النتيجة إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات مقبولة، حيث يعكس اتساقاً داخلياً معقولاً بين الفقرات، مما يعني أن الأداة تعطي نتائج متقاربة في حال إعادة تطبيقها في نفس الظروف.

ورغم أن القيمة لم تتجاوز 0.70 إلا أنها تبقى ضمن الحدود المقبولة خاصة عند التعامل مع مفاهيم سلوكية معقدة مثل عدم التأكد البيئي وتحديد الأهداف الإستراتيجية.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

عينة الدراسة:

تعد عينة الدراسة من العناصر الأساسية في البحث العلمي، حيث تمثل جزءا من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة منهجية، وتكمن أهمية العينة في كونها تتيح للباحث جمع البيانات وتحليلها بكفاءة، خاصة في ظل صعوبة دراسة جميع مفردات المجتمع، وفي هذا الإطار بلغت عينة الدراسة 49 مفردة، تم اختيارها بما يتناسب مع طبيعة البحث وأهدافه، وقد تم توزيع أفراد العينة وفقا لمجموعة من الخصائص والمتغيرات الديموغرافية و المهنية.

المعلومات العامة:

جدول 6 يبين توزيع العينة حسب الصنف

النسبة المئوية	التكرار	
88	43	ذكر
12	6	أنثى
100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

التفسير:

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث يتضح أن فئة الذكور تمثل الغالبية بنسبة 88 %، في حين بلغت فئة الإناث نسبة 12 %، تشير هذه النتائج إلى وجود هيمنة واضحة لفئة الذكور في عينة الدراسة، وهو ما قد يعكس طبيعة مجتمع الدراسة أو القطاع محل البحث، حيث قد يكون تمثيل الذكور أكبر من الإناث في المناصب أو الوظائف المرتبطة بموضوع الدراسة

شكل رقم (12) يبين توزيع العينة حسب الصنف



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

جدول 7 يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

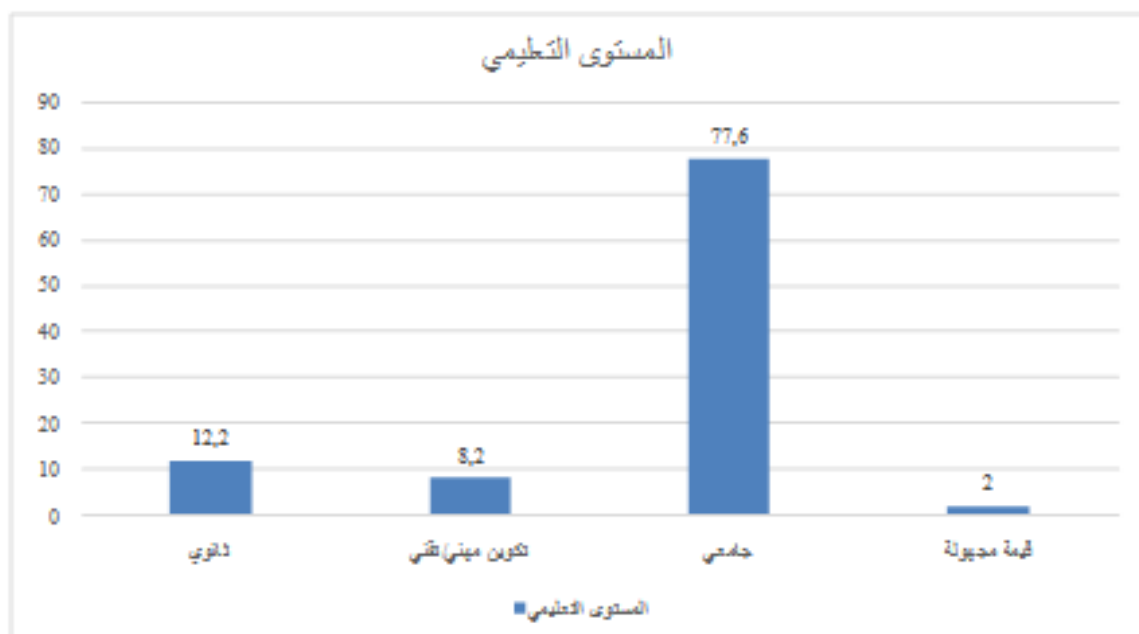
النسبة المئوية	التكرار	
12.2	6	ثانوي
8.2	4	تقني/تكوين مهني
77.6	38	جامعي
2	1	قيمة مجهولة
100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

التفسير:

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث يتضح أن الفئة الجامعية تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 77.6%، تليها فئة التعليم الثانوي بنسبة 12.2%، ثم فئة التقني أو التكوين المهني بنسبة 8.2%، في حين سجلت حالة واحدة ذات قيمة مجهولة بنسبة 2% وهي تشير لمن لم يحدد مستواه التعليمي، تشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، وهو ما يعزز من دقة الإجابات نظرا لقدرتهم على فهم محتوى الاستبيان والتفاعل مع مفاهيمه، خاصة وأن موضوع الدراسة يرتبط بقضايا إدارية وإستراتيجية تتطلب مستوى معين من المعرفة.

شكل رقم (13) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

جدول 8 يبين توزيع العينة حسب السن

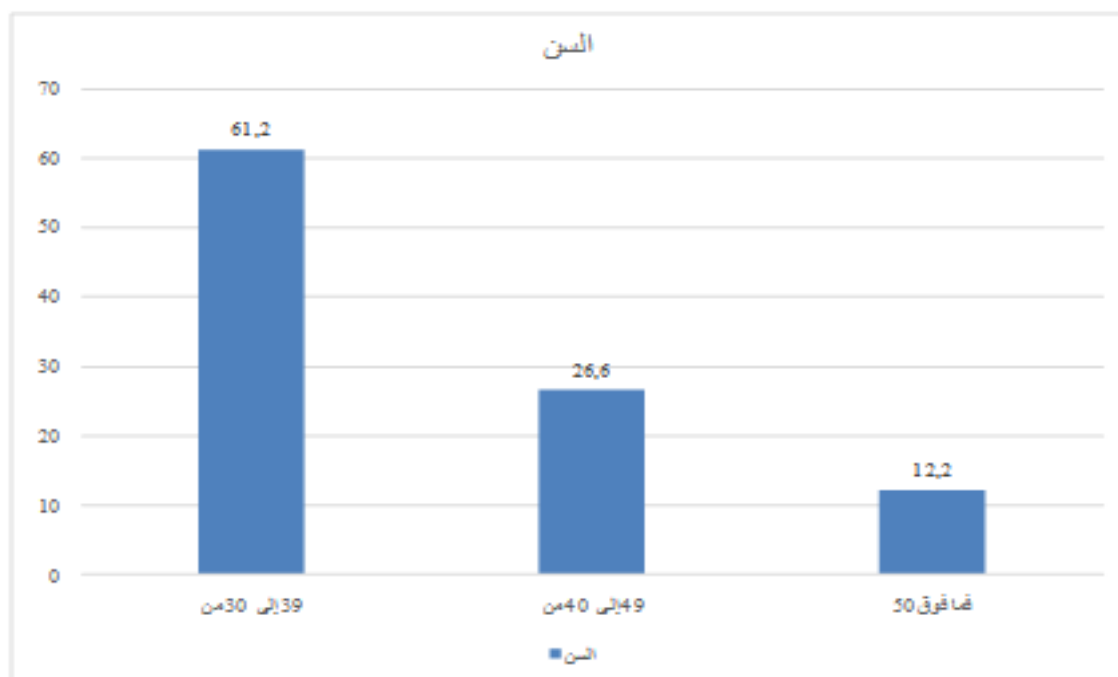
النسبة المئوية	التكرار	
61.2	30	من 30 إلى 39
26.6	13	من 40 إلى 49
12.2	6	50 فما فوق
100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

التفسير:

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث تمثل الفئة العمرية من 30 إلى 39 النسبة الأكبر 61.2%، تليها الفئة من 40 إلى 49 بنسبة 26.5%، ثم الفئة 50 فما فوق بنسبة 12.2%، تشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة عمرية متوسطة، وهي فئة غالبا ما تتميز بالنشاط المهني والخبرة العملية، مما يعزز من قدرتهم على تقديم إجابات دقيقة ومرتبطة بواقع العمل

شكل رقم (14) يبين توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

جدول 9 يبين توزيع العينة حسب التصنيف الوظيفي

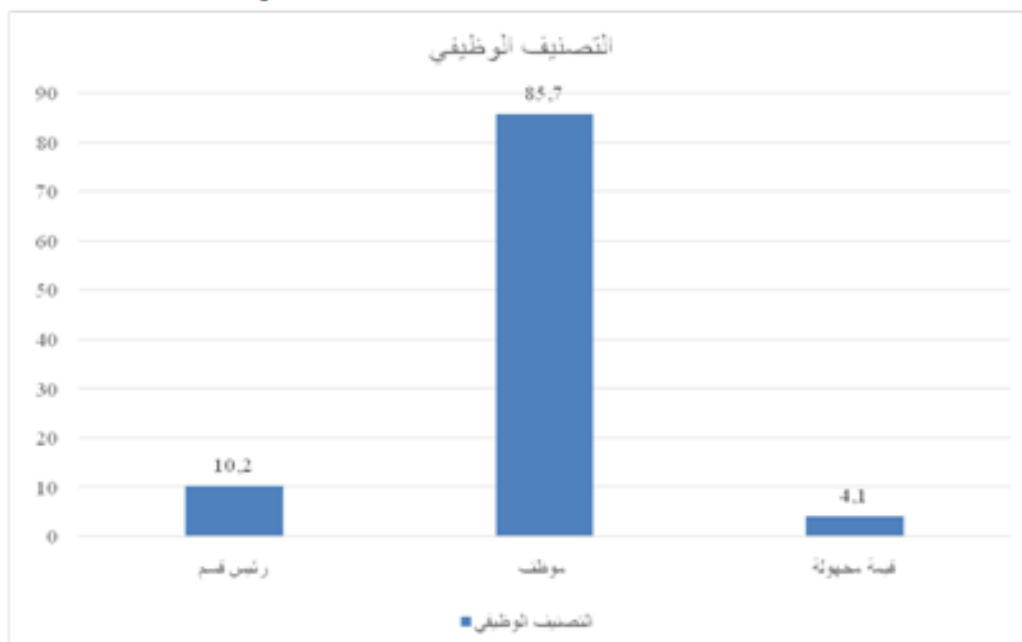
النسبة المئوية	التكرار	
10.2	5	رئيس قسم
85.7	42	موظف
4.1	2	قيمة مجهولة
100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

التفسير:

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي، حيث يتضح أن فئة الموظفين تمثل الغالبية بنسبة 85.7%، في حين بلغت فئة رؤساء الأقسام نسبة 10.2%، إضافة إلى وجود حالتين بقيمة مجهولة بنسبة 4.1% وهي تشير لمن لم يحددو منصبهم الوظيفي، تشير هذه النتائج إلى أن معظم أفراد العينة يشغلون وظائف تنفيذية، وهو ما يعكس طبيعة الهيكل الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث يكون عدد الموظفين أكبر مقارنة بالمناصب الإشرافية.

شكل رقم (15) يبين توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

جدول 10 يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

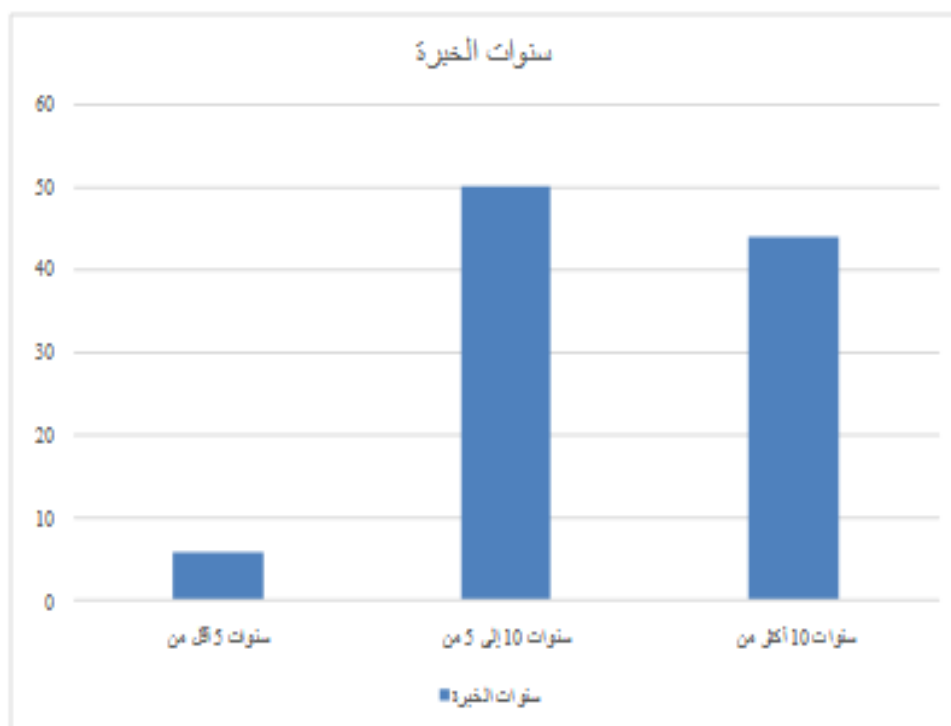
النسبة المئوية	التكرار	
6	3	أقل من 5 سنوات
50	24	من 5 إلى 10 سنوات
44	22	أكثر من 10 سنوات
100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

التفسير:

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، حيث يتضح أن الفئة التي تتراوح خبرتها من 5 إلى 10 سنوات تمثل النسبة الأكبر إذ قدرة بـ 50%، تليها فئة أكثر من 10 سنوات نسبة 44%، في حين تمثل فئة أقل من 5 سنوات نسبة 6%، تشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، وهو ما يعزز من دقة البيانات، نظرا لقدرتهم على فهم بيئة العمل والتعامل مع مختلف الظروف، بما في ذلك حالات عدم التأكد البيئي.

شكل رقم (16) يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

الأساليب الإحصائية:

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الإصدار 26 (SPSS IBM22)، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات.

- النسبة المئوية.

- المتوسط الحسابي: حددت طول الفترة المستخدمة على مقياس ليكرت الخماسي بـ 5/4 أي (0.80) حيث أنه تكون الإجابة على أحد ثلاث اختيارات هي: غير موافق، محايد، موافق، ويمكن تفسير قيم المتوسط المحصل عليها من الاستبيان كما يلي:

- المتوسط المرجح من 1 إلى 1.79 يقابله غير موافق بشدة.
- المتوسط المرجح من 1.80 إلى 2.59 يقابله غير موافق.
- المتوسط المرجح من 2.60 إلى 3.39 يقابله محايد.
- المتوسط المرجح من 3.40 إلى 4.19 يقابله موافق.
- المتوسط المرجح من 4.20 إلى 5 يقابله موافق بشدة.

- الانحراف المعياري.

- معامل الارتباط.

- معامل ثبات ألفا كرونباخ.

- تحليل الانحدار.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان

جدول 11 تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	من 01 إلى 1.79
منخفضة	من 1.80 إلى 2.59
متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
مرتفعة	من 3.39 إلى 4.19
مرتفعة جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

المحور الأول: عدم التأكد البيئي:

جدول 12 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محور عدم التأكد البيئي

رقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	تتسم تكنولوجيا القطاع بالتعقيد وتطور السريع مما يتطلب استجابة مستمرة.	3.31	1.133	متوسطة
02	يواجه المسؤولون صعوبة في توقع ردود أفعال المنافسين تجاه القرارات الجديدة.	3.88	1.696	مرتفعة
03	تؤدي التقلبات الكبيرة للقوانين والتنظيمات الحكومية إلى غموض في القرارات.	2.85	1.868	متوسطة
04	يهدد السوق تقلبات اقتصادية تزيد من درجة عدم الوضوح في التخطيط.	3.29	1.922	متوسطة
05	تواجه المؤسسة ضغوطا تقنية مستمرة تجعل مواكبة التطورات أمرا تحديا.	3.61	1.037	مرتفعة
06	ضعف توفر البيانات يجعل محيط المؤسسة أكثر خطورة وصعوبة في التوقع.	3.24	1.109	متوسطة
	عدم التأكد البيئي	3.31	0.635	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

التفسير:

يبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محور عدم التأكد البيئي، حيث بلغ المتوسط العام للمحور 3.31 بانحراف معياري قدره 0.635، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط من عدم التأكد البيئي داخل المؤسسة محل الدراسة.

بينما سجلت الفقرة 02 أعلى متوسط حسابي بلغ 3.88 وبدرجة مرتفعة، ما يدل على أن صعوبة توقع ردود أفعال المنافسين تعد من أبرز مظاهر عدم التأكد التي تواجه المسؤولين. كما جاءت الفقرة 05 بمتوسط 3.61 وبدرجة مرتفعة، مما يعكس وجود ضغوط تقنية مستمرة تشكل تحديا أمام المؤسسة في مواكبة التطورات.

في المقابل جاءت باقي الفقرات بدرجة متوسطة، حيث سجلت الفقرة 01 متوسطا قدره 3.31، والفقرة 04 بمتوسط 3.29، والفقرة 06 بمتوسط 3.24، وهي نتائج تشير إلى وجود مستوى معتدل من الغموض المرتبط بالتكنولوجيا، التقلبات الاقتصادية، ونقص البيانات.

أما الفقرة 03 فقد سجلت أدنى متوسط حسابي بلغ 2.85، ما يدل على أن تأثير التقلبات في القوانين والتنظيمات الحكومية على غموض القرارات يعتبر أقل نسبيا مقارنة ببقية العوامل.

وعليه يمكن القول إن المؤسسة تواجه مستوى متوسطا من عدم التأكد البيئي، مع بروز بعض العوامل بشكل أكبر مثل المنافسة والضغوط التقنية، وهو ما قد يؤثر على عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدرجات متفاوتة.

المحور الثاني: تحديد الأهداف الإستراتيجية:

جدول 13 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محور تحديد الأهداف الإستراتيجية

الدرجة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	العبارة	رقم
مرتفعة	1.226	3.47	تعتمد المؤسسة على تحليل شامل للبيئة قبل صياغة أهدافها الإستراتيجية.	07
مرتفعة	0.696	3.88	يتم تعديل الأهداف الإستراتيجية بانتظام لمواكبة تغيرات السوق الدولية.	08
مرتفعة	0.759	3.92	يتم تحديد أهداف مرنة وقابلة للتغيير بدلا من الأهداف الجامدة.	09
مرتفعة	0.707	3.71	يشارك المديرون ورؤساء الأقسام بشكل فعال في صياغة الأهداف الإستراتيجية.	10
مرتفعة	0.889	3.80	يؤدي نقص المعلومات أحيانا إلى صعوبات في تحديد أهداف دقيقة.	11
مرتفعة	0.825	4.16	تأخذ المؤسسة المخاطر المحتملة بعين الاعتبار في عملية صياغة الأهداف.	12
مرتفعة	0.684	3.90	تعتمد المؤسسة على سيناريوهات مستقبلية مختلفة عن التخطيط.	13
مرتفعة	0.378	3.83	تحديد الأهداف الإستراتيجية	

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

التفسير:

يبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محور تحديد الأهداف الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط العام للمحور 3.83 بانحراف معياري قدره 0.378، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من اهتمام المؤسسة بعملية تحديد الأهداف الإستراتيجية.

كما نلاحظ أن جميع العبارات جاءت بدرجة مرتفعة، مما يعكس وجود ممارسات واضحة ومنهجية في صياغة الأهداف داخل المؤسسة. وقد سجلت الفقرة 12 أعلى متوسط حسابي بلغ 4.16، ما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لأخذ المخاطر المحتملة بعين الاعتبار عند تحديد الأهداف.

كما سجلت الفقرة 09 متوسطا قدره 3.92، تليها الفقرة 13 بمتوسط 3.90، ثم الفقرة 08 بمتوسط 3.88، وهي نتائج تشير إلى اعتماد المؤسسة على المرونة في تحديد الأهداف، ومواكبة تغيرات السوق، إضافة إلى استخدام أساليب حديثة مثل السيناريوهات المستقبلية. في حين جاءت الفقرة 11 بمتوسط 3.80، والفقرة 10 بمتوسط 3.71، مما يعكس وجود مشاركة من قبل المديرين ورؤساء الأقسام، رغم بعض الصعوبات المرتبطة بنقص المعلومات.

أما الفقرة 07 فقد سجلت أدنى متوسط حسابي بلغ 3.47، لكنها تبقى ضمن المستوى المرتفع، ما يدل على أن المؤسسة تعتمد إلى حد كبير على تحليل البيئة قبل صياغة أهدافها، وإن كان ذلك بدرجة أقل نسبياً مقارنة ببقية الممارسات. وبالتالي يمكن القول إن المؤسسة تتمتع بمستوى مرتفع من الكفاءة في تحديد الأهداف الإستراتيجية، من خلال اعتمادها على المرونة، إشراك مختلف المستويات الإدارية، وأخذ المخاطر والتغيرات البيئية بعين الاعتبار، وهو ما يعزز قدرتها على التكيف مع محيطها الديناميكي.

المحور الثالث: العلاقة بين المتغيرين:

جدول 14 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محور العلاقة بين المتغيرين

رقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
14	كلما زاد عدم التأكد البيئي زادت صعوبة تحديد الأهداف الإستراتيجية دقيقة.	3.65	0.805	مرتفعة
15	تضطر المؤسسة إلى إعادة صياغة أهدافها الإستراتيجية بشكل بسبب التغيرات البيئية المفاجئة.	3.90	0.714	مرتفعة
16	يساعد توفر معلومات بيئية دقيقة على تحسين دقة صياغة الأهداف الإستراتيجية.	3.59	0.840	مرتفعة
17	تتبنى المؤسسة استراتيجيات مرنة تسمح بتكييف الأهداف الإستراتيجية.	4.20	0.735	مرتفعة جداً
18	يؤثر التعقيد البيئي على تحديد الأهداف التشغيلية أكثر من الأهداف العامة.	3.57	0.612	مرتفعة
	العلاقة بين المتغيرين	3.78	0.414	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

التفسير:

يبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محور العلاقة بين عدم التأكد البيئي وتحديد الأهداف الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط العام 3.78 بانحراف معياري قدره 0.414، وهو ما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من إدراك أفراد العينة لطبيعة العلاقة بين المتغيرين.

كما قد جاءت جميع العبارات بدرجة مرتفعة، باستثناء الفقرة 17 التي سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ 4.20 وبدرجة مرتفعة جداً، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على استراتيجيات مرنة تسمح بتكييف الأهداف وفقاً للتغيرات البيئية.

كما سجلت الفقرة 15 متوسطاً قدره 3.90، ما يعكس أن المؤسسة تضطر فعلاً إلى إعادة صياغة أهدافها الإستراتيجية نتيجة التغيرات البيئية المفاجئة، وهو ما يؤكد قوة تأثير عدم التأكد البيئي.

في حين سجلت الفقرة 14 متوسطاً قدره 3.65، مما يدل على أن زيادة عدم التأكد البيئي تؤدي إلى صعوبة أكبر في تحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة.

أما الفقرتان 16 و 18 فقد سجلتا متوسطين قدرهما 3.59 و 3.57 على التوالي، وهو ما يشير إلى أهمية توفر المعلومات البيئية في تحسين دقة الأهداف، وكذلك تأثير التعقيد البيئي بشكل أكبر على الأهداف التشغيلية مقارنة بالأهداف العامة بناء على ذلك يمكن القول إن هناك علاقة واضحة وقوية بين عدم التأكد البيئي وتحديد الأهداف الإستراتيجية، حيث يؤثر ارتفاع درجة عدم التأكد على دقة ومرونة عملية تحديد الأهداف، مما يدفع المؤسسة إلى تبني أساليب أكثر تكيفا ومرونة في التخطيط الاستراتيجي.

جدول 15 يوضح قيم معامل ارتباط بيرسون بين عدم التأكد البيئي مع تحديد الأهداف الإستراتيجية

عدم التأكد البيئي		
0.312*	معامل الارتباط	تحديد الأهداف الإستراتيجية
0.029	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

التفسير:

يبين الجدول وجود علاقة ارتباط بين عدم التأكد البيئي وتحديد الأهداف الإستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.312، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، تشير هذه النتائج إلى أنه كلما زاد مستوى عدم التأكد البيئي، زاد اهتمام المؤسسة بتحديد الأهداف الإستراتيجية أو تعديلها، إلا أن قوة العلاقة تبقى منخفضة، مما يعني أن عدم التأكد البيئي ليس العامل الوحيد المؤثر في تحديد الأهداف، بل توجد عوامل أخرى قد تلعب دورا في ذلك.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات :

جدول 16 يوضح تحليل التباين لتأثير علاقة عدم التأكد البيئي على تحديد الأهداف الإستراتيجية

مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.029 ^b	5.057	67.739	1	67.739	الانحدار
		13.394	47	629.527	الخطأ
			48	697.265	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

التفسير:

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة اختبار ANOVA^a قد بلغت (5.057) وهي دالة إذ بلغت قيمة sig (0.029) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير بين عدم التأكد البيئي و تحديد الأهداف الإستراتيجية.

جدول 17 يبين تحليل الانحدار الخطي لأثر عدم التأكد البيئي على تحديد الأهداف الإستراتيجية

الدالة الإحصائية	مستوى المعنوية	T	Beta	الخطأ المعياري S.E	B	
	0.152	1.458		5.378	7.840	الثابت
يوجد أثر	0.029	2.249	0.312	0.199	0.449	عدم التأكد البيئي
نموذج الانحدار البسيط:					0.097	معامل التحديد R ²
$Y = 7.840 + 0.449 X_1 + e_i$					0.312	معامل الارتباط R

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل spss

التفسير:

يبين الجدول نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط، بين أثر عدم التأكد البيئي على تحديد الأهداف الإستراتيجية إذ يتضح أن معامل الانحدار B الخاص بعدم التأكد البيئي بلغ 0.449، مما يدل على وجود تأثير طردي أي أنه كلما زاد عدم التأكد البيئي زاد مستوى الاهتمام بتحديد الأهداف الإستراتيجية.

كما بلغت قيمة T المحسوبة 2.249 عند مستوى معنوية 0.029، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن هذا الأثر دال إحصائياً، وبالتالي يمكن القول بوجود تأثير حقيقي لعدم التأكد البيئي على تحديد الأهداف الإستراتيجية.

أما معامل التحديد R² الذي بلغ 0.097، فهذا يعني أن عدم التأكد البيئي يفسر حوالي 9.7% من التغيرات الحاصلة في تحديد الأهداف الإستراتيجية، وهي نسبة ضعيفة نسبياً، ما يشير إلى وجود عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع.

وعليه يمكن القول إن عدم التأكد البيئي يؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائياً على تحديد الأهداف الإستراتيجية، إلا أن هذا التأثير يظل محدوداً، مما يستدعي الأخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى في تفسير هذه العلاقة.

نتائج الدراسة:

- مستوى عدم التأكد البيئي في المؤسسة جاء بدرجة متوسطة، حيث برزت بشكل خاص صعوبة توقع المنافسين والضغوط التقنية، في حين كان تأثير القوانين والتنظيمات أقل نسبياً.
- مستوى تحديد الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة جاء مرتفعاً، حيث تعتمد المؤسسة على المرونة، المشاركة الإدارية، تحليل البيئة، وأخذ المخاطر بعين الاعتبار في صياغة أهدافها.
- إدراك العلاقة بين عدم التأكد البيئي وتحديد الأهداف الإستراتيجية كان مرتفعاً، حيث أكدت العينة أن التغيرات البيئية تدفع المؤسسة إلى تعديل أهدافها واعتماد استراتيجيات أكثر مرونة.
- وجود علاقة طردية بين عدم التأكد البيئي وتحديد الأهداف الإستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.312 وهو دال إحصائياً.
- وجود أثر طردي دال إحصائياً لعدم التأكد البيئي على تحديد الأهداف الإستراتيجية، حيث بلغ معامل الانحدار 0.449، إلا أن قوة التفسير ضعيفة نسبياً إذ يفسر المتغير المستقل 9.7% فقط من التغير في المتغير التابع، مما يدل على وجود عوامل أخرى مؤثرة

بناء على النتائج السابقة يمكن استنتاج أن عدم التأكد البيئي يؤثر فعليا على عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية داخل المؤسسة، لكنه ليس العامل الوحيد المؤثر، بل هناك متغيرات أخرى تساهم في تشكيل هذه العملية، وهو ما يدعو إلى ضرورة توسيع الدراسات المستقبلية لإدراج متغيرات إضافية لشرح هذه العلاقة بشكل أعمق.

خلاصة الفصل الثالث :

في ختام هذه الدراسة التي تناولت أثر عدم التأكد البيئي على تحديد الأهداف الإستراتيجية، يمكن القول إن الموضوع يعكس أهمية بالغة في فهم كيفية تفاعل المؤسسات مع بيئتها الخارجية وما تفرضه من تغيرات وتقلبات تؤثر على عملية التخطيط واتخاذ القرار وقد سعت الدراسة إلى تحليل مستوى عدم التأكد البيئي داخل المؤسسة محل البحث، وتحديد درجة اعتمادها على آليات وأساليب صياغة الأهداف الإستراتيجية، إضافة إلى اختبار العلاقة والأثر بين المتغيرين.

وقد أظهرت النتائج أن مستوى عدم التأكد البيئي جاء متوسطاً، في حين كان مستوى تحديد الأهداف الإستراتيجية مرتفعاً، مما يعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة من خلال تبني أساليب مرنة في التخطيط الاستراتيجي.

كما بينت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين عدم التأكد البيئي وتحديد الأهداف الإستراتيجية، إضافة إلى وجود أثر إيجابي لكنه محدود نسبياً، وهو ما يدل على أن زيادة مستوى عدم التأكد يدفع المؤسسة إلى تعديل وتحسين طريقة صياغة أهدافها الإستراتيجية، غير أن هذا التأثير لا يفسر سوى جزء محدود من التغيرات الحاصلة، مما يشير إلى وجود عوامل أخرى مؤثرة لم تتناولها الدراسة.

وبالتالي فإن التعامل مع عدم التأكد البيئي يعد عنصراً مهماً في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يتطلب من المؤسسات تبني المرونة، تحسين جودة المعلومات، وتطوير أساليب استشراف المستقبل.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الخاتمة:

من خلال دراستنا التي تمحورت حول أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية، تبين لنا أن فهم المحيط الخارجي وما يفرضه من تقلبات يمثل الركيزة الأساسية لنجاح عملية التخطيط واتخاذ القرار. ويعتبر التعامل مع حالة عدم التأكد أحد أهم الأسس والمتطلبات التي تتبناها المؤسسة من أجل ضمان دقة أهدافها واستمرارية نشاطها في ظل بيئة تتميز بالغموض والتحول المتسارعة .

ونجاح المؤسسة يتوقف على قدرتها على التكيف مع هذه التغيرات من خلال تبني المرونة الإستراتيجية وتطوير أنظمة رصد وتحليل مستمرة، وهو ما يؤدي إلى رفع كفاءة صياغة الأهداف المسطرة ويقلل من درجة المخاطر المرتبطة بها. ومن خلال معالجة الإشكالية التي طرحت سابقاً، تم التوصل إلى عدة نتائج من خلال الدراسة النظرية والميدانية نذكرها فيما يلي:

النتائج:

- يواجه المسؤولون في المؤسسة مستوى متوسطاً من عدم التأكد البيئي، حيث برزت صعوبة توقع ردود أفعال المنافسين والضغوط التقنية المستمرة كأبرز التحديات .
- تتمتع المؤسسة بمستوى مرتفع من الكفاءة في عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية، مما يعكس وجود ممارسات منهجية واضحة في صياغتها .
- تولي المؤسسة أهمية قصوى ل تحليل المخاطر المحتملة عند صياغة أهدافها، حيث سجل هذا الجانب أعلى تقييم في ممارساتها الإدارية .
- تعتمد المؤسسة بشكل كبير على المرونة الإستراتيجية، حيث تضطر لإعادة صياغة أهدافها وتكييفها باستمرار لمواكبة التغيرات المفاجئة في السوق الدولية .
- يساهم توفر المعلومات البيئية الدقيقة واستخدام أساليب التخطيط الحديثة مثل السيناريوهات المستقبلية في تحسين دقة صياغة الأهداف الإستراتيجية المسطرة .
- يؤثر التعقيد البيئي بشكل مباشر على الأهداف التشغيلية للمؤسسة بدرجة تفوق تأثيره على الأهداف العامة .
- توجد علاقة ارتباط طردية ودالة إحصائية تؤكد أنه كلما زاد مستوى عدم التأكد في المحيط، زاد اهتمام المؤسسة بتطوير وتحسين طرق تحديد أهدافها .
- أثبتت الدراسة وجود أثر حقيقي لعدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف، ورغم أن هذا الأثر يفسر جزءاً من التغيرات، إلا أنه يدفع المؤسسة نحو تبني أساليب تخطيط أكثر تكيفاً .
- وأخيراً، نؤكد على أن التعامل مع عدم التأكد البيئي هو عملية مستمرة تتطلب يقظة دائمة وتطوير لقواعد البيانات، لضمان قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية في ظل بيئة تتميز بالغموض والتحول السريع .

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

العلاقة الطردية بين عدم التأكد ودقة الأهداف الفرضية صحيحة حيث أظهرت النتائج أن زيادة عدم التأكد البيئي تؤدي فعلياً إلى صعوبة أكبر في تحديد أهداف إستراتيجية دقيقة. وقد سجلت العبارة المتعلقة بهذا المعنى متوسطاً حسابياً قدره 3.65 بدرجة مرتفعة .

الفرضية الثانية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية الفرضية صحيحة إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة اختبار ANOVA حوالي 5.057 بمستوى دلالة 0.029، وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد وجود أثر حقيقي ودال للمتغير المستقل على المتغير التابع . .

الفرضية الثالثة:

التوجه نحو الأهداف المرنة والديناميكية الفرضية صحيحة فقد سجلت العبارة الخاصة بتبني إستراتيجيات مرنة أعلى متوسط حسابي في المحور الثالث بلغ 4.20 وبدرجة مرتفعة جداً. كما بلغ متوسط المحور الخاص بتحديد الأهداف المرنة والمواكبة للتغيرات 3.83.

الفرضية الرابعة:

دور اليقظة والمرونة الإستراتيجية . الفرضية مقبولة تحليلياً؛ حيث كشفت النتائج أن المؤسسة تعتمد على تحليل شامل للبيئة وأخذ المخاطر بعين الاعتبار لتقليل درجة الغموض. وقد خلصت الدراسة إلى أن تبني أساليب أكثر تكيفاً ومرونة في التخطيط يساعد المؤسسة على التعامل بفعالية مع "عدم التأكد".

توصيات الدراسة :

- تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع عدم التأكد البيئي من خلال تطوير أنظمة رصد وتحليل البيئة الخارجية بشكل مستمر، بما يسمح بالتنبؤ بالتغيرات وتقليل درجة الغموض في اتخاذ القرار.
- تحسين جودة المعلومات المتاحة داخل المؤسسة، والعمل على إنشاء قواعد بيانات دقيقة ومحدثة، لما لذلك من دور في دعم دقة عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية.
- زيادة الاعتماد على أساليب التخطيط المرن، مثل السيناريوهات المستقبلية، بما يسمح بتعديل الأهداف الإستراتيجية بسرعة وفقاً للتغيرات البيئية المفاجئة.
- تعزيز مشاركة مختلف المستويات الإدارية في عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية، وخاصة رؤساء الأقسام والموظفين ذوي الخبرة، لضمان تنوع الرؤى وتحسين جودة القرارات.
- الاهتمام بالتكوين والتدريب المستمر للموارد البشرية في مجال التحليل الاستراتيجي والتخطيط، لما له من أثر في تحسين القدرة على التعامل مع البيئات غير المستقرة.

آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال دراستنا معالجة الموضوع محل الدراسة في حدود الإشكالية المطروحة وفي حدود البيانات والمعلومات المتاحة، وبالتالي يمكن اعتبارها نقطة انطلاق لدراسات أخرى من شأنها أن توضح النقاط التي لم نتطرق لها.

المراجع

قائمة المراجع:

❖ باللغة العربية:

- ابراهيم هائم، و محمد ابراهيم. (2019). اثر عدم التأكد البيئي على جودة القرارات التوجيهية : دراسة ميدانية. 10 (2)، 421-455.
- احمد القطامين. (2002). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية* (الإصدار ط-1). عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- احمد عبد الله وارون الصباب. (2013). *اساسيات الادارة الحديثة* (الإصدار ط 4). السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- اسمهان مربي، و حكيمة جاب الله. (بلا تاريخ). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق فعالية التغيير التنظيمي. (4)، الصفحات 92-99.
- آسيا دراجي، و بديعة عباسي. (2016/2015). دور تحليل البيئة الداخلية في تفعيل الاداء المالي (مذكرة ماستر). 33. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قالملة: جامعة 8 ماي 1945.
- اكرم سالم حسن الجاني. (7 سبتمبر، 2007). *بيئة المنظمة والخيارات الاستراتيجية*. تاريخ الاسترداد 21 نوفمبر، 2025، من الحوار المتمدن: <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=108358>
- التميمي اياد فاضل، و شاكر جار الله الخشالي. (2007). اثر عدم التاكيد البيئي في تحديد الاهداف الاستراتيجية. *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال*، 3 (1)، صفحة 9.
- الجمال حسان جميل. *المدخل المعرفي الى الغموض الاستراتيجي: ماهيته-خصائصه-تطبيقاته (نسخة الكترونية)*.
- الجوراني اياد خالد مهدي. (2017). دور استراتيجيات عدم التاكيد البيئي واستراتيجيات التغيير التمطي في تعزيز الميزة التنافسية. كلية الدراسات العليا قسم ادارة الاعمال، العراق: جامعة النيلين.
- السالم مؤيد سعيد. (2005). *اساسيات الادارة الاستراتيجية* (الإصدار ط 1). عمان: دار وائل للنشر.
- الصرايرة اسماعيل محمد. (2011). *التحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الادارية* (الإصدار ط 1). عمان -الأردن: دارو المكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- العارف نادية. (2002). *التخطيط الاستراتيجي والعولمة*. (الدار الجامعية، المحرر) الاسكندرية.
- العريقي منصور محمد إسماعيل. (2011). *الإدارة الاستراتيجية* (الإصدار ط1). الصنعاء، اليمن: جامعة العلوم و التكنولوجيا.
- الغالب طاهر محسن منصور، و وائل محمد صبيحي ادريس. (2009). *الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل* (الإصدار ط 2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- امين عبد العزيز حسن. (2001). *ادارة الاعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين*. مصر: دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع.

- انتصار عباس حمادي، و لبنى قحطان محمد علي. (بلا تاريخ). تأثير المرونة الاستراتيجية واللاتاكد البيئي في الصحة التنظيمية بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية. 46. مجلة دنانير الغرب.
- بلال محمد، و المشرقي خالد. (2021). التوجه الريادي و علاقته بلاداء التسويق. 11 (1)، الصفحات 60-78.
- بولنوار مختاري. (2015-2014). أثر ظروف عدم التأكد على تقييم الاستثمارات في الاقتصاد الاسلامي. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
- ثابت ، الغالبي وائل ادريس. (2013). *الادارة الاستراتيجية : مفاهيم و تطبيقات* . عمان : دار وائل للنشر .
- حسين حريم. (2019). *إدارة المنظمات المنظور كلي*. عمان الاردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- خديجة بوخرصة. (2015). البقضة الاستراتيجية و دورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، وهران : جامعة محمد بن احمد.
- خضر مصباح اسماعيل الطيطي. (2013). *الادارة الاستراتيجية (الإصدار ط 1)*. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- رشيد سعيدان. (2023). اهمية الادارة الاستراتيجية في تخفيض عدم التاكيد البيئي. 9 (2) ، 8-12. مخبر الدراسات الاقتصادية و التنمية المحلية بالجنتوب الغربي: جامعة طاهري محمد بشار.
- سديرة امنة بن، و ايمان مواس. (2016-2015). اثر عدم التاكيد البيئي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية. 14-13. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قالمة: جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
- سعيدان رشيد. (2023). اهمية الادارة الاستراتيجية في تخفيض عدم التاكيد البيئي دراسة حالة بنك الفالحة و التنمية الريفية. 9 (2) ، 298-292. مخبر الدراسات الاقتصادية و التنمية المحلية بالجنتوب الغربي، بشار: جامعة طاهري محمد بشار.
- سيد، احمد سالم، و عيسوي يوسف. (2016/2015). التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة(شهادة ماستر). 31. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، الملحقه جامعيه- مغنية: جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
- صلاح عباس. (2005). *الادارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة*. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- صونية كيلاني. (2007-2006). مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية(مذكرة الماجستير). 31-30. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- طارق طه. *السلوك التنظيمي*. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد صبحي إدريس. (2007). *الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)* (الإصدار ط 1). الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد صبحي ادريس. (2009). *الادارة الاستراتيجية:منظور منهجي متكامل* (الإصدار ط 2). الاردن: دار وائل للنشر.
- ظمين السعيد. (2020/2019). دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي(مذكرة ماستر). 21. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- طه محمد عبد العظيم. (2010). *الادارة الاستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية*. (دار الفكر العربي، المحرر) القاهرة.
- عبد الباري إبراهيم، و ناصر جرادات. (2014). *الإدارة الاستراتيجية في القرن العشرين: النظرية و التطبيق*. الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (1999). *الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21*. مجموعة النيل العربية.
- عبد الرزاق بن حبيب. (2013). اقتصاد و تسيير المؤسسة. ط5، 37. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- عبد السلام ابو قحف. (2003). *اقتصاديات الاعمال و الاستثمار الدولي*. الاسكندرية مصر: دار الجامعة الجديدة.
- عبد الله علي العفاد. (2023). *الادارة الاستراتيجية*. 38. اليمن، كلية العلوم الادارية: جامعة الناصر.
- علاوي نصيرة. (2014). *البقطة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة*. (2)، الصفحات 162-175.
- علي شريف. (2000). *الادارة المعاصرة*. مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
- فاطمة الزهراء بن عيسى. (2020). *اثر تحديد الاهداف الاستراتيجية على فعالية تنفيذ الاستراتيجيات*. 14 (2)، الصفحات 88-105.
- فوزي محيريق بن الجبلاني. (2020). *مدخل لاقتصاد المؤسسة: تحليل سوسيولوجي للتنشئة الاجتماعية للتلميذ المراهق بالوسط الريفي* (الإصدار ط1). الوادي: جامعة الشهيد حمة لخضر.
- كرومي سعيد. (2020/2019). *مدخل الى الادارة الاستراتيجية*. بشار، الجزائر: جامعة طاهري محمد-بشار- قسم علوم التسيير.
- ماجد عبد المهدي مساعدة. (2012). *إدارة المنظمات*. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). *الادارة الاستراتيجية*. الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- ماجد عبد المهدي مساعدة. (2017). *الادارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية*. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- محمد، بني حمدان خالد، و وائل محمد صبحي ادريس. (2007). *الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي-منهج المعاصر*. الاردن: دار اليازدي العلمية للنشر و التوزيع.
- محمد الشرقاوي احمد عبد العاطي. (2025). *أثر عدم التأكد بشأن السياسات الاقتصادية على مستوى التحفظ المحاسبي بالشركات المدرجة بالبورصة المصرية*. 55 (3)، الصفحات 427-367.
- محمد غنيم عثمان. (1999). *التخطيط واسس مبادئ عامة* (الإصدار ط1). مصر: جامعة القاهرة.
- محمد، الخشالي سامي التميمي. (2007). *اثر عدم التأكد البيئي على الاهداف الاستراتيجية*. 4 (2)، الصفحات 25-40.
- محمود جاسم الصميدعي، و ردينة عثمان يوسف. (2007). *ادارة الاعمال الدولية*. عمان الاردن: دار المناهج للنشر و التوزيع.
- مساعدة ماجد عبد المهدي. (2013). *الادارة الاستراتيجية*. الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- مؤيد سعيد السالم. (2005). *أساسيات الادارة الاستراتيجية* (الإصدار ط1). عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- نبيل محمد مرسي. (2003). *الادارة الاستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس*. (دار الجلعة الجديدة، المحرر) الاسكندرية.
- نسرين مرجاوي. (2018/2019). *تطبيق المخطط الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية (مذكرة ماستر)*. 9. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مستغانم: جامعة عبد الحميد.
- نعيم إبراهيم الظاهر. (2009). *الادارة الاستراتيجية (المفهوم-الأهمية-التحديات)*. الاردن: عالم الكتب الحديث.
- نهى احمد ابو طه. (2012). *اثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء التسويقي*. 33-36. كلية الاعمال، عمان: جامعة الشرق الاوسط.
- يوسف الطالبي. (2016). *دور الاهداف الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي*. 8 (1)، الصفحات 33-50.

- Bryson, j. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organization* . jossey-bass.
- Cohen, J. (2001). Environmental uncertainty and managerial decision- making.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (2012). information richness: A new approach to manerial behavior and organization design.
- Eferakeya, I. (2025). Environmental uncertainty and strategic accoting practices.
- fred r, d. (2011). *strategic management:concepts and cases* (13th ed ed.). (r. education, Ed.)
- hillman, G. (1994). making self - assessment work. *the TQM magazine* , 6 (3), 31-29.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy- focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. boston: harvard business school press.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment* . harvard university press.
- milliken, f. j. (1987). three types of perceived uncertainty about the environment:state,effect, and response uncertainty. *the academy of managment review* , 12 (1), 143-133.
- Ngundi, J. (2019). Environmental uncrtainty and strategy implementation in private universities.
- porter, m. (1980). *competitive strategy:techniques for analyzing industries and competitors*. (f. press, Ed.) new york.
- Richard L. Daft, R. L. (2003). organizational information requirements, media richness and structural design.
- robbins, s., & coulter, m. (2012). *management* (11th ed ed.). (p. hall, Ed.) usa.

الملاحق
٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩

جامعة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
تخصص الإدارة الإستراتيجية

استبيان

تحية طيبة وبعد؛

السيدات والسادة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، المصمم لغرض البحث العلمي، في إطار إعداد رسالة ماستر تخصص إدارة الإستراتيجية، وهو يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز هذه الدراسة الموسومة ب: "اثر عدم التأكد البيئي على تحديد الأهداف الإستراتيجية".

يندرج هذا الاستبيان ضمن الجزء التطبيقي للمذكرة، ولما كانت آراؤكم وخبرتكم تشكل قيمة علمية وعملية مضافة وضرورية لنجاح هذه الدراسة، نرجو التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيكم.

ونؤكد لكم أن جميع الإجابات سوف يتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولن يتم تداولها أو استخدامها بأي شكل آخر.

نشكر لكم تعاونكم وحسن تجاوبكم، ومساهمتم القيمة في إثراء هذا العمل البحثي.

- تحت إشراف:

- من إعداد الطالبة:

- الأستاذ بلعربي عبد القادر

- برطال سهام

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

المستوى التعليمي : ثانوي ☐

جامعي ☐

تقني / تكوين مهني ☐

السن: من 20 إلى 29 ☐

من 30 إلى 39 ☐

من 40 إلى 49 ☐

من 50 فما فوق ☐

التصنيف الوظيفي: مدير ☐

موظف ☐

رئيس قسم ☐

الأقدمية: أقل من 5 سنوات ☐

من 5 إلى 10 سنوات ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

طبيعة نشاط المؤسسة : صناعي ☐

مختلط ☐

خدمي ☐

المحور الأول :- عدم التأكد البيئي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					01 تشهد بيئة عمل المؤسسة تغيرات مفاجئة تجعل التنبؤ بالظروف المستقبلية صعبا.
					02 تتسم تكنولوجيا القطاع بالتعقيد و التطور السريع مما يتطلب استجابة مستمرة.
					03 يواجه المسؤولون صعوبة في توقع ردود أفعال المنافسين تجاه القرارات الجديدة.
					04 تؤدي التقلبات الكبيرة القوانين و التنظيمات الحكومية إلى غموض في القرارات.
					05 يشهد السوق تقلبات اقتصادية تزيد من درجة عدم الوضوح في التخطيط .
					06 تواجه المؤسسة ضغوطا تقنية مستمرة تجعل مواكبة التطورات أمرا تحديا.
					07 ضعف توفر البيانات البيئية يجعل محيط المؤسسة أكثر خطورة و صعوبة في التوقع.

المحور الثاني:- تحديد الأهداف الإستراتيجية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					تعتمد المؤسسة على تحليل شامل للبيئة قبل صياغة أهدافها الإستراتيجية.	08
					يتم تعديل الأهداف الإستراتيجية بانتظام لمواكبة تغيرات السوق الدولية.	09
					يتم تحديد أهداف مرنة وقابلة للتغيير بدلا من الأهداف الجامدة.	10
					يشارك المدرون ورؤساء الأقسام بشكل فعال في صياغة الأهداف الإستراتيجية.	11
					يؤدي نقص المعلومات أحيانا إلى صعوبات في تحديد أهداف دقيقة.	12
					تأخذ المؤسسة المخاطر المحتملة بعين الاعتبار في عملية صياغة الأهداف.	13
					تعتمد المؤسسة على سيناريوهات مستقبلية مختلفة عند التخطيط.	14

المحور الثالث:- العلاقة بين المتغيرين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					كلما زاد عدم التأكد البيئي زادت صعوبة تحديد الأهداف الإستراتيجية دقيقة.	15
					تضطر المؤسسة إلى إعادة صياغة أهدافها الإستراتيجية بشكل جذري بسبب التغيرات البيئية المفاجئة.	16
					يساعد توفر معلومات بيئية دقيقة على تحسين دقة صياغة الأهداف الإستراتيجية.	17
					تبنى المؤسسة استراتيجيات مرنة تسمح بتكييف الأهداف الإستراتيجية بسرعة مع التغيرات.	18
					يؤثر التعقيد البيئي على تحديد الأهداف التشغيلية أكثر من الأهداف العامة.	19

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير واحترام.

