

اثر عدم التأكد البيئي على جودة القرارات التوجيهية : دراسة ميدانية هانم إبراهيم محمد إبراهيم

الملخص:

هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي وجودة القرارات الاستراتيجية فى شركات التأمين الاجنبية داخل جمهورية مصر العربية .

ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبيانه تكونت من (٥٠) فقرة وذلك لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة التى تكونت من المديرين العاملين بالادارة العليا والوسطى، فى شركات التأمين الاجنبية محل الدراسة ، وتم توزيع (٣١٣) استبيانه صالحه للتحليل الاحصائى على عينة الدراسة، وفى ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الاحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد الدراسة وتوصلت الدراسة الى نتائج من اهمها :- يوجد تاثير ذو دلالة احصائية لعدم التأكد البيئي على جودة القرارات التوجيهية داخل القطاع محل الدراسة .وكانت من اهم النتائج ضرورة الاهتمام المرونة بعدم التأكد البيئي فى شركات التأمين محل الدراسة كمنهج وممارسة، ويمكن الوصول الى ذلك من خلال تطوير البنية التحتية (البشرية التقنية) للشركات بالشكل الذى يجعلها قادرة على إستيعاب التغيرات البيئية عامة والسوقية خاصة وسرعة التعامل معها.

الكلمات الافتتاحية : جودة القرارات الاستراتيجية ، الاستثنائية ، الاستمرارية ، التوجيهية ، عدم التأكد البيئي ، الحركية ، العدائية ، عدم التجانس .

Abstract:

The study aimed to reveal the effect of strategic flexibility as a mediator between environmental uncertainty and the quality of strategic decisions in foreign insurance companies. In order to achieve the objective of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (50) paragraphs to collect the preliminary data from the sample of the study which consisted of the managers working in the senior and middle management in the Egyptian and foreign insurance companies in the study, and distributed (313) questionnaire valid for statistical analysis. In the light of this, data collection and analysis and hypothesis testing were performed using statistical tests by conducting multiple regression analysis. The study found the following results: - There is a statistically significant impact of environmental uncertainty on the quality of strategic decisions in the presence of the sector under study. The most important results of the insurance companies in the method of study and practice, through the development of human infrastructure (technical) companies in a way that makes it able to absorb changes in the general environment and the market, especially and speed of dealing with them.

key words: quality of strategic decisions, exceptional, continuity, guidance, environmental uncertainty, kinetic, hostile, heterogeneity.

تمهيد:

تواجه منظمات الاعمال اليوم حالة من عدم التأكد فى صنع القرارات الاستراتيجية ، التى اصبحت تشكل لها تحديات حقيقة يتحتم عليها مواجهتها بأكثر الطرق فاعلية ، ولعل من بين تلك الطرق عملية صنع القرار داخل المنظمة ، ولكن قد لا يقود كل قرار يتخذ بالضرورة الى القضاء على تحدى معين او حل مشكلة محدده ، لذا وجب السعى الى صنع قرارات تتميز بالجودة والفعالية اى ان يكون القرار يخص وموجهة لحل مشكلة بعينها ويكون موصوف بالدقة مع كونه قابل للتطبيق على ارض الواقع .

هذا وتتخذ القرارات التوجيهية Strategic decisions عادة تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد، اى تصنع القرارات فى ظل معلومات نادرة او خاطئة نتيجة حالة عدم التأكد البيئى السائدة فى المستقبل، لذلك يمثل الخيار الاستراتيجى الخيار المفضل لمتخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية لمواجهة موقف استراتيجى هام . ولكن ما هى العوامل التى تؤثر على جودة القرارات التوجيهية داخل المنظمة فى ظل حالة عدم التكد البيئى ، وما هى الطرق الواجب اتباعها لتقليل الاثر السلبى لحالة عدم التاكيد البيئى ،وما هى الاجراءات الواجب اتباعها لتحسين جودة القرارات التوجيهية وزيادة مستوى فعاليتها داخل المنظمة محل الدراسة .

ولاجل ذلك جاءت هذه المداخلة لتبحث تاثير حالة عدم التأكد البيئى على جودة القرارات التوجيهية داخل شركات التامين الاجنبية بداخل جمهورية مصر العربية .

أولاً: الدراسات السابقة:

[١] دراسة (التمى والخشالى،٢٠٠٧) .

"اثر عدم التأكد البيئى فى تحديد الاهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية فى شركات الصناعات الدوائية الاردنية".

هدفت الدراسة الى: بيان اثر عدم التأكد البيئى من خلال الابعاد (التعقيد والتغيير) فى تحديد الاهداف الاستراتيجية (الموارد المادية، الربحية، الموارد المالية، والانتاجية، والمسئولية الاجتماعية) لشركات صناعة الادوية الاردنية، ولقد تكونت

عينة الدراسة من (٧٧) مديرا من مستويات ادارية مختلفة، ممن يعملون في الشركات محل الدراسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيانة استخدمت كاداه رئيسية لجمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة الى:

- ١- تعمل شركات صناعة الادوية الاردنية في بيئة يمكن وصفها بانها بيئة تمتاز بدرجة متوسطة من درجة عدم التأكد البيئي، ودرجة اهتمام جيد من قبل ادارة الشركات محل الدراسة مما يسمح لها بادارة اهدافها الاستراتيجية بشكل جيد.
 - ٢- عدم وجود اثر معنوى ذو دلالة احصائية للتعقيد البيئي على الاهداف الاستراتيجية ما عدا المسؤولية الاجتماعية ، وجود تاثير معنوى للتغيير البيئي على جميع الاهداف الاستراتيجية ما عدا الموارد المالية والربحية والانتاجية.
- [٢] دراسة (الزغبى ، ٢٠٠٩).

"اثر عدم التأكد البيئي على فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية بداخل الجامعات الاردنية".

هدفت الدراسة الى: التعرف على تاثير عدم التأكد البيئي على فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية في الجامعات الاردنية، ولقد تكونت عينة الدراسة من (١٦١) من العاملين في الجامعات من رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات ورؤساء الاقسام الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيانة استخدمت كاداه رئيسية لجمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة الى: العديد من النتائج ابرزها وجود اثر معنوى ذو دلالة احصائية لعدم التأكد البيئي ابعادة (الحركية، وعدم التجانس، والعدائية) على فاعلية تخطيط نظم المعلومات داخل الجامعات الاردنية.

[٣] دراسة (الامين، وعثمان، ٢٠١٠).

"اثر عدم التأكد البيئي على استخدام المقاييس غير المالية في تقييم الاداء: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية السورية".

هدفت الدراسة الى: بيان اثر عدم التأكد البيئي على استخدام المقاييس غير المالية فى تقييم الاداء فى الشركات الصناعية السورية، ولقد تكونت عينة الدراسة من (٤٢) مديرا من مستويات ادارية مختلفة، ممن يعملون فى الشركات محل الدراسة وتم استخدام المنهج الوصفى التحليلي من خلال استبيانة استخدمت كاداه رئيسية لجمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة الى: العديد من النتائج ابرزها وجود اثر معنوى ذو دلالة احصائية لعدم التأكد البيئي المدرك على مقاييس الاداء الغير مالية فى عملية تقييم الاداء.

[٤] دراسة (Wang & Fang, 2014).

"تأثير عدم التأكد البيئي فى العلاقة بين هياكل الشبكات والاداء الابداعى".

هدفت الدراسة الى: بيان تأثير المعدل لعدم التأكد البيئي فى العلاقة بين هياكل الشبكات والاداء الابداعى للتحالفات الجديدة فى تايوان. ولقد تكونت عينة الدراسة من (٤٣٢) مدير إدارى يعملون فى الشركات التايوانية. وتم استخدام المنهج الوصفى التحليلي من خلال استبيانة استخدمت كاداه رئيسية لجمع المعلومات.

ولقد توصلت الدراسة الى: العديد من النتائج ابرزها أن عدم التأكد البيئي يعزز من العلاقة بين هياكل الشبكات والاداء الابداعى للتحالفات الجديده فى تايوان.

[٥] دراسة (Verdu, et..al, 2016).

"الاثر المعدل لعدم التأكد البيئي فى العلاقة بين الخيارات فى الحقيقة والابداع التكنولوجى".

هدفت الدراسة الى: بيان الاثر المعدل لعدم التأكد البيئي فى العلاقة بين الخيارات الحقيقة والابداع التكنولوجى فى شركات التكنولوجيا العالية. وأختبار اثر استباقية المنظمة على بقاء الشركة فى ظل تكنولوجيا المعلومات فى تايوان من خلال التأثير الاثر المعدل للتعقيد البيئي. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٤٣) شركة تكنولوجيا متقدمة مقسمة على النحو التالى: (٢٦) شركة تعمل فى مجال الحاسوب والمنتجات الذكية، و(٢٧) شركة تعمل فى مجال الاكترونيات، (٢٩) شركة تعمل فى

مجال تصنيع المركبات، و(٦١) شركة تعمل في مجال الاتصالات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيانته استخدمت كأداة رئيسية لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى: العديد من النتائج ابرزها أن عدم التأكد البيئي يعزز من العلاقة بين الخيارات الحقيقة والابداع التكنولوجي في شركات التكنولوجيا العالمية.

[٦] دراسة (عكار، ٢٠١٦).

"مصادر عدم التأكد البيئي واستراتيجيات مجابتهها، دراسة تطبيقية على شركات الكهرباء العامة".

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة مصادر وعوامل عدم التأكد البيئي في البيئة التي لها تأثير على المنظمة في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب للمنظمة، وشملت عينة الدراسة 48 مديراً من شركة الكهرباء العامة في محافظة البصرة، وتمثلت مصادر وعوامل عدم التأكد البيئي بـ (الحكومة، المنافسة، الموردين، المؤسسات المالية، الزبائن، جماعات الضغط) والاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة لمواجهة هذه العوامل والتحديات بـ استراتيجيات المدافعين، واستراتيجية المنقبين، واستراتيجية المحللين، واستراتيجية المستجيبين.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة بين مصادر الغموض البيئي وبين تحديد الخيار الاستراتيجي، ووجود تأثير لمصادر الغموض البيئي مجتمعة ومنفردة على الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة. وأوصت الدراسة بتبني إحدى الاستراتيجيات بما يتلاءم مع إمكانيات الشركة وقدراتها، والابتعاد عن التقدم البطيء أو البقاء على ما هو عليه الحال.

[٧] دراسة كل من (جاسم، عبد الرزاق، ٢٠١٤).

"إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لعينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد".

يهدف البحث إلى: الوقوف على دور وأهمية إدارة المعرفة في عملية تعزيز وإدارة القرارات الاستراتيجية والحيوية التي تتصل بمشكلات استراتيجيات وذات أبعاد

متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذا النوع من القرارات يتطلب البحث المتعمق والمعرفة والقدرات للتحليل المستقبلي التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات ومناقشتها. ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبيانة وزعت باليد على عينة من المدراء لمنظمات صناعية في بغداد. وقد تم اعتماد (٦٥) استبيانة من الاستبيانات (٨٠) الموزعة وتحليل إجابات الاستبيانات إحصائياً تبين أن متخذي القرارات الاستراتيجية للمنظمة الصناعية يدركون أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار الاستراتيجي، إلا أن الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل لإدارة المعرفة في القطاع الصناعي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمدراء والقيادات والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

ولقد توصلت الدراسة الى:

- ١- إن المدخل المعرفي أداة هامة وضرورية لممارسة لأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمات ليس فقط في حل المشكلات، والتعلم والتخطيط بل في تقرير مصير المنظمة ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل.
- ٢- إن معظم مدراء عينة البحث مدركون ومتفقون في الرأي حول أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة وهياكلها بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها ودورها الهام في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة.

[٨] دراسة (Zackl; 2006)

"دور تكنولوجيا نظم دعم القرارات في دعم اتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد البيئي".

هدفت الدراسة الى: اقتراح أن تكنولوجيا نظم دعم القرارات المستندة على الحاسوب ملاءمة لدعم اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد البيئي والتعقيد، تكونت عينة الدراسة من (٢٥) شركة تستند في عملها على نظم دعم القرار في إتخاذ قراراتها.

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج: كان ابرزها أن نظم معلومات اتخاذ القرارات هي نظم ملائمة لاتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد البيئي والتعقيد.

[٩] دراسة (Desarbo,et..al, 2006).

"العلاقة بين انواع الاستراتيجيات والقدرات وحالة عدم التأكد البيئي على الاداء المؤسسى".

هدفت الدراسة الى: التعرف على العلاقات الداخلية وتأثيرها على انواع الاستراتيجيات والقدرات، وعدم التأكد البيئي والاداء المؤسسى، تكونت عينة الدراسة من (٧٠٩) مفردة من شركات ثلاث مدن فى الصين، اليابان، الولايات المتحدة الامريكية.

ولقد توصلت الدراسة الى: وجود علاقة بين انواع الاستراتيجيات، القدرات، عدم التأكد البيئي والاداء المؤسسى، فى الشركات محل الدراسة وإن كان هناك اختلاف بين إجراءات تطبيق الاستراتيجيات Miles and Snow فى الثلاث مدن المحددة.

[١٠] دراسة (Kroeger, 2007)

"العلاقة بين قدرة المنظمة البيئية ومرونة التخطيط وتأثيرها على اداء المنظمة".

هدفت الدراسة الى: إيجاد العلاقة بين قدرة المنظمة على المسح البيئي، ومرونة التخطيط، ووضع توجه محدد للأعمال وبين أداء المنظمة، ودراسة تأثير البيئة الخارجية على أداء المنظمة. وشملت عينة الدراسة مديري الأعمال الصغيرة فى الشمال الشرقي من أوهايو فى الولايات المتحدة الامريكية.

وتوصلت الدراسة الى: وجود توجه محدد للمنظمات له علاقة إيجابية على أداء المنظمة، ولم يتم إثبات العلاقة الإيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمة، ووجود علاقة بين حالات عدم التأكد البيئي فى التأثير على العلاقة بين توجه المنظمة وأدائها.

[١١] دراسة (Elbanna & Child, 2007).

"تأثير القرارات البيئية وخصائص المنظمة على عقلانية عملية اتخاذ القرارات داخل جمهورية مصر العربية".

وهدفت الدراسة الى: تطوير نموذج تكاملي لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية العقلانية من خلال ثلاثة منظورات وهي تحديد القرارات، وتحديد البيئة، وخصائص المنظمة كمؤثرات على عقلانية عملية اتخاذ القرارات.

ولقد توصلت الدراسة: ان العقلانية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تجابه عدد من المتغيرات من المنظورات الثلاثة المحددة، وان عملية اتخاذ القرار يصعب وضعها في إطار نموذج محدد.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة والتي تبين منها إنه لكي تقوم الشركات بتحقيق جودة عالية وفعالة للقراراتها، فانها تحتاج الى دراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية رغم صعوبة الحصول على المعلومات الضرورية من بيئتها الخارجية سواء ما يتعلق منها بعدد ومدى تجانس الاطراف البيئية بشكل مباشر او غير مباشر ، مما يزيد من معاناه الشركات في تحقيق جودة عالية للقرارات التوجيهية، وتتمثل مشكلة الدراسة في الاجابة عن التساؤلات الآتية :

ماهو تأثير عدم التأكد البيئي على جودة القرارات التوجيهية في الشركات محل الدراسة؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

١- الأهمية العلمية:

- ندرة الدراسات والبحوث المصرية التي تناولت، عدم التأكد البيئي.
- لقد أصبحت جودة القرارات التوجيهية ضرورة لاي منظمة في ظل التطورات المتلاحقة، لذلك يجب الاهتمام بها واخذها في الاعتبار في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة لتجنب المنظمة العديد من المخاطر المستقبلية.
- اهمية نتائج الدراسة التي توضح العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي بدورها تساعد المنظمة في اكتشاف الجوانب السلبية والايجابية في الاداء وتصحيح المسار.

٢ - الأهمية التطبيقية:

الدور الهام لقطاع التأمين في المساهمة في تمويل المشروعات المختلفة ومدى اهمية ان تظل شركات التأمين قادرة على مواجهة التحديات المختلفة التي تواجهها ، وذلك حتى تظل قادرة على القيام بدورها الهام في إحداث التنمية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي الى التعرف على اثر عدم التأكد البيئي ومتغيرتها على جودة القرارات التوجيهية، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الاهداف الفرعية الآتية :-

١- بيان الاثر المحتمل لعدم التأكد البيئي بمتغيراتها على جودة القرارات التوجيهية داخل المنظمة محل الدراسة.

٢- تحديد مدى تأثير الحركي البيئي ، على جودة القرارات التوجيهية في الشركات محل الدراسة.

٣- تحديد مدى تأثير العدائي البيئي ، على جودة القرارات التوجيهية في الشركات محل الدراسة.

٤- التعرف على تأثير عدم التجانس البيئي ، على جودة القرارات التوجيهية في الشركات محل الدراسة

خامساً: الاطار النظري :

١- ماهية عدم التأكد البيئي :

أكد العديد من الباحثين على إن ادارة عدم التأكد البيئي أصبحت من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في بيئة الاعمال المعاصرة، وذلك بسبب النقص في البيانات والمعلومات حول متغيرات البيئة الخارجية وعناصر البيئة الداخلية لمنظمات الاعمال مما يتسبب بصعوبة تطوير قراراتها الاستراتيجية التي تأخذ تلك المنظمات الى طريق النجاح. ومن هذا المنطلق يعد عدم التأكد البيئي من بين اهم التحديات الخارجية التي من المفترض على إدارة منظمات الاعمال التعامل معها (إدريس، والغالبى، ٢٠١٢)

ويرى (Lin, 2006) أن ارتفاع مستويات عدم التأكد البيئي يرتبط باستمرارية التغيير البيئي، وعدائية سلوك المنافسين، فإن ذلك الامر يؤدي إلى أن تواجه المنظمات صعوبات بالتنبؤ بالمتغيرات المحتملة في البيئة وتوقعها، وكذلك فإن مستويات مرتفعة من عدم التأكد البيئي تفرض ضغوط على إدارة المنظمات وفي كيفية الاستجابة والتكيف بفاعلية مع تلك الضغوطات البيئية.

ويتناسب هذا الرأي مع ما اشار الية (إدريس، والغالبى، ٢٠١٢) بأن اهم خاصية من خواص عدم التأكد البيئي هي "حالة الشك" تجاه الاحداث المستقبلية المتصلة بعلاقات المنظمة، والسبب والنتيجة هو فى البيئة، فعدم التأكد البيئي هي حالة تأزم تدفع المنظمات الى صياغة استراتيجية للتعامل والتقليل من التأثيرات البيئية عليها.

وقد أكد (جاد الرب، ٢٠١٣) أن عدم التأكد البيئي هو من اهم الحقائق والتحديات التى تواجه منظمات اليوم، وعدم التأكد البيئي يشير الى نقص المعلومات المرتبطة بالتطورات والتغيرات الممكن حدوثها فى البيئة الخارجية، ويترتب على ذلك مزيد من الصعوبات التى تواجه المنظمة فى التنبؤ والتوقع وعدم الفهم المرتبط بغموض المستقبل.

٢- منظورات عدم التأكد البيئي ومداخل إدارته:

يعبر عدم التأكد البيئي من منظور المنظمة Organization Theory Perspective عن الظروف التى تواجهها المنظمة بدرجة عالية من الاختلاف والتعقيد، والتى تضطر إدارة المنظمة للتعامل معها (scott,1994) ، ووضح (Thompson,2003) أن المنظمة نظام مفتوح غير معزول عن بيئة الخارجية، وتتصف هذه البيئة بالتعقيد والاضطراب، وتكون مضطرة للتعامل معها من خلال مدخلات ومخرجات النظام عبر تلك البيئة، وقد افترضت نظريات المنظمة أن نجاح المنظمات أو فشلها إنما يعتمد على الكيفية التى يدرك ويفسر ويدير فيها المديرون البيئة التى تعمل المنظمة فى محيطها.

وبحسب نظرية اتخاذ القرارات **Decision Making Theories**، فإن عدم التأكد البيئي يؤثر في عملية اتخاذ القرارات كونها في مركز مهام المنظمة، ولما تواجهها من حالات تتصف بالتعقيد وعدم التأكد حول مخرجاتها، وقد نتج عن عملية اتخاذ القرارات عده أخطاء نتيجة غياب المعلومات الدقيقة وخاصة عند مستويات مرتفعة من عدم التأكد البيئي (Daft,2004).

أما من منظور التسويق Marketing Perspective، فيرتبط عدم التأكد البيئي بدرجة الارتباك في الاسواق، وعدم التأكد المرتبط بالعملاء والموردين، وتوصف حالة عدم التأكد البيئي بانها النقص في القدرة على التنبؤ بالمبيعات والسيطرة على النشاط البيعي، فعندما تكون بيئة المبيعات متذبذبة ومعقدة فإنها سوف تؤثر على القرارات الاستراتيجية للمنظمة. (DaCato,2002).

ومن المنظور الاقتصادي Economics Perspective، فيدل عدم التأكد البيئي على صعوبة التنبؤ بالتقلبات في العوامل الاقتصادية والمؤثرة بشكل مباشر على طريقة وسياسة التصميم والتقييم للنظم الاقتصادية وهذه النظم مرتبطة بتحليل العائد/ الكلفة (Pindyck,2007).

ومن منظور إدارة الموارد البشرية Human Resource Management Perspective، يشير (Verano&Melian,2008) ان عدم التأكد البيئي يرتبط بنقص المعلومات المتعلقة بأسواق العمل والعاملين، وإلى الفجوة الحاصلة بين السلوك أو الاداء المتوقع من العاملين قبل التعيين، وبين السلوك أو الاداء الفعلي بعد التوظيف، بالإضافة الى التوجهات غير الظاهرة عند العاملين في تغيير المسار الوظيفي.

ومن منظور النظرية المعتمدة على الموارد Resource Based Theory Perspective يشكل عدم التأكد البيئي محوراً أساسياً كون المنظمة نظاماً مفتوحاً تعتمد على مدخلات ومخرجات من البيئة لتحقيق أهدافها، وعدم تأكد المنظمة من استمرارية توافر تلك العناصر قد يعرضها الى الفشل في تحقيق أهدافها (Buvik&Grunhaug,2000).

٣- انواع عدم التأكد البيئي وابعادة:

قد وصف (التميمي والخشالي، ٢٠٠٧) اربعة ابعاد اطلقا عليها ابعاد النسيج السببي للبيئة Causal - Texture of Environment وتتمثل هذه الابعاد بالاتي:

- البيئة الهادئة- العشوائية Placid-Randomized Environment.
- البيئة الهادئة- محددة النطاق Placid-Clustered Environment.
- البيئة الفلقة- ردة الفعل Disturbed-Reactive Environment.
- البيئة المضطربة Turbulent Environment.

ويوضح الشكل رقم (١-١) أن عدم التأكد البيئي له بعدين اساسين هما:

ارتفاع عدم التأكد البيئي/ مطلوب مرونة كبيرة وتكيف مع المتغيرات	ارتفاع عدم التأكد الى حد ما "متناسب"	عالي
انخفاض عدم التأكد البيئي الى حد ما "مناسب"	انخفاض عدم التأكد البيئي	معدل التغيير
عالي	منخفض درجة التعقيد	منخفض

المصدر : د.سيد جاد الرب ، إدارة الابداع والتميز النافسي ، القاهرة ، دار الفكر المصري ، ٢٠١٣، ص١٧٤.

شكل رقم (١-١)

ابعاد عدم التأكد البيئي

وايضا صنف (Milliken, 1998) أبعاد عدم التأكد البيئي تبعا لخصائص بيئة المنظمة الاربع وهي: مستقرة، ومعقدة، ومتنوعة، وعدائية، فيما ميز Dequech, (2006) بين نوعين من عدم التأكد البيئي هما الغامض والاساسي، حيث يترابط عدم التأكد البيئي الغامض بالاحتمالات وينشأ عن النقص في المعلومات المتعلقة بقضايا تهم المنظمة، ويمكن توقع أحداث المستقبل والتنبؤ باحتمالات نتائجها، فيما يرتبط بعدم التأكد البيئي الاساسي بإمكانية ظهور إبداعات غير متوقعة. في حين ركز (Charlebois & Camp, 2007) على أهمية مستوى عدم التأكد البيئي الذي

يواجه متخذ القرار نتيجة النقص في المعرفة حول المخرجات للبدائل المحتملة الممكنة، وترتبط هذه الأبعاد بالتكامل الأفقي للمنظمة وهي:

١- **الطاقة الاستيعابية للبيئة:** وتدل على عدم كفاية المدخلات والمخرجات من الموارد ومناقلتها في البيئة، وندرة الموارد والضعف في إغتنام الفرص وحده المنافسة والعداية.

٢- **حركية البيئة:** وتدل على درجة التغيير او اضطراب أنشطة البيئة، او العدد الكلي من عوامل البيئة التي تحتاج المنظمة الى تحليلها.

٣- **تعقيد البيئة:** وتدل على التعقيد في معرفة الادارة وفهمها لمتطلبات البيئة، او العدد الكلي من عوامل البيئة التي تحتاج المنظمة الى تحليلها.

٤- مقاييس عدم التأكد البيئي:

إن قياس عدم التأكد البيئي ليس بالأمر الجديد، فقد ركز عدد من الباحثين على اهمية كونه يؤثر مباشرة على فاعلية اتخاذ القرارات في المنظمات (Priem,et2002)، وقد طور (Emery&Trist,1995) عدد من المقاييس لتحديد مستويات عدم التأكد البيئي، حيث اعتمد على مؤشر معدل التغيير في بيئة المنظمة لقياس عدم التأكد البيئي. كما حدد قياس عدم التأكد البيئي من خلال التغيير في سرعة النمو، وإدراك درجة المنافسة، وإدراك التقلب في الاسعار والمبيعات. وقد طور ايضاً نموذجاً لقياس عدم التأكد البيئي تركز على ستة مجالات، وهي عدم التأكد البيئي المرتبط بالسياسات الحكومية، وعدم التأكد البيئي المرتبط بالاقتصاد الكلي، وعدم التأكد البيئي المرتبط بالموارد والخدمات المستخدمة من المنظمة، وعدم التأكد البيئي بالطلب واسواق المنتجات، وعدم التأكد البيئي المرتبط بالمنافسة، وعدم التأكد البيئي المرتبط بالتكنولوجيا في نفس قطاع المنظمة، في حين حدد (Miller&Friesen,2008) ابعاد قياس عدم التأكد البيئي بثلاثة ابعاد، وهي الحركية، وعدم التجانس، والعدائية، حيث أن:

١- **الحركية: Dynamism**، حيث يدل مفهومها على صعوبة التنبؤ بتغيير عوامل البيئة وعدم القدرة على التنبؤ بالابدعات وبتحركات المنافسين والعملاء في بيئة

المنظمات. ويمكن النظر الى الحركية من خلال بعدين هما (اللاتنبؤ – التغير). حيث بين (jones,2007) بأن الحركية البيئية تمثل درجة تغير القوى بشكل سريع في بيئتي الاعمال العامة والخاصة. ومن اجل التعامل مع هذا النوع من الحركية غير المتوقعة والمتزايدة فإن على المنظمات أن تكون مستعدة للتخلص من صيغة النجاح القديم وتطوير صيغة جديدة لمواجهة التغيرات القائمة.

٢- **العدائية: Hostility**، حيث تكون العدائية على شكل سلوكيات غير متوقعة تضر بمصالح المنظمة وسمعتها لدى الاطراف المتعاملة مع المنظمة. وتواجه المنظمات السلوك التنافسي العدائي من قبل عناصر بيئتها الداخلية او الخارجية. فتضمن العدائية في البيئة الكثير من المعايير والقليل من الاستثناءات، وتعددية في الاهداف، وسيطرة طبقية ترتيبية، ومقاومة العاملين ونضالهم من اجل الموارد، والذي ينتج عنه عدم الثقة وصراعات تمتد لتصل متخذى القرارات، وعملية المفاوضات. وهذه الابعاد هو ما تم اعتماده من قبل الباحثة في قياس عدم التأكد البيئي.

٣- **عدم التجانس: Heterogeneity**، حيث إن اتخاذ قرارات فاعلة في بيئة عدم التأكد البيئي التي تتصف بالتعقيد والتنوع يعتبر من عوامل النجاح الحرجة للمنظمات. لان التعقيد والغموض في البيئة ذات التغيرات المتسارعة يضعف ويعرقل عملية صنع القرارات. وتعتمد فاعلية المنظمات في ظل عدم التأكد البيئي على نجاح قرارات المديرين تحت ضغوط نقص المعلومات، والتعقيد والتغيرات المتسارعة في بيئة المنظمة.

١- ماهية القرار الاستراتيجي:

يعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات الاخيريه المهمة في عملية صياغة الاستراتيجية، ويستند الى نتائج علمية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، إذا يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي هو اختيار افضلها من وجهة نظر الادارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا اليه من أهداف، بوصفه سيؤدي الى انتقال المنظمة نحو وضع افضل مما هي عليه الان،

لهذا حظى مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري.

فيما رأى (جاد، ٢٠١٤) ان كلمة قرار تعنى ان هناك موقفا أو مشكلة غير مرغوب فيها ويراد تصفيتها أو ايجاد حل لها، اي انها تعنى الاختيار القائم على اساس موضوعية لبدل واحد من بين بدلين او اكثر.

٢- جودة القرارات الاستراتيجية Strategic Decision Quality : هي القرارات التي تتصف بالتعامل مع المستقبل بعيد المدى بكافة أجزاء المنظمة، وسيتم قياسها من خلال الاستثنائية، والاستمرارية، والتوجيهية .

ويرى (Mintzberg,2009) أن القرارات الاستراتيجية هي قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والامكانيات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة، لذلك فإن لها تأثيراً شاملاً وطويل الامد.

٣- مؤشرات قياس جودة القرارات الاستراتيجية:

رأى كل من **(Wheelen&Hunger,2008)** أن القرارات الاستراتيجية هي القرارات التي تتصف بالتعامل مع المستقبل بعيد المدى بكافة أجزاء المنظمة، ويتم قياسها من خلال الاستثنائية، والاستمرارية، والتوجيهية.

■ **القرارات الاستثنائية Rate Decision :** وهي القرارات التي تشير الى ان حدوثها لا يكون بشكل متكرر.

■ **القرارات الاستمرارية Consequential Decision:** وهي القرارات التي تشير الى القدر الكبير من الموارد المخصصة لها والتزام الجميع وعلى كافة المستويات بها.

■ **القرارات التوجيهية Directive Decision:** وهي القرارات التي تتمثل بالاجراءات والافعال المستقبلية داخل المنظمة لأنجاح القرارات المتخذة.

ويرى (Wheelen&Hunger,2008) ان القرارات الاستراتيجية تصنع بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل، وتكون نتائج هذه القرارات نجاحات بعيدة الامد بالنسبة للمنظمة، إذا يتطلب صناعة

هذه القرارات استخدام المرونة الذهنية وامتلاك المهارات الابداعية للتعرف على اكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية صنعائها.

■ ويعتبر عدم التأكد البيئي هو اهم الحقائق والتحديات التي تواجه المديرين عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية، لان عدم التأكد يشير الى نقص في المعلومات المرتبطة بالتطورات والتغيرات الممكن حدوثها في البيئة الخارجية، ويزترتب على ذلك مزيد من الصعوبات التي تواجه المنظمة في التنبؤ والتوقع وعدم الفهم المرتبط بغموض المستقبل، حيث ان المنظمات تعمل في بيئة عمل دولية وعالمية متنوعة وتتعرض بمعدلات تغيير عالية وايضاً تعقيد هذه المتغيرات، مما يجعل عدم التأكد أمامها عالياً ويحتاج الى قدرات فائقة من القادة والمديرين للتكيف وإبداء المرونة للتعامل مع هذه المتغيرات. وان شدة التغيير تتطلب مرونة عالية من الإدارة العليا في إطار عمليات اتخاذ القرارات وتحديد آلية الرقابة والتنسيق على أنشطة المنظمة المختلفة. كما يصف بعد التعقيد عدد العناصر البيئية الهامة التي تؤثر في المنظمة، فكلما زاد عدد الموردين تطلب الأمر من إدارة المنظمة أن تنسق معهم لإنتاج مخرجاتها.

ايضاً زيادة عدم التأكد البيئي تؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرارات وخاصة في حالة عدم تفسير الترابط والتداخل البيئي بشكل صحيح ومناسب للإدارة العليا. كما عدم التاكيد البيئي يمثل ظاهرة عدم الوضوح والنقص في المعلومات البيئية المتاحة لمتخذ القرار ويمثل مؤشراً أو بعداً ناتجاً عن الديناميكية والتعقيد.

سادساً:فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي:

لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية لعدم التاكيد البيئي على جودة القرارات التوجيهية بالشركات محل الدراسة.

وينشق من الفرض الرئيسي عدد من الفروض الفرعية كما يلي:

-لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للحركية على جودة القرارات التوجيهية، داخل قطاع التأمين المصري.

-لا يوجد تأثير معنوى ذى دلالة احصائية للعدائية على جودة القرارات التوجيهية داخل قطاع التأمين المصرى.

-لا يوجد تأثير معنوى ذى دلالة احصائية عدم التجانس على جودة القرارات التوجيهية داخل قطاع التأمين المصرى.

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

• سيتم التطبيق على شركات التأمين الاجنبية بداخل جمهورية مصر العربية يمكن تحديد مجتمع الدراسة على أنه جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها، وبالتالي يتكون مجتمع هذه الدراسة من مديرين شركات التأمين محل الدراسة والتي يبلغ عددها (١٦) شركة ، وهم من شاغلى المواقع الوظيفية الاتية: (رؤساء مجلس الادارة، مدير عام، مديرى الادرات، رؤساء الاقسام المختلفة).

• عينة الدراسة

اعتمدت الباحثة على عينة طبقية عشوائية كأساس لدراستها الميدانية وذلك

للأسباب الآتية:

▪ إنها من العينات الاحتمالية التي تكون لكل مفردة من مفردات المجتمع فرصة للاختيار في العينة واحتمال محدد، مما يساعد فى عملية القيام بالتقدير الاحصائى واختبار معنوية الفروق.

▪ توافر البيانات اللازمة لاستخدام هذا النوع من العينات وهى نسب مفردات المجتمع محل الدراسة حسب المناطق والصفات المختلفة (ذكور- وإناث)، (مدة الخدمة- العمر- طبيعة الوظيفة).

▪ حجم العينة:

نظرا لاختلاف مجتمع البحث ، حيث يضم مجموعة من المديرين تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية ووظائفهم، فضلا عن اختلاف مستوياتهم الإدارية، ونظرا لتوافر إطار حديث عن مجتمع الدراسة فى القطاع محل الدراسة، حيث يتوفر بسجلات إدارة الموارد البشرية بالقطاع المصرى موضع الدراسة

كشفت بأسماء و عناوين المديرين ، تم اختيار عينة احتمالية طبقية بارتضاء الباحثة لدرجة ثقة ٩٥% وحدود خطأ +٥%، ونظرا لان مجتمع البحث في حدود مفردة ١٠.٠٠٠. وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية للعينات يتضح أن حجم العينة ٣١٣ مفردة.

ثامنا: الاساليب الاحصائية:

- ١- تم استخدام المتوسطات الحسابية في تحديد الترتيب النسبي لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الانحرافات المعيارية.
- ٢- الانحدار المتعدد (Multiple Regression) وذلك لاختيار مدى قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير على المتغير التابع، ويستخدم هذا الأسلوب بهدف الحصول على معامل التحديد (R^2) الذي يقيس نسبة الاختلاف للمتغير التابع الذي يتم تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة وتتراوح قيمة معامل التحديد بين الصفر، واحد صحيح (واحد $< R^2 <$ صفر)، وكلما زادت قوة العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع، والمتغيرات المستقلة والعكس صحيح.
- ٣- بالإضافة إلى استخدام اختبار (ت) T، الملازم لأسلوب الانحدار المتعدد، وذلك لاختبار الفروض الخاصة بالدراسة.

تاسعا: التحليل الاحصائي واختبار فروض الدراسة:

اولا : التحليل الاحصائي :

- ١- حالة عدم التأكد البيئي في شركات التأمين محل الدراسة للمديرين:
لوصف وتحليل حالة عدم التأكد البيئي في شركات التأمين محل الدراسة (الحركية، عدم التجانس، العدائية)، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واهمية الفقرة ومستوى الاهمية، كما هو موضح بالجدول (١-١)، (٢-١)، (٣-١).

١/١ مستوى اهمية الحركية في شركات التأمين محل الدراسة للمديرين:
يوضح الجدول (١-١) ايضاً، إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة الحركية في شركات التأمين الاجنبي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.257) - (4.397) بمتوسط كلي مقداره (4.357) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للحركية في شركات التأمين محل الدراسة في القطاع الاجنبي.

جدول رقم (١-١)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتيجة استجابات العينة على مستوى اهمية الحركية في شركات التأمين محل الدراسة.

عينة الدراسة			العبارة
ترتيب الاهمية	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
قطاع التأمين الاجنبي			
١	٠,٧٧٣٢	٤,٣٩٢	١ - تتقدم الخدمات التي تطرحها الشركة بسرعة كبيرة.
٢	٠,٨٠٢٢	٤,١٥٨	٢- يتم احداث تغيرات في انظمة الشركة وإجراءات عملها في ضوء المعلومات البيئية المتاحة
٤	٠,١٤٣٤	٣,٧٣٦	٣- يصعب على إدارة الشركة أن تتنبأ بسلوك الشركات المنافسة.
٣	٠,٨٤٢٢	٣,٨١٩	٤- تستفيد الشركة من المعلومات البيئية الجديدة في تطوير وتعديل استراتيجيتها .
١	٠,٧٣٤٥	٣,٢٧٩	٥- تتبنى الشركة التوصيات المقدمة من مختلف اقسامها ووحدتها التنظيمية بشأن كيفية الاستفادة من المعلومات البيئية الجديدة .
	٠,٥٥٢	٣,٩٥٧	اجمالي الفقرات

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

- يوضح جدول (١-١) اراء العينة داخل شركات التأمين الاجنبية، حيث جاءت في المرتبة الاولى فقرة (تتقدم الخدمات التي تطرحها الشركة بسرعة كبيرة)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٩٢) وهو اعلى من المتوسط الحسابي العام (٤,٣٥٦)، وانحراف معياري (٠,٧٧٣٢)، فيما حصلت الفقرة (تتبنى الشركة التوصيات المقدمة من مختلف اقسامها ووحدتها التنظيمية بشأن كيفية الاستفادة من المعلومات البيئية الجديدة) على المرتبة الخامسة والاخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٧٩) وهو ادنى من المتوسط الحسابي الكلي (٤,٣٥٦)، وانحراف معياري (٠,٧٣٤٥).

- وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الحركية كمتغير لعدم التأكد البيئي في القطاع محل الدراسة كان مرتفعاً.

٢/١ مستوى اهمية العدائية في شركات التأمين محل الدراسة :

- يوضح الجدول (٢-١) ايضاً، إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة العدائية في شركات التأمين الاجنبى. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.956)، (4.342) بمتوسط كلي مقداره (4.100) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع العدائية في شركات التأمين محل الدراسة في القطاع الاجنبى.

جدول رقم (٢-١)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتيجة استجابات العينة على مستوى اهمية العدائية في شركات التأمين محل الدراسة للمديرين.

ترتيب الاهمية	عينة الدراسة الاجمالية		العبرة
	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
	قطاع التأمين الاجنبى		
١	٠,٧٢٧٢	٤,٣٤٢	١- يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل بندرة الكفاءات والخبرات المؤهلة في مجال التأمين.

٥	٠,٧٨٩	٣,٩٥٦	٢- يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل بندرة الاليات اللازمة لتقديم الخدمات.
٣	٠,٧٣١٠	٤,٠٥٢	٣- يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل بالمنافسة الشديدة بين الشركات في الخدمات المقدمة.
٢	٠,٧٤٨	٤,١٤٣	٤- يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل بالمنافسة الشديدة بين الشركات في جودة الخدمات المقدمة.
٤	٠,٧٥٠٤	٤,٠١	٥- يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل بالمنافسة الشديدة بين الشركات باستقالة الكوادر المؤهلة
	٠,٧٥٦٤	٤,١٠٠	اجمالي الفقرات

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

- يوضح جدول (٤-٢) اراء العينة داخل شركات التأمين الاجنبية، حيث جاءت في المرتبة الاولى فقرة (يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل بندرة الكفاءات والخبرات المؤهلة في مجال التأمين)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٤٢) وهو اعلى من المتوسط الحسابي العام (٤,١٠٠)، وانحراف معياري (٠,٧٢٢)، فيما حصلت الفقرة (يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل بندرة الاليات اللازمة لتقديم الخدمات) على المرتبة الخامسة والاخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٥٦) وهو ادنى من المتوسط الحسابي الكلي (٤,١٠٠)، وانحراف معياري (٠,٧٨٩).

- وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية العدائية كمتغير لعدم التأكد البيئي في القطاع محل الدراسة كان مرتفعاً.

٣/١ مستوى اهمية عدم التجانس في شركات التأمين محل الدراسة:

- كما يوضح الجدول (١-٣) ايضاً، إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة عدم التجانس في شركات التأمين الاجنبي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.802)، (3.972) بمتوسط كلي مقداره (3.912) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لعدم التجانس في شركات التأمين محل الدراسة في القطاع الاجنبي.

جدول رقم (١-٣)

الوسط الحسابى والانحراف المعياري لنتيجة استجابات العينة على مستوى اهمية عدم التجانس فى شركات التأمين محل الدراسة

عينة الدراسة			العبارة
ترتيب الالهية	انحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	
قطاع التأمين الاجنبى			
٣	٠,٦٨٥	٣,٣٩٢	١- هناك تنوع ملحوظ يواجه الشركة فيما يتعلق برغبات العملاء عند اختيار الخدمة المقدمة
٥	٠,٦٥١	٣,٨٠٢	٢- هناك تنوع ملحوظ يواجه الشركة فيما يتعلق بمتطلبات اعضاء الادارة العليا عند طرح خدمات جديدة فى السوق .
٢	٠,٦٨٣	٣,٩٦٠	٣- هناك تنوع ملحوظ عند اختيار الخدمات التى تطرحها الشركة.
٤	٠,٦٧٦	٣,٨٩٢	٤- هناك تنوع ملحوظ فيما يتعلق بتنوع اساليب الشركة لجذب العملاء.
١	٠,٧١١	٣,٩٧٢	٥- هناك تنوع ملحوظ فيما يتعلق بتنوع اساليب الشركة فى استقطاب الخبرات المؤهلة.
	٠,٦٨٠	٣,٩١٢	اجمالى الفقرات

المصدر : نتائج التحليل الاحصائى

- يوضح جدول (١-٣) اراء العينة داخل شركات التأمين الاجنبية، حيث جاءت فى المرتبة الاولى فقرة (هناك تنوع ملحوظ فيما يتعلق بتنوع اساليب الشركة فى استقطاب الخبرات المؤهلة)، بمتوسط حسابى بلغ (٣,٩٧٢) وهو اعلى من المتوسط الحسابى العام (٣,٩١٢)، وانحراف معيارى (٠,٧١١)، فيما حصلت الفقرة (هناك تنوع ملحوظ يواجه الشركة فيما يتعلق بمتطلبات اعضاء الادارة العليا عند طرح خدمات جديدة فى السوق) على المرتبة الخامسة والاخيرة بمتوسط حسابى (٣,٨٠٢) وهو ادنى من المتوسط الحسابى الكلى (٣,٩١٢) ، وانحراف معيارى (٠,٦٥١).

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية عدم التجانس كمتغير لعدم التأكد البيئى فى القطاع محل الدراسة كان مرتفعاً.

١/٢ مستوى اهمية التوجيه في شركات التأمين محل الدراسة:

- يوضح الجدول (٢-١) ايضاً، إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بالتوجيه في شركات التأمين الاجنبى. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.551) - (3.982) بمتوسط كلي مقداره (3.846) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتوجيه في شركات التأمين محل الدراسة فى القطاع الاجنبى.

جدول رقم (٢-١)

الوسط الحسابى والانحراف المعياري لنتيجة استجابات العينة على مستوى اهمية التوجيه في شركات التأمين محل الدراسة.

عينة الدراسة			العبارة
ترتيب الالهمية	انحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	
قطاع التأمين الاجنبى			
٥	٠,٨١٠	٣,٤٣٢	١- تلتزم ادارة الشركة بتخصيص الموارد على الفرص المتاحة بمجالى الاسواق والخدمات
٣	٠,٧٤٥	٣,٧٦٤	٢-تهتم إدارة العليا بطرق توجه الشركة نحو التركيز على التوسع فى اسواقها.
١	٠,٨٣٢	٣,٩٨٢	٣-تهتم إدارة العليا بطرق توجه الشركة نحو التركيز على التنوع فى خدماتها.
٢	٠,٧٦١	٣,٨٩٤	٤-تهتم الادارة العليا بتوجيه المعلومات التى تساعد على تخطيط العمليات التسويقية والسياسات البيعية
٤	٠,٩٥١	٣,٦٠٣	٥-تهتم الادارة العليا بتوجيه المعلومات الاساسية التى تساعد على تخطيط الموارد المادية والمالية والبشرية.
	٠,٨٢٣	٣,٨٤٦	اجمالى الفقرات

المصدر: نتائج التحليل الاحصائى

- يوضح جدول (٢-١) اراء العينة داخل شركات التأمين الاجنبية، حيث جاءت فى المرتبة الاولى فقرة (تهتم إدارة العليا بطرق توجه الشركة نحو التركيز على التنوع فى خدماتها)، بمتوسط حسابى بلغ (٣,٩٧٢) وهو اعلى من المتوسط

الحسابى العام (٣,٨٤٦)، وانحراف معيارى (٠,٨٣٢)، فيما حصلت الفقرة (تلتزم ادارة الشركة بتخصيص الموارد على الفرص المتاحة بمجالى الاسواق والخدمات) على المرتبة الخامسة والاخيرة بمتوسط حسابى (٣,٤٣٢) وهو ادنى من المتوسط الحسابى الكلى (٣,٨٤٦)، وانحراف معيارى (٠,٨١٠).

▪ وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التوجيهية كمتغير لجودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية فى القطاع محل الدراسة كان مرتفعاً.

تانياً : اختبار فروض الدراسة :

▪ اختبار الفرض الرئيسي:

لا يوجد تأثير معنوى ذى دلالة احصائية لعدم لتأكد البيئى (الحركية ، العدائية، عدم التجانس) على جودة القرارات التوجيهية داخل قطاع التأمين محل الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من اثر عدم لتأكد البيئى على جودة القرارات التوجيهية داخل قطاع التأمين محل الدراسة. كما هو موضح فى الجدول (١-٢).

جدول (١-٢)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لعدم التأكد البيئى بمتغيراتها على جودة القرارات التوجيهية داخل شركات التأمين محل الدراسة.

قطاع التأمين الاجنبى		البيان		
B معامل الانحدار	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R الارتباط	
0.15	14.3	0.203	0.451	جودة القرارات التوجيهية
0.17				
0.26				
	الحركية			
	العدائية			
	عدم التجانس			

*يكون تأثير دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح جدول (1-1) تأثير عدم التأكد البيئي بمتغيراته على جودة القرارات التوجيهية في قطاع التأمين الاجنبية، إذا اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية لعدم التأكد البيئي على جودة القرارات التوجيهية في قطاع التأمين الاجنبي، إذا بلغ معامل الارتباط $R (0.451)$ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. اما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.203) ، اي ان قيمة (0.203) من المتغيرات في المرونة التوجيهية ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بعدم التأكد البيئي، كما بلغت قيمة درجة التأثير $B (0.15)$ لمتغير الحركية، (0.17) لمتغير العدائية، (0.26) لمتغير عدم التجانس. كما يوضح الجدول (1-1) اثر عدم التأكد البيئي بمتغيراته على جودة القرارات التوجيهية في قطاع التأمين الاجنبي، حيث اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود اثر ذي دلالة احصائية لعدم التأكد البيئي على جودة القرارات التوجيهية بقطاع التأمين الاجنبي. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الاولى، وعلية ترفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة.

▪ لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية عدم التأكد البيئي (حركية، عدائية، عدم تجانس) على جودة القرارات التوجيهية داخل قطاع التأمين محل الدراسة $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق من اثر كل متغير عدم التأكد البيئي على جودة القرارات التوجيهية في قطاع التأمين الاجنبي تم تقسيم الفرضية الرئيسية الاولى الى عدد من الفروض الفرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية على حدة كما يلي:

▪ الفرضية الفرعية الاولى:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للحركية على جودة القرارات التوجيهية داخل قطاع التأمين محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
 ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحقيق من اثر الحركية على على جودة القرارات التوجيهية في قطاع التأمين محل الدراسة، كما يوضح جدول (2-2).

جدول (٢-٢)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتاثير الحركية على جودة القرارات التوجيهية
داخل شركات التأمين محل الدراسة

قطاع التأمين محل الدراسة				البيان
B معامل الانحدار	F المحسوبة	(R2) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.551	25.42	0.14	0.38	الحركية على التوجيهية

*يكون تأثير دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

ويوضح جدول (٢-٢) اثر الحركية على جودة القرارات التوجيهية فى قطاع التأمين محل الدراسة ، إذا اظهرت نتائج التحليل الاحصائى تاثير الحركية على جودة القرارات التوجيهية فى قطاع التأمين الاجنبى، إذا بلغ معامل الارتباط $R (0.38)$ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. اما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.14) ، أى ان قيمة (0.14) من جودة القرارات التوجيهية ناتج عن التغيير فى مستوى الاهتمام بالحركية، كما بلغت قيمة درجة التأثير $B (0.551)$ حيث اظهرت نتائج التحليل الاحصائى وجود اثر ذى دلالة إحصائية للحركية على جودة القرارات التوجيهية بقطاع التأمين الاجنبى.

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعلية ترفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التى تنص على.

■ يوجد تأثير معنوى ذى دلالة احصائية للحركية على جودة القرارات التوجيهية داخل قطاع التأمين المحل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

■ الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للعدائية على جودة القرارات التوجيهية داخل قطاع التأمين محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحقق من اثر العدائية على على جودة القرارات التوجيهية فى قطاع التأمين محل الدراسة، كما يوضح جدول (٣-٢).

جدول (٣-٢)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتاثير العدائية على جودة القرارات التوجيهية داخل شركات التأمين محل الدراسة

قطاع التأمين محل الدراسة				البيان
B	F	(R2)	(R)	
معامل الانحدار	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.51	28.03	0.13	0.37	العدائية على التوجيهية

*يكون تأثير دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

ويوضح جدول (٣-٢) اثر الحركية على جودة القرارات التوجيهية فى قطاع التأمين محل الدراسة ، إذا اظهرت نتائج التحليل الاحصائى تاثير العدائية على جودة القرارات التوجيهية فى قطاع التأمين الاجنبى، إذا بلغ معامل الارتباط $R (0.37)$ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. اما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.13) ، أى ان قيمة (0.13) من جودة القرارات التوجيهية بمتغيراتها ناتج عن التغيير فى مستوى الاهتمام العدائية، كما بلغت قيمة درجة التأثير $B (0.51)$ ، مما يؤكد أثر العدائية على جودة القرارات التوجيهية فى قطاع التأمين محل الدراسة .حيث اظهرت نتائج التحليل

الاحصائي وجود اثر ذي دلالة إحصائية للعدائية على جودة القرارات التوجيهية بقطاع التأمين محل الدراسة.

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعلية ترفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على.

■ يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للعدائية على جودة القرارات التوجيهية داخل قطاع التأمين محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

■ الفرضية الفرعية الثالثة:

لايوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لعدم التجانس على جودة القرارات التوجيهية داخل قطاع التأمين محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتتحقق من اثر عدم التجانس على على جودة القرارات التوجيهية في قطاع التأمين محل الدراسة، كما يوضح جدول (٤-٢).

جدول (٤-٢)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتاثير عدم التجانس على جودة القرارات التوجيهية داخل شركات التأمين محل الدراسة

قطاع التأمين محل الدراسة				البيان
B معامل الانحدار	F المحسوبة	(R2) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.445	28.32	0.14	0.37	العدائية على التوجيهية

ويوضح جدول (٤-٢) اثر عدم التجانس على جودة القرارات التوجيهية في قطاع التأمين محل الدراسة ، إذا اظهرت نتائج التحليل الاحصائي تاثير عدم التجانس على جودة القرارات التوجيهية في قطاع التأمين الاجنبي، إذا بلغ معامل الارتباط R

(0.37) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). اما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.14)، اي ان قيمة (0.14) من جودة القرارات التوجيهية بمتغيراتها ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام العدائية، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.445) ، مما يؤكد أثر عدم التجانس على جودة القرارات التوجيهية في قطاع التأمين محل الدراسة. حيث اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود اثر ذي دلالة إحصائية للعدائية على جودة القرارات التوجيهية بقطاع التأمين محل الدراسة. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعلية ترفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على.

■ يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية عدم التجانس على جودة القرارات التوجيهية داخل قطاع التأمين محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

عاشرا: النتائج والتوصيات:

أ- نتائج الدراسة:

- 1- يوجد تأثير معنوي للحركية على جودة القرارات التوجيهية داخل قطاع التأمين محل الدراسة .
- 2- يوجد تأثير معنوي للعدائية على جودة القرارات التوجيهية داخل قطاع التأمين محل الدراسة.
- 3- يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية لعدم التأكد البيئي على جودة القرارات التوجيهية داخل قطاع التأمين محل الدراسة.

ب-- اهم التوصيات:

- 1- تنمية دور إدارة الموارد البشرية داخل القطاع على ان يكون من اهم اختصاصاتها التركيز على:

■ وضع وتنفيذ برنامج تدريبي لنقل مهارات المديرين في كيفية التعامل مع المشاكل التي تعترض اتخاذ القرارات وفي كيفية التعامل مع ظروف البيئة

- المحيطة المتغيرة باستمرار، وذلك لتحسين اليات الاستجابة للتطورات والتغيرات البيئية المعاصرة مما يزيد من جودة القرارات الاستراتيجية.
- بناء نظام معلومات يوفر المعلومات المختلفة لشركات التأمين سواء في بيئتها الخارجية او في مجال بيئتها الداخلية وذلك من خلال الاتي:
 - انشاء شبكة اتصالات عالمية ومحلية متعددة المواقع ، تضمن لشركات التأمين الاتصال بشركات التأمين العالمية والمحلية لضمان تدفق المعلومات الصحيحة مما يسهل عملية اتخاذ القرارات.
 - انشاء شبكة معلومات داخلية، بين الفروع لمختلفة لشركات التأمين لضمان التنسيق بين الفروع، وجودة المعلومات ما يزيد من جودة القرارات داخل الشركات.
 - الاستفادة قدر المستطاع من خبرات المتقاعدين من خلال استخدامهم كاستشاريين للشركة، فضلا عن الاستعانة باستشاريين خارجيين مما يساعد المنظمة على تجنب العديد من الاخطاء السابقة.
- ٢- العمل على جعل وحدة نظم المعلومات إدارة مستقلة وإعطائها مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي، للاستفادة من المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي يتم جمعها وتحليلها من قبل شركات التأمين، وذلك من خلال توجية أنشطة تلك الشركات نحو تحديد الموارد الوجب تطويرها وبنائها حتى تتمكن تلك الشركات من الاستجابة الفعالة لمتطلبات بيئتها وصولا الى تحقيق الميزة التنافسية.
- ٣- توصي الباحثة الشركات محل الدراسة العمل باستمرار على إتخاذ القرارات في ظل بيئة تأكد تام وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص السوقية لها وتهديدات المنافسين العاملين في نفس المجال.
- ٤- الاستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع وذلك لتدنية المخاطر البيئية والتنافسية من قبل الشركات العاملة في نفس المجال.
- ٥- التأكيد على تقديم خدمات جديدة تقلل من تهديد المنافسين الدوليين التي تواجه الشركات محل الدراسة.

٦- توصى الدراسة بأنه يجب على الشركات محل الدراسة التركيز على المنافسة في اجتذاب العملاء ليس فقط بدراسة السياسات السعرية وتطوير التقنيات الخدمية المتقدمة ، وانما بدراسة القرارات المتعلقة بجودة تقديم الخدمات ، حتى يسعى العميل الى الارتباط بالشركة بدل من التحول الى شركة اخرى .

٧-توصى الدراسة على الشركة إيجاد الية مناسبة لتلبية طلبات العملاء دون تاخير بالاضافة الى ايجاد نظام فعال لتحديد الزمن اللازم لانجاز الخدمة بدقة وفاعلية

٨-ضرورة إعطاء المديرين فى الشركات محل الدراسة اهتماما اكبر للمشاركة فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وهذا يتطلب تأهيل المديرين بشأن كيفية التفكير وفق المنظور الاستراتيجي .

٩-اشراك المديرين ذو الخبرة فى مجالس الادارات او تعيينهم كمستشارين سعيا للتعاون و زيادة جودة القرارات الاستراتيجية فى ظل عدم التأكد البيئى.

احدى عشر: المراجع :

اولا : المراجع العربية:

- ١- د. سيد محمد جاد الرب، د. عوض الحداد، اساسيات إدارة الاعمال، الاسماعيلية، مكتبة عبد الدايم، ٢٠٠٢/٢٠٠٣.
- ٢- _____ ، "إدارة الابداع والتميز التنافسى"، القاهرة، دار الفكر المصرى، ٢٠١٣.
- ٣- _____، إستراتيجي لتتطوير وتحسين الاداء- منهجية وتطبيقاتعملية، القاهرة، دار الفكر المصرى، ٢٠٠٩.
- ٤- _____، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، القاهرة، دار الفجر، ٢٠٠٩.
- ٥- _____، مؤشرات معايير قياس وتقييم الاداء- مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافس، القاهرة، ادار الفجر، ٢٠١٤.
- ٦- _____ ، نظم المعلومات الادارية- مبادئ واساسيات وتطبيقات، القاهرة، دار الفجر، ٢٠١٤.
- ٧- _____ ، القيادة الاستراتيجية، القاهرة، دار الفكر المصرى، ٢٠١٢.

٨- سالم مؤيد، محمد آل ياسين، "أثر عدم التأكد البيئي في الخصائص الهيكلية وفاعلية المنظمة: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي العراقي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، أبحاث اليرموك، ٢٠٠٣.

٩- عامر محمد جواد" ابعاد التوجه الريادي للمديرين واثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية" في الشركات التامين المساهمة الاردنية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة عمان العربية، الاردن، ٢٠٠٨ .
١٠- على السيد حمزة، "نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية" دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت"، جامعة الشرق الاوسط، كلية ادارة الاعمال، عمان، الاردن، ٢٠١٠.

ثانياً : المراجع الاجنبية:

- 1- Antonio, Verdú & José-María, Gómez-Gras, (2009), "Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility", Journal of Organizational Change Management, Vol.22, No.6.
- 2- Ashmos, Donde, Duchon, Dennis and McDaniel, Reuben, (2018), "Organizational responses to complexity: the effect on organizational performance", Journal of Organizational Change Management, Vol. 13 No. 6.
- 3- Buvik, Arnt and Grønhaug, Kjell, (2000), "Inter-Firm Dependence, Environmental Uncertainty and Vertical Co-ordination in Industrial Buyer-Seller Relationships", International Journal of Management Sciences, Vol.28.
- 4- Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. and Hassanein, Kh., (2004), "Flexibility in Business Strategy: A Requirement for Success", Global Journal of flexible Systems Management, Vol.5.
- 5- Correa HL, (1994), "Linking Flexibility, Uncertainty and Variability in Manufacturing Systems", London: Avebury.
- 6- Courtney, H.; Kirkland, J. and Viguerie, P., (1997), "Strategy under Uncertainty", Harvard Business Review, Novembar - Decembar: 67-80

- 7- Collings, D. G., Demirbag, M., Tatoglu, E. & Mellahi, K. (2010), "Strategic orientation, human resource management practices and organizational outcomes: evidence from Turkey", International Journal of Human Resource Management, Vol.2, No.14.
- 8- Charlebois, Sylrain, and Camp, Ronald, (2007), "Environmental Uncertainty and Vertical Integration in a Small Business Network", Journal of Enterprising Communities, Vol. 1, No. 3.
- 9- Carlos Pestana Barros & Nazaré Barroso & Maria Rosa Borges, (2007), "Measuring Efficiency in the Life Insurance Industry with a Stochastic Frontier Model" Instituto Superior de Economia e Gestao, Technical University of Lisbon.
- 10- Cannon, Alan R & John, Caron H. St, (2007), "Measuring Environmental Complexity: A Theoretical and Empirical Assessment", Organizational Research Methods, Vol.10, No.2.
- 11- Desarbo, Waynes; Di Benedetto, C. Anthony; Song, Michael & Sinha, Indrajit, (2006), "Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance", Strategic Management Journal, Vol.26.
- 12- Daft, Richard, (2004), "Organization Theory and Design", 8th Edition, Thomson South-Westren, Vanderbilt University, Canada.
- 13- Daft, Richard, (2006), "The New Era of Management", Thomson South-Westren, Vanderbilt University, Canada.
- 14- Dunefa Taleb Kazim, (2013), "The effect of using quantitative Knowledge in strategic decision –making process in colleges and institutes of technical ," Journal of Administration and Economics , Issue(84).
- 15- Daft, Richard, (2004), "Organization Theory and Design", 8th Edition, Thomson South-Westren, Vanderbilt University, Canada.

- 16- DaCasto, David, (2002), "Segmenting Industrial Markets By the Strength of the Supplier-Buyer Relationship Using the Transaction Cost Analysis theory Constructs: Supplier Investment in Transaction Specific Assets and Environmental Uncertainty", Unpublished Doctoral Thesis, US, School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University.
- 17- Dibrell C., Down J. and Bull L. (2007), "'Strategic Planning Flexibility and Firm Performance: The Moderating Role of Environmental Dynamism", Journal of Business and Management, 13(1).
- 18- De Toni & Tonchia (2005), "Definitions and Linkages between Operational and Strategic Flexibilities", Omega, Vol. 33, No.6
- 19- Dennis, V. Lindley, (2006), "Understanding Uncertainty", John-Wiley & Sons, Inc.
- 20- Dequech, David, (2006), "The New Institutional Economics and the Theory of Behaviour under Uncertainty", Journal of Economic Behavior and Organization, Vol.59.
- 21- Daft, Richard, (2000), "Organization Theory and Design", 7th ed., South-Western College Publishing, U.S.A.
- 22- Desarbo, Waynes; Di Benedetto, C. Anthony; Song, Michael & Sinha, Indrajit, (2005), "Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance", Strategic Management Journal, Vol.26
- 23- Dess, G.; Lumpkin, G. and Eisner, A., (2007), "Strategic Management: Text and Cases", 3rd ed, Boston, Irwin McGraw-Hill.
- 24- De Toni, A. D. & Tonchia, S., (2005), "Definitions and Linkages between Operational and Strategic Flexibilities", Omega, Vol. 33, No.6.
- 25- Dequech, David, (2006), "The New Institutional Economics and the Theory of Behaviour under Uncertainty", Journal of Economic Behavior and Organization, Vol.59.