

**أثر الاضطراب البيئي في الخيار التنافسي
دراسة تحليلية لرأء عينة من المديرين في شركة آسياسيل لاتصالات
المتنقلة في العراق**

الباحث: محمود شعبان خضر البدراني
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة الموصل

Mahmoodshaban90@yahoo.com

أ.د. معن وعده الله المعايضي
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة الموصل

maanwaadllah@yahoo.com

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى اكتشاف خيوط العلاقات التأثيرية للاضطراب البيئي مع الخيارات التنافسية. وقد تمثلت مشكلة البحث بعدة تساؤلات منها ما مستوى إدراك المديرين للاضطراب البيئي في الشركة المبحوثة؟ فيما تبني البحث المنهج الوصفي التحليلي، وحدد ميدان الدراسة بشركات الاتصالات المتنقلة في العراق، أما مجتمع الدراسة فتمثل في شركة آسياسيل لاتصالات المتنقلة الفرع الرئيس في السليمانية، بوصفها من كبريات شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، وقد طبقت الدراسة على عينة قصدية مكونة من (٨٠) مديرًا في الإدارة العليا والوسطى متمثلة (بالمدير العام، معاون المدير العام، وبعضاً من أعضاء مجلس الإدارة، مدراء الأقسام، ومسؤولي الشعب) في الشركة المبحوثة، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية في جمع البيانات، وبهدف معالجة البيانات استعملت العديد من الاساليب الإحصائية، وكانت أبرز النتائج التي توصل اليها البحث هي اهتمام الشركة المبحوثة بالتعامل مع الاضطراب البيئي باعتباره مؤشر ذو أهمية بالغة في تحديد نوع الخيار التنافسي.

الكلمات المفتاحية: الاضطراب البيئي، الخيار التنافسي.

**The Impact of Environmental turbulence on Competitive Choice
An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers at Asiacell
Mobile Communications Company in Iraq**

Prof. Dr. Maan W. Al-Maadhedee
College of Administration and Economics
University of Mosul

Researcher: Mahmood Shaban K. Albdarani
College of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract:

The current research aims to explore the influential relationships of environmental turbulence with competitive choice. The research problem was represented by several questions, including what is the level of managers 'perception of the environmental turbulence in the searched company? While the research adopted the descriptive and analytical approach. Mobile telecommunications companies in Iraq defined the field of study. The study population was represented by the Asiacell Mobile Communications Company, the main branch in Sulaymaniyah, as one of the largest mobile communications companies in Iraq. The study was applied to an intended sample of (80) A director in the upper and middle management represented (the general

manager, assistant general manager, and some members of the board of directors, department directors, and people officials) in the researched company. The questionnaire was the main tool in data collection, and in order to process the data, many statistical methods were used, and the most prominent results were the findings of the research are the interest of the researched company in dealing with environmental turbulence as an indicator of great importance in determining the type of competitive choice.

Keywords: Environmental Turbulence, Competitive Choice.

المقدمة

تتميز المنظمات بأنواعها المختلفة وأهدافها المتعددة بكونها مفتوحة تتفاعل مع البيئة المحيطة، وتضطر كل هذه المنظمات لقيود تلك البيئة، لذلك نجد أن إدارات هذه المنظمات تعمل بجد وبكل الوسائل والطرق لمعرفة البيئة ومتابعة حركات المتغيرات ودراستها للرد عليها عبر مراقبة التغيرات البيئية والعمل على التكيف معها عن طريق إنشاء تغييرات داخلية تتوافق مع التغيرات الخارجية قدر الإمكان من خلال التوافق بين جوانب القوة والضعف في المنظمة والاتجاهات المختلفة في البيئة التي تمثلها الفرص والتهديدات؛ لأن الممارسات الإدارية تختلف من خلال مدى استجابة تلك الإدارات للتغيرات والاضطرابات البيئية من أجل تحديد الخيار التنافسي الأنسب، كما تتفاوت المنظمات فيما بينها في وعيها وادراكها لحجم الاضطرابات والتغيرات المتسارعة بما ينعكس على الأداء الأمثل لها، وقد تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث، يشمل البحث الأول منهجية البحث، أما البحث الثاني فقد تضمن الجانب النظري للبحث والمتمثل بالاضطراب البيئي كمتغير مستقل (مفهومه وعناصره وأنواعه) والخيار التنافسي كمتغير معتمد (مفهومه وأهدافه وأنواعه)، أما البحث الثالث فقد اشتمل على الجانب العملي للبحث، أما البحث الرابع والأخير فقد اشتمل على الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها.

المبحث الأول: منهجية البحث

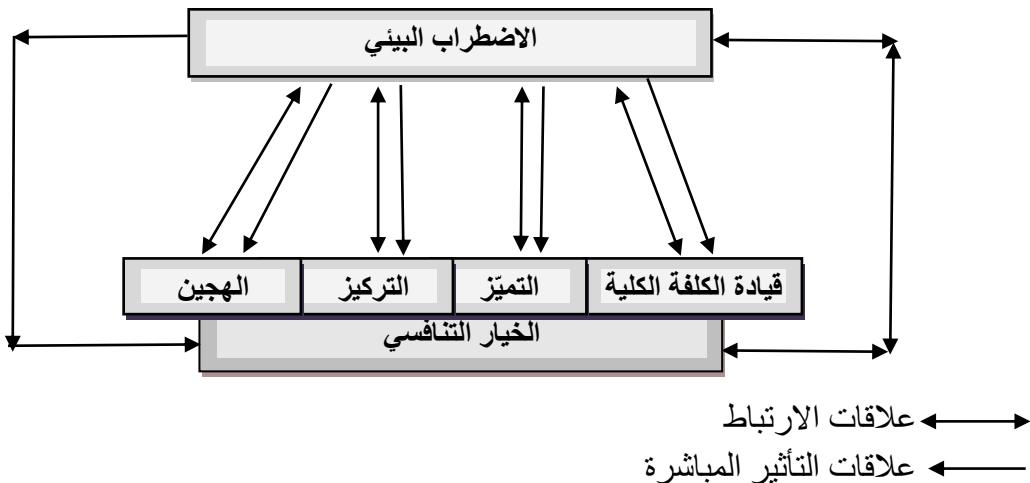
أولاً. مشكلة البحث: تمارس منظمات الأعمال أنشطتها في بيئات تتصف بالاضطراب والتغير، بما يجعلها غير قادرة أحياناً كثيرة على مواجهة التحديات التي تفرضها عليها بيئتها، وقد بدأت البيئة العراقية تعيش حالة تنافسية عالية حال بيئات الأعمال المختلفة وفي شتى المجالات ومنها قطاع الاتصالات، وبسبب الانفتاح العالمي في الأسواق وتزايد شدة المنافسة جعل تلك المنظمات غير قادرة على مواجهة تلك التحديات، وهنا تبرز مسألة مقارنة المنظمات للتغيرات التي تحدث في بيئتها بما تحمله من تحديات لمواجهتها والعمل على تحديد الخيار التنافسي الأنسب. من هنا تولدت تصورات لدى الباحثان دفعتهما لرسم رؤيتهم وإثارة مشكلة دراستهما في شركة آسياسيل للاتصالات المنتقلة في العراق، كونها إحدى الشركات المختصة في مجال الاتصالات في القطر عبر التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى إدراك المديرين للاضطراب البيئي في الشركة المبحوثة؟
 ٢. ما مستوى إدراك المديرين للخيارات التنافسية المتاحة في الشركة المبحوثة؟ وهل تل JACK الشركة المبحوثة إلى تبني خيارات هجينة في إطار نموذج (Porter, 1980)؟
 ٣. ما علاقة (ارتباط وتاثير) الاضطراب البيئي بالخيار التنافسي في الشركة المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية البحث: تتبع أهمية البحث من عدة جوانب منها:

١. توفير قاعدة معلومات للباحثين المهتمين بمتغيرات الدراسة واللقاءين على شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة يؤمل اسهامها في مساعدة التغيرات البيئية وتحديد خيارات التنافسي الأنسب.
٢. تُعالج الدراسة موضوعاً ذو أهمية كبيرة في الشركة المبحوثة عن طريق إبراز الدور الذي يؤديه الاضطراب البيئي في مدى بقاء ونمو الشركة المبحوثة ودرجة تأثيرها في تحديد الخيارات التنافسية الحالية والمستقبلية.

ثالثاً. اهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

١. اكتشاف خيوط العلاقات التأثيرية للاضطراب البيئي مع الخيارات التنافسية في الشركة المبحوثة.
 ٢. تحديد مستويات إدراك المديرين المبحوثين لمضمون الاضطراب البيئي والخيارات التنافسية.
 ٣. تزويد الشركة المبحوثة بالوصيات اللازمة لتحقيق النفوذ والتميز في أدائها.
- رابعاً. **أنموذج البحث الفرضي:** تم تصميم الأنماذج الفرضي للبحث استناداً إلى أهمية واهداف البحث وسيتم صياغة مجموعة من الفرضيات وهي كما في الشكل (١) (*) .



الشكل (١): أنموذج البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث: الفرضيات الآتية يُعدّها الباحثان حلول أولية متوقعة تنسجم مع تساولات مشكلة الدراسة، وقد جاءت متوافقة مع مضمومين أنموذج البحث الفرضي وال العلاقات الواردة فيه بين متغيراتها الرئيسية وأبعادها، وعلى النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يرتبط الاضطراب البيئي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بالخيار التنافسي على مستوى الشركة المبحوثة، ويتفرع منها فرضيات الفرعية الآتية:
١. لا يرتبط الاضطراب البيئي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بخيار قيادة الكلفة الكلية في الشركة المبحوثة.
 ٢. لا يرتبط الاضطراب البيئي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بخيار التميز في الشركة المبحوثة.
 ٣. لا يرتبط الاضطراب البيئي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بخيار التركيز في الشركة المبحوثة.

(*) تم إضافة الخيار التنافسي الهجين على اعتباره خيار حديث ومعاصر تلّجأ إليه المنظمات في ظل الاضطرابات المتسرعة والمفاجئة.

٤. لا يرتبط الاضطراب البيئي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بالختار المهجين في الشركة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يؤثر الاضطراب البيئي إيجابياً و معنوياً في الختار التنافسي على مستوى الشركة المبحوثة.

سادسا. منهج البحث: اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، القائم على تجميع البيانات وتبويتها وتحليلها وتفسيرها، ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة، ويعُد منهاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، الذي يستند على التحليل الشامل للمشكلة قيد الدراسة، وتفسير العلاقات، وقد اعتمد الباحثان على استمارنة الاستبيانة التي تستخدم لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها من الأفراد ضمن العينة المبحوثة.

سابعا. حدود الدراسة: وتمثلت بما يأتي:

١. الحدود المكانية: تم تطبيق الجانب العملي من الدراسة في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق (المقر الرئيس) بالسليمانية.

٢. الحدود البشرية: ضمت عينة الدراسة الأفراد في الإدارة العليا والوسطى ممثلة (بالمدير العام، معاون المدير العام، وبعضاً من أعضاء مجلس الإدارة، مدراء الأقسام، ومسؤولي الشعب) وبلغ حجم العينة ككل (٨٠) مديرأً.

٣. الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للبحث في المدة الواقعة من ٢٠٢٠/٩/١٥ إلى ٢٠٢٠/١١/١٥ والتي بدأت من تحديد المشكلة وانتهاءً بالتحليل الاحصائي واستخراج النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

سابعاً. أساليب جمع البيانات:

اعتمد أكثر من أسلوب لجمع البيانات التي تُعتبر الأساس في ابراز نتائج البحث وعلى النحو الآتي:
بيانات الجانب النظري: اعتمدت فيه المصادر الأجنبية والعربية التي تمثلت بالمراجع العلمية من رسائل، كتب، بحوث (دوريات) ذات صلة بموضوع البحث والتي غطت الجانب النظري، كما تمت الإفادة من شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لتعقب المستجدات العلمية ذات العلاقة.
بيانات الجانب العملي: استخدم الباحثان استمارنة الاستبيانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الخاصة بالجانب العملي (التطبيقي) من الدراسة، إذ تم صياغتها على النحو الذي يحقق ملائمتها لغرض اعدادها.

ثامناً. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم معالجة بيانات هذا البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, V.25)، وتم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية أهمها:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة المستجيبين للبحث، فضلاً عن معامل الاختلاف ونسب الاستجابة.

٢. معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

٣. الانحدار الخطى البسيط: تم استخدامه لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

تاسعاً. اداة قياس البحث: اعتمد الباحثان على استبيانه البحث كمصدر رئيس في جمع المعلومات الاولية من عينه البحث، وكذلك في الحصول على الاجابة عن التساؤلات لغرض اجراء التحليل الاحصائي، إذ تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس استجابة العينة لفقرات الاستبيان، وتم اعداد الاسئلة المتعلقة بالاضطراب البيئي بالاعتماد على كل من دراسة

(Lewis, 2013)، أما الاسئلة المتعلقة بموضوع الخيار التناfsi فتم اعدادها من خلال الاعتماد على (Muia, 2017)، (Danso et al., 2019)، (المياحي، ٢٠١٤)، (الدليمي، ٢٠١٤)، (الجبوري، ٢٠٠٥)، (Lapersonne, 2018)، (Salavou, 2015)، وضمت استمارة الاستبانة (٣٤) فقرة ذات اجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات البحث مقسمة على محورين:

١. المحور الاول: يتكون من (١٠) فقرات خاصة بمتغير الاضطراب البيئي.
٢. المحور الثاني: يتكون من (٤) فقرة خاصة بمتغير الخيار التناfsi.

عاشرًا. مجتمع البحث وعيته: يُعد قطاع الاتصالات في العراق من أكثر القطاعات أهمية وأكثرها ريادة وأهمية على مستوى القطاعات الأخرى، إذ تمثل ميدان الدراسة بالشركات العاملة في قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق كافة، أما مجتمع الدراسة التطبيقية فتمثلت بشركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق/المقر الرئيس في السليمانية. وتم اختيار عينة قصدية (عمدية) للبحث تمثلت بالأفراد المبحوثين في مقر شركة آسيا سيل في مدينة السليمانية، والمتمثلة بـ: (المدير العام، بعضًا من أعضاء مجلس الإدارة، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب)، إذ تم ملئ (٨٠) استمارة استبانة إلكترونية من قبل الأفراد المبحوثين في موقع عملهم.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

أولاً. الاضطراب البيئي:

١. مفهوم الاضطراب البيئي:

عرفه (Mason, 2003: 119) وفق توجهين، الأول هو وظيفة للتعقيد في البيئة الذي يظهر بصورة الديناميكية واللاتاكم البيئي. أما الثاني فيركز على بعد الديناميكية البيئية متضمناً السرعة والتغيرات غير المتوقعة في (التكنولوجيا، الزبائن، المنافسين، التسريعات الحكومية والمنتجات الجديدة) في بيئة المنظمات. ويشير (Calantone et al., 2003: 91) إلى مفهوم الاضطراب البيئي بأنه حالة من اللاتاكم والتغير وعدم القدرة على التنبؤ في البيئة، فضلاً عن التهديدات/المخاطر التي يمكن ان تواجهها منظمات الأعمال. واستند التعريف المفاهيمي للاضطراب البيئي لـ (Bosco, 2007: 13) بأنها تفاعل بين الأفراد وبينهم استجابةً لعدم الاستقرار والتغيرات السريعة في بيئتهم الداخلية و/أو الخارجية المتأثرة بسمات الأفراد و/أو المجموعات و/أو المنظمة التي لها القدرة على التأثير على المنظمة وأصحاب المصلحة. ويرى (Kipley et al., 2012a: 251) إلى ان الاضطراب البيئي هو مقدار التغيير والتعقيد في بيئة الصناعة كلما زاد مقدار التغيير في العوامل البيئية، مثل التكنولوجيا والعلوم واللوائح الاجتماعية والاقتصادية وال الحكومية أو كلما زاد عدد العوامل البيئية التي يجب مراعاتها يزداد معها مستوى الاضطراب البيئي. بينما يصف (Kipley et al., 2018: 3) أن الاضطراب البيئي هو دالة للتغيير وإمكانية التنبؤ التي هي بدورها مزيج من قابلية تغيير بيئة السوق، وسرعة التغيير، وشدة المنافسة، وفرة التكنولوجيا، والتمييز من قبل الزبائن، وضغوط الحكومات ومجموعات التأثير. من جهته أشار (Ansoff et al., 2019: 80) ان الاضطراب البيئي يمثل مقياساً مولف (مشترك) لإمكانية التغيير والتنبؤ في بيئة المنظمة يصفها بخمسة خصائص ضمن ثلاثة فئات هي: الانقطاع، عدم القدرة على التنبؤ، وعدم الاستقرار، إذ يشمل الانقطاع كلاً من: (أ). تعقيد بيئة المنظمة بـ. الحادثة النسبية للتحديات المتعاقبة التي تواجهها المنظمة في البيئة). بينما تشمل عدم القدرة على

التبؤ: (أ). سرعة التغيير هي نسبة السرعة التي تتطور بها التحديات في البيئة إلى سرعة استجابة المنظمة، ب. وضوح المستقبل الذي يقيم مدى كفاية وتوقيت المعلومات حول المستقبل)، وأخيراً عدم الاستقرار، ويشمل: (توافر التحولات مستوى الاضطراب في هذه الصناعة). اتساقاً مع ما ذكر، يطرح الباحثان المفهوم الاجرائي الخاص بالاضطراب البيئي بأنه "حالة من اللاتك و التعقيد والдинاميكية وعدم القدرة على التنبؤ التي تصيب المنظمات نتيجة عدم امتلاك صانعي القرار للمعلومات الكافية، مما يعرض هذه المنظمات إلى الخطر بين منظمات الأعمال الأخرى مما قد يفقدها مكانتها، إذا ما تم التعامل والتكيّف معها بطريقة جيدة تضمن لها النجاة والبقاء على قيد الحياة".

٢. عناصر الاضطراب البيئي:

أشارت جهود (Azadegan et al., 2013: 202)، (Hamad, 2016: 54) (Ershaid et al., 2017: 23) (الملا حسن، ٢٠١٨: ٢٠١٨) أن هناك اتفاق على أن عناصر الاضطراب البيئي ثلاثة، تتمثل بالдинاميكية البيئية والتعقيد البيئي والتبؤ البيئي.

أ. **الдинاميكية البيئية:** يشير (Mason, 2003: 115) أن الديناميكية البيئية حالة متصلة في البيئة؛ لأنها تتغير باستمرار، لكن مدى هذا التغيير يختلف باختلاف المنظمات أو البيئات يمكن اعتبار التغيير المقطع شكلاً مفرطاً من الديناميكية؛ لأنه أحداث مفاجئة لا يمكن التنبؤ بها مثل الحوادث العالمية والإرهاب والعبث بالمنتجات ونشاط مجموعات الضغط، ومن ثم فإن التغيير الديناميكي هو الصدمات أو المفاجآت التي لا يمكن التنبؤ بها. كما أشارت (Revilla et al., 2010: 39) إلى أن المستويات الناشئة من الديناميكية البيئية تؤدي إلى مزيد من اللاتك في تطوير المنتج مما يقلل أيضاً من إمكانية التنبؤ بالتغييرات وأثارها، وعرف (Azadegan et al., 2013: 202) الديناميكية البيئية بأنها درجة عدم الاستقرار في بيئه المنظمة.

وهذا ما أكد عليه (Hamed, 2016: 54) بأن الديناميكية البيئية هي حالة متذمرة في البيئة، مما يعني أن هناك ديناميكية وتغير دائم في بيئه الأعمال والاختلاف هو في مقدار ودرجة الديناميكية والتغير في بيئات المنظمات. ويرى (الجبوري، ٢٠١٧: ٧) هي "عدم الاستقرار والاضطراب الذي يحصل في البيئة الخارجية للمنظمة، وهي بذلك تشير إلى معدل التباين الذي يحصل في الأسواق والصناعة".

ب. **التعقيد:** يشير (Bosco, 2007: 13) على ان التعقيد يشتمل على عدم الاستقرار والتغيير واللاتك المحيط بالبيئة عندما تكون هذه المستويات مرتفعة يعتبر العمل معقداً.

ويذهب (Boyne & Meier, 2009: 801) إلى أنه "تجانس أو عدم تجانس الظروف الخارجية التي تواجه المنظمة" وتشمل هذه العوامل الزبائن والموردين والمنافسين والبيئات الاجتماعية السياسية والتكنولوجية. ويبين (Kipley et al., 2012a: 251) كلما زاد عدد العناصر المعينة وكذلك ارتباط هذه العناصر وتركيزها (أي التجانس/عدم التجانس) أسمى ذلك في تعقيد البيئة أي بمعنى كلما زاد التعقيد أصبحت القدرة على فهم واستخدام المعلومات للتخطيط والتبؤ أكثر صعوبة.

ج. **التبؤ البيئي:** يشير (Boyne & Meier, 2009: 804) إذا كانت التغيرات في الظروف الخارجية يمكن التنبؤ بها، فمن المحتمل أن يكون التأثير على الأداء التنظيمي ضئيلاً على النقيض

من ذلك إذا كان من الصعب التنبؤ بالمستقبل على أساس المعرفة الحالية والخبرة السابقة فإن العواقب الضارة للأداء قد تكون كبيرة. وما تقدم، يشير الباحثان إلى أن هذه العناصر الثلاثة تمثل الأضطراب البيئي سواء مجتمعةً أم منفردةً، إذ نبين أن هذه العناصر تختلف من بيئه لأخرى وحسب المنظمات سواء كانت خدمية أم إنتاجية ومن ثم تعمل هذه المنظمات على ملاحقة التغيرات الديناميكية والتكيّف معها والعمل على تذليل التعقيد عبر فهم البيئة وعنصرها، فضلاً عن التنبؤ بالمستقبل عبر توفر المعلومات واتاحتها بالتقاط الإشارات الضعيفة من البيئة الخارجية والاستفادة منها عند حدوث التغيرات المفاجئة والمقطعة. ومن وجهة نظر (Kipley et al., 2012a: 251) ينصرف التنبؤ البيئي نحو عدم القدرة على التنبؤ أو اللاتاكس أو عدم الإلمام هي عناصر تتعلق بنطاق السبب والنتيجة في البيئات غير المتوقعة، وعدم وضوح التطورات داخل البيئة جنباً إلى جنب حول المعلومات عن التغيير يُسهم في درجة عدم القدرة على التنبؤ.

٣. أنواع الأضطراب البيئي:

- اتفاق العديد من الباحثين ومنهم (أبو طه، ٢٠١٢: ٣٣)، (حمد، ٢٠١٣: ٢٣)، (Baba et al., 2017: 151) على أن أنواع الأضطرابات البيئية التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي هي الأضطرابات السوقية والأضطرابات التكنولوجية وكثافة (شدة) المنافسة.
- أ. **الأضطرابات السوقية:** يتعلق اضطراب السوق بمعدل التغير في ترکيب الزبائن وتقضيلاتهم (Kurtz et al., 2014: 2) في حين يوضح (Theodosiou & Katsikea, 2013: 18) أن الأضطراب السوقى مصطلح يشير إلى مقدار من عدم الاستقرار واللاتاكس ونقص السيطرة داخل السوق، إذ عرفه بشكل أكثر دقة على أنه عدد وحجم أحداث السوق التي تتطلب اهتمام المنظمة لكل وحدة زمنية. وترجع هذه التغيرات المرتبطة بالزبائن إلى أنماط الطلب غير المتوقعة التي تصف عدم القدرة على التنبؤ بالطلب إلى جانب اللاتاكس البيئي في البيئات المضطربة، إذ تسعى المنظمات جاهدة لتطوير وسائل التغلب على هذه الشكوك في السوق الخارجية (Arora et al., 2016: 9).
- ب. **الاضطراب التكنولوجي:** بين (Pavlou & El Sawy, 2006: 209) أن الأضطراب التكنولوجي يصنع حالة من اللاتاكس فيما يتعلق بالإنجازات التكنولوجية الجديدة. ويشير إلى التغيرات التكنولوجية في قطاع معين مع مرور الزمن والتي لها تأثير كبير على خلق فرص تسويقية كبيرة، وتعكس تصورات المديرين حول التغيرات والتطورات التكنولوجية في مجال عملهم، إذ يأتي تأثير الأضطرابات التكنولوجية عبر التطوير في الأعمال و يؤثر على الطلب الخاص على المنتجات المقدمة من المنظمة بشكل إيجابي أو سلبي، وهذا التأثير يمتد إلى العمليات التشغيلية في الإنتاج وعلى المواد الخام المستخدمة (Hamed, 2016: 55).
- من جانب آخر أشار (Hamed, 2016: 55) إلى أن أحد اهم شروط نجاح الاستراتيجية بغض النظر عن حجم وقوة المنظمة هو قدرة صانعي الاستراتيجية والقادة الإداريين على التنبؤ بالتقنيات واكتشاف المتغيرات المستقبلية. أما (Baba et al., 2017: 151) فقد عرفه على انه الوتيرة السريعة وكمية عدم القدرة على التنبؤ بالتغيير في التكنولوجيا داخل صناعة ما.
- ج. **الكثافة التنافسية:** أشار (Grewal & Tansuhaj, 2001: 71) بأن شدة المنافسة هي درجة المنافسة التي تواجهها المنظمات المنافسة في نفس المجال، وتكون المنافسة حادة عندما يطرح المنافس منتج بديل متكامل، مما يؤدي إلى حرب الأسعار بين المنافسين وزيادة تكاليف الإعلان.

وإن عدم وجود منظمة مهيمنة ومسطرة على الصناعة (قائدة) يعني عدم وجود من يفرض مستويات معينة للمنافسة. أما (Jermias, 2008: 74) فقد أوضح عندما تكون المنافسة في السوق شديدة يكون لدى الزبائن العديد من البدائل، اذ تواجه المنظمات المنافسة في هذا السوق تحدياً للحفاظ على زبائنها وتقييم تأثير قراراتهم على النتائج الحالية والمستقبلية. وتأكد النظرية المؤسسية لـ (Di Maggio and Powell, 1983) أن المتغيرات البيئية مثل الكثافة التنافسية تؤثر على الإجراءات التنظيمية، وإن حالة الكثافة التنافسية العالية تجبر المنظمات على جمع المعلومات باستمرار بشأن استراتيجيات وإجراءات المنافسين وكذلك احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم، ونشر هذه المعلومات داخل المنظمة إذ يؤدي التوصيل الناجح للمعلومات إلى جعل المنظمة في موقع متميز لتلبية متطلبات الزبائن محققة بذلك أداءً جيداً (Theodosiou & Katsikea, 2013:16).

ثانياً. الخيار التنافسي:

١. مفهوم الاستراتيجية التنافسية: لا يمكن بلورة فكرة الخيار التنافسي الاً بالإحاطة بالاستراتيجية التنافسية كون هذه الاستراتيجية تمثل المنطلق الأول لبيان صحة الخيار التنافسي من عدمه، الأمر الذي يفسر لنا أن نواة الخيار التنافسي هي الاستراتيجية التنافسية، فقوة الأخيرة هي مؤشر فعال للكشف عن نوع الخيار التنافسي الأفضل للمنظمة. إذ إن هنالك تعاريف متعددة لمفهوم الاستراتيجية التنافسية نستعرض بعض من وجهات نظر الباحثين، الجدول (١):

الجدول (١): آراء عدد من الباحثين في تعريف الاستراتيجية التنافسية

التعريف	الباحث والسنة
البحث عن موقع مؤاتٍ في الصناعة وهي الساحة الأساسية التي تحدث فيها المنافسة.	Porter, 1985: 1
الطريقة التي يمكن أن تتنافس بها المنظمات بشكل أكثر فاعلية من أجل تقوية موقعها وتعزيز مركزها في السوق.	Porter, 1998: xviii
الخطة المصممة لجمع المقدرات الجوهرية التي ساهمت بها الوظائف وتوحيدها بقصد اختيار الموثق الذي من شأنه أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية في الميدان الذي تمارس فيه اعمالها، كما تمثل خطة المديرين لاستخدام موارد المنظمة ومقدراتها المميزة لبلوغ الميزة التنافسية.	رشيد وجلاب، ٢٠٠٨: ٣٠٠
مجموعة متكاملة ومنسقة من الالتزامات والإجراءات المصممة لاستغلال الكفاءات الأساسية واكتساب ميزة تنافسية.	Hitt, 2009: 4
اختيار الكيفية التي تتنافس بها المنظمة أو وحدة اعمال في صناعتها أو سوقها الخاصة وهي معنية بكيفية منافسة المنظمة في عمل معين واكتساب ميزة تنافسية من خلال طريقة مميزة للتنافس.	Olubunmi, 2014: 2
خطة عمل طويلة المدى تم ابتكارها من قبل المنظمة لكسب ميزة تنافسية مستدامة على منافسيها تكون الاستراتيجية التنافسية من الإجراءات التي يتم اتخاذها لجذب الزبائن، لتحمل الضغوط التنافسية للسوق وأيضاً للمساعدة وتعزيز مكانة المنظمة في السوق.	Shao, 2015: 1

التعريف	الباحث والسنة
<p>هي مصدر قوة للتنافس وتعزيز الموضع التنافسي وتفوق المنظمة على منافسيها سواء أكانت متعددة الأغراض أم تمتلك منظمات أصغر، إذا ما تم تحديد الأهداف والأنشطة لتلك الوحدات بطريقة تنسجم وتلاءم مع جميع المتغيرات المحيطة بها.</p>	<p>الغضنفري، ٢٠١٥: ٤</p>

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

اتساقاً مع ما تقدم، يجد الباحثان أن الاستراتيجية التنافسية هي مجموعة افعال تمارسها المنظمة وتؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عبر توجيه وتهيئة كافة الموارد والقدرات المتوفرة بالمنظمة لاختيار الاستراتيجية الملائمة مما يجعلها بموقف تنافسي قوي يفوق المنظمات المنافسة.

٢. أهداف الاستراتيجية التنافسية: تأتي الاستراتيجية التنافسية و اختيارها استجابة لتحقيق مجموعة من إهداف وحدات الأعمال الاستراتيجية، فإذا ما بحثنا عن أهداف الاستراتيجية التنافسية سنعلم جيداً أنها وسيلة لتحقيق مجموعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تلك الوحدات، والتي يمكن أن تتعدد لتشمل الجوانب الآتية:

- أ. إنشاء موقف مربح ومستدام ضد القوى المنافسة الأخرى في الصناعة (Porter, 1985, 1).
- ب. إيجاد موقع في الصناعة يمكن المنظمة أن تدافع عن نفسها فيه بشكل أفضل ضد القوى التنافسية أو التأثير عليها لصالحها (Porter, 1998: 4).
- ج. إنشاء اختلافات بين موقع المنظمة وموافق منافسيها، ووضع نفسها بشكل مختلف عن المنافسين، عبر اتخاذ المنظمة قرار ما إذا كانت تنوي أداء أنشطة مختلفة أو لأداء الأنشطة نفسها بطريقة مختلفة (Hitt et al., 2011: 105).
- د. تهدف الاستراتيجيات التنافسية إلى التغلب على المنافسين عبر تقديم منتجات مفضلة يبحث المشترين عنها لإشباع حاجاتهم، ولذلك تبدع المنظمات في تبني الاستراتيجية التنافسية الكفيلة بكسب رضا الزبائن (الدليمي، ٢٠١٤: ٩٦).

٥. اكتساب ميزة تنافسية على منافسي المنظمات الأخرى وهذه الميزة التنافسية إما أن تكون زبائن أو كفاءة تشغيلية أعلى من المنافسين أو كليهما (Shao, 2015: 1).

وأستناداً على سبق، يجد الباحثان أن الهدف الرئيس لل استراتيجيات التنافسية هو تعزيز المركز التنافسي عبر توافر الموارد والقدرات والكفاءات القادرة على تحسين وتعزيز وضع المنظمة ومحاولة التكيف مع أي تغيير يحدث في البيئة الداخلية والخارجية بدرجة عالية من المرونة لتحقيق الهدف المنشود.

٣. أنواع الخيارات التنافسية: وفقاً لـ (Porter, 1980) يمكن للمنظمات تحقيق الميزة التنافسية بثلاثة خيارات استراتيجية تنافسية (David & David, 2015: 149)، ويضيف الباحثان الخيار التنافسي المهيمن كونه خيار معاصر وحديث (Salavou, 2015) (Lapersonne, 2017) وكالاتي:

- أ. استراتيجية قيادة الكلفة الكلية **Overall Cost Leadership Strategy**: ويفصّلها بأنها مجموعة متكاملة من الإجراءات المتخذة لإنتاج السلع أو

الخدمات ذات الميزات المقبولة بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين مع توفير مواصفات مقبولة لتلك السلعة أو الخدمة للزبائن. وعرفتها (Coulter, 2010: 166) بأنها الاستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها على الحصول على أوطأ كلفة في الصناعة وتنتج منتجات لقاعدة زبون واسعة وكبيرة، والهدف الرئيسي لقائد الكلفة هو امتلاك أدنى كلفة في الصناعة، إذ يكون التركيز هنا على الكلف وليس الأسعار، أي بعبارة أخرى القائد في الكلفة هو الذي يسعى إلى أن يمتلك كلفة وحدة الكلفة في الصناعة ولكن المنظمة القائدة في الكلفة لها كلفة في الصناعة فبإمكانها أن تطلب الأسعار وفي الوقت نفسه تحقق الربح. وأشار (درة وجرادات، ٢٠١٤: ١٦٤) أن أهم مزايا استراتيجية قيادة الكلفة هي الحماية من المنافسين في مجال الصناعة وزيادة القدرة على تحمل القوة التفاوضية للمشترين أو الموردين الأقوىاء ووضع عوائق أمام دخول المنافسين الجدد وأخيراً الحماية من المنتجات البديلة. أما (Porter, 1998: 45) فقد أشار إلى أن أهم المخاطر التي تعرّض هذه الاستراتيجية تتمثل في التغيير التكنولوجي الذي يجعل الاستثمارات السابقة أو التعلم لا قيمة له، والتضخم غير المتوقع في التكاليف التي تقلّل من قدرة المنظمة على تمييز المنتج (أي جعله يتميز بكلفة منخفضة) عن طريق استراتيجية قيادة الكلفة. اتساقاً مع ما تقدم، يجد الباحثان أن خيار استراتيجية قيادة الكلفة يتم تحقيقها بتحفيض كلف الإنتاج في جميع الوحدات من أجل خفض الأسعار مقارنة بالمنافسين كما تستهدف هذه الاستراتيجية السوق الواسع والضخم بجميع قطاعاته من أجل تحقيق وفورات الحجم من أجل تقليل الكلف وتعمل هذه الاستراتيجية على تقليل جميع النفقات المتعلقة في مجالات البحث والتطوير وخدمات ما بعد البيع والترويج، وتسمم الخبرة السابقة والرقابة الشديدة على الكلف في تحقيق هدف هذه الاستراتيجية ألا وهو الميزة التنافسية للمنظمة.

ب. استراتيجية التميّز: إن استراتيجية التميّز تمثل قدرة المنظمة على خلق الاختلافات والتفرد في منتجاتها المقدمة إلى الزبائن عبر تبني الإبداع الذي يضيف قيمة لهم، ويحقق متطلباتهم حسب الإيصاء (Dess et al., 2014: 147)، ويدرك (Muia, 2017: 10) أن المنظمات التي تتبع هذا الخيار تميل إلى إنشاء تفاصيل معقدة لجعل الزبائن يدركون الفرق الذي يقدمونه مقارنة بالمنافسين، كما تمثل المنظمات التي لديها هذا التكتيك أيضاً إلى تقديم منتجاتها بأسعار أعلى من المنافسين كتعويض عن ميزاتها الفريدة وتكلفة التسليم الفوري وجودة الخدمة وقنوات التوزيع في حين ينظر (ناصر الدين، ٢٠١٩: ٢٦٠) إلى أنه يمكن للمنظمة تحقيق خيار التميّز إذا توفرت الشروط الآتية:

١. قدرات تسويقية قوية.
٢. قدرات متميزة في هندسة الإنتاج.
٣. توفر الموهبة الإبداعية.
٤. القدرات المتميزة في البحث الأساسي.
٥. سمعة جيدة وسلسلة تجهيز فاعلة.

وتتسم استراتيجية التميّز بمزايا تنافسية عديدة تجعلها قادرة على البقاء لمدة طويلة، إذ يتفق (Wheelen & Hunger, 2012: 186-187) على أن أهم هذه المزايا هي أن تميّز المنتج يحمي المنظمة من المنافسين لدرجة أنه يخلق درجة عالية من الولاء لدى الزبون لتلك المنتجات ويمثل قيمة فريدة وميزة تنافسية لتلك المنظمة، كما أن تميّز المنتج يخلق رغبة واستعداداً عند الزبون بدفعه لأسعار أعلى من السعر الحقيقي لقاء حصوله على منتج تميّز، علاوةً على ذلك يخلق تميّز المنتج عوائق لدخول المنافسين الجدد أو البحث في الدخول للصناعة، كما تقدم المنظمة منتجات متميزة قادرة على إشباع حاجات ورغبات الزبون، كما يراها هو أي الزبون وليس كما تراها المنظمة، وأخيراً تزداد المنظمة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لكي تتمكن من مواجهة المنافسين.

وأشارت (Coulter, 2010: 167) إلى أن هذه الاستراتيجية تتطوّي عليها بعض المخاطر أهمها أن تبقى المنظمة فريدة في عين الزبائن وقد يكون ذلك صعب وبالاعتماد على قدرة المنافسين على تقليل واستنساخ خصائص التميّز الناجحة، فإذا فقد المنتج تقرده في عين الزبائن، فلن يكون الأخير راغب في أن يدفع الأسعار العالية لمجرد الحصول على منتج ممّيز، ويتمثل الخطر الآخر في أن يصبح الزبائن أكثر حساسية للسعر وإن يصبح الفرق أو الاختلاف في المنتج بالأهمية نفسها وفي هذه الحالة تجد المنظمة بأن ميزاتها التنافسية بالاستناد على الاختلاف والتميّز لم تعد ناجحة. وما تقدم، يرى الباحثان أن خيار استراتيجية التميّز يتمثل في تقديم المنظمة لمنتجات فريدة ومميزة من نوعها مقارنة بمنافسيها في السوق عبر التميّز بسمات معينة تستطيع بها تحقيق هذا التفرد والاختلاف، وتتعدد السمات التي تتبعها المنظمة حسب طبيعة نشاطها وحجمها وسوقها المستهدف لأن تذهب نحو التميّز بالخدمة أو العلامة التجارية أو التصميم أو عبر قنوات التوزيع وشبكات الوكلاء وخدمات ما بعد البيع وغيرها من الميزات. كما يهدف هذا الخيار إلى تحقيق عائدات فوق المتوسط لأن الولاء للعلامة التجارية يقلل من حساسية الزبائن تجاه الأسعار ولهذا يمكن تبرير الزيادة في الأسعار على المشتري وأن هذا الولاء يخلق عائقاً أمام دخول المنافسين الجدد إلى السوق، كما يتطلب هذا الخيار بذل كافة الجهد والإمكانيات من قبل المنظمة وأقسامها وبالذات البحث والتطوير المسؤول عن عمليات الابتكار والإبداع والعمل على نحوٍ منسق لتقديم قيمة إضافية للزبائن.

ج. استراتيجية التركيز: يشير (Hiriyappa, 2008: 161) بأنها الاستراتيجية التنافسية العامة الثالثة وأحد أسس استراتيجية مستوى الأعمال، يتم توجيهه استراتيجية التركيز نحو تقديم خدمة لمجموعة معينة أو شريحة زبائن محددة وتعتمد استراتيجية التركيز الناجحة على قطاعات الصناعة مثل الزبائن وخط المنتج والقطاع الجغرافي.

أما (Hitt et al., 2011: 116) فعرفها بأنها مجموعة متكاملة من الإجراءات المتخذة لإنتاج منتجات تلبّي احتياجات قطاع تنافسي معين ومحدد وبالتالي تستخدم كفاءتها الأساسية لخدمة احتياجات قطاع أو صناعة معينة لاستبعاد المنافسين الآخرين. ولكي تكون استراتيجية التركيز أكثر فاعلية في تحسين وتعزيز الوضع التنافسي من أجل الحصول على أكبر حصة ممكنة من السوق المستهدف يتم تطبيقها على الكلف أو التميّز (Singer, 2007: 29)، (Tanwar, 2013: 15)، (Oyoloo & Bett, 2017: 167)، (Thompson et al., 2016: 132).

أما (Muia, 2017: 22) فيرى أن أكبر ميزة لاستراتيجية التركيز هي تمكن المنظمة من غرس مكانة سوقية ضد المنافسين الأكبر والأوسع. أما الميزة الأخرى فتذهب نحو إمكانية هذه الاستراتيجية من الاستفادة من كفاءتها المميزة المتخصصة أو مجموعة الأصول لإنشاء مجالات جديدة. ينبغي على المنظمة التي تتبع استراتيجية التركيز أن تأخذ بنظر الاعتبار أهم المخاطر التي قد تعرّضها، وحسب ما ذكر (Tanwar, 2013: 17) قد تجد المنظمات المنافسة أسوأ فرعية داخل السوق المستهدف، واحتمالية احتفاء الشريحة المركز عليها من قبل المنظمة فقد تكون شريحة غير دائمة في السوق (احتياجات مؤقتة)، وتحول الزبائن نحو المنظمات المنافسة ذات المنتجات الواسعة (الخيارات الواسعة) نتيجة زيادة التكلفة. واستناداً على ما تقدم، يجد الباحثان أن هذه الاستراتيجية موجهة نحو قطاع معين أو شريحة معينة من الزبائن أو رقعة جغرافية معينة أو خط إنتاج/خدمة ضمن نطاق سوقي ضيق بهدف تلبية احتياجات الزبائن في تلك القطاعات المحددة

والضيقه باستخدام ميزي التركيز على الكلفة او التميّز إذ يتم استحضار كافة الجهود والإمكانات والموارد المتوفرة لدى المنظمة نحو ذلك الجزء المحدد من القطاع المستهدف لتحقيق النجاح وديمومة الميزة التنافسية.

د. الاستراتيجية التنافسية الهجينه: عرفها (Gabrielsson et al. 2016: 1) بأنها سلوك تنافسي يؤكد في الوقت نفسه على ميزة التميّز وقيادة الكلفة وتميّزها عن نهج "عدم التركيز" الذي يشير إلى عدم وجود تركيز واضح على أي استراتيجية معينة. وعرفها (Lapersonne, 2017: 50) بأنها مزيج من التميّز وقيادة الكلفة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إذ يُنظر لخيار التميّز بالسمعة المميزة وإدخال وتقديم منتجات جديدة للأسواق قبل المنافسين، أما خيار قيادة الكلفة فتنصب في وفورات الحجم والتعلم والخبرة. ويرى (Muia, 2017: 1) أن الهدف من هذه الاستراتيجية يتجسد في تحقيق قيمة نقدية أكثر لتلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم، كما يعدها أكثر فاعلية في البيئة المضطربة لأنها توفر مرونة أكبر، من جهته تعرّض (Lapersonne, 2017: 40) لهذه الاستراتيجية بأنها تحقق ميزيتين تناصفيتين مهمتين، أولهما تتمثل بالميزة عبر تعقيد الاستراتيجية: تم الدفع عن الاستراتيجية الهجينه باعتبارها بنية استراتيجية أكثر تعقيداً من النهج الاستراتيجي البحث(المفرد) إذ إنها تتطوّي على التركيز الاستراتيجي الذي تم الدفع عن الفكرة لأول مرة من قبل (Miller, 1992) والذي ادعى أن المنظمة التي تطبق نهجاً استراتيجياً هجينـاً ستستفيد من ميزة عدم التقليد مقارنة بالمنافسين الآخرين الذين لديهم نهج استراتيجي منفرد، فيما ذهبت الميزة الثانية نحو الاستفادة من المرونة الاستراتيجية: وارتبطت الاستراتيجية الهجينه أيضاً بمرونة استراتيجية أكبر تمكن من التكيف بشكل أفضل وتناسب البيئة الديناميكية، في حين أن النهج الاستراتيجي البحث(المفرد) يواجه صعوبة أكبر في التغيير.

ويشير (Salavou, 2015: 95-96) أن هذه الاستراتيجية لا تخلو من المآخذ، ومن أبرزها ما يأتي (١). من الواضح أنه لا يزال هناك الكثير مما ينبغي بحثه فيما يتعلق بوضع تصور كامل للاستراتيجيات الهجينه؛ لأنها تبدو معقدة وذات طبيعة متعددة الأبعاد. (٢). يجب على العلماء إنشاء طيف نظري لاحتضان مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات التنافسية وتصورها بطريقة تعكس الواقع. ومما تقدم، يجد الباحثان أن الاستراتيجية التنافسية الهجينه تعتمد أكثر من استراتيجية واحدة بالوقت ذاته؛ لأنها تحقق أداء متوفّق أعلى من منافسيها في ظل التقدّم التكنولوجي والعلمية، صحيح أنها قد تكون مكلفة وتنطلب موارد إضافية ودقة في إتباعها، لكنها بالنهاية تحقق الهدف المنشود وفي ظل التغيرات المحيطة بالمنظمة فقد أملت الضرورة اعتماد خيارات تنافسية ذات طابع هجين يعكس اعتمادية تلك المنظمات إلى المزاوجة وتبني أكثر من خيار إزاء الحالات الطارئة والمفاجئة التي تعترضها في ميدان عملها.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

١. وصف وتشخيص متغير الاضطراب البيئي: شمل هذا البُعد الفقرات (X₁-X₁₀)، إذ تشير النتائج الواردة في الجدول (٢) إلى ان الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البُعد قد بلغ (٣,٨٨٥٠) والذي هو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (٣) فيما بلغت نسبة الاستجابة الاجمالية (٧٧,٧٠) وهذا يدل على ان مستوى إدراك المبحوثين قد بلغ المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحال المدركة) التي تؤشر أهمية متغير الاضطراب البيئي في الشركة المبحوثة، وقد

اشارت نتائج الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمجمل هذه المتغيرات الى ان هنالك انسجام وتجانس بالإجابات المتعلقة بهذا البُعد إذ سجلت قراءة (٤٢٦,٨٤٪) على التوالي وهذا يعني اتفاق المبحوثين بدرجة واضحة حول هذه المتغيرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية. وأثرت بإيجابية في هذا البُعد والجزء تحديداً المتغير (X₂) الذي ينص على (تنافس إدارة شركتنا والشركات الأخرى في تقنيات الاتصالات المستخدمة) بأعلى نسبة انسجام بلغت (٧٥٪) وأعلى وسط حسابي بلغت (٤١٨٧٥) ونسبة استجابة (٨٣,٧٥٪) بانحراف معياري (٠٩٦٩٠٦) ومعامل اختلاف (١٤,٢٣٪) وهذا يدل على ان الشركة المبحوثة تمتلك التقنيات الحديثة والكافيات الجيدة التي تسهم في مواكبة التطور وتوفير جميع الخدمات للزبائن مما يؤهلها للمنافسة والبقاء في سوق الاتصالات، فضلاً عن قدرتها على التعامل مع أي اضطراب بيئي حديث. أما المتغير (X₈) الذي ينص على (تجدد إدارة شركتنا اعتماداً على الاستراتيجيات التسويقية الجديدة). فقد حصل على اقل نسبة انسجام (عالي جداً + عالي) بلغت (٤٧٪) وعزز ذلك الوسط الحسابي (٣٤٥٠٠٪) ونسبة استجابة بلغت (٦٩,٠٠٪)، بانحراف معياري بلغ (٠٠٧٧٧٨٦) ومعامل اختلاف (٢٠,٥٥٪)، ويدل ذلك على ضعف الشركة المبحوثة في اعتمادها الاستراتيجيات التسويقية الجديدة الموجهة نحو مواجهة الاضطراب البيئي.

الجدول (٢) التوزيعات التكرارية والواسط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لمتغير الاضطراب البيئي في الشركة المبحوثة

رمز المتغير	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة									
					١		٢		٣		٤		٥	
					%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
X1	75.50%	25.28%	0.95434	3.7750	1%	1	6%	5	33%	26	34%	27	26%	21
X2	83.75%	23.14%	0.96906	4.1875	1%	1	4%	3	20%	16	25%	20	50%	40
X3	74.00%	35.56%	1.31568	3.7000	5%	4	13%	10	21%	17	30%	24	31%	25
X4	82.00%	26.70%	1.09479	4.1000	4%	3	3%	2	19%	15	30%	24	45%	36
X5	82.25%	25.95%	1.06728	4.1125	1%	1	9%	7	18%	14	23%	18	50%	40
X6	79.00%	23.45%	0.92641	3.9500	3%	2	1%	1	26%	21	39%	31	31%	25
X7	75.25%	28.76%	1.08200	3.7625	4%	3	6%	5	31%	25	28%	22	31%	25
X8	69.00%	22.55%	0.77786	3.4500	1%	1	6%	5	46%	37	39%	31	8%	6
X9	75.00%	34.78%	1.30427	3.7500	8%	6	9%	7	13%	10	44%	35	28%	22
X10	81.25%	23.04%	0.93584	4.0625	4%	3	10%	8	11%	9	26%	21	49%	39
المعدل الاجمالي	77.70%	26.84%	1.04275	3.8850	4%	3	6%	5	24%	19	31%	25	35%	28

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS الجاهز.

٢. وصف وتشخيص متغير الخيار التنافسي:

أ. قيادة الكلفة الكلية: ضم هذا البُعد الفقرات الفرعية (X₁₁-X₁₆)، وتشير معطيات الجدول (٣) أن المؤشر الكلي لنسبة اتفاق المبحوثين (أتفق بشدة + أتفق) قد بلغت (٧٦٪) وهذا يدل على ان هناك درجة انسجام عالية الأهمية لإجابات المبحوثين على متغيرات بُعد قيادة الكلفة الكلية، أي أن آراء المديرين المبحوثين تتجه نحو القطب الإيجابي بالاعتماد على مدرج ليكرت (الخمساسي)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق بشدة + لا أتفق) (١٢٪)، ونسبة اتفق الى حد ما بلغت (١١٪) وبوسط

حسابي قدره (٤٠٦٨٨) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (٣)، وانحراف معياري (٨٥٤١٨) وبمعامل اختلاف (٠٠٨٥٤١٨) مما يؤشر انسجام وتجانس بالإجابات المتعلقة بهذا البعد، ونسبة استجابة (٨١,٣٨٪) وهذا يدل على ان مستوى ادراك المبحوثين قد بلغ المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي تؤشر أهمية بُعد قيادة الكلفة الكلية في الشركة المبحوثة، واثرت في هذا البعد بيجابية المتغير (X₁₄) الذي ينص على (تستحضر إدارة شركتنا اقتصاديات الحجم عند شراء أجهزة التقانة الحديثة)، إذ كان مستوى الالتفاق عليها من المبحوثين (٧٨٪) وبوسط حسابي مقداره (٤,٢٦٢٥) وبانحراف معياري (٠,٧٣٣٣٦) ونسبة استجابة ومعامل اختلاف (٨٥,٢٥٪) على التوالي، مما يدل على أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً لاقتصاديات الحجم الذي يحقق الوفرة في تكاليف الشركة. أما المتغير (X₁₃) الذي يشير (تسعى إدارة شركتنا لتبني الأئمة المتاحة لخفض أعداد الموظفين)، فقد جاء بأقل نسبة اتفاق كانت قيمته (٧٠٪) مقارنة ببقية المتغيرات وبوسط حسابي وانحراف معياري (٩٠٠٠٪) (١١٥٤١٪) على التوالي، ونسبة استجابة ومعامل اختلاف (٧٨,٠٠٪) (٢٣,٤٧٪) على التوالي، مما يؤشر ضعف اهتمام الشركة المبحوثة بتبني الأئمة مما ينعكس على زيادة التكاليف المتعلقة بالموظفين.

الجدول (٣) التوزيعات التكرارية والواسط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لبعد قيادة الكلفة الكلية في الشركة المبحوثة

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز المتغير	
				لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
19.93%	82.00%	0.81714	4.1000	1%	1	11%	9	6%	5	39%	31	43%	34	X11	
22.77%	80.00%	0.91090	4.0000	1%	1	13%	10	13%	10	33%	26	41%	33	X12	
23.47%	78.00%	0.91541	3.9000	3%	2	20%	16	8%	6	25%	20	45%	36	X13	
17.20%	85.25%	0.73336	4.2625	1%	1	8%	6	4%	3	39%	31	49%	39	X14	
20.07%	83.00%	0.83287	4.1500	1%	1	5%	4	24%	19	18%	14	53%	42	X15	
22.89%	80.00%	0.91541	4.0000	1%	1	8%	6	19%	15	35%	28	38%	30	X16	
20.99%	81.38%	0.85418	4.0688	1%	1	11%	9	11%	9	31%	25	45%	36	المؤشر الكلى	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS.

ب. التميّز: شمل هذا البعد الفقرات (X₁₇-X₂₂)، ومن متابعة معطيات الجدول (٤) بلغت نسبة الالتفاق الكلية (اتفاق بشدة + اتفاق) (٧٧٪) وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام عالية الأهمية لإجابات المبحوثين على متغيرات بُعد التميّز، أي ان آراء المديرين المبحوثين تتجه نحو القطب الإيجابي بالاعتماد على مقياس ليكرت (الخمسى)، يقابل هذه النسبة من الالتفاق نسبة غير المتفقين الكلية التي بلغت (لا اتفاق بشدة + لا اتفاق) بنسبة بلغت (٩٪) وهي نسبة ضئيلة جداً، أما نسبة اتفاق الى حد ما فقد كانت (١٥٪)، وبوسط حسابي (٤,٠٤) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣)، ومستوى الانسجام بالإجابات مقبول تعكسه قيمة الانحراف المعياري (٠,٩١٨٠)،

كما أن المتغيرات كانت متجانسة بالاعتماد على نسبة معامل الاختلاف التي بلغت (٦١,٢٢%) وبنسبة استجابة جاءت (٢١,٨١%) وهذا يدل على أن مستوى ادراك المبحوثين قد بلغ المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي تؤشر أهمية بعد التميّز في الشركة المبحوثة، أما المتغير الأكثر ايجابية في تشكيل هذا البُعد فهو (X₁₉) الذي ينص على (تجدد إدارة شركتنا خدماتها باستمرار قياساً بالمنافسين) وبلغ مستوى الاتفاق عليه (٧٩,٦٧%) بوسط حسابي وانحراف معياري (٢٥,١٦٢٥) (٢٢,٨٦٠٠) على التوالي، ونسبة استجابة (٢٥,٨٣%) ومعامل اختلاف (٨٦,٢٠%) مما يوضح اهتمام الشركة المبحوثة بميزة تجديد خدماتها التنافسية قياساً بالشركات الأخرى. وعكس المتغير (X₁₈) الذي يشير (يتميز نشاط البحث والتطوير في إدارة شركتنا بالأسقبية) على أقل نسبة اتفاق بلغت (٦٧,٦%) وبوسط حسابي (٧٥,٩٣٣٠) وانحراف معياري (٥١,٩٨٠,٥٠) ونسبة استجابة ومعامل اختلاف (٧٥,٧٨%) (٩٠,٤٢٤%) على التوالي، مما يشير إلى ضعف إتفاق الشركة المبحوثة على نشاط البحث والتطوير مما ينعكس على بُعد التميّز.

الجدول (٤) التوزيعات التكرارية والواسط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لبعد التميّز في الشركة المبحوثة

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة												رمز المتغير		
				لا اتفاق بشدة			لا اتفاق			اتفاق إلى حد ما			اتفاق			اتفاق بشدة		
				%	عدد	%	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
23.57%	80.75%	0.95168	4.0375	4%	3	4%	3	19%	15	33%	26	41%	33	X17				
24.90%	78.75%	0.98051	3.9375	3%	2	6%	5	25%	20	28%	22	39%	31	X18				
20.86%	83.25%	0.86822	4.1625	3%	2	4%	3	15%	12	33%	26	46%	37	X19				
22.24%	82.00%	0.91186	4.1000	4%	3	5%	4	13%	10	35%	28	44%	35	X20				
21.02%	81.50%	0.85675	4.0750	1%	1	10%	8	10%	8	38%	30	41%	33	X21				
23.19%	81.00%	0.93921	4.0500	3%	2	11%	9	13%	10	26%	21	48%	38	X22				
22.61%	81.21%	0.91804	4.0604	3%	2	6%	5	15%	12	33%	26	44%	35		المؤشر الكلى			

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS الجاهز.

ج. التركيز: جسدت الفرات (X₂₃-X₂₈) بُعد التركيز بُعد فرعياً من أبعاد الخيار التنافسي، وتشير النتائج الواردة في الجدول (٥) أن الوسط الحسابي لهذا البُعد بلغ (٤٦,٩٦٣) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (٢٩,٧٩%) بنسبة استجابة (٣) وبُعد التميّز (٢٩,٧٩%) وهذا يدل على أن مستوى ادراك المبحوثين قد بلغ المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي تؤشر أهمية بُعد التركيز في الشركة المبحوثة، وقد أشارت نتائج الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف إلى انسجام وتجانس بالإجابات المتعلقة بهذا البُعد إذ سجلت قراءة (٤٢,٨٦٠) (٤٢,٩١%) على التوالي، فيما بلغت نسبة الاتفاق الكلية (اتفاق بشدة + اتفاق) (٧٥,٧%) وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام عالية الأهمية لإجابات المبحوثين على متغيرات بُعد التركيز، أي أن آراء المديرين المبحوثين تتجه نحو القطب الإيجابي بالاعتماد على مقياس ليكرت (الخمسيني)، فيما

بلغت نسبة عدم المتفقين الكلية (لا اتفق بشدة + لا اتفق) (١٧%) وهي نسبة ضئيلة جداً، أما نسبة اتفق الى حد ما فقد كانت (٨%)، وقد كان المتغير الأكثر اسهاماً في تشكيل هذا البعد (X₂₇) الذي ينص (تُعنى إدارة شركتنا في القطاع السوقي المحدود بتغيير خصائص الخدمة وفقاً لحاجة الزبون) بنسبة اتفاق بلغت (٨٤%) وعزز ذلك الوسط الحسابي (١٧٥٠) بانحراف معياري (٦٦٧٩٤٦٦) ونسبة استجابة ومعامل اختلاف (٥٠,١٩٠٣) (%) على التوالي، وهذا يدل على ترکيز اهتمام الشركة المبحوثة على تلبية متطلبات وحاجات زبائنها أينما وجدوا. في حين كان المتغير الأول إسهاماً (X₂₈) الذي ينص (تتحصر خدمات إدارة شركتنا في سوق جغرافية محدودة) على أقل نسبة اتفاق بلغت (٥١%) وبوسط حسابي (٣٣٧٥٠) وانحراف معياري (٤٧٣٠٠١) ونسبة استجابة ومعامل اختلاف (٥٠,٦٧٥٠) (%) على التوالي، ويمكن تبرير ذلك بمحدوبيه ترکيز الشركة المبحوثة على سوق محددة وتوسيع مساحة تقديم خدماتها.

الجدول (٥) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لبعد الترکيز في الشركة المبحوثة

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
20.04%	78.50%	0.78666	3.9250	1%	1	19%	15	1%	1	44%	35	35%	28	X23
21.92%	82.00%	0.89866	4.1000	3%	2	9%	7	11%	9	31%	25	46%	37	X24
20.04%	82.50%	0.82667	4.1250	1%	1	9%	7	9%	7	39%	31	43%	34	X25
22.15%	81.75%	0.90533	4.0875	1%	1	11%	9	14%	11	25%	20	49%	39	X26
29.73%	67.50%	1.00347	3.3750	3%	2	39%	31	8%	6	21%	17	30%	24	X27
19.03%	83.50%	0.79466	4.1750	1%	1	9%	7	6%	5	39%	31	45%	36	X28
21.93%	79.29%	0.86924	3.9646	1%	1	16%	13	8%	6	34%	27	41%	33	المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS.

د. الهجين: شمل هذا البعد الفقرات (X₂₉-X₃₄)، ومن متابعة الجدول (٦) يتضح ان الوسط الحسابي الكلي بلغ (٤١٤١٧) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (٣) بانحراف معياري (٦٠,٨٣١٦٠)، مما يشير إلى انسجام وعدم تشتت الإجابات، كما أن المتغيرات جاءت متجانسة، وهذا ما تؤكده نتائج معامل الاختلاف (٨٣,٢٠٠,٨٠) (%) ونسبة استجابة بلغت (٨٢,٢٠%) وهذا يدل على أن مستوى إدراك المبحوثين قد بلغ المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي تؤشر أهمية البعد الهجين في الشركة المبحوثة، وقد بلغت نسبة الاتفاق العام (اتفق بشدة + اتفق) (٨٤%) مما يؤشر انسجام عالٍ لإجابات المبحوثين حول متغيرات هذا البعد، ، أي أن آراء المديرين المبحوثين تتجه نحو القطب الإيجابي بالاعتماد على مقياس ليكرت (الخمسي)، بينما بلغت نسبة عدم المتفقين الكلية (لا اتفق بشدة + لا اتفق) (٩%) وهي نسبة ضئيلة جداً، أما نسبة اتفاق إلى حد ما فقد كانت (١٠%)، وقد كان المتغير الأكثر بروزاً في تشكيل هذا البعد (X₃₂) الذي ينص (تستجيب إدارة شركتنا بصيغة متنوعة للمثيرات البيئية التي تمر بها) بنسبة اتفاق بلغت

(٨٧%) وعزز ذلك الوسط الحسابي (٤,٢٥٠٠) بانحراف معياري (٠,٧٦٢٩٧) ونسبة استجابة ومعامل اختلاف (٨٥,٠٠%) (١٧,٩٥%) على التوالي، وهذا يوضح وجود مرونة وأساليب خاصة بالشركة المبحوثة تجعلها قادرة على التعامل مع المثيرات البيئية. وعكس المتغير (X₃₄) أقل نسبة اتفاق الذي ينص (تعتمد إدارة شركتنا أساليب المناورة بوصفها مدخل للنكيف مع التغيرات المتلاحقة) على أقل نسبة اتفاق بلغت (٧٨%) وبوسط حسابي (٣,٩٧٥٠) بانحراف معياري (٣,٩٧٥٠%) ونسبة استجابة ومعامل اختلاف (٢٢,٥٠%) (٢٢,٥٠%) على التوالي، ويدل ذلك على ضعف قدرة الشركة المبحوثة على التعامل مع التغيرات المتلاحقة.

الجدول (٦) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة

ومعامل الاختلاف لبعد الهجين في الشركة المبحوثة

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة								رمز المتغير	
				لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		اتفاق الى حد ما		اتفاق			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
20.35%	82.75%	0.84184	4.1375	3%	2	6%	5	9%	7	40%	32	43% 34 X29	
19.62%	83.50%	0.81898	4.1750	0%	0	10%	8	11%	9	30%	24	49% 39 X30	
18.65%	84.25%	0.78555	4.2125	1%	1	3%	2	13%	10	41%	33	43% 34 X31	
17.95%	85.00%	0.76297	4.2500	1%	1	8%	6	5%	4	38%	30	49% 39 X32	
21.61%	82.00%	0.88581	4.1000	3%	2	10%	8	9%	7	33%	26	46% 37 X33	
22.50%	79.50%	0.89443	3.9750	3%	2	10%	8	10%	8	43%	34	35% 28 X34	
20.08%	82.83%	0.83160	4.1417	1%	1	8%	6	10%	8	38%	30	44% 35 المؤشر الكلى	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS.

ثانياً. تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

١. تحليل علاقة الارتباط بين الاضطراب البيئي والخيار التنافسي: ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تتصل على: (لا يرتبط الاضطراب البيئي بعلاقة ايجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بالخيار التنافسي في الشركة المبحوثة)، ومن الجدول (٧) يتبيّن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاضطراب البيئي والخيار التنافسي، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٧١٧*) وهي علاقة دالة إحصائية بعد اختبارها بالاختبار الثاني الخاص لدلاله معامل الارتباط، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٠٠٠٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٩٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٧٨)، مما يدل على معنويتها وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين، إذ كلما سمعت إدارة الشركة المبحوثة للسيطرة على الاضطراب البيئي أو مجاراته انعكس ذلك بایجابية في تحديد الخيار التنافسي وبذلك ترفض الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة لثبوت علاقة الارتباط بين الاضطراب البيئي والخيار التنافسي.

الجدول (٧): نتائج تحليل علاقات الارتباط بين الاضطراب البيئي والخيار التنافسي ومتغيراته في الشركة المبhouثة

الخيار التنافسي (المؤشر الكلي)	ابعاد الخيار التنافسي				المتغيرات المعتمدة
	الهجين	التركيز	التمييز	قيادة الكلفة الكلية	
0.717 (9.084) (0.000)*	0.511 (0.000)*	0.625 (0.000)*	0.681 (0.000)*	0.490 (0.000)*	الاضطراب البيئي

* $P \leq 0.05$, $N=80$, $D.F = 1$, $t = 1.994$, $t = 1.78$, $F = 490,000$, $F = 625,000$, $F = 681,000$, $F = 511,000$, $F = 0.490$.
ال المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS الجاهز.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى يوضح الجدول (٧) علاقة الارتباط المعنوية الموجبة بين الاضطراب البيئي وبعد قيادة الكلفة والتمييز والتركيز والهجين، إذ بلغ معامل الارتباط (٤٩٠,٤٩٠) ($F = 681,000$), ($F = 511,000$) على التوالي، وهي علاقة دالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٧٨)، مما يدل على معنويتها، وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين الاضطراب البيئي وابعاد الخيار التنافسي (قيادة الكلفة والتمييز والتركيز والهجين)، وبذلك ترفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضيات البديلة وذلك لثبوت علاقة الارتباط بين الاضطراب البيئي وخيارات قيادة الكلفة الكلية والتمييز والتركيز والهجين.

٢. تحليل علاقة التأثير بين الاضطراب البيئي والخيار التنافسي: ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: (لا يؤثر الاضطراب البيئي إيجابياً ومعنىًّا في الخيار التنافسي في الشركة المبhouثة)، بينت النتائج الواردة في الجدول (٨)، تأثير الاضطراب البيئي في الخيار التنافسي، إذ اتضح وجود تأثير معنوي للاضطراب البيئي في الخيار التنافسي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٦٧١,٦٢٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بدلالة قيمة (P) وبالنسبة (٠,٠٠٠) عند درجتي حرية (٧٨,١)، ومستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يدل على أهمية هذا المتغير في الشركة المبhouثة، ويدعم ذلك معامل التحديد $R^2 = 0.541$ ، مما يعني أن الاضطراب البيئي تفسر ما مقداره (١٤,٥%) من التغيرات الحاصلة في الخيار التنافسي وأن (٩٤,٩%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في النموذج الانحدار أصلاً، ومن متابعة معاملات بيتاً، اتضح أن ($\beta_1 = 0.633$) بلغت (١,٦٣٣) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة بالنسبة (٩٢,٠٩)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية بدلالة قيمة (P) وبالنسبة (٠,٠٠٠) عند درجتي حرية (٧٨,١)، وعند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهذا يدعو لرفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول البديلة بسبب ثبوت تأثير الاضطراب البيئي في الخيار التنافسي.

الجدول (٨): نتائج تأثير الاضطراب البيئي في الخيار التناصي في الشركة المبحوثة

مستوى المعنوية	F		R ²	الخيار التناصي		المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة		β1	β0	
0.000	3.976	82.671	0.514	1.633 (9.092)*	24.379 (3.695)*	الاضطراب البيئي

* $P \leq 0.05$, $N=80$, $D.F = (1, 78)$, $F = 1.994$.
المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS الجاهز.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. تمتلك إدارة الشركة المبحوثة قدرات تنافسية عالية لممارسة أعمالها، فضلاً عن حُسن تعاملها مع الزبائن الجدد، وهذا مؤشر لقدرتها العالية على تقديم خدماتها المتنوعة على الرغم الكثافة التنافسية في البيئة العراقية في هذا المجال.
٢. اهتمام الشركة المبحوثة بالتعامل مع الاضطراب البيئي باعتباره مؤشر ذو أهمية بالغة في تحديد نوع الخيار التناصي.
٣. أفرزت نتائج تحليل علاقات الارتباط بروز علاقات ارتباط معنوية موجبة بين الاضطراب البيئي والخيار التناصي على المستويين الكلي والجزئي، وهذا يفسر لنا الدور الفاعل للاضطراب البيئي في تحديد طبيعة الخيارات التنافسية.
٤. اظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ثبوت علاقة التأثير المعنوية بين المتغير المستقل والمعتمد على المستوى الكلي، ومن شأن هذه النتيجة أن تعزز حقيقة تأثير الاضطراب البيئي في تحديد الخيار التناصي.

ثانياً. التوصيات:

١. إيلاء اهتمام إدارة الشركة المبحوثة لتعزيز الوعي لمدراءها عن الاضطراب البيئي، فضلاً عن الخيار التناصي بهدف ضمان استمرار عمل الشركة المبحوثة في تقديم خدماتها وتحقيق رضا الزبائن ومن ثم ولائهم لخدمات الشركة.
٢. زيادة الدعم المالي لمراكز البحث والتطوير في كافة فروعها ومراكمها، فضلاً عن بناء وحدات متخصصة تتولى دراسة وتقديم التغيرات والاتجاهات البيئية عامة والتنافسية خاصة، لمواجهة التغيرات المستقبلية التي تحدث في البيئة بتخصيص بنود في الميزانية لعمليات الدعم تلك وهذا ما انتهجه الكثير من الشركات المتطرفة التي خصصت موازنات عالية للبحث والتطوير.
٣. ضرورة تعزيز اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالاضطراب البيئي المستقبلي وتحديد مجالات واتجاهات التغيير المطلوبة بخيارات تنافسية تحافظ بها على وضعها التنافسي وتعززه لمواجهة البيئة بمعطياتها المتتسارعة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. ابو طه، نهى احمد، (٢٠١٣)، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٢. الجبوري، علاء أحمد حسن، (٢٠٠٥)، أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة: دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
٣. الجبوري، محمد حيدر، (٢٠١٧)، المزايا المتحققة من تأثير العوامل البيئية والتنظيمية والسلوكية في سرعة صنع القرار الاستراتيجي: دراسة مقارنة بين شركة آسيا سيل وكورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة في العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
٤. الدليمي، عراق عبود، (٢٠١٤)، الاستراتيجيات التنافسية العامة بين إدارة المخاطر وعوامل النجاح الحاسمة: بحث ميداني في عدد من المصارف العراقية الخاصة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
٥. الغضنفي، مأرب حازم عبد الرزاق، (٢٠١٥)، تعزيز المزايا التنافسية في ظل العلاقة بين استراتيجية وحدة الأعمال وقرارات استراتيجية العمليات والمزيج التسويقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة /الموصل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
٦. الملا حسن، محمد محمود حامد، (٢٠١٨)، القرارات التسويقية كمتغير وسيط لطبيعة العلاقة بين الاضطراب البيئي والفاعلية التسويقية: دراسة استطلاعية لفروع كارفور في محافظة أربيل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٨)، ص (١٨٢-١٩٨)، جامعة الكوفة، العراق.
٧. المياحي، فلاح سليم، (٢٠١٢)، تأثير الاستراتيجيات التنافسية في اختيار سلسلة التجهيز: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء مديرى شركات الصناعات الجلدية والصوفية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في تقنيات إدارة العمليات، الكلية التقنية الإدارية/ بغداد، هيئة التعليم التقني، بغداد، العراق.
٨. حمد، زينة مصطفى محمود، (٢٠١٣)، أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي: دراسة تطبيقية على شركات الصناعة الغذائية في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٩. درة، عبدالباري إبراهيم وجرادات، ناصر محمود سعود، (٢٠١٤)، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحى نظري تطبيقي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
١٠. رشيد، صالح عبدالرضا وجلاب، احسان دهش، (٢٠٠٨)، الإدارة الاستراتيجية منظور مدخلٍ متكامل، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. ناصر الدين، يعقوب عادل، (٢٠١٩)، الاستراتيجية ضمن الممارسات المتكاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**
1. Ansoff H. I.; Kipley D.; Lewis A. O.; Helm-Stevens R. & Ansoff, R. (2019), *Implanting Strategic Management*, 3rd Edition, Springer Nature Switzerland .
 2. Arora, A., Arora, A. S., & Sivakumar, K. (2016), Relationships Among Supply Chain Strategies, Organizational Performance, And Technological and Market Turbulences, *The International Journal of Logistics Management*, Vol (27), No (1).

3. Azadegan, A., Patel, P. C., Zangoueinezhad, A., & Linderman, K. (2013), The Effect of Environmental Complexity and Environmental Dynamism on Lean Practices, *Journal of Operations Management*, Vol (31), No (4), PP. (193-212).
4. Baba, M., Mahmood, R., & Halipah, A. (2017), The Moderating Role of Environmental Turbulence on The Relationship Between Organizational Learning and Firm Innovativeness, *International Journal of Management Research and Reviews*, Vol (7), No. (2).
5. Bosco, C. (2007), The Relationship Between Environmental Turbulence, Workforce Agility and Patient Outcomes, A Dissertation Submitted to the Faculty of the College of Nursing, University of Arizona.
6. Boyne, G. A., & Meier, K. J. (2009), Environmental Turbulence, Organizational Stability, and Public Service Performance, *Administration & Society*, Vol (40), No (8), PP. (824-799).
7. Calantone, R., Garcia, R., & Dröge, C. (2003), The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning, *Journal of product innovation management*, Vol (20), No (2), PP. (90-103).
8. Coulter, M. (2010), *Strategic Management in Action*, 5th Edition, Pearson, New Jersey.
9. Danso, A., Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Owusu-Agyei, S., & Konadu, R. (2019), Environmental Sustainability Orientation, Competitive Strategy and Financial Performance, *Business Strategy and the Environment*, Vol (28), No (5), PP. (885-895).
10. David, F. R., & David, F. R. (2015), *Strategic Management. Concepts and Cases*, 15th Edition, Pearson Education Limited, United States of America.
11. Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005), The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship, *Academy of Management Perspectives*, Vol (19), No (1), PP. (147-156).
12. Ershaid, D. J., Abdullah, A. B., & Mohamed, M. B. (2017), Moderating Effect Of Internal Control System on the Relationship Between Environmental Turbulence and Firm Performance in Jordanian Listed Companies, *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, Vol (3), No (1), PP. (21-32).
13. Gabrielsson, M., Seppälä, T., & Gabrielsson, P. (2010), *Hybrid Competitive Strategies for Achieving Superior Performance During Global Expansion: Small and Medium-Sized Enterprises Originating in SMOPECs*, In *Resources, Efficiency and Globalization*, Palgrave Macmillan, London, PP. (181-192).
14. Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001), Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility, *Journal of marketing*, Vol (65), No (2), PP .(67-80).
15. Hamad, Z. M. (2016), A Structural Equation Model for Analyzing the Impact of Environmental Turbulence on Non-Financial Performance, *Journal of Management and Strategy*, Vol (7), No (2), PP. (52-72).
16. Hiriappa, B., (2008), *Strategic Management for Chartered Accountants*, Published by New Age International, New Delhi.

17. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009), *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*, 8th Edition, South-Western, USA
18. Hitt, Michael A.& Ireland R. Duane & Hoskisson, Robert E. (2011), *Concepts Strategic Management Competitiveness & Globalization*, 9th ED, South-Western, USA.
19. Jermias, J. (2008), The Relative Influence of Competitive Intensity and Business Strategy on The Relationship Between Financial Leverage and Performance, *The British Accounting Review*, Vol (40), No (1), PP. (71-86).
20. Kipley, D., Helm-Stevens., R., & Lookinbee-Kipley, M., (2018), The Impact of Environmental Turbulence on Organizational Learning, *Proceedings of the International Conference on Business Management (ICBM18France Conference)*, Paris - France, July 5 - 7, 2018.
21. Kipley, D., Lewis, A. O., & Jeng, J. L. (2012b), Extending Ansoff's Strategic Diagnosis Model: Defining the Optimal Strategic Performance Positioning Matrix, *Sage Open*, Vol (2), No (1).
22. Kipley, D., Lewis, A., & Jewe, R., (2012a), Entropy-disrupting Ansoff's five levels of environmental turbulence, *Business Strategy Series*, Vol (13), Iss (6), PP. (251-262).
23. Kurtz, D. J., Menezes, L. M., & Rados, G. J. V., (2014), *Turbulent Environments and Smes: How to Survive In A Unpredictable World*, Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGET, Bento Gonçalves, RS, Brasil, 15 a 18 de outubro de 2012,
24. Lapersonne, A. H. (2017), *The Hybrid Competitive Strategy Framework: A Managerial Theory for Combining Differentiation and Low-Cost Strategic Approaches*, Case Study of a European Textile Manufacturer, Doctoral dissertation in Business Administration, University of Manchester, United Kingdom.
25. Lewis, A., (2013), *A Conceptual Model of a Research Design about Congruence between Environmental Turbulence, Strategic Aggressiveness, and General Management Capability in Community Colleges*, A Thesis Submitted to the Graduate Faculty, Department of Management, University of Maryland, USA, ProQuest LLC.
26. Mason, R. B., (2003), *An investigation into How Marketers Cope with an Environment of High Complexity and Turbulence, with Special Reference to the South African environment*, Doctoral Dissertation, Rhodes University.
27. Muia, F., (2017), *Effect of Competitive Strategies on the Performance of Insurance Companies in Kenya* Doctoral Dissertation, United States International, University-Africa.
28. Muia, F., (2017), *Effect of Competitive Strategies on the Performance of Insurance Companies in Kenya* Doctoral Dissertation, United States International, University-Africa.
29. Olubunmi, O. A., Timothy, I. O., Alabi, A. O., & Israel, O. T., (2014), Competitive Strategies of Selected Quantity Surveying Firms in Nigeria, *International Journal of Management, Information Technology and Engineering*, Vol (2), No (11), PP. (1-18).
30. Oyolo, J. D., & Bett, S., (2017), *Competitive Strategies and Performance of Organizations in the Pharmaceutical Industry: Case of Pharma Specialities Limited*

- Nairobi, Kenya, International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, Vol (2) No. (4).
31. Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2006), From IT leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments: The Case of New Product Development, *Information Systems Research*, Vol (17) No (3), PP. (198-227).
 32. Porter Micheal, (1985), *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, The free Press, N.Y., USA.
 33. Porter, M., (1998), *Competitive Strategy: Techniques for Analysis Industries and Competitors*, The free press, N. Y, USA
 34. Porter, M., (1998), *Competitive Strategy: Techniques for Analysis Industries and Competitors*, The free press, N. Y, USA.
 35. Revilla, E., Prieto, I. M., & Prado, B. R. (2010), Knowledge Strategy: Its Relationship to Environmental Dynamism and Complexity in Product Development, *Knowledge and Process Management*, Vol (17), No (1), PP. (36-47).
 36. Salavou, H. E. (2015), Competitive Strategies and Their Shift to The Future 'European Business Review, Vol. (27) Iss (1) PP. (80-99).
 37. Shao, S. H. (2015), Competitive Strategies and Porter's Five Forces Model by the Insurance Companies in Kenya, A Thesis OF Master of Business Administration, School of Business, University of Nairobi, Kenya.
 38. Singer, B. P., Bossink, B. A., & Putte, H. J. V., (2007), Corporate Real Estate and Competitive Strategy, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol (9) No. (1), PP. (25-38).
 39. Tanwar, R. (2013), Porter's Generic Competitive Strategies, *Journal of Business and Management*, Vol (15), No (1), PP. (11-17).
 40. Theodosiou, M., & Katsikea, E. (2013), The Export Information System: An Empirical Investigation of Its Antecedents and Performance Outcomes, *Journal of International Marketing*, Vol (21), No (3), PP. (72-94).
 41. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland III, A. J., & Gamble, J E., (2016), *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*, 20th Edition, McGraw-Hill Education .New York.
 42. Wheelen, T.L., & Hunger, J.D., (2012), *Strategic Management & Business Policy: Toward global sustainability*, 13th Edition, Pearson/Prentice Hall Publishing .U.S.A.