

<https://doi.org/10.25130/tjaes.17.53.1.20>

أثر الاضطراب البيئي في الخيار التنافسي  
دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة آسياسيل للاتصالات  
المتنقلة في العراق

الباحث: محمود شعبان خضر البدراني

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

[Mahmoodshaban90@yahoo.com](mailto:Mahmoodshaban90@yahoo.com)

أ.د. معن وعدالله المعاضيدي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

[maanwaadllah@yahoo.com](mailto: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 تبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي، وُحدّد ميدان الدراسة بشركات الاتصالات المتنقلة في العراق، أما مجتمع الدراسة فتمثل في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة الفرع الرئيس في السليمانية، بوصفها من كبريات شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، وقد طبقت الدراسة على عينة قصدية مكونة من (80) مديراً 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 الرئيسة في جمع البيانات، وبهدف معالجة البيانات استعملت العديد من الاساليب الإحصائية، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث هي اهتمام الشركة المبحوثة بالتعامل مع الاضطراب البيئي باعتباره مؤشراً 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 Asiaccell  
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 Asiaccell 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، وتخضع كل هذه المنظمات لقيود تلك البيئة، لذلك نجد أن إدارات هذه المنظمات تعمل بجد وبكل الوسائل والطرائق 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 وإدراكها لحجم الاضطرابات والتغيرات المتسارعة بما ينعكس على الأداء الأمثل لها، وقد تم تقسيم البحث الى أربعة مباحث، يشمل المبحث الاول منهجية البحث، اما المبحث الثاني فقد تضمن الجانب النظري للبحث والمتمثل بالاضطراب البيئي كمتغير مستقل (مفهومه وعناصره وانواعه) والخيار التنافسي كمتغير معتمد (مفهومه وأهدافه وانواعه)، اما المبحث الثالث فقد اشتمل على الجانب العملي للبحث، اما المبحث الرابع والاخير فقد اشتمل على الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها.

## المبحث الاول: منهجية البحث

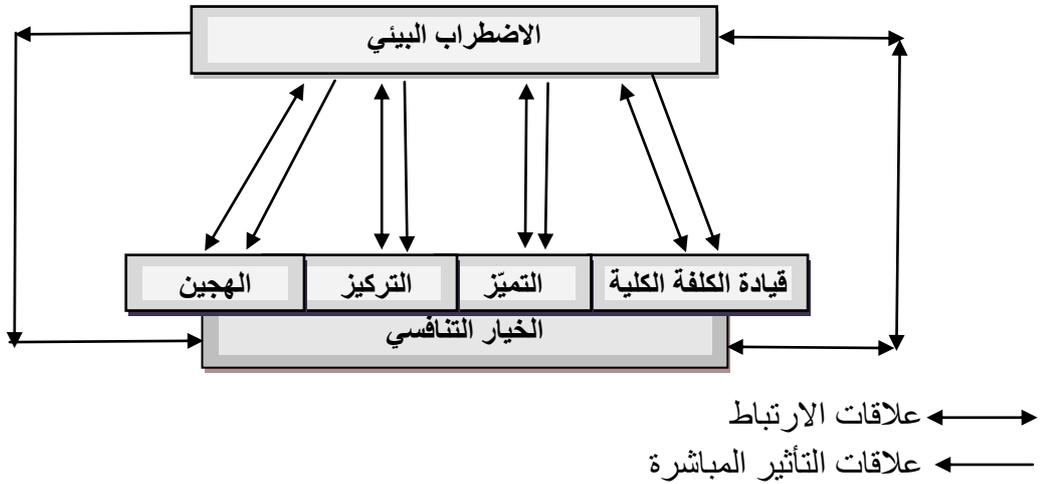
**أولاً. مشكلة البحث:** تمارس منظمات الأعمال أنشطتها في بيئات تتصف بالاضطراب والتغير، بما يجعلها غير قادرة أحياناً كثيرة على مواجهة التحديات التي تفرضها عليها بيئتها، وقد بدأت البيئة العراقية تعيش حالة تنافسية عالية حال بيئات الأعمال المختلفة وفي شتى المجالات ومنها قطاع الاتصالات، وبسبب الانفتاح العالمي في الأسواق وتزايد شدة المنافسة جعل تلك المنظمات غير قادرة على مواجهة تلك التحديات، وهنا تبرز مسألة مجاراة 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 رؤيتهما وإثارة مشكلة دراستهما في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق، كونها إحدى الشركات المختصة في مجال الاتصالات في القطر عبر التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى إدراك المديرين للاضطراب البيئي في الشركة المبحوثة؟
  2. ما مستوى إدراك المديرين للخيارات التنافسية المتاحة في الشركة المبحوثة؟ وهل تلجأ الشركة المبحوثة الى تبني خيارات هجينة في إطار نموذج (Porter, 1980)؟
  3. ما علاقة (ارتباط وتأثير) الاضطراب البيئي بالخيار التنافسي في الشركة المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من عدة جوانب منها:

1. توفير قاعدة معلومات للباحثين المهتمين بمتغيرات الدراسة وللقائمين على شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة يؤمل اسهامها في مجارة التغيرات البيئية وتحديد الخيار التنافسي الأنسب.
2. 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 الى تحقيق ما يأتي:

1. اكتشاف خيوط العلاقات التأثيرية للاضطراب البيئي مع الخيارات التنافسية في الشركة المبحوثة.
  2. تحديد مستويات إدراك المديرين المبحوثين لمضمون الاضطراب البيئي والخيارات التنافسية.
  3. تزويد الشركة المبحوثة بالتوصيات اللازمة لتحقيق التفوق والتميز في أدائها.
- رابعاً. أنموذج البحث الفرضي:** تم تصميم الأنموذج الفرضي للبحث استناداً الى اهمية واهداف البحث وسيتم صياغة مجموعة من الفرضيات وهي كما في الشكل (1)\*.



الشكل (1): أنموذج البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

- خامساً. فرضيات البحث:** الفرضيات الآتية يعدها الباحثان حلول أولية متوقعة تنسجم مع تساؤلات مشكلة الدراسة، وقد جاءت متوافقة مع مضامين أنموذج البحث الفرضي والعلاقات 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 الفرضيات الفرعية الآتية:
1. لا يرتبط الاضطراب البيئي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بخيار قيادة الكلفة الكلية في الشركة المبحوثة.
  2. لا يرتبط الاضطراب البيئي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بخيار التميز في الشركة المبحوثة.
  3. 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 تلجأ اليه المنظمات في ظل الاضطرابات المتسارعة والمفاجئة.

4. لا يرتبط الاضطراب البيئي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بالخيار الهجين في الشركة المبحوثة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يؤثر الاضطراب البيئي إيجابياً ومعنوياً في الخيار التنافسي على مستوى الشركة المبحوثة.

**سادساً. منهج البحث:** أعتمد المنهج الوصفي التحليلي، القائم على تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة، ويعدّ منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، الذي يستند على التحليل الشامل للمشكلة قيد الدراسة، وتفسير العلاقات، وقد اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة التي تستخدم لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها من الأفراد ضمن العينة المبحوثة.

**سابعاً. حدود الدراسة:** وتمثلت بما يأتي:

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

2. الحدود البشرية: ضمت عينة الدراسة الأفراد في الإدارة العليا والوسطى متمثلة (بالمدير العام، معاون المدير العام، وبعضاً من أعضاء مجلس الإدارة، مدراء الأقسام، ومسؤولي الشعب) وبلغ حجم العينة ككل (80) مديراً.

3. الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للبحث في المدة الواقعة من 2020/9/15 الى 2020/11/15 والتي بدأت من تحديد المشكلة وانتهاءً بالتحليل الإحصائي واستخراج النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

**سابعاً. أساليب جمع البيانات:**

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

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

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

3. الانحدار الخطي البسيط: تم استخدامه لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

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

(Kipley et al., 2012b)، (Lewis, 2013)، أما الاسئلة المتعلقة بموضوع الخيار التنافسي فتم اعدادها من خلال الاعتماد على (Danso et al., 2019)، (Muia, 2017)، (المياحي، 2014)، (الدليمي، 2014)، (الجبوري، 2005)، (Lapersonne, 2018)، (Salavou, 2015)، وضمت استمارة الاستبانة (34) فقرة ذات اجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات البحث مقسمة على محورين:

1. المحور الاول: يتكون من (10) فقرات خاصة بمتغير الاضطراب البيئي.

2. المحور الثاني: يتكون من (24) فقرة خاصة بمتغير الخيار التنافسي.

**عاشرًا. مجتمع البحث وعينته:** 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 آسياسيل في مدينة السليمانية، والمتمثلة بـ: (المدير العام، بعضاً من أعضاء مجلس الإدارة، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب)، إذ تم ملئ (80) استمارة استبانة إلكترونية من قبل الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم.

### المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

#### أولاً. الاضطراب البيئي:

##### 1. مفهوم الاضطراب البيئي:

عرفه (Mason, 2003: 119) وفق توجيهين، الأول هو وظيفة للتعقيد في البيئة الذي يظهر بصورة الديناميكية واللاتأكد البيئي. أما الثاني فيركز على بُعد الديناميكية البيئية متضمناً السرعة والتغيرات غير المتوقعة في (التكنولوجيا، الزبائن، المنافسين، التشريعات الحكومية والمنتجات الجديدة) في بيئة المنظمات. ويشير (Calantone et al., 2003: 91) إلى مفهوم الاضطراب البيئي بأنه حالة من اللاتأكد 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 وبيئتهم استجابة 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 التغير في العوامل البيئية، مثل التكنولوجيا والعولمة واللوائح الاجتماعية والاقتصادية والحكومية 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، وفرات التكنولوجيا، والتميز من قبل الزبائن، وضغوط الحكومات ومجموعات التأثير. من جهته أشار (Ansoff et al., 2019: 80) ان الاضطراب البيئي يمثل مقياساً مؤلف (مشترك) لإمكانية التغيير والتنبؤ في بيئة المنظمة يصفها بخمسة خصائص ضمن ثلاث فئات هي: الانقطاع، عدم القدرة على التنبؤ، وعدم الاستقرار، إذ يشمل الانقطاع كلاً من: (أ. تعقيد بيئة المنظمة ب. الحدثة النسبية للتحديات المتعاقبة التي تواجهها المنظمة في البيئة). بينما تشمل عدم القدرة على التنبؤ: (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: (تواتر التحولات مستوى الاضطراب في هذه الصناعة). اتساقاً مع ما ذكر، يطرح الباحثان المفهوم الاجرائي الخاص بالاضطراب البيئي بأنه "حالة من اللاتأكد والتعقيد والديناميكية وعدم القدرة على التنبؤ التي تصيب المنظمات نتيجة عدم امتلاك صانعي القرار للمعلومات الكافية، مما يُعرض هذه المنظمات إلى الخطر بين منظمات الأعمال الأخرى مما قد يفقدها مكانتها، إذا ما تم التعامل والتكيف معها بطريقة جيدة تضمن لها النجاة والبقاء على قيد الحياة".

## 2. عناصر الاضطراب البيئي:

أشارت جهود (Azadegan et al., 2013: 202)، (حمد، 2013: 20)، (Hamad, 2016: 54) (Ershaid et al., 2017: 23) (الملا حسن، 2018: 188) أن هنالك اتفاق على أن عناصر الاضطراب البيئي ثلاثة، تتمثل بالديناميكية البيئية والتعقيد البيئي والتنبؤ البيئي.

أ. **الديناميكية 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 المتقطع 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 اللاتأكد في تطوير المنتج مما يقلل أيضاً من إمكانية التنبؤ بالتغيرات وآثارها، وعرف (Azadegan et al., 2013: 202) الديناميكية البيئية بأنها درجة عدم الاستقرار في بيئة المنظمة.

وهذا ما أكد عليه (Hamed, 2016: 54) بأن الديناميكية البيئية هي حالة متجذرة في البيئة، مما يعني أن هناك ديناميكية وتغير دائم في بيئة الأعمال والاختلاف هو في مقدار ودرجة الديناميكية والتغير في بيئات المنظمات. ويرى (الجبوري، 2017: 7) 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 والتغير واللاتأكد 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., 2012<sub>a</sub>: 251) كلما زاد عدد العناصر المعنية وكذلك ارتباط هذه العناصر وتركيزها (أي التجانس/عدم التجانس) أسهم ذلك في تعقيد البيئة أي بمعنى كلما زاد التعقيد أصبحت القدرة على فهم واستخدام المعلومات للتخطيط والتنبؤ أكثر صعوبة.

ج. **التنبؤ 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. ومما تقدم، يشير الباحثان إلى أن هذه العناصر الثلاثة تمثل الاضطراب البيئي سواء مجتمعة أم منفردة، إذ نبين أن هذه العناصر تختلف من بيئة لأخرى وحسب المنظمات سواء كانت خدمية أم إنتاجية ومن ثم تعمل هذه المنظمات على ملاحقة التغيرات الديناميكية والتكيف معها والعمل على تدليل التعقيد عبر فهم البيئة وعناصرها، فضلاً عن التنبؤ بالمستقبل عبر توفر المعلومات واتاحتها بالنقاط الإشارات الضعيفة من البيئة الخارجية والاستفادة منها عند حدوث التغيرات المفاجئة والمتقطعة. ومن وجهة نظر (Kipley et al., 2012: 251) ينصرف التنبؤ البيئي نحو عدم القدرة على التنبؤ أو اللاتأكد 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.

### 3. أنواع الاضطراب البيئي:

اتفق العديد من الباحثين ومنهم (أبو طه، 2012: 33)، (حمد، 2013: 23)، (Hamed, 2016: 55)، (محمود، 2016: 79) فضلاً عن (Baba et al., 2017: 151)، (الملا حسن، 2018: 20) على أن أنواع الاضطرابات البيئية التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي هي الاضطرابات السوقية والاضطرابات التكنولوجية وكثافة (شدة) المنافسة.

أ. **الاضطرابات السوقية:** يتعلق اضطراب السوق بمعدل التغيير في تركيب الزبائن وتفضيلاتهم (Theodosiou & Katsikea, 2013: 18). في حين يوضح (Kurtz et al., 2014: 2) أن الاضطراب السوقي مصطلح يشير إلى مقدار من عدم الاستقرار واللاتأكد ونقص السيطرة داخل السوق، إذ عرفه بشكل أكثر دقة على أنه عدد وحجم أحداث السوق التي تتطلب اهتمام المنظمة لكل وحدة زمنية. وترجع هذه التغييرات المرتبطة بالزبائن إلى أنماط الطلب غير المتوقعة التي تصف عدم القدرة على التنبؤ بالطلب إلى جانب اللاتأكد 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 الاضطراب التكنولوجي يصنع حالة من اللاتأكد فيما يتعلق بالإنجازات التكنولوجية الجديدة. ويشير إلى التغييرات التكنولوجية في قطاع معين مع مرور الزمن والتي لها تأثير كبير على خلق فرص تسويقية كبيرة، وتعكس تصورات المديرين حول التغييرات والتطورات التكنولوجية في مجال عملهم، إذ يأتي تأثير الاضطرابات التكنولوجية عبر التطوير في الأعمال ويؤثر 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 أهم شروط نجاح الاستراتيجية بغض النظر عن حجم وقوة المنظمة هو قدرة صانعي الاستراتيجية والقادة الإداريين على التنبؤ بالتكنولوجيا واكتشاف المتغيرات المستقبلية. أما (Baba et al., 2017: 151) فقد عرفه على أنه 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 ومسيطرة 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، إذ تواجه المنظمات المنافسة في هذا السوق تحدياً للحفاظ على زبائنها وتقييم تأثير قراراتهم على النتائج الحالية والمستقبلية. وتؤكد 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:

1. مفهوم الاستراتيجية التنافسية: لا يمكن بلورة فكرة الخيار التنافسي إلا 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، ففوة 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 (1):

الجدول (1): آراء عدد من الباحثين في تعريف الاستراتيجية التنافسية

الباحث والسنة	التعريف
Porter, 1985: 1	البحث عن موقع مؤاتٍ في الصناعة وهي الساحة الأساسية التي تحدث فيها المنافسة.
Porter, 1998: xviii	الطريقة التي يمكن أن تتنافس بها المنظمات بشكل أكثر فاعلية من أجل تقوية موقعها وتعزيز مركزها في السوق.
رشيد وجلاب، 2008: 300	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 أعمالها، كما تمثل خطة المديرين لاستخدام موارد المنظمة ومقدراتها المميزة لبلوغ الميزة التنافسية.
Hitt, 2009: 4	مجموعة متكاملة ومنسقة من الالتزامات والإجراءات المصممة لاستغلال الكفاءات الأساسية واكتساب ميزة تنافسية.
Olubunmi, 2014: 2	اختيار الكيفية التي تنافس بها المنظمة أو وحدة أعمال في صناعتها أو سوقها الخاصة وهي معنية بكيفية منافسة المنظمة في عمل معين واكتساب ميزة تنافسية من خلال طريقة مميزة للتنافس.
Shao, 2015: 1	خطة عمل طويلة المدى تم ابتكارها من قبل المنظمة لكسب ميزة تنافسية مستدامة على منافسيها تتكون الاستراتيجية التنافسية من الإجراءات التي يتم اتخاذها لجذب الزبائن، لتحمل الضغوط التنافسية للسوق وأيضاً للمساعدة وتعزيز مكانة المنظمة في السوق.
الغضنفر، 2015: 4	هي مصدر قوة للتنافس وتعزيز الموقع التنافسي وتقوم

الباحث والسنة	التعريف
	المنظمة على منافسيها سواء أكانت متعددة الأغراض أم تمتلك منظمات أصغر، إذا ما تم تحديد الأهداف والأنشطة لتلك الوحدات بطريقة تنسجم وتتلاءم مع جميع المتغيرات المحيطة بها.

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 توجيهه وتهيئة كافة الموارد والقدرات المتوافرة بالمنظمة لاختيار الاستراتيجية الملائمة مما يجعلها بموقف تنافسي قوي يفوق المنظمات المنافسة.

**2. أهداف الاستراتيجية التنافسية:** تأتي الاستراتيجية التنافسية واختيارها 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:

- إنشاء موقف مربح ومستدام ضد القوى المنافسة الأخرى في الصناعة (Porter, 1985, 1).
- إيجاد موقع في الصناعة يمكن للمنظمة أن تدافع عن نفسها فيه بشكل أفضل ضد القوى التنافسية أو التأثير عليها لصالحها (Porter, 1998: 4).
- إنشاء اختلافات بين موقع المنظمة ومواقف 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).
- تهدف الاستراتيجيات التنافسية إلى التغلب على المنافسين عبر تقديم منتجات مُفضّلة يبحث المشترين عنها لإشباع حاجاتهم، ولذلك تبذل المنظمات في تبني الاستراتيجية التنافسية الكفيلة بكسب رضا الزبائن (الدليمي، 2014: 96).
- 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).

واستناداً على سبق، يجد الباحثان أن الهدف الرئيس للاستراتيجيات 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.

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

- استراتيجية قيادة الكلفة الكلية Overall Cost Leadership Strategy:** ويصفها (Hitt et al., 2011: 108) 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. وعرفتھا (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 كلية في الصناعة ولكون المنظمة الفائزة في الكلفة لها كلفة في الصناعة فبإمكانها أن تطلب الأسعار وفي الوقت نفسه تحقق الربح. وأشار (درة وجرادات، 2014: 164) أن أهم مزايا استراتيجية قيادة الكلفة هي الحماية من المنافسين في مجال الصناعة وزيادة القدرة على تحمل القوة التفاوضية للمشتريين أو الموردين الأقوياء ووضع عوائق أمام دخول المنافسين الجدد وأخيراً الحماية من المنتجات البديلة. أما (Porter, 1998: 45) فقد أشار إلى أن أهم المخاطر التي تعترض هذه الاستراتيجية تتمثل في التغير التكنولوجي الذي يجعل الاستثمارات السابقة أو التعلم لا قيمة له، والتضخيم غير المتوقع في التكاليف التي تقلل من قدرة المنظمة على تمييز المنتج (أي جعله يتميز بكلفة منخفضة) عن طريق استراتيجية قيادة الكلفة. انساقاً مع ما تقدم، يجد الباحثان أن خيار استراتيجية قيادة التكلفة الكلية يتم تحقيقها بتخفيض 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، وتسهم الخبرة السابقة والرقابة الشديدة على الكلف في تحقيق هدف هذه الاستراتيجية ألا وهو الميزة التنافسية للمنظمة.

**ب. استراتيجية التميز:** إن استراتيجية التميز تمثل قدرة المنظمة على خلق الاختلافات والتفرد في منتجاتها المقدمة إلى الزبائن عبر تبني الإبداع الذي يضيف قيمة لهم، ويحقق متطلباتهم حسب الإيحاء (Dess et al., 2014: 147)، ويذكر (Muia, 2017: 10) أن المنظمات التي تتبع هذا الخيار تميل إلى إنشاء تفاصيل معقدة لجعل الزبائن يدركون الفرق الذي يقدمونه مقارنة بالمنافسين، كما تميل المنظمات التي لديها هذا التكتيك أيضاً إلى تقديم منتجاتها بأسعار أعلى من المنافسين كتعويض عن ميزات الفريدة وتكلفة التسليم الفوري وجودة الخدمة وقنوات التوزيع في حين ينظر (ناصر الدين، 2019: 260) إلى أنه يمكن للمنظمة تحقيق خيار التميز إذا توفرت الشروط الآتية: (1) قدرات تسويقية قوية 2. قدرات متميزة في هندسة الإنتاج 3. توفر الموهبة الإبداعية 4. القدرات المتميزة في البحث الأساس 5. سمعة جيدة وسلسلة تجهيز فاعلة).

وتتسم استراتيجية التميز بمزايا تنافسية عديدة تجعلها قادرة على البقاء لمدة طويلة، إذ يتفق (Wheelen & Hunger, 2012: 186-187) (المياحي، 2012: 32) (الدليمي، 2014: 103) على أن أهم هذه المزايا هي أن تميز المنتج يحمي المنظمة من المنافسين لدرجة أنه يخلق درجة عالية من الولاء لدى الزبون لتلك المنتجات ويمثل قيمة فريدة وميزة تنافسية لتلك المنطقة، كما أن تميز المنتج يخلق رغبة واستعداداً عند الزبون بدفعه لأسعار أعلى من السعر الحقيقي لقاء حصوله على منتج متميز، علاوة على ذلك يخلق تميز 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 تنطوي عليها بعض المخاطر أهمها أن تبقى المنظمة فريدة في عين الزبون وقد يكون ذلك صعب وبالاعتماد على قدرة المنافسين على تقليد واستنساخ خصائص التميز الناجحة، فإذا فقد المنتج تفرد في عين الزبون، فلن يكون الأخير راغب في أن يدفع الأسعار العالية لمجرد الحصول على منتج مميز، ويتمثل الخطر الآخر في أن يصبح الزبون أكثر حساسية للسعر ولن يصبح الفرق أو الاختلاف في المنتج بالأهمية نفسها وفي هذه الحالة تجد المنظمة بأن ميزاتها التنافسية بالاستناد على الاختلاف والتميز لم تعد ناجحة. ومما تقدم، يرى الباحثان أن خيار استراتيجية التميز يتمثل في تقديم المنظمة لمنتجات فريدة ومميزة من نوعها مقارنة بمنافسيها في السوق عبر التميز بسمات معينة تستطيع بها تحقيق هذا التفرد والاختلاف، وتتعدد السمات التي تتبعها المنظمة حسب طبيعة نشاطها وحجمها وسوقها المستهدف كأن تذهب نحو التميز 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 الزبون 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 الجهود والإمكانات من قبل المنظمة وأقسامها وبالذات البحث والتطوير المسؤول عن عمليات الابتكار والإبداع والعمل على نحوٍ منسق لتقديم قيمة إضافية للزبون.

ج. استراتيجية التركيز: يشير (Hiriyappa, 2008: 161) بأنها الاستراتيجية التنافسية العامة الثالثة وأحد أسس استراتيجية مستوى الأعمال، يتم توجيه استراتيجية التركيز نحو تقديم خدمة لمجموعة معينة أو شريحة زبائن محدودة 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 تُلبي احتياجات قطاع تنافسي معين ومحدد بالتالي 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 التميز (Singer, 2007: 29)، (Tanwar, 2013: 15)، (Thompson et al., 2016: 132) (Oyoloo & Bett, 2017: 167).

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 تعترضها، وحسب ما ذكر (Tanwar, 2013: 17) قد تجد المنظمات المنافسة أسواقاً فرعية داخل السوق المستهدف، واحتمالية اختفاء الشريحة المركز عليها من قبل المنظمة فقد تكون شريحة غير دائمية 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

والضيقة باستخدام ميزتي 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 الهجينة:** عرفها (Gabrielsson et al. , 2016: 1) بأنها سلوك تنافسي يؤكد في الوقت نفسه على ميزة التميّز وقيادة الكلفة وتمييزها عن نهج "عدم التركيز" الذي يشير إلى عدم وجود تركيز واضح على أي استراتيجية معينة. وعرّفها (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 فتتصب في وفورات الحجم والتعلّم 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 تعرض (Lapersonne, 2017: 40) لهذه الاستراتيجية بأنها تحقق ميزتين تنافسيتين مهمتين، أولهما تتمثل بالميزة عبر تعقيد الاستراتيجية: تم الدفاع عن الاستراتيجية الهجينة باعتبارها بنية استراتيجية أكثر تعقيداً من النهج الاستراتيجي البحت (المفرد) إذ إنها تنطوي على التركيز الاستراتيجي الذي تم الدفاع عن الفكرة لأول مرة من قبل (Miller, 1992) والذي ادعى أن المنظمة التي تطبق نهجاً استراتيجياً هجيناً ستستفيد من ميزة عدم التقليد مقارنة بالمنافسين الآخرين الذين لديهم نهج استراتيجي منفرد، فيما ذهبت الميزة الثانية نحو الاستفادة من المرونة الاستراتيجية: وارتبطت الاستراتيجية الهجينة أيضاً بمرونة استراتيجية أكبر تمكن من التكيف بشكل أفضل وتناسب البيئة الديناميكية، في حين أن النهج الاستراتيجي البحت (المنفرد) يواجه صعوبة أكبر في التغيير.

ويشير (Salavou, 2015: 95-96) أن هذه الاستراتيجية لا تخلو من المآخذ، ومن أبرزها ما يأتي (1). من الواضح أنه لا يزال هناك الكثير مما ينبغي بحثه فيما يتعلق بوضع تصور كامل للاستراتيجيات الهجينة؛ لأنها تبدو معقدة وذات طبيعة متعددة الأبعاد. (2). يجب على العلماء إنشاء طيف نظري لاحتضان مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات التنافسية وتصورها بطريقة تعكس الواقع. ومما تقدم، يجد الباحثان أن الاستراتيجية التنافسية الهجينة تعتمد أكثر من استراتيجية واحدة بالوقت ذاته؛ لأنها تحقق أداء متفوق أعلى من منافسيها في ظل التقدم التكنولوجي والعولمة، صحيح أنها قد تكون مكلفة وتتطلب موارد إضافية ودقة في إتباعها، لكنها بالنهاية تحقق الهدف المنشود وفي ظل التغييرات المحيطة بالمنظمة فقد أملت الضرورة اعتماد خيارات تنافسية ذات طابع هجين يعكس اعتمادية تلك المنظمات إلى المزاجية وتبني أكثر من خيار إزاء الحالات الطارئة والمفاجئة التي تعترضها في ميدان عملها.

### المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

1. **وصف وتشخيص متغير الاضطراب البيئي:** شمل هذا البُعد الفقرات  $(X_1-X_{10})$ ، إذ تشير النتائج الواردة في الجدول (2) الى ان الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد قد بلغ (3.8850) والذي هو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) فيما بلغت نسبة الاستجابة الاجمالية (77.70%) وهذا يدل على ان مستوى إدراك المبحوثين قد بلغ المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي تؤشر أهمية متغير الاضطراب البيئي في الشركة المبحوثة، وقد

أشارت نتائج الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمجمل هذه المتغيرات الى ان هنالك انسجام وتجانس بالإجابات المتعلقة بهذا البُعد إذ سجلت قراءة (1.04275)، (26.84%) على التوالي وهذا يعني اتفاق المبحوثين بدرجة واضحة حول هذه المتغيرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية. وأثرت بإيجابية في هذا البعد والجزء تحديداً المتغير ( $X_2$ ) الذي ينص على (تتنافس إدارة شركتنا والشركات الأخرى في تقنيات الاتصالات المستخدمة) بأعلى نسبة انسجام بلغت (75%) وأعلى وسط حسابي بلغت (4.1875) ونسبة استجابة (83.75%) بانحراف معياري (0.96906) ومعامل اختلاف (23.14%) وهذا يدل على ان الشركة المبحوثة تمتلك التقنيات الحديثة والكفاءات 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 ( $X_8$ ) الذي ينص على (تجدد إدارة شركتنا اعتماد الاستراتيجيات التسويقية الجديدة). فقد حصل على اقل نسبة انسجام (عالي جدا + عالي) بلغت (47%) وعزز ذلك الوسط الحسابي (3.4500) ونسبة استجابة بلغت (69.00%)، بانحراف معياري بلغ (0.77786) ومعامل اختلاف (22.55%)، ويدلل ذلك على ضعف الشركة المبحوثة في اعتمادها الاستراتيجيات التسويقية الجديدة الموجهة نحو مواجهة الاضطراب البيئي.

الجدول (2) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لمتغير الاضطراب البيئي في الشركة المبحوثة

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

## 2. وصف وتشخيص متغير الخيار التنافسي:

أ. قيادة الكلفة الكلية: ضم هذا البُعد الفقرات الفرعية ( $X_{11}$ - $X_{16}$ )، وتشير معطيات الجدول (3) أن المؤشر الكلي لنسبة اتفاق المبحوثين (أتفق بشدة + أتفق) قد بلغت (76%) 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 (الخماسي)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق بشدة + لا أتفق) (12%)، ونسبة اتفق الى حد ما بلغت (11%) وبوسط

حسابي قدره (4.0688) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (3)، وانحراف معياري (0.85418) وبمعامل اختلاف (20.99%) مما يؤشر انسجام وتجانس بالإجابات المتعلقة بهذا البعد، ونسبة استجابة (81.38%) 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 البُعد بإيجابية المتغير ( $X_{14}$ ) الذي ينص على (تستحضر إدارة شركتنا اقتصاديات الحجم عند شراء أجهزة التقانة الحديثة)، إذ كان مستوى الاتفاق عليها من المبحوثين (78%) وبوسط حسابي مقداره (4.2625) وانحراف معياري (0.73336) ونسبة استجابة ومعامل اختلاف (85.25%) (17.20%) على التوالي، مما يدل على أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً لاقتصاديات الحجم الذي يحقق الوفرة في تكاليف الشركة. أما المتغير ( $X_{13}$ ) الذي يشير (تسعى إدارة شركتنا لتبني الأتمتة المتاحة لخفض أعداد الموظفين)، فقد جاء بأقل نسبة اتفاق كانت قيمته (70%) مقارنة ببقية المتغيرات وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.9000) (0.91541) على التوالي، ونسبة استجابة وبمعامل اختلاف (78.00%) (23.47%) على التوالي، مما يؤشر ضعف اهتمام الشركة المبحوثة بتبني الأتمتة مما ينعكس على زيادة التكاليف المتعلقة بالموظفين.

الجدول (3) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لبُعد قيادة الكلفة الكلية في الشركة المبحوثة

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

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

ب. التميّز: شمل هذا البُعد الفقرات ( $X_{17}$ - $X_{22}$ )، ومن متابعة معطيات الجدول (4) بلغت نسبة الاتفاق الكلية (اتفق بشدة + اتفق) (77%) 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 (الحماسي)، يقابل هذه النسبة من الاتفاق نسبة غير المتفقين الكلية التي بلغت (لا اتفق بشدة + لا اتفق) بنسبة بلغت (9%) وهي نسبة ضئيلة جداً، أما نسبة اتفق الى حد ما فقد كانت (15%)، وبوسط حسابي (4.0604) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، ومستوى الانسجام بالإجابات مقبول تعكسه قيمة الانحراف المعياري (0.91804)،

كما أن المتغيرات كانت متجانسة بالاعتماد على نسبة معامل الاختلاف التي بلغت (22.61%) ونسبة استجابة جاءت (81.21%) وهذا يدل على أن مستوى ادراك المبحوثين قد بلغ المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي توشر أهمية بُعد التميز في الشركة المبحوثة، أما المتغير الأكثر ايجابية في تشكيل هذا البعد فهو ( $X_{19}$ ) الذي ينص على (تجدد إدارة شركتنا خدماتها باستمرار قياساً بالمنافسين) وبلغ مستوى الاتفاق عليه (79%) بوسط حسابي وانحراف معياري (4.1625) (0.86822) على التوالي، ونسبة استجابة (83.25%) ومعامل اختلاف (20.86%) مما يوضح اهتمام الشركة المبحوثة بميزة تجديد خدماتها التنافسية قياساً بالشركات الأخرى. وعكس المتغير ( $X_{18}$ ) الذي يشير (يمتاز نشاط البحث والتطوير في إدارة شركتنا بالأسبقية) على أقل نسبة اتفاق بلغت (67%) وبوسط حسابي (3.9375) وانحراف معياري (0.98051) ونسبة استجابة ومعامل اختلاف (78.75%) (24.90%) على التوالي، مما يشير الى ضعف إنفاق الشركة المبحوثة على نشاط البحث والتطوير مما ينعكس على بُعد التميز. الجدول (4) التوزيعات التكرارية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لبُعد التميز في الشركة المبحوثة

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

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

ج. التركيز: جسدت الفقرات ( $X_{23}$ - $X_{28}$ ) بُعد التركيز بعدّه بُعداً فرعياً من أبعاد الخيار التنافسي، وتشير النتائج الواردة في الجدول (5) أن الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.9646) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (3) بنسبة استجابة (79.29%) وهذا يدل على أن مستوى إدراك المبحوثين قد بلغ المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي توشر أهمية بُعد التركيز في الشركة المبحوثة، وقد أشارت نتائج الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الى انسجام وتجانس بالإجابات المتعلقة بهذا البعد إذ سجلت قراءة (0.86924) (21.93%) على التوالي، فيما بلغت نسبة الاتفاق الكلية (اتفق بشدة + اتفق) (75%) 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 (الخماسي)، فيما بلغت نسبة عدم المتفقين الكلية (لا اتفق بشدة + لا اتفق) (17%) وهي نسبة ضئيلة جداً، أما نسبة

اتفق الى حد ما فقد كانت (8%)، وقد كان المتغير الأكثر اسهاماً في تشكيل هذا البُعد ( $X_{27}$ ) الذي ينص (تُعنى إدارة شركتنا في القطاع السوقي المحدود بتغيير خصائص الخدمة وفقاً لحاجة الزبون) بنسبة اتفاق بلغت (84%) وعزز ذلك الوسط الحسابي (4.1750) بانحراف معياري (0.79466) ونسبة استجابة ومعامل اختلاف (83.50%) (19.03%) على التوالي، وهذا يدل على تركيز اهتمام الشركة المبحوثة على تلبية متطلبات وحاجات زبائننا أينما وجدوا. في حين كان المتغير الأقل إسهاماً ( $X_{28}$ ) الذي ينص (تتخصص خدمات إدارة شركتنا في سوق جغرافية محدودة) على أقل نسبة اتفاق بلغت (51%) وبوسط حسابي (3.3750) وانحراف معياري (1.00347) ونسبة استجابة ومعامل اختلاف (67.50%) (29.73%) على التوالي، ويمكن تبرير ذلك بمحدودية تركيز الشركة المبحوثة على سوق محددة وتوسيع مساحة تقديم خدماتها.

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لبُعد التركيز في الشركة المبحوثة

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

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

د. الهجين: شمل هذا البُعد الفقرات ( $X_{29}$ - $X_{34}$ )، ومن متابعة الجدول (6) يتضح ان الوسط الحسابي الكلي بلغ (4.1417) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (3) بانحراف معياري (0.83160)، مما يشير إلى انسجام وعدم تشتت الإجابات، كما أن المتغيرات جاءت متجانسة، وهذا ما تؤكد نتائجه معامل الاختلاف (20.08%) ونسبة استجابة بلغت (82.83%) وهذا يدل على أن مستوى إدراك المبحوثين قد بلغ المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي توشر أهمية البُعد الهجين في الشركة المبحوثة، وقد بلغت نسبة الاتفاق العام (اتفق بشدة + اتفق) (84%) مما يوشر انسجام عالٍ لإجابات المبحوثين حول متغيرات هذا البُعد، أي أن آراء المديرين المبحوثين تتجه نحو القطب الإيجابي بالاعتماد على مقياس ليكرت (الخماسي)، بينما بلغت نسبة عدم المتفقين الكلية (لا اتفق بشدة + لا اتفق) (9%) وهي نسبة ضئيلة جداً، أما نسبة اتفق إلى حد ما فقد كانت (10%)، وقد كان المتغير الأكثر بروزاً في تشكيل هذا البُعد ( $X_{32}$ ) الذي ينص (تستجيب إدارة شركتنا بصيغ متنوعة للمثيرات البيئية التي تمر بها) بنسبة اتفاق بلغت (87%) وعزز ذلك الوسط الحسابي (4.2500) بانحراف معياري (0.76297) ونسبة استجابة

ومعامل اختلاف (85.00%) (17.95%) على التوالي، وهذا يوضح وجود مرونة وأساليب خاصة بالشركة المبحوثة تجعلها قادرة على التعامل مع المثيرات البيئية. وعكس المتغير (X<sub>34</sub>) أقل نسبة اتفاق الذي ينص (تعتمد إدارة شركتنا أساليب المناورة بوصفها مدخل للتكيف مع التغيرات المتلاحقة) على أقل نسبة اتفاق بلغت (78%) وبوسط حسابي (3.9750) بانحراف معياري (0.89443) ونسبة استجابة ومعامل اختلاف (79.50%) (22.50%) على التوالي، ويدل ذلك على ضعف قدرة الشركة المبحوثة على التعامل مع التغيرات المتلاحقة.

الجدول (6) التوزيعات التكرارية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لُبعد الهجين في الشركة المبحوثة

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

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

### ثانياً تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

1. تحليل علاقة الارتباط بين الاضطراب البيئي والخيار التنافسي: ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: (لا يرتبط الاضطراب البيئي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بالخيار التنافسي في الشركة المبحوثة)، ومن الجدول (7) يتبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاضطراب البيئي والخيار التنافسي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.717\*) وهي علاقة دالة إحصائياً بعد اختبارها بالاختبار التائي الخاص لدلالة معامل الارتباط، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.084) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.994) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (78)، مما يدل على معنويتها وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين، إذ كلما سعت إدارة الشركة المبحوثة للسيطرة على الاضطراب البيئي أو مجاراته انعكس ذلك بإيجابية في تحديد الخيار التنافسي وبذلك ترفض الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة لثبوت علاقة الارتباط بين الاضطراب البيئي والخيار التنافسي.

الجدول (7): نتائج تحليل علاقات الارتباط بين الاضطراب البيئي والخيار التنافسي ومتغيراته

في الشركة المبحوثة

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

تشير ( ) إلى قيمة t المحسوبة، قيمة t الجدولية = (1.994) (1, 78)  $P \leq 0.05$ , N=80, D.F = (1, 78) المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى يوضح الجدول (7) علاقة الارتباط المعنوية الموجبة بين الاضطراب البيئي وبعده قيادة الكلفة والتميز والتركيز والهجين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.490)\* (0.681)\* (0.625)\* (0.511)\* على التوالي، وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (78)، مما يدل على معنويتها، وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين الاضطراب البيئي وابعاد الخيار التنافسي (قيادة الكلفة والتميز 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 وخيار قيادة الكلفة الكلية والتميز والتركيز والهجين.

2. تحليل علاقة التأثير بين الاضطراب البيئي والخيار التنافسي: ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: (لا يؤثر الاضطراب البيئي إيجابياً ومعنوياً في الخيار التنافسي في الشركة المبحوثة)، بينت النتائج الواردة في الجدول (8)، تأثير الاضطراب البيئي في الخيار التنافسي، إذ اتضح وجود تأثير معنوي للاضطراب البيئي في الخيار التنافسي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (82.671) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بدلالة قيمة (P) والبالغة (0.000) عند درجتي حرية (1,78) ومستوى معنوية (0.05)، مما يدل على أهمية هذا المتغير في الشركة المبحوثة، ويدعم ذلك معامل التحديد  $R^2$  (0.541)، مما يعني أن الاضطراب البيئي تفسر ما مقداره (54.1%) من التغيرات الحاصلة في الخيار التنافسي وأن (45.9%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، ومن متابعة معاملات بيتا، اتضح أن  $\beta_1$  بلغت (1.633) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (9.092) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بدلالة قيمة (P) البالغة (0.000) عند درجتي حرية (1,78) وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدعو لرفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول البديلة بسبب ثبوت تأثير الاضطراب البيئي في الخيار التنافسي.

الجدول (8): نتائج تأثير الاضطراب البيئي في الخيار التنافسي في الشركة المبحوثة

مستوى المعنوية	F		R <sup>2</sup>	الخيار التنافسي		المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة		$\beta_1$	$\beta_0$	المتغير المستقل
0.000	3.976	82.671	0.514	1.633 (9.092)*	24.379 (3.695)*	الاضطراب البيئي

تشير ( ) إلى قيمة t المحسوبة، قيمة t الجدولية = (1,78) (1.994)  $P \leq 0.05$ , N=80, D.F = (1,78) المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات:

1. 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.
2. اهتمام الشركة المبحوثة بالتعامل مع الاضطراب البيئي باعتباره مؤشر ذو أهمية بالغة في تحديد نوع الخيار التنافسي.
3. أفرزت نتائج تحليل علاقات الارتباط بروز علاقات ارتباط معنوية موجبة بين الاضطراب البيئي والخيار التنافسي على المستويين الكلي والجزئي، وهذا يفسر لنا الدور الفاعل للاضطراب البيئي في تحديد طبيعة الخيارات التنافسية.
4. 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 التنافسي.

#### ثانياً. التوصيات:

1. إيلاء اهتمام إدارة الشركة المبحوثة لتعميق الوعي لمدراءها عن الاضطراب البيئي، فضلاً عن الخيار التنافسي بهدف ضمان استمرار عمل الشركة المبحوثة في تقديم خدماتها وتحقيق رضا الزبون ومن ثم ولائهم لخدمات الشركة.
2. زيادة الدعم المالي لمراكز البحث والتطوير في كافة فروعها ومراكزها، فضلاً عن بناء وحدات متخصصة تتولى دراسة وتقويم التغيرات والاتجاهات البيئية عامة والتنافسية خاصة، لمواجهة التغيرات المستقبلية التي تحدث في البيئة بتخصيص بنود في الميزانية لعمليات الدعم تلك وهذا ما انتهجته الكثير من الشركات المتطورة التي خصصت موازنات عالية للبحث والتطوير.
3. 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 المتسارعة.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

1. ابو طه، نهى احمد، (2013)، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية عمّان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.

2. الجبوري، علاء أحمد حسن، (2005)، 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 الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
3. الجبوري، محمد حيدر، (2017)، المزايا المتحققة من تأثير العوامل البيئية والتنظيمية والسلوكية في سرعة صنع القرار الاستراتيجي: دراسة مقارنة بين شركتي آسيا سيل وكورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة في العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
4. الدليمي، عراك عبود، (2014)، 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 الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
5. الغضنفر، مآرب حازم عبد الرزاق، (2015)، تعزيز المزايا التنافسية في ظل العلاقة بين استراتيجية وحدة الأعمال وقرارات استراتيجيات العمليات والمزيج التسويقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة /الموصل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
6. الملا حسن، محمد محمود حامد، (2018)، القرارات التسويقية كمتغير وسيط لطبيعة العلاقة بين الاضطراب البيئي والفاعلية التسويقية: دراسة استطلاعية لفروع كارفور في محافظة أربيل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (24)، العدد (108)، ص (182-198)، جامعة الكوفة، العراق.
7. المياحي، فلاح سليم، (2012)، تأثير الاستراتيجيات التنافسية في اختيار سلسلة التجهيز: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء مديري شركتي الصناعات الجلدية والصوفية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في تقنيات إدارة العمليات، الكلية التقنية الإدارية/ بغداد، هيئة التعليم التقني، بغداد، العراق.
8. حمد، زينة مصطفى محمود، (2013)، 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، عمّان، الأردن.
9. درة، عبدالباري إبراهيم وجرادات، ناصر محمود سعود، (2014)، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحى نظري تطبيقي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن.
10. رشيد، صالح عبدالرضا وجلاب، احسان دهش، (2008)، الإدارة الاستراتيجية منظور مدخلي متكامل، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
11. ناصرالدين، يعقوب عادل، (2019)، الاستراتيجية ضمن الممارسات المتكاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، 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*, 5<sup>th</sup> 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*, 15<sup>th</sup> 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. Hiriyappa, 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, 8<sup>th</sup> Edition, South-Western, USA
18. Hitt, Michael A. & Ireland R. Duane & Hoskisson, Robert E. (2011), Concepts Strategic Management Competitiveness & Globalization, 9<sup>th</sup> 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. (2012<sub>b</sub>), 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., (2012<sub>a</sub>), 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 (ENEGEP, 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. Oyoolo, 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.