

أثر الارتجال الاستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي: استراتيجية

إدارة المعرفة متغير معدل

-دراسة ميدانية في شركات الأغذية في الاردن في مدينة عمان -

**The Impact of Strategic Improvisation on Environmental  
Uncertainty perception: Knowledge Management  
Strategy as Moderating  
-A field Study in the Food Companies in Jordan in Amman City-**

إعداد

سعد علي عبدالمجيد

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

تموز، 2020

## تفويض

أنا سعد علي عبدالمجيد، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً  
للمكاتب أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث، والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: سعد علي عبدالمجيد.

التاريخ: 2020 / 07 / 15.

التوقيع:



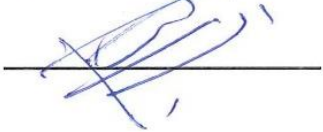


## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها أثر الارتجال الاستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي : استراتيجية إدارة المعرفة متغير معدل- دراسة ميدانية في شركات الأغذية في الأردن بمدينة عمان -

وأجيزت بتاريخ: 2020/ 7 / 7

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د. أحمد علي صالح	مشرفاً ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. سالم سفاح العون	مناقشاً	جامعة آل البيت	
الدكتور أمجد طويقات	مناقشاً	جامعة الشرق الأوسط	

## الإهداء

إلى أعظم رجل في حياتي... إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... "والدي العزيز" رحمه الله عليه

إلى ملاكي في هذه الدنيا... إلى معنى الحب والحنان... "أمي الحبيبة".

إلى توأم روحي... ورفيقة دربي. إلى صاحبة القلب الطيب "زوجتي الغالية"

إلى من رافقوني منذ أن حملنا حقائق صغيرة ومعكم سرت الدرب خطوة بخطوة "أخي وأختي"

كما أهدى هذا البحث إلى كل من ساندني طيلة فترة دراستي... أولئك جميعاً

أهديكم هذا البحث سائلاً المولي أن يجزيهم خير الجزاء وأن يرفع درجاتهم في عليين.

الباحث

سعد علي عبدالمجيد

## شكر وتقدير

بعد أن وفقني الله تبارك في علاه، وذل من لا يخشاه الى انجاز هذه الرسالة، اتقدم بالشكر الى الأستاذ الدكتور "أحمد علي صالح" بصفته مشرفاً على هذه الرسالة، الذي ما عرفت عنه إلا تواضع العالم الجليل، والذي لم يتوان عن تقديم يد المساعدة طوال فترة إعدادها.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأعضاء هيئة المناقشة لمناقشتهم هذا الجهد المتواضع، كما أتوجه بالشكر والتقدير لجامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيس الجامعة وأعضاء الهيئة التدريسية والإداريين وجميع العاملين في الجامعة، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لي المساعدة والدعم والتعاون على تسهيل مهمتي خلال فترة إعداد الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمجتمع لدراسة لما قدموه لي من دعم ومساعدة لانجاز هذه الدراسة.

ولا يفوتني ان أتوجه بالشكر والتقدير الى كل من ساهم بمساندتي طوال مراحل الدراسة.

الباحث

سعد علي عبدالمجيد

## فهرس المحتويات

أ.....	العنوان
ب.....	تفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة.....
د.....	الإهداء.....
ه.....	شكر وتقدير.....
و.....	فهرس المحتويات.....
ح.....	قائمة الجداول.....
ي.....	قائمة الأشكال.....
ك.....	قائمة الملحقات.....
ل.....	الملخص باللغة العربية.....
ن.....	الملخص باللغة الإنجليزية.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

2.....	1-1 المقدمة.....
4.....	2-1 مشكلة الدراسة.....
6.....	3-1 أهداف الدراسة.....
6.....	4-1 أهمية الدراسة.....
7.....	5-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها.....
8.....	6-1 فرضيات الدراسة.....
10.....	7-1 انموذج الدراسة.....
11.....	8-1 حدود الدراسة.....
11.....	9-1 محددات الدراسة.....
11.....	10-1 مصطلحات الدراسة.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

15.....	1-2 الإطار النظري.....
35.....	2-2 الدراسات السابقة.....
46.....	3-2 أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

48	1-3 المقدمة.....
48	2-3 منهج الدراسة.....
48	3-3 مجتمع الدراسة.....
51	4-3 وحدة التحليل.....
55	5-3 المعلومات الوصفية لمتغيرات الدراسة.....
55	6-3 أدوات الدراسة.....
57	7-3 صدق الأداة.....
69	8-3 ثبات الأداة.....
75	9-3 متغيرات الدراسة.....
76	10-3 المعالجة الإحصائية.....
77	11-3 إجراءات الدراسة.....

### الفصل الرابع: عرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة

79	1-4 مقدمة.....
79	2-4 التحليلات الوصفية للمتغيرات الدراسة.....
85	3-4 اختبار الفرضيات.....
88	4-4 الأثر المباشر للارتجال الاستراتيجي وابعاده على للإدراك اللاتأكد البيئي.....
92	5-4 إدارة المعرفة متغير معدل.....

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

97	1-5 المقدمة.....
97	2-5 تحليل نتائج البيانات.....
103	3-5 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
107	4-5 التوصيات والمقترحات.....

### قائمة المراجع

108	المراجع العربية.....
109	المراجع الأجنبية.....
115	الملحقات.....

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1 - 3	اسماء شركات المواد الغذائية الاردنية في عمان التي يبلغ رأس مالها 2000000 فأكثر	49
2 - 3	توزيع المبحوثين بحسب النوع الاجتماعي	51
3 - 3	توزيع المبحوثين بحسب العمر	52
4 - 3	توزيع المبحوثين بحسب المؤهل العلمي	53
5 - 3	توزيع المبحوثين المستوى التنظيمي	53
6 - 3	توزيع المبحوثين بحسب الخبرة العلمية	54
7 - 3	معيار تقييم الوسط الحسابي	55
8 - 3	أبعاد ومتغيرات الدراسة ومصادرها	56
9 - 3	مصفوفة الابعاد للارتجال الإستراتيجي	59
10 - 3	مصفوفة استراتيحية إدارة المعرفة	61
11 - 3	مصفوفة ابعاد الادراك اللاتاكيدي البيئي	62
12 - 3	قيم المؤشرات للارتجال الاستراتيجي	65
13 - 3	قيم المؤشرات للاستراتيجية إدارة المعرفة	66
14 - 3	قيم المؤشرات للادراك اللاتاكيدي البيئي	68
15 - 3	قيم المؤشرات للنموذج القياس	69
16 - 3	تشبع العناصر، الثبات المركب، الكرونباخ ألفا والصدق التقارب	70
17 - 3	صدق التمايز	73
1 - 4	مستوى الوسط الحسابي للارتجال الاستراتيجي	79
2 - 4	مستوى الوسط الحسابي لإدراك اللاتأكد البيئي	81
3 - 4	مستوى الوسط الحسابي أستراتيجية إدارة المعرفة	83
4 - 4	مربع معامل الارتباط المتعدد	85
5 - 4	تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات	86



الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الجدول
87	التوزيع الطبيعي للبيانات	6 - 4
88	الارتباطات الخطية المتعددة	7 - 4
91	اختبار فرضيات الأثر المباشر للارتجال الاستراتيجي على الإدراك اللاتأكد البيئي	8 - 4
92	نتائج تحليل الانحدار الهرمي	9 - 4
93	نتائج تحليل الانحدار الهرمي	10 - 4
93	نتائج تحليل الانحدار الهرمي	11 - 4
94	نتائج تحليل الانحدار الهرمي	12 - 4
95	خلاصة اختبار فرضيات العامل المعدل	13 - 4

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الشكل
64	التحليل التوكيدي المعدل للارتجال الاستراتيجي	1 - 3
65	التحليل التوكيدي العملي المعدل لاستراتيجية إدارة المعرفة	2 - 3
67	التحليل التوكيدي العملي المعدل	3 - 3
68	الشكل النهائي للنموذج القياس	4 - 3
75	خطوات توزيع الاستبانة ابتداء من التوزيع الورقي قبل جائحة كارونا وتصميم الرابطة الالكترونية اثناء الجائحة وجمعها	5 - 3
89	العلاقة المباشرة للارتجال الاستراتيجي مع إدراك اللاتأكد البيئي	1 - 4
90	العلاقة المباشرة للابتعاد مع إدراك اللاتأكد البيئي	2 - 4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
115	الاستبانة بصورتها النهائية	1
121	قائمة بأسماء المحكمين	2
122	البوكس بلوت للقيم المتطرفة	3

## أثر الارتجال الاستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي: استراتيجية إدارة المعرفة متغير معدل -دراسة ميدانية في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان -

إعداد: سعد علي عبدالمجيد

إشراف: الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة متغيرات الدراسة (الأرتجال الإستراتيجي، وإدارك اللاتأكد البيئي، واستراتيجية إدارة المعرفة) في شركات المواد الغذائية الاردنية في عمان ، وتحديد أثر الارتجال الإستراتيجي في تحسين إدراك اللاتأكد البيئي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال المقابلات غير المهيكلة ، وتكون مجتمع الدراسة من شركات المواد الغذائية الأردنية الكبيرة في عمان والتي يكون رأس مالها (250000 ألف دينار فأكثر) ، والبالغ عددها (1317) شركة، ولكبر مجال الدراسة وصعوبة الوصول إليه لجأ الباحث إلى الشركات الكبرى منها والتي يبلغ رأس مالها ( 2000000 مليون دينار فأكثر) وكان عددها (36)، وبلغ عدد العينة (375)، وكان عدد الاستبانة المسترجعة والصالحة للتحليل (205) أي بنسبة (55%) وقام الباحث بتطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الاحصاء الوصفي والاستدلالي التي تمثلت في الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T ، و إجراء اختبارات التوزيع الطبيعي (VIF, Tolerance, K-S)، ومن ثم اختبار الفرضيات باستخدام نموذج المعادلة المهيكلة (SEM) والانحدار المتعدد الهرمي.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- 1- أن جميع متغيرات الدراسة الثلاثة حصلت على تقدير متوسط.
- 2- ووجود أثر للأرتجال الإستراتيجي في إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). بتعدل استراتيجية إدارة المعرفة من أثر الأرتجال الإستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي.

وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة قام الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات من أبرزها:  
- على الشركات الأردنية بشكل عام والشركات في الصناعات الغذائية بشكل خاص بضرورة إيلاء الارتجال الاستراتيجي الأهمية الكبرى لما لها من دور فعال في التغلب على المشكلات السوقية والتنافسية.

- ضرورة اهتمام القائمين على الشركات الصناعية بتدريب الإدارات الثلاث (العليا والوسطى والاشرفية) على الارتجال الاستراتيجي لما لها من دور في التغلب على تقلبات السوق.
- ضرورة منح المديرين الصلاحيات الكافية لممارسة الارتجال الاستراتيجي بشكل أوسع خاصة في القرارات الحرجة والظروف غير الاعتيادية.

الكلمات المفتاحية: الارتجال الاستراتيجي، إدراك اللاتأكد البيئي، استراتيجية إدارة المعرفة، شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان.

**The Impact of Strategic Improvisation on Environmental Uncertainty  
perception: Knowledge management Strategy as Moderating  
-A field study in Jordanian Food Companies companies in Amman -**

**Prepared by:**

**Saad Ali Abdul Majeed**

**Supervised by:**

**Prof. Dr.: Ahmed Ali Salih**

**Abstract**

The study aimed to determine the extent of the study variables (strategic improvisation, environmental uncertainty perception, and knowledge management strategy) in foods companies, and to determine the impact of strategic improvisation on improving awareness of environmental uncertainty in foods companies, the study used the descriptive analytical method, and the current field of study is Jordanian foods companies in Amman whose capital is (250,000 dinars or more), and the number is (1317) companies, and because of the large field of study and the difficulty of accessing it, the researcher resorted to the major companies of which the capital is (2000,000 dinars or more) and the number was (36), and the sample number reached (375) The number of questionnaires retrieved and valid for analysis was 205 (55%), the researcher building and developing a questionnaire to measure study variables by collecting and analyzing data using descriptive and inferential statistics that were represented in the arithmetic mean, standard deviation and T value of study variables, conducting normal distribution tests (Tolerance, KS), and then testing hypotheses using Hierarchical Multiple Regression analysis.

The study reached to many results:

1- the three study variables got an average estimate.

1 There is an effect of strategic improvisation in the perception of environmental insecurity in food companies at the level of significance ( $\leq \alpha 0.05$ ). The knowledge management strategy adjusts the impact of strategic improvisation on the perception of environmental uncertainty.

On the light of the results mentioned above, the study presents a set of recommendations, the most prominent of which are:

- Jordanian companies in general, and Jordanian companies in the food industries in particular, must give strategic improvisation the greatest importance because of their effective role in overcoming market and competitive problems.
- The necessity of the attention of those in charge of industrial companies in training middle and public administration on strategic improvisation because of its role in overcoming market fluctuations.
- Managers need to be given sufficient powers to practice strategic improvisation when needed.

**Keywords: Strategic Improvisation, Environmental Uncertainty Perception, Knowledge Management Strategy, Jordanian Food companies in Amman**

.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

تهدف بيانات ومعلومات هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة محورين وهما:

- عرض مقدمة تبين فيها موضوع الدراسة، بالإضافة إلى بيان مشكلة الدراسة وأهدافها، وأسئلة الدراسة وفرضياتها، بالإضافة إلى أنموذج الدراسة والأهمية التي سوف تسهم الدراسة بها.
- عرض لمصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية، وما هي محددات وحدود الدراسة.



## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1-1 المقدمة

يشكل اللاتأكد البيئي الذي يواجه المنظمات حالة من الضبابية، بفعل مجموعة من العناصر والمتغيرات خارج المنظمة والتي تؤثر على أداء المنظمة، وتمتاز كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها بأنها تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، وتخضع كافة المنظمات لمحددات اللاتأكد البيئي، لذلك نجد إدارة المنظمات تعمل جاهدة للتعرف على البيئة وتقصي ومتابعة متغيراتها ودراساتها للاستجابة لتلك المتغيرات.

وعرف كل من (Glear et.,al, (2014) اللاتأكد البيئي على أنها معدل التغير بعوامل البيئة الخارجية، كما هي عدم امتلاك صانعي القرار لمعلومات كافية عن العوامل البيئية ذات العلاقة بالمشكلة المطروحة، وعجزهم بالتنبؤ بالمتغيرات الخارجية.

وتتفاوت المنظمات فيما بينها بسرعة إدراكها للاتأكد البيئي، وفي توجهاتها لمتابعة تلك التغيرات، حيث تتسم عادة تلك التغيرات بعمقها وتسارعها، والبعض الآخر يتسم بأنها أقل عمقاً واتساعاً، ومن هنا تمتاز المنظمات فيما بينها الواعية لأهمية البيئة والباحثة عن تغيراتها ومعرفة التفاعلات الحاصلة من خلال فحص بيئتها ومدى التأكد فيها، فإن احتمال نجاح هذا النوع من المنظمات يكون مرتفعاً ويحسن من اتخاذ القرار، ويجعلها قادرة على تفادي كافة التحديات والصعوبات التي تواجهها

(Samsamie, et.al, 2015)

لذلك يجب على المنظمات زيادة مستوى إدراكها للاتأكد البيئي لتقليل المخاطره على أدائها الحالي والمستقبلي، ويعد الأرتجال الإستراتيجي أحد المنهجيات التي تساهم في تحسين إدراك اللاتأكد البيئي، حيث عرف كلاً من (Nadege & Yolande (2015) الأرتجال الأستراتيجي على أنه قدرة الإدارة على دمج الموارد والقدرات الداخلية والخارجية وبناء قدراتهم وإعادة تكوينها بشكل تلقائي لمواجهة الفرص والتهديدات الإستراتيجية التي لا يمكن التنبؤ بها والمتغيرة بسرعة.

وتوصلت دراسة (Najafi, Rosli & Bakar, (2017) إلى دور الأرتجال الاستراتيجي في اللاتأكد البيئي، حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الأرتجال يؤثر ايجابيا على أداء الشركة في ظل اللاتأكد البيئي، وتمكن الإدارة لتكون قادرة على التوصل لحلول إبداعية بطريقة عفوية وتحت ظروف اللاتأكد ومساعدتهم على التعامل مع مواقف العمل في ظل اللاتأكد والتغيرات السريعة في البيئة. وترى (Say (2012) & Nilmini) بأن استخدام الأرتجال الاستراتيجي يعزى لكونه يعتبر أفضل استراتيجية للتعامل مع التغيرات السريعة في المتطلبات البيئة من خلال دمج التفكير والقيام والاستفادة من قواعد بسيطة والمشاركة بنشاط من خلال التجربة والخطأ لتحديد فهم واقع الشركة وخصوصاً في ظروف ضغط العمل وللاتأكد.

وقد أكدت دراسة (Abu Bakar, et.al (2015) على أهمية إدارة المعرفة وعلاقتها بالأرتجال الإستراتيجي حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين استراتيجية إدارة المعرفة والأرتجال الإستراتيجي وأداء المنظمة، وتوصلت دراسة (Leybourne & Kennedy (2015) إلى وجود علاقة بين الأرتجال الإستراتيجي وإدارة المعرفة، تساهم في اكتشاف فرص تحسين الإدارة وقراراتها من خلال ايضاح الغموض في المشروع، وضيق الوقت.

إن علاقة الأرتجال الإستراتيجي بإستراتيجية إدارة المعرفة سيكون لها أثر ايجابي على تحسين إدراك اللاتأكد البيئي، لأن المعرفة لا ينظر لها على أنها تعطي الشيء الظاهر والملموس مثل البيانات والمعلومات، بل هي تشمل المهارات والخبرات الشخصية والتحليلات والتفسيرات والاستنتاجات التي يضيفها الأفراد والجماعات لها. (Martensson 2005)

وبناءً على ماتقدم جاءت الدراسة الحالية لاختبار علاقة المتغيرات الثلاثة الارتجال الاستراتيجي وأثره في تحسين اللاتأكد البيئي بوجود إستراتيجية إدارة المعرفة متغير معدل في شركات المواد الغذائية الاردنية في عمان بوصفها شركات تتعرض كثيراً لظروف اللاتأكد البيئي والتي تسبب لها انعكاسات سلبية على اداء هذه الشركات ومستقبل بقائها في السوق.

## 2-1 مشكلة الدراسة

تُعد ظاهرة اللاتأكد البيئي ظاهرة ذات أثار كبيرة على المنظمات بشكل عام وشركات الغذائية بشكل خاص لأنها تنعكس مباشرة على أداء وقرارات الشركة، وفي ذلك يرى كلاً من Odkhishing & Matsui (2017) بأن أولى مخرجات السيناريو الأفضل هو في تقليص فجوة اللاتأكد البيئي داخل المنظمة وخارجها، بمعنى تحليل التهديدات والفرص وعناصر القوة والضعف والسيناريوهات والمستقبلات التي ترغب المنظمة بتحقيقها في المستقبل. ومن هذا المنطلق تحتاج هذه الظاهرة إلى للمزيد من الدراسات للوقوف على جوانبها وانعكاساتها ومسبباتها وتتوصل إلى نتائج جديدة تخدم المنظمات (Matsuno, 2015)

واشار (Yoo & Kim (2019) بأن إدارة اللاتأكد البيئي أصبحت ذات أهمية كبيرة في بيئة الأعمال، وفي حال لم يكن هناك البيانات والمعلومات الكافية حول متغيرات البيئة وعناصرها الخاصة فإن ذلك سوف يؤدي إلى صعوبة تطوير قرارات في المنظمة تؤدي لنجاحها، وهذا ما أكد عليه أيضا (Matthew & Ford, 2015) بأن معظم القرارات الاستراتيجية الهامة في منظمات الأعمال تمثل حالات اللاتأكد البيئي، لذا فإن من أهم عوامل تقليل الفشل في تلك المواقف يكمن في وجود مرونة تساعد بالرجوع وعدم تحمل خسائر في حالة كان القرار غير صائب.

ولقد أكدت الدراسات بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث حول اللاتأكد البيئي، حيث ما زال هناك فجوة معرفية بأبعاد وتأثير اللاتأكد البيئي على العديد من المتغيرات (Report (2015)، كما أشارت دراسة (Lees, Jaeger, & Noble (2016) الذي تم تطبيقها على القطاع الصناعي في كندا، بضرورة إجراء بحوث ودراسات حول اللاتأكد البيئي في قطاعات أخرى وذلك لحاجتها الماسة لمثل هذا النوع من الدراسات.

ان ما تقدم من معلومات يؤثر وجود حاجة لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث، وللتأكد من حاجة شركات الاغذية في الاردن في مدينة عمان إلى مثل هذه الدراسات، فبالإضافة إلى خبرة الباحث التي تمتد لأكثر من عشرة سنوات في هذا القطاع، قام الباحث بإجراء مقابلات أستطلاعية غير مهيكلة من خلال طرح سؤال مفتوح، هو: (كيف تنظر إلى ظاهرة اللاتأكد البيئي الذي تواجه شركاتكم ومدى تأثيرها على قراراتكم؟ وما دور الخبرة والمعرفة في الحد من هذه الظاهرة) وقد تبين بأنه توجد مشكلة تواجه شركات الأغذية بعضاً منها يتعلق بالتغيرات البيئية وأخرى تتعلق بالمشاكل الذي يتعرض لها من تغيرات في المنتج سواء من حيث السعر أو وقت التسليم والجودة، بالإضافة إلى عدم تمكن الشركات من تقديم

العروض المجانية أو تقديم خصومات على المنتجات الغذائية. وان التعامل مع هذه المشكلة يتطلب خبرة كبيرة ومعلومات ومعارف متعددة.

### 3-1 أهداف الدراسة

- الهدف الرئيس للدراسة هو معرفة أثر الأرتجال الإستراتيجي في إدراك اللاتأكد البيئي بوجود استراتيجية إدارة المعرفة متغير معدل في شركات المواد الغذائية الاردنية في عمان، من خلال:
- 1- تقديم إطار نظري يتضمن الهيكل المفاهيمي لمتغيرات الدراسة الثلاثة (الأرتجال الإستراتيجي، وإدارك اللاتأكد البيئي، واستراتيجية إدارة المعرفة) والابعاد الرئيسية للقياس من خلال تحليل الادبيات والدراسات ذات الصلة الموضوع.
  - 2- تحديد مدى ممارسة متغيرات الدراسة (الأرتجال الإستراتيجي، وإدارك اللاتأكد البيئي، واستراتيجية إدارة المعرفة) في شركات المواد الغذائية الاردنية في عمان.
  - 3- تحديد أثر الارتجال الإستراتيجي في تحسين إدراك اللاتأكد البيئي في مواد الغذائية.
  - 4- تشخيص مساهمة إستراتيجية إدارة المعرفة في تعديل أثر الارتجال الإستراتيجي في تحسين إدراك اللاتأكد البيئي في شركات المواد الغذائية الاردنية في عمان.

### 4-1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في جوانب عدة ومن أهمها:

أولاً: الأهمية العلمية (الأكاديمية)

- 1- تعزيز الإطار المفاهيمي لموضوعات الأرتجال الإستراتيجي واللاتأكد البيئي واستراتيجية إدارة المعرفة.

2- المساهمة في رفد المكتبة العربية بدراسة تسلط الاضواء على متغيرات معاصرة في الاداب الاداري والاستراتيجي.

3- تحفيز الباحثين الاخرين للتوسع في دراسة وتحليل هذه المتغيرات في صناعات اخرى أو تغطية جوانب لم تغطيها الدراسة الحالية.

### ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

1- تسهم نتائج الدراسة في افادة الشركات بشكل عام وشركات الأغذية بشكل خاص بأهمية الأرتجال الإستراتيجي في تحسين إدراك اللاتأكد البيئي، واستراتيجية ادارة المعرفة.

2- تحفز نتائج الدراسة متخذي القرار في شركات المواد الغذائية الاردنية في عمان بأهمية تطبيق ممارسات الأرتجال الإستراتيجي، واستراتيجية ادارة المعرفة.

3- تسلط الاضواء على آليات تعامل شركات المواد الغذائية الاردنية في عمان مع ظاهرة اللاتأكد البيئي وتحديد مكامن قوتها وضعفها في هذا المجال.

### 1-5 أسئلة الدراسة وفرضياتها

أسئلة الدراسة: في إطار ما تم تحديده بمشكلة الدراسة، فإن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة، هو:

هل يؤثر الأرتجال الإستراتيجي في إدراك اللاتأكد البيئي بوجود استراتيجية إدارة المعرفة متغيراً

معدلاً في شركات المواد الغذائية الاردنية في عمان؟

وللاجابة عن هذا السؤال بشكل منطقي قام الباحث بتجزأة السؤال إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية

الوصفية والاستدلالية وكما يلي:

- ما مستوى الأرتجال الإستراتيجي في شركات الاغذية في الأردن في مدينة عمان؟
- ما مستوى إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان؟
- ما مستوى ممارسة إستراتيجية إدارة المعرفة في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأثر الأرتجال الإستراتيجي في إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأثر الأرتجال الإستراتيجي في إدراك اللاتأكد البيئي بوجود استراتيجية إدارة المعرفة متغيراً معدلاً في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان؟

بناء على ما تقدم، سيتم اختبار الفرضية الرئيسة التالية:

## 6-1 فرضيات الدراسة

$H_{01}$  : لا يوجد أثر للأرتجال الإستراتيجي في إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية في الأردن في

مدينة عمان عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

$H_{01-1}$  : لا يوجد أثر للدوافع الداخلية والخارجية في إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية في الأردن

في مدينة عمان عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_{01-2}$  : لا يوجد أثر لتغيير الموارد والقدرات التنظيمية في إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية في

الأردن في مدينة عمان عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_{01-3}$  : لا يوجد أثر لتحسين الملائمة الثقافية في إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية في الأردن في

مدينة عمان عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_{02}$  : لا تعدل استراتيجية إدارة المعرفة من أثر الأرتجال الإستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

$H_{02-1}$ : لا تعدل استراتيجية إدارة المعرفة من أثر الدوافع الداخلية والخارجية على إدراك اللاتأكد البيئي في

شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

$H_{02-2}$ : لا تعدل استراتيجية إدارة المعرفة من أثر تغيير الموارد والقدرات التنظيمية على إدراك اللاتأكد

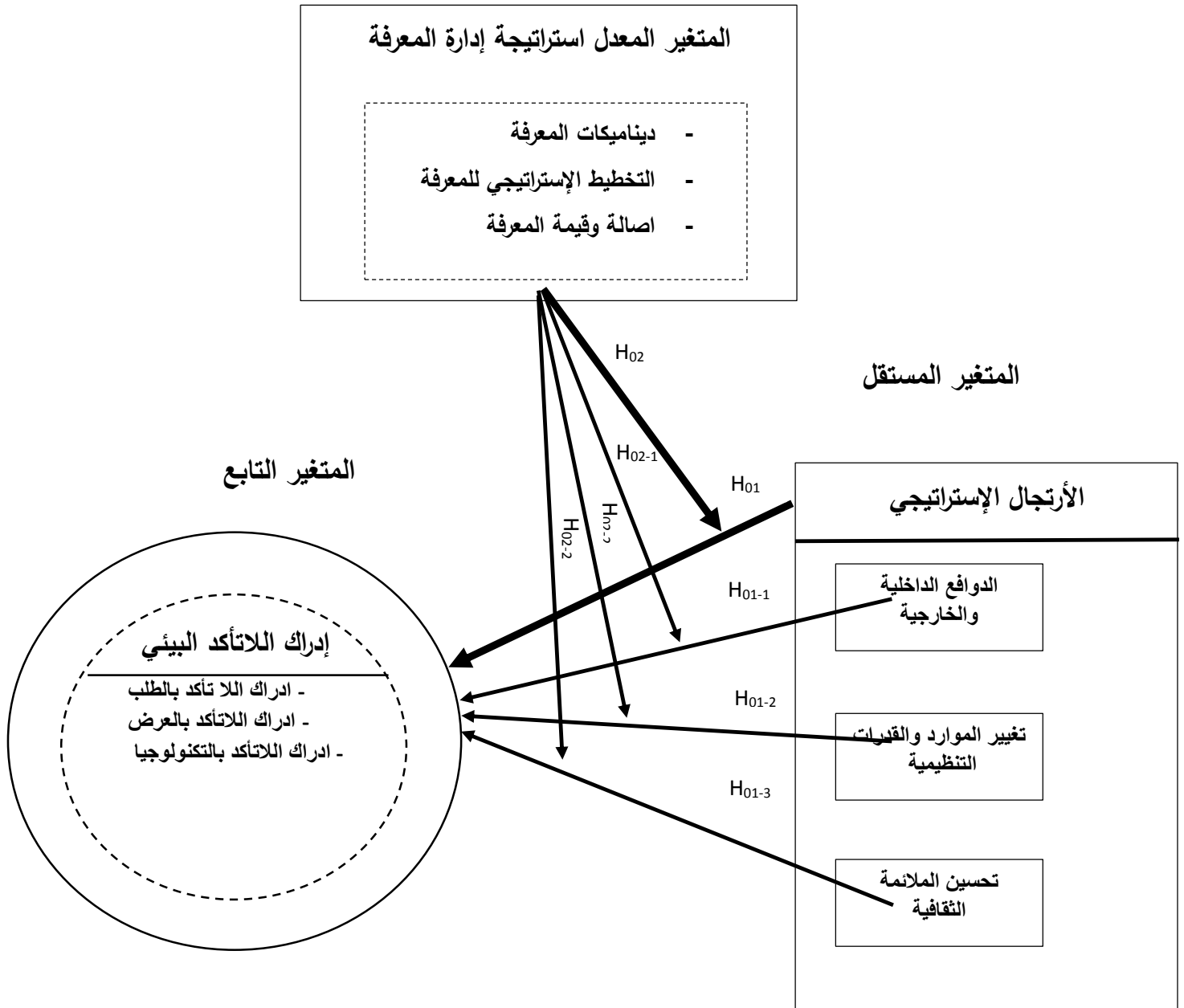
البيئي في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

$H_{02-3}$ : لا تعدل استراتيجية إدارة المعرفة من أثر تحسين الملائمة الثقافية على إدراك اللاتأكد البيئي

في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).



## 7-1 نموذج الدراسة



المصدر: النموذج من تصميم الباحث بالاستناد للدراسات التالية:

المتغير المستقل: الأرتجال الإستراتيجي: ( Arshad & Ahmad, , 2015 ; Nadege & Yolande, 2015)

المتغير التابع: إدراك اللاتأكد البيئي: (Matthew, Ford, 2015 ; Matsuno, 2015)

المتغير المعدل: استراتيجياً إدارة المعرفة: (Leybourne, & Kennedy, 2015 ; Joseph & Glen, 2014)

## 8-1 حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية: في شركات الأغذية المتخصصة بالأغذية في مدينة عمان.
- 2- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2019-2020.
- 3- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على المديرين في المستويات (العليا والوسطي والاشرفية) في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان.

## 9-1 محددات الدراسة

تتلخص محددات الدراسة في الجوانب التالية:

- سيتم تطبيق الدراسة الحالية على قطاع شركات المواد الغذائية الاردنية في عمان وبالتالي قد لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على الصناعات الأخرى.
- ستعتمد نتائج الدراسة هذه الدراسة وإمكانية تعميمها على صدق الاستبانة وثباتها ومدى ثقة اجابة افراد عينة الدراسة وموضوعيتها.

## 10-1 مصطلحات الدراسة

أولاً: **الإرتجال الاستراتيجي**: يرى (Nedega & Yeland, 2015) الأرتجال الاستراتيجي على أنه قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الموارد والقدرات الداخلية والخارجية بسرعة في البيئات المتغيرة بالإضافة إلى مدى قدرة القادة لاستخدام قدرات منظماتهم بسرعة وبشكل خلاق للأشياء على الغرض.

- **الدوافع الداخلية والخارجية:** وهي الدوافع التي تجبر الموظفين على القيام بالأرتجال الإستراتيجية إما لاستجابة داخلية أو خارجية أو ظروف غير متوقعة، أو بسبب الحوافز. (Steve, 2007)
- **تغيير الموارد والقدرات التنظيمية:** وهي توفير معلومات تتعلق بالموارد والقدرات للمنظمة، ومدى واقعية تلك المعلومات والإجراءات والتي سوف تساهم في اتخاذ القرار. (Levallet, Chan, 2015)
- **تحسين الملائمة الثقافية:** ويقصد بذلك مفهوم الثقافة في المنظمة ضمن نظرية النظم ومدى تطور الصفات الثقافية داخل المنظمة. (Mull, Brouwn, Cliffe, 2014)
- **ثانياً: استراتيجية إدارة المعرفة:** هي عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة من أجل تطوير قدرات الأفراد والمنظمات ومساعدتها على اتخاذ القرارات الفاعلة لتحقيق أهدافها (Hlowetcki, 007)
- **ديناميكات المعرفة:** ويقصد به الاختلاف في المعرفة والتحول في المنظمة، كما يختص بتباين المعرفة داخل المنظمة بين العاملين، ويمكن تحليلها من خلال التوازن بينها واكساب المعرفة داخل حدود المنظمة. (Constantin, 2019)
- **التخطيط الإستراتيجي للمعرفة:** ويقصد بها النهج الجديد للتفكير التي تجمع بين الاحتياجات المنطقية وضرورة التعامل مع الواقع من خلال تقديم رؤية متكاملة لديناميات التخطيط الرشيد والناشئة لاستراتيجية المعرفة. (Ettore, 2017)
- **اصالة وقيمة المعرفة:** ويقصد بها قدرة المنظمة على إدارة المعرفة لصياغة السياسات العقلانية واتخاذ القرارات الرشيدة والانجاز وفق مستوى الأداء المنشود والمخطط له سعياً للارتقاء.

ثالثاً: إدراك اللاتأكد البيئي : قدرة المنظمة على مواجهة الصعوبات في المستقبل ويرجع ذلك إلى طبيعة اللاتأكد التي تؤدي إلى عدم توقع ظروف البيئة الخارجية التي تؤثر على القرارات الإدارية التي تتعلق بمستقبل الموقع التنافسي وتبعاته على سلوكيات المنظمة. (Sun & Price, 2010: 1210)

- إدراك اللاتأكد بالطلب: يعكس القدرة على التنبؤ بحاجات السوق من المنتجات ودينامية المنتج والتقلب في الطلب جراء تغير في تفضيلات المستهلكين والابداع على المرونة والتخصيص وتعديل خصائص المنتج لتؤم حاجات ورغبات المستهلكين. (Masayuki, 2018)

- إدراك اللاتأكد بالعرض: يعكس القدرة على تشخيص مدى التغير في أداء الموردين من جانب التصميم والجودة والتسليم وللمحد من اللاتأكد من جانب الطلب يتطلب الأمر بناء علاقة من الموردين. (Ahmad, Kano & Hasebe, 2018)

- إدراك اللاتأكد بالتكنولوجيا: يعكس القدرة على تحديد معدل التغير الحاصل في التكنولوجيا المرتبطة بالعمليات والمنتجات الرئيسة، فاللاتأكد التأكيد التكنولوجي يتطلب مزيداً من التعاون الداخلي والخارجي لرفع المعارف التكنولوجية والقدرات الابداعية. (Wu, 2013)

- تعريف شركات الاغذية: هي الشركات التي تساهم في تنشيط ودعم وتنمية الإقتصاد لمساهمتها الفاعلة في توفير احتياجات الأسواق من السلع الغذائية الاستراتيجية بالإضافة إلى ما توفره من فرص عمل لأعداد كبيرة من الكوادر الوطنية مما ينعكس ايجابياً على الإقتصاد الوطني وعلى حياة

المواطنين. (غرفة تجارة عمان، 2020)

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تهدف معلومات وبيانات هذا الفصل لعرض ومناقشة محورين هما:

1- عرض المفاهيم والأبعاد الأساسية ومناقشتها لمتغيرات الدراسة الثلاث (الارتجال الإستراتيجي-

اللاتأكد البيئي - استراتيجية إدارة المعرفة)، ومحاول تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات بالاستناد

للأدبيات المخصصة.

2- عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ومناقشتها، وتحديد ما يميز الدراسة الحالية

عن الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

هذا الفصل خصص لاستعراض مرتكزات ومفاهيم الدراسة الحالية وعرض الإطار النظري لها كما

تم ورودها في الدراسات والأدبيات وكما يلي:

#### 1-2 الإطار النظري

##### (1-1-2) تطور مفهوم الأرتجال الإستراتيجي (Improvisation Strategy):

نتيجة الاحداث غير المتوقعة في البيئة التنافسية، يجب على المنظمات أن تكون مرنة وارتجالية لمواجهة اللاتأكد البيئي استراتيجيا، ويرى (Najafi, Mahmood & Bakar, 2018) بأهمية الارتجال الاستراتيجي في اكتشاف فرص الخروج من الأفكار التقليدية وبالتالي خلق أفكار جديدة جذرياً الناتجة عن الأحداث غير المتوقعة والذي يوفر للمنظمة باستخدام القدرة الارتجالية لتحقيق النجاح، وكان لعقود من الزمن يعتبرون التخطيط الاستراتيجي هو أفضل وسيلة لضمان المنافسة إلا أنه وفي أواخر الستينيات من القرن الماضي أصبحت البيئة التنافسية تتحول إلى الارتجال كعملية للتغلب على الظروف المضطربة التي تواجهها المنظمة من خلال استخدام المعلومات المتاحة، إلا أنه في بعض الأحيان وبمواقف معقدة لا يمكن إدارتها باستخدام الإجراءات المتاحة، فهنا يقوم القادة باللجوء للإرتجال ليس لحل المشكلة فقط، للحصول فرصة والقدرة على الاستفادة من الفرص التي من شأنها أن تدفع المنظمة للإمام نتيجة القرارات الإرتجالية.

كما عرفه كلاً من (Arshad, Razalli, Julienti, Ahmad & Mahmood 2015: 89) على أنه: "إجراء تم اتخاذه في مواقف في الوقت الفعلي حيث يشمل كمبية كبيرة من العفوية والإبداع، ولديه القدرة على صياغة وتنفيذ الإجراءات في وقت واحد عند متابعة الأنشطة الإستراتيجية في المنظمة".

ويرى كلاً من (Nedege & Yelande 2015: 58) بأن الارتجال الاستراتيجي على أنه: "قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الموارد والقدرات الداخلية والخارجية بسرعة في البيئات المتغيرة". بالإضافة إلى مدى قدرة القادة لاستخدام قدرات منظماتهم بسرعة وبشكل خلاق للاستيلاء على الفرص.

كما يرى كلاً من (Abu Bakar, Mahmood & Ismail 2015) الارتجال على أنه: "القدرة على إعادة تجميع المعرفة والعمليات والبنية تلقائياً في الوقت الفعلي، مما يؤدي إلى حل المشكلات إبداعياً التي تقوم على حقائق اللحظة". بمعنى العمل العفوي الناتج عن طريق تحفيز اللحظة وليس بطريقة عملية مدروسة.

كما عرفها (Bakar, et.al, 2018: 102) الارتجال على أنه: "هو الظهور بطرق إبداعية مختلفة لم يتم التخطيط لها من قبل، ويتجاوز سلوك سابق معتاد من خلال اتباع منهج ابداعي غير مستخدم".

كما عرف سونها (2019: 36) الإرتجال على أنه: "نوع خاص من العمل غير المخطط له، يتم استخدامه بطريقة ابداعية وخلق نوع من الجودة في العمل".

وعرف مدلول (2019: 91) الارتجال الإستراتيجي على أنه: "طريقة معتمدة للقادة لاغتنام الفرص الجديدة والغير متوقعة وأيضاً قدرة كبار المديرين على دمج الموارد والقدرات الداخلة والخارجية وبناء

قدراتهم وإعادة تكوينها تلقائياً لمعالجة الفرص والتهديدات الاستراتيجية التي لا يمكن التنبؤ به والمتغيرة بسرعة".

كما يرى الباحث بأن الارتجال الإستراتيجي هو أفضل استراتيجيات التعامل مع التغيرات السريعة في المتطلبات البيئية كونها توفر للمنظمة المرونة والقدرة في اتخاذ القرارات الأرتجالية، ويعتبر الأرتجال الإستراتيجي نموذجاً جديداً للاختيار الاستراتيجي للمنظمة.

مما سبق يمكن القول بأن الأرتجال الاستراتيجي هو قدرة القائد على إعادة تكوين الموارد وتعزيز قدرة المنظمة الداخلية والخارجية في الظروف المضطربة التي تواجهها في البيئات المتغيرة والخروج عن التفكير التقليدي لحل المشكلات والتغيرات التي تطرأ عليها في التوقيت المناسب والبديل الملائم والعائد المرضي.

### أهمية الأرتجال الإستراتيجي

تكمن أهمية الأرتجال الإسراتيجي في العديد من النقاط وكما يلي:

- يمثل الارتجال الاستراتيجي منهجية لتكوين أفضل استراتيجية للتعامل مع التغيرات السريعة والمتطلبات البيئية المتغيرة (Sofia, 2018).
- يساهم الأرتجال الإستراتيجي في سرعة الحصول على المعلومة في الوقت الحالي وبشكل مباشر، حيث أن الأرتجال يحتاج الوصول إلى المعلومات بشكل فوري والتواصل مع الجميع في الوقت الحقيقي والفعلي (Nadege & Yolande, 2015).



- يعتبر الأرتجال الإستراتيجي أفضل طريقة لإتخاذ القرارات الحكيمة وأفضل نظام للإدارة وأفضل الطرق للتوفيق في حال التوترات التنظيمية (Arshad, et.al, 2015).

مما سبق يمكن القول بأن للإرتجال الاستراتيجي العديد من المزايا فيما يتعلق ببيئة العمل المتغيرة ومدى مساهمتها في استقرار المنظمة، ومساهمة الإرتجال في سرعة الحصول على المعلومات التي تنعكس على سلامة القرارات الإستراتيجية المتخذة من قبل الإدارة.

### أبعاد الأرتجال الاستراتيجي

يشمل الأرتجال الاستراتيجي عدة أبعاد يجب أن تتوفر فيها مثل الابتكار والاستباقية وتحمل المخاطر، وبالتالي يشير حدوث الأرتجال الإستراتيجي إلى الكفاءات المبتكرة والتي تكون الأساس والأهم للميزة التنافسية كونها راسخه في الإعداد التنظيمي ولا يمكن التعبير عنه بوضوح أو تقليده، كما يتوجب أن تكون للمنظمات الإرتجالية من ممارسة أنشطتها التجارية بكل سهولة (Arshad, et.al, 2015).

مما سبق يمكن القول بأن الأرتجال الإستراتيجي يساهم في رقد المنظمة بأفضل الطرق والأساليب الكافية والخلاقة للتعامل مع التوترات التنظيمية، وحل المشكلات والمتغيرات المفاجئة التي تواجهها المنظمة.

ولغرض قياس الارتجال الاستراتيجي أعتمدت الدراسة الحالية على متغيرات دراسة ( Nadege & Yolande, 2015) لانها حديثة وواضحة في القياس، وهي: الدوافع الداخلية والخارجية وتغيير الموارد والقدرات التنظيمية، وتحسين الملائمة الثقافية، وفيما يلي مزيداً من الشرح لهذه الابعاد:

**الدوافع الداخلية والخارجية:** وهي المواقف التي تتعرض لها المنظمة وتجبر المسؤولين على اتخاذ القرارات الإرتجالية استجابة لدوافع داخلية أو خارجية نتيجة ظروف غير متوقعة (Steve, 2007). ويتم تحريك الدوافع الداخلية والخارجية بقصد استراتيجي بما يتوافق الإمكانيات الموجودة، وفيما يتعلق بالدوافع الداخلية للشركة في الارتجال الاستراتيجي فإن إدارة الشركة تهدف إلى تقليل التكاليف وتستخدم أسلوب القرار المركزي والغير مركزي، وتعتمد على فرق العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي، بالإضافة فإن الهياكل المستخدمة في المنظمة تكون مسطحة أكثر منها هرمية. في حين الدوافع الخارجية للشركة فتكمن في التعاطف مع العملاء وتشجيع التحالفات مع العملاء وتنفيذ المشاريع المشتركة بالإضافة إلى استخدام الإلتزامات الاستراتيجية في بناء الثقة (Arshad & Ahmad, 2015).

**تغيير الموارد والقدرات التنظيمية:** بمعنى القدرة على توفير معلومات تتعلق بقدرات وموارد المنظمة، ومدى دقة تلك البيانات ودقتها. (Levallet, Chan, 2015) وتغيير الموارد والقدرات التنظيمية فيقصد بها قدرة إدارات الشركة على التلقائية والعقلانية والابتكار في تطوير مواردها الملموسة وغير الملموسة والبشرية وآليات التفاعل والتعاون بينها في ظل ظروف بيئة متغيرة من خلال تطوير الأصول الثابتة أكثر من المتأولة والاهتمام بالربحية بشكل أكبر من الأرباح والعمل على الابداع والابتكار داخل الشركة أكثر من شراءها من الجهات الخارجية وتنويع مصادر استقطاب المواهب وتحليل البيانات غير المستقرة وتبنى المخاطر المحسوبة والعمل على تطبيق الممارسات الاستباقية والتنويع غير المرتبط (Nadege & Yolande, 2015).

**تحسين الملائمة الثقافية:** مدى قدرة المنظمة على تحسين الصفات الثقافية فيها ضمن مفهوم ثقافة المنظمة (Mull, Brouwn, Cliffe, 2014). وتعرف تحسين الملائمة الثقافية على أنها قدرة إدارات

الشركة على التلقائية وقوة الاسترسال والابتكار في تطوير القيم والعادات والتقاليد وتبني قصص النجاح وتحليل قصص الفشل، من خلال تطوير الاحساس بتاريخ الشركة ومستقبلها وتشجيع التغيير وتحفيز القبول لثقافة الشركة وتعلم مشاركة ثقافة الشركة أكثر من تعليمها ونشر الثقافة الجماعية وقبول الخطأ في العمل دون معاقبة المخطأ وتحليل قصص الفشل (Falkheimer & Gentzel, 2018).

## (2-1-2) إدراك اللاتأكد البيئي (Environmental Uncertainty perception):

### - مفهوم اللاتأكد البيئي:

اللاتأكد البيئي ظاهره متأصلة بحياتنا اليومية وتؤثر على العديد من خياراتنا وقراراتنا، سواء من الخيارات الصغيرة اليومية أو القرارات الاستراتيجية للمنظمات الكبرى، واللاتأكد البيئي في عملية صنع القرار التنظيمي يكلف المنظمة الكثير، وتنشأ التكاليف على شكل نتائج غير متوقعة أو تأثيرات سلبية أو فرص ثمينة ضائعة على المنظمة، وتعزى المحاولات الأولى إلى علماء الإدارة أمثال (Knigh, 1921 & March & Simon, 1958) وكانوا آنذاك يعتقدون بأن عدم الاستقرار يخلق حالة من اللاتأكد البيئي للمديرين.

وتم تعريف اللاتأكد البيئي من جهات نظر مختلفة مثل علماء النفس والاقتصاديون، وحصروها بشكل رئيسي في عدم القدرة على تحديد احتمالات الأحداث المستقبلية، ونقص المعلومات هو الكامن وراء عدم القدرة على التنبؤ بدقة القرار، في حين عرفت اللاتأكد البيئي على أنه: "عدم التيقن من إدراك الفرد لعجزه عن التنبؤ بدقة، وهذا العجز ناتج عن عدم وجود بيانات كافية للتنبؤ بشكل صحيح أو عدم

القدرة على التمييز بين البيانات ذات الصلة أو غير ذات الصلة" ( Samsami, Hosseini, Kordnaeij & Azar, 2015).

#### – إدراك اللاتأكد البيئي:

بهدف الحصول على إشارات ذات صلة بالبيئة وتقييمها بدقة، قامت المنظمات بوضع آليات للحصول على معلومات وأنظمة بحث في المكان المناسب لتحليل البيئة التنافسية بالإضافة إلى توفير ابحاث السوق المناسبة وقياس مستوى رضا العملاء وتقييم المنافسين والمنتجات واتجاهات السوق، والعمل على تطوير التسويق، ويمكن استخدام نتائج تلك التحليلات بهدف تحديد مدى استقرار البيئة أو ديناميتها سواء كانت لصالح المنظمة أو ضدها (Tsisetsi & Shonhe, 2017).

ان الآليات المشار إليها اعلاه تتطلب تحسين عملية الإدراك، حيث تركز عملية الإدراك على أربعة نقاط، أولاً وجود نموذجاً عاماً للمدخلات بمعنى نموذج أدراكي، وثانياً وجود وطريقة فعالة من حسابياً لواقع اللاتأكد وثالثاً نموذج للخسائر التي قد تنتج عن القرارات، وأخيراً نموذج خاص بالقرار حتى يتم التصرف في حالات اللاتأكد (Mathya, Lomakina, Daunizeau, Iglesias, Brodersen, Friston & Stephan, 2014).

إن مواجهة اللاتأكد البيئي أمر شائع في معظم المنظمات، وترى المنظمات بأن اللاتأكد البيئي يكون مصدراً محتملاً وفرصاً جديدة يمكن الاستفادة منها في تطوير وضعها على كافة المستويات، وينظر لعواقب اللاتأكد البيئي بطريقة ايجابية ومصدر للإلهام والتطوير (Mukherji & Mukherji, 2017).  
بخاصة عند التعامل مع انواع البيئات لانها تختلف باختلاف درجة التغيير الذي يحدث بداخلها، بالإضافة

إلى درجة المعرفة المطلوب للعمل بتلك البيئات، وقد وصف الباحثون أربع أبعاد للبيئة وأطلق عليها أبعاد

النسيج السببي للبيئة وكما يلي: (Ramírez & Selsky, 2014)

أولاً: البيئة الهادئة – العشوائية.

ثانياً: البيئة الهادئة – محددة النطاق.

ثالثاً: البيئة القلقة – ردة الفعل.

رابعاً: البيئة المضطربة.

إن أنتقال المنظمة من بيئة العمل الهادئة العشوائية إلى بيئة قلقة أو عاصفة يتمثل بالتغير الذي يحصل في إدراك متخذ القرار لطبيعة البيئة وانتقالها من حالة الاستقرار للتغير والتعقيد (Secilmis, 2019).

مما سبق يمكن القول بأن إدراك اللاتأكد البيئي له أهمية كبيرة على المنظمات والمنافسة، حيث أن إدراك اللاتأكد البيئي سيساهم بشكل كبير في مواجهة الاحتمالات المستقبلية للمنظمة والتي تؤثر على استمراريته، وزيادة التعقيد البيئي يؤدي لصعوبة اتخاذ القرارات وخصوصاً بما يتعلق بحالة عدم القدرة على تفسير الترابط والتداخل البيئي بشكل مناسب وصحيح للإدارة العليا.

### مداخل إدراك اللاتأكد البيئي

أصبح اللاتأكد البيئي من أهم الأمور التي تعيق مهام كل منظمة نتيجة تفاعل عناصر البيئة، مما أدى إلى ظهور العديد من الدرجات المختلفة لحالة اللاتأكد البيئي، كون المنظمة مجبرة على التكيف مع تلك الحالة أو تخفيف آثارها للحد الأدنى، واقترح Grote (2004) مدخلين وهما:

- مدخل تخفيض اللاتأكد البيئي للحد الأدنى: من خلال الاستناد لمدخل الإدارة العملية المبنى على فرضية أن اللاتأكد البيئي يتم تصميمه خارج المنظمة، عن طريق وصف اجراءات العمل بكافة تفاصيله والاشراف والتأكد من الألتزام بتطبيقه.

- مدخل التعايش وتحمل اللاتأكد البيئي: بالاستناد للمدرسة الإنسانية المبنى على فرضية بأن المنظمة تبنى عملية تحولها في التعامل مع البيئة وتطوير قدراتها بالتعامل مع كافة الأنواع عن طريق التخاصية والتنسيق والتعاون ودرجة اللامركزية والمركزية بعملية اتخاذ القرار.

وهناك العديد من درجات اللاتأكد البيئي وفيما يلي عرض لها:

- البيئة البسيطة الثابتة: وهذا النوع من البيئات تتصف بعدم التأكد نتيجة وجود عناصر بيئة متشابهة وقليلة في ذات الوقت، بالإضافة إلى أن هذه العناصر تميل للاستقرار خلال فترة محددة من الزمن.

- البيئة المعقدة- الثابتة: وهذا النوع من البيئات يمتاز بأنها ذات درجة متوسطة من اللاتأكد المنخفض والمعتدل، نتيجة وجود عدد من العناصر غير المتشابهة، وفي حال تغيرها فتتغير بشكل تدريجي ومتويع.

- البيئة البسيطة- المتغيرة: وهذا النوع من البيئات يمتاز بحالة اللاتأكد البيئة بشكل عالي نسبياً، والسبب في ذلك وجود عناصر قليلة ومتشابهة نوعاً ما، وتتغير باستمرار ومن الصعب التنبؤ بها.

- البيئة المعقدة- المتغيرة: وهذا النوع من البيئات يمتاز بدرجة عالية من اللاتأكد وتشمل العديد من العناصر البيئة الغير متجانسة، وتتغير بشكل سريع وغير متوقع. وفي الشكل التالي يوضح درجات

اللاتأكد البيئي مقارنة بحركة البيئة داخل المنظمة

## أبعاد إدراك اللاتأكد البيئي

إن قياس اللاتأكد البيئي أمر قديم، وركز Priem, et.al, (2002) على أهمية كونه ذات تأثير مباشر على اتخاذ القرارات وفعاليتها داخل المنظمة وطور Werner, et.,al, (1996) نموذجاً لقياس اللاتأكد البيئي والتي كانت تعتمد على ستة مجالات هي : اللاتأكد البيئي المرتبط بالسياسة الحكومية والتشريعات، واللاتأكد البيئي المتعلق بالاقتصاد الكلي، واللاتأكد البيئي المتربط بالعرض والطلب وسوق المنتج، واللاتأكد المرتبط بالموارد والخدمات المستخدمة، واللاتأكد المتعلق بالمنافسة، واللاتأكد المتعلق بالتكنولوجيا.

في حين حدد Miller & Friesen (1983) أبعاد قياس اللاتأكد البيئي بثلاثة أبعاد وكما يلي:

- الحركية: يستدل من مفهومها على صعوبة التنبؤ بعوامل البيئة والتغير الحاصل فيها بالإضافة إلى الإبداعات التي تحدث في ذات القطاع وتحركات المنافسين، ويمكن الاستدلال بالحركية من خلال اللاتنبؤ والتغير.
- عدم التجانس: إن اتخاذ القرارات في بيئة اللاتأكد تتصف بتعقيدها وتنوعها تعتبر من عوامل نجاح المنظمات في الأوقات الحرجة، حيث أن الغموض والتعقيد نتيجة التغيرات السريعة يضعف من عملية صنع القرار، وهنا تعتمد المنظمة على خبرة الإدارة في قدرتها باتخاذ القرارات الإدارية في حالات اللاتأكد البيئي.
- العدائية: وهذه السلوكيات يتم ملاحظتها من خلال سلوكيات غير محسوبة وغير متوقعة وقد تضر بمصلحة المنظمة من الأطراف التي تتعامل معها المنظمة، كما تواجه المنظمة السلوك التنافسي من عناصر بيئتها الخارجية، والتي تتضمن الكثير من المعايير والقليل من الاستثناءات وتعدديه

أهدافها ومقاومة العاملين من أجل الموارد الذي ينتج عنه عدم الثقة والصراعات قد تمتد لمتخذي القرار.

في حين قام (Mintzberg, et.,al, 1998: 33) بتصنيف أبعاد عدم التأكد البيئي نتيجة خصائص بيئة المنظمة الأربعة وهي المتنوعة والعنائية والمعقدة والمستقرة، في حين قام (Dequech, 2006:113) بالتمييز بين نوعين من اللاتأكد البيئي وهما الأساسي والغامض، ويرتبط اللاتأكد البيئي الغامض بالعديد من الاحتمالات التي تنشأ عن نقص المعلومات التي تتعلق بقضايا ذات أهمية بالنسبة للمنظمة، يمكن من خلال توقع المستقبل والتنبؤ باحتمالات النتائج المترتبة، ويرتبط اللاتأكد البيئي الأساسي بظهور إبداعات غير متوقعة، وحدث تغيير هيكلي غير محدود، وتكون الأحداث المستقبلية غير متوقعة.

في حين قام (Charlebois & Camp, 2007:255) بالتركيز على مستوى اللاتأكد البيئي ومستواه والذي يواجهه متخذ القرار الناتج عن النقص بالمعرفة حول البدائل المحتملة، وهذا الأبعاد ترتبط بتكامل المنظمة الأفقي وكما يلي:

- الطاقة الاستيعابية للبيئة: وهذا البعد يستدل من على كفاية المخرجات والمدخلات من الموارد، وندرة وضعف الموارد باغتنام الفرص، بالإضافة إلى حدة المنافسة والعنائية.
- حركية البيئة: وهذا البعد يستدل منه على درجة التغيير والإضطراب في أنشطة البيئة التي ترتبط بعمليات المنظمة.
- تعقيد البيئة: وهذا البعد يستدل منه على مدى تعقيد معرفة الإدارة لمتطلبات البيئة وفهمها له، أو ما هو العدد الكلي لعوامل البيئة التي يتطلب على المنظمة تحليلها.



أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت في قياس ادراك اللاتأكد البيئي على دراسة (Matthew, Ford, 2015) لانها حديثة وواضحة في القياس، وهي: إدراك اللاتأكد بالطلب و(إدراك اللاتأكد بالعرض وإدراك اللاتأكد بالتكنولوجيا، وفيما يلي مزيد من الشرح عن الأبعاد:

- قدرة إدارات الشركة على الانتباه والتخيل: مدى قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجات العملاء وديناميات التقلب في الطلب جراء تفضيلات المستهلك أو تعديل المنتج بما يتوافق مع حاجات السوق. (Masayuki, 2018) كما يعرف على أنه قدرة إدارات الشركة على الانتباه والتخيل في التعامل مع التعقيد والتغير في الطلب والمتعلقة في جوانب الظروف الاقتصادية ، واتجاهات الاسعار ، وشدة المنافسة ، ومعدل النمو السكاني ، ومستوى الدخل، وتقوم الإدارة بتحقيقها من خلال الانتباه للظروف الاقتصادية والتغير في اتجاهات الأسعار وشدة المنافسة والتنوع في معدل السكان ومستوى الدخل لدى العملاء المحتملين ومعدلات التضخم في العالم.
- إدراك اللاتأكد بالعرض: وهو التغير في أداء الموردين من حيث التسليم بالموعد، ومن جانب التصميم والنوعية والجودة المطلوبة. (Ahmad, Kano & Hasebe, 2018) كما يعرف على أنه قدرة إدارات الشركة على أستثمار الخبرة والذاكرة التنظيمية في التعامل مع التعقيد والتغير في العرض في الجوانب المتعلقة بمصادر التوريد، وفترات الشراء، ورغبات وحاجات المشتريين، وتكاليف التحويل، والتجديد والتطوير للأنشطة، ويتحقق ذلك من خلال تنويع مصادر التوريد، وتقليل فترة الشراء، وتحقيق المنفعة المتبادلة مع الموردين، وتحقيق رغبات المشتريين، والتنسيق للأنشطة الجماعية أكثر من العمل الفردي.

- إدراك اللاتأكد بالتكنولوجيا: معرفة التغيير الحاصل بالتكنولوجيا التي ترتبط بعمليات الانتاج ومدى قدرة المنظمة على تطوير معادتها التكنولوجية، وقدرة الموظفين على استخدامها. (Wu, 2013)

وتعرف في الدراسة على أنها قدرة إدارات الشركة على الوعي والتذكر في التعامل مع التعقيد والتغيير في التكنولوجيا في الجوانب المتعلقة بسرعة التغيير، وتعدد المهمات، وتنويع المنتجات، وحجم الانتاج، وطبيعة المشاكل، من خلال التغيير المتباين في المجال التكنولوجي واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، والتنويع بالمنتجات، الانتاج الواسع بما يساهم في تبسيط التكنولوجيا.

### 3-1-2 إستراتيجية إدارة المعرفة (Knowledge Management Strategy)

تعتبر إدارة المعرفة قوة رئيسية للإنتاج في العقود الأخير، وهذا المبدأ تم تفعيله في السنوات الأخيرة من خلال تطوير إدارة المعرفة كممارسة لزيادة التطور المرتبطة بالتأثيرات المتنوعة، حيث ينظر إلى تكون المعرفة ونشرها على أنها أنشطة مباشرة واضحة إلى حد ما تتطلب عاى تحوبا المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ونقل المعرفة للمناطق التي تحتاج إليها. ويتوجب على القائمين على المعرفة التي يتم تطويرها أن تكون واضحة المعلومة بهدف الاستفادة منها. (Leybourne & Kennedy, 2015)

وعلى الرغم من عدم وجود إجماع على تعريف استراتيجية إدارة المعرفة إلا أنه هناك اتفاق حول سماتها الأساسية، وتعرف إستراتيجية إدارة المعرفة على أنها: "مجموعة من الخيارات والخطط التي تتعلق بقاعدة المعرفة والتي تؤثر على قدرتها التنافسية" (Bolisani & Bratianu, 2016)

كما عرفت على أنها: "المبادئ التوجيهية العامة التي تحدد قدرة المنظمة على التعامل مع مواردها المعرفية، بهدف تحقيق الميزة التنافسية". (Zhongfeng & Jisheng, 2010)

كما عرف الذيابات (2017) استراتيجية إدارة المعرفة على أنها: "البنية التحتية للمنظمة والعمليات المستخدمة لإيجاد واكتساب ومشاركة المعرفة بهدف صياغة استراتيجية المنظمة واتخاذ قراراتها الاستراتيجية".

كما عرفها (IFAD, 2019) على أنها: "جملة من العمليات والسلوكيات التي تربط وتحت الموظف على توليد الأفكار واستخدام الممارسات الجيدة والتعلم بهدف تحسين أداء المنظمة".

### أهمية استراتيجية إدارة المعرفة

تبرز أهمية استراتيجية المعرفة بما تعكسه تلك الإستراتيجيات من دور في التنافس للمنظمة وكيفية تحقيق أعلى استجابة للمستفيدين واحتياجاتهم، وتسعى المؤسسات عند تبنيتها لإستراتيجية إدارة المعرفة لتسهيل الموجودات المعرفية واكتساب المعرفة لدى العاملين والمتعاملين معها، وتوثيقها والحفاظ عليها، وتسعى المنظمات لتحويل إدارة المعرفة من خلال التشارك في التفكير الإستراتيجي الذي يهدف للمعرفة الضمنية لمعرفة ظاهرية واجتماعية معتمدة على الترابط بين المعرفة الشخصية وظواهر المعرفة الاجتماعية، ويرى البعض بأن استراتيجية إدارة المعرفة يحوي داخله العديد من العناصر مثل عمليات الانتاج وتكنولوجيا المعلومات والخزين المعرفي والسلوك الشخصي بهدف التعامل الصحيح من الناحية الإدارية والممارسة التنظيمية. (Jasimuddin, Zhang, 2014).

### أهداف استراتيجية إدارة المعرفة

تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها بكل فاعلية من خلال تبني استراتيجيات إدارة المعرفة بما تتواءم مع أهدافها من خلال ما يلي: (علي، 2012)

- بناء شبكة من سلاسل العلاقات مبنية على الثقة عن طريق التفاعل الاجتماعي بهدف تقاسم المعرفة والتي تعتبر سبباً هاماً في نجاح التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى وبما يدفع العاملين نحو الإبداع.

- خلق أنظمة تعلم بشكل مستمر وتأمين كافة السياقات الكفيلة بعملية التواصل الفكري بين كافة الأشخاص ذوي المستوى الفكري المتساوي وبما يعزز الثقافة التنظيمية ويسهل عملية تبادل المعرفة.

- إعادة التوجيهات الإستراتيجية للمنظمة بهدف استثمار الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة وتعزيز قدرة المنظمة الاستيعابية وتطوير أداءها وبناء قاعدة تنافسية مرنة وقادرة على الإبداع والاستجابة للتغيرات الإستراتيجية.

مما سبق يمكن القول بأن نجاح إستراتيجية إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف يكمن بملائمتها لكافة الظروف الموجودة بالبيئة التنافسية والاستفادة من الفرص والعمل على حد المخاطر والتهديدات، مع العمل على تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة وقدراتها بما يتوافق مع بيئة العمل المتغيرة بشكل دائم ومحاولة احتواء كافة التغيرات المستقبلية بهدف الحفاظ على حياة المنظمة وتطويرها ونموها في المستقبل.

### أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة

إن استراتيجيات إدارة المعرفة تتنوع حسب المظهر التي تركز عليه إدارة المعرفة، وتباين حسب طبيعة المنظمة والقائمين على توجيه الاستراتيجية بالإضافة لمنظور الاستراتيجية ذاتها وفيما يلي عرض لأهمها:

أولاً: مصفوفة إدارة المعرفة: وهذه المصفوفة تركز على المعرفة الظاهرية والضمنية ومن أهم الاستراتيجيات الناتجة عن المصفوفة:

- استراتيجية الضم - استراتيجية التجسيد - استراتيجية الدمج - الاستراتيجية الاجتماعية.

ثانياً: نموذج تطوير المعرفة: وهذا النموذج يتضمن ستة أوجه مرتبة بشكل منتظم وعلى النحو التالي:

- الرصد - حل المشكلة التي أصبحت المعرفة يمكن ترميزها - انتشار المعرفة  
- المعرفة النظرية المجردة - التأثير حيث أصبحت المعرفة على شكل حقائق وقواعد ونماذج سلوكية.

ثالثاً: نموذج القواعد القيمة: وتم تحديد ثلاثة قواعد قيمة يتوجب المنظمة أن تركز عليها وكما يلي:

- زبون ذو ولاء عالي (التركيز على الزبون)

- قيادة المنتج (تركيز على المنتج)

- التمييز العملياتي (تركيز على العملية)

رابعاً: نموذج ربط المعرفة بالنتيجة النهائية

قام Zack بتقديم هذا النموذج على افتراض أن المنظمة لديها ارتباط بين المعرفة والاستراتيجية واستخدم في تحليل النموذج أسلوب (SWOT) بهدف تحديد المركز المعرفة التنافسي الخاص بالمنظمة، وتحديد الفجوة الإستراتيجية المتعلقة بمعرفة المنظمة، ومن استراتيجيات النموذج ما يلي:

- الاستراتيجية الهجومية: وتهدف هذه الاستراتيجية لاستكشاف المعرفة الخارجة وبشكل خاص في بيئة سريعة النمو.

- الاستراتيجية المحافظة: وتعتبر هذه الاستراتيجية الأكثر استغلالاً للمعرفة.

- الاستراتيجية الهجينة: وهذه الاستراتيجية تمزج بين الاستراتيجية الهجومية والمحافظة عند التوجه لاستكشاف الموارد الداخلية وتعزيز المعرفة الخارجية.

### تصنيف استراتيجيات إدارة المعرفة

صنف كل من (Mangiarotti & Mention, 2015) استراتيجيات إدارة المعرفة إلى استراتيجية التشخيص المستندة على المعرفة الضمنية والتي تتكون من التفاعل بين الافراد والاتصال بشكل مباشر بهدف تبادل المعرفة، أما استراتيجية التصنيف فهذه الاستراتيجية تعتمد على المعرفة الصريحة المبنية على تصنيف ونشر وتخزين المعرفة ومشاركتها.

كما قام (ling, 2013) بتصنيف استراتيجيات إدارة المعرفة الى عدة استراتيجيات مثل التركيز على التكنولوجيا، واستراتيجية التركيز الأفراد، وتعتمد استراتيجية التركيز على التكنولوجيا على استخدام التكنولوجيا وعلى كافة الجوانب الملموسة للإدارة المعرفة، من خلال تخزين واسترجاع المعرفة عن طريق توثيقها وتصنيفها وتبادلها بين كافة العاملين عن طريق شبكات المعلومات، في حين تركز استراتيجية التركيز على الأفراد على التعلم التنظيمي ومظاهر المعرفة، والتي تعتمد على توليد المعرفة ومشاركتها من خلال تفاعل العاملين.

في حين قام (Hansen, Nohria & Tierney, 1999) بتصنيف استراتيجية المعرفة إلى استراتيجية التصنيف والتشخيص، وتتضمن استراتيجية التصنيف على الطرق المستخدمة في تصنيف وتخزين المعرفة وإعادة استخدامها، بالإضافة إلى استخلاص المعرفة من الأفراد، وبناء نظام إلكتروني بهدف تخزين وتوثيق وإعادة نشر المعرفة، وهذا النوع من الاستراتيجيات يتطلب استثمار كبير في تقنية المعلومات، واعتماد أنظمة دعم القرار والخرائط المعرفية.

أما استراتيجية التشخيص فاعتمد على مشاركة المعرفة الضمنية من خلال تطوير شبكات عمل تربط الأفراد فيما بينهم بهدف الحصول على مقترحات ابداعية لحل المشاكل، وهذا النوع من الاستراتيجيات لا يتطلب استثمارات ضخمة بمجال تكنولوجيا المعلومات وتقوم الجماعات والمؤتمرات ومنتديات النقاش باستخدام هذا النوع من الاستراتيجيات.

في حين قام (Boisot, 2002) بتصنيف استراتيجية إدارة المعرفة إلى استراتيجية المسح من خلال الحصول على المعرفة من البيانات واستراتيجية التصنيف والتجريد من خلال تعميم المعرفة بجميع المواقع، واستراتيجية النشر من خلال مشاركة المعرفة المصنفة للأشخاص المستهدفين، وأخيراً استراتيجية التشرب من خلال تطبيق المعرفة بكافة المواقع والحصول على خبرات جديدة.

في حين صنفها (Zack, 1999) الى استراتيجية الاستكشاف واستراتيجية الهجومية واستراتيجية المحافظة واستراتيجية الاستثمار، وذكر زاك بان استراتيجية ادارة المعرفة يجب أن تقوم بتحديد أماكن المعرفة داخل المنظمة وتحديد دور المعرفة بخلق قيمة للعمل، ويجب أن تقوم استراتيجية المعرفة بدعم الاستراتيجية التنافسية.

## أبعاد استراتيجية إدارة المعرفة

اعتمدت الدراسة الحالية في قياس استراتيجية ادارة المعرفة على دراسة (Robin, et.,al, 2014) (Joseph & Glen, 2014) لانها حديثة وواضحة في القياس، وهي: ديناميكات المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي للمعرفة، وإصالة وقيمة المعرفة، وفيما يلي شرح لتلك الأبعاد:

**ديناميكات المعرفة:** يقصد به مدى تباين المعرفة داخل المنظمة، وهل بالإمكان تحليلها من خلال التباين ومدى القدرة على إكساب المعرفة داخل المنظمة. (Constantin, 2019) وتعرف في الدراسة على أنها عملية الاهتمام بحركية المعرفة من حيث حمايتها وتخزينها وتعلمها وتحويلها وتطبيقها وتحديثها، ويتم ذلك من خلال حماية المعرفة بشكل دائم، وتخزينها وفقاً لسياسة موحدة، وتعلم طرق نقل المعرفة وتحديث المعرفة في ظل التغيرات البيئية والاستفادة من خبرات العاملين بالشركة.

**التخطيط الاستراتيجي للمعرفة:** وهي مدى قدرة المنظمة على الجمع بين الاحتياجات الواقعية من خلال الاطلاع على الواقع وتحديد احتياجاته من خلال تبني منهج جديد للتخطيط. (Ettore, 2017) وتعرف في الدراسة على أنها عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمعرفة ووضع رؤية ورسالة وأهداف لإدارة المعرفة من خلال جمع المعرفة عن المنافسين والبحث عن المعرفة التي تساعد في تولد الفرص وتطوير قوة الشركة المعرفية ووضع رؤية واضحة لإدارة المعرفة وتبنى رسالة واضحة للمنظمة، وتحديد ما يعرفه المنافسون عن الشركة.

**إصالة وقيمة المعرفة:** يقصد به مدى قدرة المنظمة على أصالة المعرفة وقيمتها لصياغة سياسات عقلانية وتأثيرها على اتخاذ القرارات الرشيدة ورفع مستوى الأداء المخطط له. ( Fabiana, Edivandro )



(Fialho, 2015) وتعرف في الدراسة على أنها عملية توليد المعرفة واكتسابها من مصادرها المتعددة وتقييمها ، والادوات المستخدمة في ذلك، ويتم تحقيق ذلك من خلال تشجيع الإبداع داخل الشركة، وعقد اتفاقيات مع مركز متخصصة للحصول على المعلومات والمعرفة، وقيام ادارة الشركة باستخدام العصف الذهني واستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات، وتدريب العاملين على تقييم المعرفة ذات الصلة.

## 2-2 الدراسات السابقة

خصص هذا الجزء من الرسالة لبيان أهم الدراسات التي تناولت موضوع ومتغيرات الدراسة وفيما يلي عرض لتلك الدراسات حسب سنة الدراسة ومرتبته من الأقدم للأحدث وكما يلي:

### 1- (Milliken, 1987) بدراسة بعنوان:

**Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty.**

ثلاثة أنواع من اللاتأكد المدرك حول البيئة: الحالة والتأثير واللاتأكد في الاستجابة

هدفت الدراسة إلى معرفة أنواع اللاتأكد المدرك حول البيئة، من حيث الحالة والتأثير واللاتأكد في الاستجابة، وتكونت عينة الدراسة من (123) موظفة وموظفة طبقت على شركات الصناعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال بناء استبانة خصصت للاجابة عن تساؤلات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها بأن اللاتأكد البيئي قد يؤثر على التحليل البيئي وصياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

### 2- (Zhongfeng & Jisheng, 2010) بدراسة بعنوان:

**Impacts of environmental uncertainty and firms' capabilities on R&D investment: Evidence from China.**

آثار اللاتأكد البيئي وقدرات الشركات على الاستثمار في البحث والتطوير: دليل من الصين

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثيرات اللاتأكد البيئي في السوق والتكنولوجيا والكثافة التنافسية- وقدرات الشركة - القدرة التسويقية والقدرة التكنولوجية والقدرة التشغيلية- على الاستثمار في البحث والتطوير.

وتكونت عينة الدراسة من (173) شركة صينية من مقاطعات بكين وشنشي وخنان وشاندونغ وخبي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء استبانة خصصت للإجابة عن أسئلة الدراسة وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج من أبرزها وجود علاقة ايجابية بين اللاتاكد بالسوق والاستثمار في البحث والتطوير، بالإضافة إلى وجود علاقة سلبية بين الشدة التنافسية والاستثمار في البحث والتطوير، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين اللاتاكد التكنولوجي والاستثمار في البحث والتطوير.

### 3- (Venkitachalam & Willmott, 2013) دراسة بعنوان:

#### **Factors shaping organizational dynamics in strategic knowledge management.**

#### **العوامل التي تشكل الديناميكيات التنظيمية في ادارة المعرفة الاستراتيجية**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك المديرين التنفيذيين لإدارة المخاطر من خلال استراتيجية المعرفة، وما هي الاساليب التي تعتمد على استراتيجيات المعرفة، ومدى تفاعل الاشخاص في ادارة المعرفة من خلال انشاء ودعم شبكات تواصل بين المدراء بهدف الوصول للمعرفة بسهولة ويسر. وتكونت عينة الدراسة من (35) مقابلة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثان بتطوير استبانة خصصت للإجابة عن اسئلة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها وجود علاقة للترميز والتخصيص على مستوى المعرفة الاستراتيجية، بالإضافة إلى للمعرفة الاستراتيجية دور في فعالية المديرين وإدراكهم للمخاطر.

#### 4-دراسة (Abdallah, 2014) بعنوان:

### **The effects of environmental uncertainty conditions on organisational innovativeness and performance of SMEs.**

آثار ظروف اللاتأكد البيئي على الإبداع التنظيمي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير اللاتأكد البيئي على ابداع الشركات الصغيرة والمتوسطة في السويد، من خلال دراسة اضطراب سوق الطلب التكنولوجي على الابتكار، ودراسة الابتكار على أداء الأعمال، وما هي العلاقة غير المباشرة بين اللاتأكد البيئي والأداء.

وتكونت عينة الدراسة من (50) شركة صغيرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير استبانة خصصت للإجابة عن أسئلة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها بأن اللاتأكد له تأثير ايجابية على الإبداع لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى أن الاضطرابات التكنولوجية لها تأثير ايجابي على الإبداع.

#### 5-دراسة (Stephon, et.,al, 2014) بعنوان:

### **TQM and environmental uncertainty levels: profiles, fit, and firm performance.**

إدارة الجودة الشاملة ومستويات اللاتأكد البيئي.

اوصت الدراسة إلى بيان مدى مؤامة الشركة في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة مع البيئة الخارجية التي تواجهها، كما هدفت الدراسة إلى معالجة الفجوة المعرفية عن تطبيق نظرية الطواري الهيكلية ومفهومها، وتحديد معايير الجودة الشاملة في حالة اللاتأكد البيئي. وتكونت عينة الدراسة من (330) شركة تصنيع صينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء استبانة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها وجود انحراف في أداء الشركة عند انحراف الشركة

عن تقديم خدمات جودة شاملة، كما تبين وجود علاقة سلبية بين عدم استخدام الجودة الشاملة في حالة اللاتاكد البيئي.

6-دراسة (Robin, et.,al, 2014) بعنوان:

### **The managed prosumer: evolving knowledge strategies in the design of information infrastructures**

استراتيجيات المعرفة المتطورة في تصميم البنى التحتية للمعلومات.

كان الغرض من هذه الدراسة معرفة مدى تأثير وسائل المعرفة المتطورة من خلال البرمجيات الشهيرة ومدى انعكاسها على استراتيجيات المعرفة، وتكونت عينة الدراسة من (1000) مستخدم لوسائل المعرفة التكنولوجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال قيام المستخدمين بتعبئة استطلاع عبر وسائل التواصل الاجتماعي ومواقع الانترنت، وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أبرزها بأن وسائل التواصل الاجتماعي ومواقع الانترنت لها دور كبير في استراتيجيات المعرفة وفي تصميم البنى التحتية للمعلومات، بل تبين بأن لها أثر أكبر من الوسائل التقليدية في استراتيجيات المعرفة.

7-دراسة (Yong & Peng, 2014) بعنوان:

### **Knowledge transfer, governance mechanisms in alliance and environmental uncertainty an empirical study.**

نقل المعرفة وآليات الحوكمة في التحالف واللاتاكد البيئي، دراسة تجريبية.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين خصائص نقل المعرفة وتأثير آليات حوكمة التحالف وعلم المعرفة واللاتاكد البيئي، وتحديد مدى تأثير اللاتاكد البيئي على العلاقات بين اليات الحوكمة ونقل المعرفة. وتكونت عينة الدراسة من (293) موظف وموظفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء استبانة خصصت للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج

ومن أبرزها بأن اللاتاكيد البيئي يعرقل آليات الإدارة، كما يمكن لآليات الحكم أن تعزز نقل المعرفة كما أظهرت النتائج بأن اللاتاكيد البيئي يعيق نقل المعرفة.

8-دراسة (Arshad, Razalli, Julienti, Ahmad, Mahmood, 2015) بعنوان:

### **Exploring the Incidence of Strategic Improvisation: Evidence from Malaysian Government Link Corporations.**

استكشاف حالات الارتجال الاستراتيجي: دليل شركات الحكومة الماليزية من خلال دراسة إدارة المواهب وتوجيه الريادة ومدى تأثيرها على الأداء. ومدى حاجة الشركات للأشخاص الموهوبين والمحترفين لقيادة الشركات.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر حالات الارتجال الإستراتيجي في إدارة المواهب والتوجه الريادي في الشركات الحكومية الماليزية، ومدى تأثيرها على أداء الشركات، وتكونت عينة الدراسة من (281) مديراً في الشركات الماليزية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء وتطوير استبانة خصصت للإجابة عن تساؤلات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

تبين بوجود علاقة ايجابية بين إدارة المواهب والارتجال الاستراتيجي، وكلما زادت مساهمة إدارة المواهب ساهم ذلك في زيادة حدوث الارتجال الاستراتيجي.

9-دراسة (Nadege & Yolande, 2015) بعنوان:

### **Using IT to Unleash the Power of Strategic Improvisation**

استخدام تكنولوجيا المعلومات لإطلاق قوة الارتجال الاستراتيجي.

هدفت الدراسة إلى بيان مدى تأثير القدرات التكنولوجية في تسهيل الارتجال الاستراتيجي كبديل للتخطيط التقليدي للحالات الطارئة وما هي العوامل الأخرى التي تؤثر في بيئة المنظمة التنافسية وتصميمها ومدى انعكاسها على تطوير الارتجال الاستراتيجي وأثره في بيئة الأعمال سريعة التغيير.

وتكونت عينة الدراسة من 250 موظف وموظفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة خصصت للإجابة عن أسئلة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها بأن للارتجال الاستراتيجي دور ايجابي في تحقيق الأداء التنظيمي العالي، كما اثبتت بان الارتجال الاستراتيجي يتطلب هياكل تنظيمية فضفاضة لتطبيقها.

10-دراسة (Simon & Gooderham, 2015) بعنوان:

### **Improvisation: A legitimate strategy in the face of adversity**

الارتجال: استراتيجية شرعية في مواجهة المصاعب.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما يفعله رواد الأعمال عندما يواجهون حدثاً غير متوقع يتطلب استجابة والتخطيط ليس خياراً قابلاً للتطبيق. وستسعى الدراسة إلى بيان الإرتجال الاستراتيجي في تصرفات رواد الأعمال عند حدوث طارئ. وتكونت عينة الدراسة من (90) موظفاً وموظفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء استبانة خصصت للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها:

بأن الارتجال الاستراتيجي هي في الغالب عملية معرفية تستخدم الحدس من خلال استخدام المعرفة المستفادة مع مرور الوقت، بمعنى أنها إدراك للمعرفة والإبداع.

11-دراسة (Samsami, Hosseini, Kordnageij & Azar, 2015) بعنوان:

### **Managing Environmental Uncertainty: From Conceptual Review to Strategic Management Point of View**

إدارة اللاتأكد البيئي: مراجعة مفاهيمية من وجهة نظر الإدارة الإستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى تصنيف القضايا الرئيسة وبيان أوجه عدم التوفيق والتناقض في تعريف اللاتأكد البيئي ومراجعة بعض الدراسات المتميزة في هذا الصدد، حيث أن الهدف الرئيس لدراسة اللاتأكد البيئي هو مواجهتها واختيار الاستراتيجيات المناسبة، وقام الباحثون بتقسيم الدراسات التي تناولت اللاتأكد البيئي إلى قسمين: دراسات مبنية على الأساليب القائمة على المرونة الاستراتيجية وأساليب مبنية على طرق الأستبصار، وتكونت عدد الدراسات التي قام الباحثون بتصنيفها (37) دراسة تناولت اللاتأكد البيئي.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها على الرغم من وضوح مفهوم اللاتأكد البيئي لدى الجميع، إلا أنه يوجد حالات من عدم التوافق والتناقضات في تعريف هذا المفهوم.

12-دراسة (Matsuno, 2015) بعنوان:

### **The Effects of Environmental Uncertainty and Entrepreneurial Proclivity on Market Orientation Process and Growth Momentum**

آثار اللاتأكد البيئي ميل الريادي على عملية توجيه السوق وزخم النمو.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير عملية اللاتأكد البيئي في توجيه السوق ونمو الاعمال، وتبحث الدراسة على وجه التحديد في مقاييس أداء النمو مثل معدل نمو حصة السوق، والنسبة المئوية من اجمالي المبيعات الناتجة عن المنتجات الجديدة، وحجم اكتساب عملاء جدد، وتكونت عينة الدراسة من (207) مديراً تنفيذياً في الشركات الصناعية اليابانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من



خلال قيام الباحث ببناء استبانة خصصت للإجابة عن تساؤلات الدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها بأن اللاتأكد البيئي له تأثير محدود على عملية توجيه السوق والأداء.

### 13-دراسة (Ettore & Constantin, 2017) بعنوان:

#### **Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics**

تخطيط استراتيجية المعرفة: منهج متكامل لإدارة اللاتأكد والاضطراب والديناميكيات.

هدفت الدراسة إلى تحديد التخطيط الاستراتيجي للمعرفة كمنهج متكامل لمواجهة الظروف من حيث التصميم والمنهجية ، من خلال بيان ماهية استراتيجية المعرفة وكيف يمكن ان ترتبط بمفاهيم مثل التفكير الاستراتيجي والاعمال الاستراتيجية وادارة المعرفة بالمنظمة.وتكونت عينة الدراسة من (6) شركات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل نظام الشركات عينة الدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها، ضرورة دراسة العلاقات بين الجمع والحوار واساليب التفكير المختلفة، كما يعتمد التفكير الاستراتيجي الكلاسيكي على تطبيق تحليل عقلائي على البيئة الداخلية والخارجية واحتياجات المعرفة لصياغة أهداف طويلة الاجل.

### 14-دراسة (Falkheimer, Sandberg, 2018) بعنوان:

#### **The art of strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers**

فن الارتجال الاستراتيجي: مفهوم احترافي لمديري الاتصالات المعاصرين.

هدفت الدراسة معرفة ووصف الارتجال الاستراتيجي، وما هو مفهوم والنهج المعاصر القائم على الإبداع وما هي نظرية الأزمات التنظيمية كمنهج قائم في قطاع الاتصالات، ويهدف تحقيق اهداف الدراسة تم التعاون بين وكالة اتصالات سويدية كبيرة، وتكونت عينة الدراسة من (25) مقابلة نوعية مع

اختيار عينة من المهنيين المتخصصين في الاتصالات، والذي تم تحديدهم كمرتجعين استراتيجيين نموذجيين.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وظهور (11) نموذج محددة للارتجال الاستراتيجي، ووجود علاقة للارتجال الاستراتيجي على الأزمات التنظيمية في قطاع الاتصالات.

15-دراسة (Antunes, 2018) بعنوان:

**Strategic improvisation as a process: a multiple case study of entrepreneurial firms in the course of maturity.**

الارتجال الاستراتيجي كعملية: دراسة حالة متعددة للشركات الريادية في ماتري.

توصلت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تتطور عملية الارتجال الاستراتيجي وتقديم منهجاً اجرائياً لكيفية تطبيق هذه الاستراتيجية وكيف يمكن تطويرها مع الوقت، وتم تطبيق هذه الدراسة على الشركات الريادية.

وتكونت عينة الدراسة من (12) شركة ريادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الباحثة ببناء مقياس للإجابة عن تساؤلات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها بأن الأرتجال الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً على العمل كما إن الأرتجال يتطور مع مرور الوقت ويتيح للشركات مواجهة نقاط القوة والضعف الناتج عن التغير في ظروفهم البيئية.

16-دراسة (Najafi, Rosli & Baker, 2018) بعنوان:

**Strategic Improvisation an HEIs Performance: the moderating role of organizational culture.**

أداء مؤسسات التعليم العالي النيجيرية: هل الارتجال الاستراتيجي والفاعلية الذاتية للمشروع أمران مهمان.

توصلت الدراسة إلى بيان العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي للقادة والفاعلية الذاتية للمشاريع وأداء مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا بولاية كانو ومدى حاجة القادة للفاعلية الذاتية والارتجال الاستراتيجي. وتكونت عينة الدراسة من (229) من القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي بولاية كانو- نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثون بتطوير استبانته للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

تبين وجود علاقة ايجابية بين القادة الفريديون واستخدام الاسلوب الارتجالي، كما تبين بأن لخبره القائد دور في استخدام اسلوب الارتجال الاستراتيجي.

17-دراسة (Farook, Faek & AlHusseini 2019) دراسة بعنوان:

**Understanding improvisation in construction through antecedents, behaviors and consequences.**

فهم الارتجال في البناء من خلال السوابق والسلوكيات والنتائج.

كان الهدف من هذه الدراسة معرفة الأسباب والخصائص التي تؤثر على الارتجال في مجال المنظمات، واكتشاف مدى تأثير السوابق والسلوكيات على الارتجال الاستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من (28) مشروع بناء، واستندت عملية اختيار المشروع على ضرورة أن يكون عدد العاملين في المشروع لا يقل عن (100) عامل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانته خصصت للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها بأن للسوابق السابقة في الارتجال بأن الفشل في التنفيذ ورؤية فرص لتحسين المهام الجاهزة والسليمة هي الأسباب الأكثر شيوعاً في اتخاذ قرار الارتجال الاستراتيجي.

#### 18-دراسة ( Yoo & Kim, 2019 ) بعنوان:

### **The Effects of Entrepreneurial Orientation and Environmental Uncertainty on Korean Technology Firms' R&D Investment**

أثار التوجه الريادي واللاتأكد البيئي على استثمارات البحث والتطوير لشركات التكنولوجيا الكورية.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التوجه الريادي لكبار المديرين في البحث والاستثمار في حالة اللاتأكد البيئي، وتكونت عينة الدراسة من (337) تقني كوري، واستخدمت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء استبانة لغاية الاجابة عن تساؤلات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها بأن التوجه الريادي لكبار المديرين له علاقات ايجابية قوية مع القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالبحث والتطوير، كما تبين بأن كثافة البيئة تعمل على تكثيف التوجه الريادي، في حين الديناميكية البيئية لها تأثير سلبي بشكل منخفض.

#### 19-دراسة (Erdem, 2019) بعنوان:

### **The role of risk aversion in public goods dilemmas with environmental uncertainty: an experimental analysis.**

دور المخاطر في معضلات السلع العامة مع اللاتأكد البيئي - تحليل تجريبي.

الغرض من هذه الدراسة التوسع في نطاق البحوث السابقة حول اللاتأكد البيئي في معضلات السلع المباشرة، وتقدم هذه الورقة تقريراً عن نتائج تجربة مصممة لدراسة تأثير نفور المخاطر على توفير السلع العامة، وتم استخدام أداة ذات معامل ثابت للمخاطر النسبية للتحقيق في تأثير المواقف الخطرة

في بيئة السلع العامة. وتكونت عينة الدراسة من (80) موظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء مقياس للجاذبية عن تساؤلات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها: التغييرات لا تبالي بالظروف البيئية كما أن درجة المخاطر تؤثر على مستوى المساهمة الطوعية للصالح العام.

## 2-3 أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية بعدة مميزات عن الدراسات السابقة وفيما يلي عرض لأوجه التمييز:

- جمعت الدراسة الحالية ثلاث متغيرات هي (الارتجال الإستراتيجي-إدراك اللاتأكد البيئي-استراتيجية المعرفة).
- اعتمدت الدراسة الحالية استراتيجية المعرفة متغير معدل وهذا ما لم تدرسه الدراسات السابقة بحدود مسح الباحث واطلاعاته.
- تناولت الدراسة موضوع الإرتجال الاستراتيجي والذي لم يسبق دراستها في الأدبيات العربية.
- طبقت الدراسة الحالية في قطاع الصناعات الغذائية والذي لم يطبق هذا القطاع في الدراسات السابقة، وهذا القطاع يحتاج لمثل هذه النوع من الدراسات حيث يتضمن هذا القطاع تنوع في الموارد ويحتاج لتحقيق الاستدامة نتيجة شدة المنافسة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

- 1- بيان مجتمع الدراسة وعينتها وما هي وحدة التحليل المستخدمة ومتغيرات الدراسة.
- 2- بيان أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات وصدق الأداة وثباتها.
- 3- ما هي المعالجات الإحصائية المستخدمة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

#### 1-3 المقدمة

هذا الفصل يتضمن وصف لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأدواتها وما هي المصادر المستخدمة للحصول على المعلومات، وتحديد متغيرات الدراسة بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية المستخدمة، واختبار التحقق من ملائمة البيانات الخاصة بالتحليل الإحصائي.

#### 2-3 منهج الدراسة

أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ويعد وهذا المنهج الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، كونه يهتم بوصف الظاهرة المبحوثة ومن ثم تحليل نتائجها من خلال المقابلات غير المهيكلة وتطوير استبانة.

#### 3-3 مجتمع الدراسة

يُعد قطاع المواد الغذائية ذو أهمية خاصة واستراتيجية في النسيج الاقتصادي الأردني، ويلعب دوراً مهماً ومؤثراً في تلبية الاحتياجات الغذائية المتزايدة لجميع شرائح المجتمع في كافة الظروف، ويسهم في تحقيق الأمن الغذائي الوطني (غرفة تجارة عمان، 2020).

لذلك كان مجال الدراسة الحالية شركات المواد الغذائية الكبيرة في عمان والتي يكون رأس مالها (250000 دينار فأكثر)، والبالغ عددها (1317) شركة (غرفة تجارة عمان، 2020)، ونظراً لضخامة مجال الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته لجأ الباحث إلى الشركات الكبرى منها والتي يبلغ

رأس مالها (2000000 دينار فأكثر) وكان عددها (36) (غرفة تجارة عمان، 2020) شركة كما موضح

في الجدول (1-3) وبشكل مقصود للأسباب الآتية:

- ان خبرة هذه الشركات واسعة وأنشطتها متنوعة وبالتالي تعرضها إلى ظاهرة اللاتأكد البيئي متكررة.
- ان الهيكل التنظيمي لهذه الشركات يتضمن المستويات الادارية الثلاثة (عليا، وسطى، تنفيذية) وبالتالي فإن ذلك يخدم أهداف الدراسة الحالية والاجابة عن تساؤلاتها.
- ان حجم هذه الشركات يوفر العدد المناسب من أفراد العينة المطلوبين للاجابة على استبانته.
- ان حاجة هذه الشركات لمثل هذه الدراسة أكثر من غيرها لان حجم عملياتها وصفقاتها التجارية كبيرة.

### الجدول (1-3)

اسماء شركات المواد الغذائية الاردنية في عمان التي يبلغ رأس مالها 2000000 فأكثر

الرقم	اسم الشركة
1-	شركة تعبئة كوكولا
2-	شركة الثلج والصودا
3-	الشركة الوطنية لصناعة عصير الفواكهة
4-	شركة طيبة للألبان والعصائر
5-	شركة اليوم للأغذية الالبان وعصائر
6-	شركة السهم الذهبي
7-	شركة البترا
8-	شركة المشرق للتجارة والتوزيع المواد الغذائية
9-	مجموعة الخبراء الدولية للتجارة
10-	شركة صلبشيان
11-	شرك نستله الأردن الخيرية
12-	مصنع الدرة للمنتجات الغذائية



شركة هنكل	-13
الشركة العربية الحديثة للتوزيع	-14
شركة الزنبقة للاستيراد والتصدير	-15
شركة يوسف نادر وأولاده	-16
امريكانا كروب	-17
شركة فاروق الحبشة واولاده	-18
شركة مذيب حداد وأولاده	-19
مؤسسة التسالي الأردنية التجارية	-20
شركة محمود المصري للاستيراد والتصدير	-21
شركة عمر بولص الزعمت	-22
شركة جورج سامي خوري	-23
شركة ايسبرغ	-24
شركة التفاؤل لتوريد مشروب الطاقة	-25
شركة حموده للألبان	-26
الشركة الدنماركية الأردنية للألبان	-27
شركة الكيلاني	-28
شركة النظام الجيد للاستيراد والتصدير	-29
شركة سكيليجان	-30
شركة الهاشم للتوزيع	-31
الشركة التجارية للمواد الأساسية	-32
شركة سختيان	-33
شركة موسى ميزو للعصائر	-34
شركة برستيچ	-35
شركة الشهد لتجارة المواد الغذائية.	-36

المصدر: الربع الأول من عام 2020، غرفة تجارة عمان(2020)

اما مجتمع الدراسة فتكون من المستويات الادارية الثلاثة (عليا، وسطي، تنفيذية) والبالغ عددهم (375) فرداً (غرفة تجارة عمان) وبالنظر لمحدودية أفراد المجتمع وامكانية الوصول إلى جميع مفرداته وللحصول على اجابات تتسم بالموضوعية، أخذ المجتمع بالكامل لاغراض الدراسة بطريقة المسح الشامل.

### 4-3 وحدة التحليل

وحدة التحليل لهذه الدراسة هي من أفراد عينة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية) في شركات المواد الغذائية الأردنية الكبيرة في مدينة عمان، والجدول التالية توضح وصف افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (205) فرداً وهو عدد الاستبانات الصالحة للتحليل وتشكل نسبة (55%) من مجموع الاستبانات الموزعة ولقد أثرت الظروف الحالية والمتعلقة بجائحة كورونا على إعادة عدد أكبر من العدد الحالي، حيث تم الوصف من خلال متغيراتها الديمغرافية وبالترتيب:

#### • توزيع المبحوثين بحسب النوع الاجتماعي

#### الجدول رقم (3-2)

#### توزيع المبحوثين بحسب النوع الاجتماعي

النسبة المئوية %	التكرار / Frequency	النوع الاجتماعي
69.8	143	ذكر
30.2	62	انثى
100	205	المجموع

يوضح الجدول رقم (3-2) توزيع المبحوثين بحسب النوع الاجتماعي، ويظهر الجدول أن النسبة

العظمى من المبحوثين هم ذكور حيث بلغ (143 فرد) بنسبة مئوية (69.8%) في حين بلغ تكرار

الآناث (62) بنسبة مئوية بلغت (30.2%). وتشير هذه الاحصائيات الى ان عينة الدراسة تشمل على ذكور أكثر من الاناث وقد يعود هذا الى التركيبة الاجتماعية لبيئة العمل حيث تزيد نسبة الذكور على الاناث.

• توزيع المبحوثين بحسب العمر

الجدول رقم (3-3)  
توزيع المبحوثين بحسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار / Frequency	الفئات العمرية
41.0	84	أقل من 30 سنة
45.4	93	30-أقل من 40
6.3	13	40-أقل من 50 سنة
7.3	15	50 سنة فأكثر
100	205	المجموع

يوضح الجدول رقم (3-3) توزيع المبحوثين بحسب العمر، ويشير الجدول إلى أن الغالبية من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (30 إلى 40 سنة) وبنسبة (45.4%) يليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، بتكرار بلغ (84 فرد) وبنسبة مئوية بلغت (41.0%) في حين تلتها الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بتكرار بلغ (15 فرد)، وبنسبة مئوية بلغت (7.3%) وفي المرتبة الأخيرة كانت الفئة العمرية (40 فأقل من 50 سنة) بتكرار بلغ (13 فرد) وبنسبة مئوية بلغت (6.3%). ويبين مما سبق ان عينة الدراسة ما تزال في مرحلة الشباب اذ ان أكثر من 86% أعمارهم اقل من 40 سنة.

- توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (3-4)

توزيع المبحوثين بحسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار / Frequency	المؤهل العلمي
78.5	161	بكالوريوس
19.5	40	ماجستير
2.0	4	دكتوراه
<b>100</b>	<b>205</b>	<b>المجموع</b>

أظهرت نتائج الجدول رقم (3-4) بأن أعلى فئة من المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي كانت لصالح البكالوريوس بتكرار بلغ (161) وبنسبة مئوية بلغت (78.5%) في حين احتل حملة شهادة الماجستير المرتبة الثانية بتكرار بلغ (40 فرد) وبنسبة مئوية بلغت (19.5%) في حين بلغ حملة شهادة الدكتوراه المرتبة الأخيرة بتكرار (4 أفراد) وبنسبة مئوية بلغت (2%)، وتشير هذه النتائج الى ان غالبية عينة الدراسة من المتعلمين وحملة درجات علمية تتراوح بين بكالوريوس ودكتوراه.

- توزيع المبحوثين حسب المستوى التنظيمي

الجدول رقم (3-5)

توزيع المبحوثين المستوى التنظيمي

النسبة المئوية %	التكرار / Frequency	المستوى التنظيمي
19.5	40	مدير إدارة عليا
32.2	66	مدير إدارة وسطى
48.3	99	مدير إدارة أشرفية
<b>100</b>	<b>205</b>	<b>المجموع</b>

الجدول السابق رقم (3-5) بأن أعلى فئة من المبحوثين حسب متغير المستوى التنظيمي كان لصالح مدير ادارة اشرافية حيث بلغ تكرارها (99 فرد) بنسبة مئوية بلغت (48.3%) في حين جاءت فئة مدير إدارة وسطى في المرتبة الثانية بتكرار بلغ (66 فرد) بنسبة مئوية بلغت (32.2%) واحتلت المرتبة الثالثة فئة مدير إدارة عليا بتكرار بلغ (40 فرد) وبنسبة مئوية بلغت (19.5%)، وهذه الاحصائيات طبيعية إذا ان مدرء الإدارة العليا اقل من الوسطى الذي هم اقل من الاشرافية.

• توزيع المبحوثين حسب الخبرة العلمية

الجدول رقم (3-6)

توزيع المبحوثين بحسب الخبرة العلمية

عدد سنوات الخبرة	النسبة المئوية %	التكرار / Frequency
5-أقل من 10	61.5	126
10-أقل من 15	25.4	52
15-أقل من 20 سنة	6.8	14
20 سنة فأكثر	6.3	13
المجموع	205	100

من خلال الجدول السابق رقم (3-6) تبين بأن أعلى فئة من المبحوثين حسب الخبرة العملية كانت لصالح الفئة (5- أقل من 10 سنوات) بتكرار بلغ (126) وبنسبة مئوية بلغت (61.5%) تلتها الفئة (10-أقل من 15 سنة) بتكرار بلغ (52 فرد) وبنسبة مئوية بلغت (25.4%) تلاها الفئة (15- أقل من 20 سنة) بتكرار بلغ (14 فرد) ونسبة مئوية بلغت (6.8%) وجاء في المرتبة الأخيرة الفئة (20 سنة فأكثر) بتكرار بلغ (13 فرد) وبنسبة مئوية (6.3%). ويتبين ان ما يزيد عن 85%

من افراد عينة الدراسة لهم خبرة اقل من 15 سنة وهذا يتوافق مع أعمارهم اذ ان ما يقرب عن 86% تتراوح أعمارهم اقل من 40 سنة.

### 3-5 المعلومات الوصفية لمتغيرات الدراسة

تقسم المعلومات الوصفية طبقاً لمتغيرات الدراسة حيث يشرح الباحث الوسط الحسابي، الانحراف المعياري وترتيب البنود والأبعاد لكل متغير رئيسي، حيث قام الباحث بتقسيم مستوى الوسط الحسابي إلى ثلاث مستويات مرتفع، متوسط ومنخفض وفقاً للمعادلة التالية:

القيمة العليا (5) ناقصاً القيمة الدنيا (1) مقسمة على عدد الفئات (3) وينتج عن ذلك أن طول الفئة مساوياً 1.33 وتكون الفئة المنخفضة من صفر إلى 2.33 ثم الفئة المتوسطة من 2.34 إلى 3.67 والفئة المرتفعة من 3.68 إلى 5، وفيما يلي جدول رقم 4.8 يوضح قيم الفئات وتقييمها.

#### الجدول رقم (3-7)

معيار تقييم الوسط الحسابي

مستوى الفئة	قيمة الفئة
من 1 إلى أقل 2.33	منخفض
2.33 إلى أقل 3.67	متوسط
3.67 إلى 5.00	مرتفع

### 3-6 أدوات الدراسة

أعتمد الباحث في الدراسة الحالية على العديد من المصادر بهدف تحقيق أهداف الدراسة، وفيما يلي مصادر الدراسة:

المصادر الثانوية: تضم الكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات العملية ومحركات البحث العالمية.

المصادر الأولية: وشملت مصدرين هما:

- المقابلات غير المهيكلة.

- الاستبانة: وهي الأداة الرئيسة للدراسة، والتي تم تطويرها لقياس المتغيرات الثلاثة واخضاعها

للصدق والثبات. وتم تطوير الاستبانة من خلال الاجراءات الآتية:

1. إعداد فقرات الاستبانة: تكونت الاستبانة من ثلاث محاور وبلغ عدد الأسئلة فيها (67) فقرة، وتم

تطوير الاستبانة من خلال المصادر المذكورة في الجدول رقم (3-8) مع التركيز على الاسلوب

الاسقاطي اللفظي من خلال (تداعي الكلمات) في بداية فقرات الاستبانة:

### الجدول (3-8)

أبعاد ومتغيرات الدراسة ومصادرها

المصادر	الفقرات	أبعاد متغيرات الدراسة	متغيرات الدراسة
Falkheimer, LU and Gentzel Sandberg, Katarina(2018)The art of strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers, In <b>Journal of Communication Management</b> 22 (2). p.253-258	8	الدوافع الداخلية والخارجية	المتغير المستقل الارتجال الإستراتيجي
Antunes, S. (2018) <b>Strategic improvisation as a process: a multiple case study of entrepreneurial firms in the course of maturity</b> , a project carried out on the Master in Management Program, under the supervision of Professor Miguel Pina e Cunha.	8	تغيير الموارد والقابليات التنظيمية	
Mauil, R., Brown, P. & Cliffe, R. (2014) Organizational Culture and Quality Improvement, <b>International Journal of Operations &amp; Production Management</b> .	8	تحسين الملائمة الثقافية	
	24		

المتغيرات الدراسة	أبعاد متغيرات الدراسة	الفقرات	المصادر
المتغير التابع اللاتأكد البيئي	الانتباه والتخيل	7	Fynes, B., De Búrca, S., & Marshall, D. (2004), Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. <b>Journal of Purchasing and Supply Management</b> , 10(4): 179-190.
	إدراك اللاتأكد بالعرض	7	Ganbold O., & Matsui, Y. (2017) impact of environmental uncertainty on supply chain integration: empirical evidence, <b>The Journal of Japanese Operations Management and Strategy</b> , Vol. 7, No. 1, pp. 37-56.
	إدراك اللاتأكد بالتكنولوجيا	7	Matsuno, K. (2015) the Effects of Environmental Uncertainty and Entrepreneurial Proclivity on Market Orientation Process and Growth Momentum, <b>Kindai Management Review</b> , Vol. 3.
		21	
متغير معدل استراتيجية إدارة المعرفة	التخطيط الاستراتيجي للمعرفة	7	Abu Bakar, H., Rosli, M., & Hasimah, I., (2015) Effects of Knowledge Management and Strategic Improvisation on SME Performance in Malaysia, <b>Asian Social Science</b> ; Vol. 11, No. 9.
	أصالة وقيمة المعرفة	7	Ettore, B., & Constantin, B. (2017) Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics, <b>Journal of Knowledge Management</b> , 21(2):233-253.
	ديناميكيات المعرفة	8	Yong L., & Peng, L. (2014) Knowledge transfer, governance mechanisms in alliance and environmental uncertainty An empirical study, <b>Chinese Management Studies</b> Vol.8 No.3.
		22	

### 7-3 صدق الأداة

يتضمن هذا الباب شرحاً للتحليلات الأولية المستخدمة لتنقيح البيانات وجعلها جاهزة لتحليلات أكثر

تعقيد، حيث تم استخدام الصدق الظاهري، فضلاً عن تحليلات الصدق العملي الاستكشافي وتحليلات

العملي التوكيدي كما يناقش صدق التقارب، وصدق التمايز.



• **الصدق الظاهري:** من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتعرف على آرائهم عن مدى صلاحية الفقرات، ومدى ملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله. وقد بلغ عددهم (7) خبراء متخصصين في إدارة الأعمال من مختلف الجامعات الأردنية، الملحق (2)، وبناءً على ملاحظاتهم فقد تم حذف (7) فقرات، وتم تعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات بعد أن تم الأخذ بجميع الآراء، وخرجت الاستبانة بشكلها شبه النهائي في (60) فقرة.

### الصدق العاملي الاستكشافي

قام الباحث باستخدام الصدق العاملي الاستكشافي لمعرفة دقة قياس الفقرات للأبعاد ولاستبعاد الفقرات التي لها تشبع اقل من 0.40، ولكن تجدر الملاحظة ان متغيرات هذه الدراسة هي متعددة الابعاد ولذلك يجب القيام بالتحليل الصدق العاملي الاستكشافي لكل متغير متضمناً الابعاد على حدا. وفيما يلي شرح للصدق العاملي الاستكشافي للثلاث متغيرات في هذه الدراسة.

### 1. الصدق العاملي الاستكشافي للارتجال الاستراتيجي

تم ادخال الفقرات المتعلقة بالارتجال الاستراتيجي والذي يبلغ عددها 24 في تحليل الصدق العاملي الاستكشافي للمتغير. وتبين ان قيمة معامل Kaiser-Meyer-Olkin مقياس كفاية أخذ العينات قد بلغت قيمة 0.787 وهي أكبر من القيمة المقترحة وبذلك تم التأكيد على كفاية عدد الاستجابة للقيام بالتحليل. ويعرض الجدول رقم (3-9) مصفوفة الارتجال الاستراتيجي.

الجدول رقم (3-9)  
مصفوفة ابعاد الارتجال الإستراتيجي

الابعاد			
3	2	1	
.075	.087	.829	تحسين 5
.184	.208	.774	تحسين 3
.153	.253	.749	تحسين 2
.227	.139	.733	تحسين 4
.147	.208	.703	تحسين 6
.235	.064	.679	تحسين 8
.218	.121	.606	تحسين 7
.152	.341	.604	تحسين 1
.098	.732	.149	الداخلية 2
.127	.704	.244	الخارجية 1
.064	.701	-.009	الداخلية 3
-.006	.664	.318	الداخلية 4
.156	.656	.296	الخارجية 2
.277	.640	.018	الداخلية 1
.112	.552	.276	الخارجية 3
.098	.510	.123	الخارجية 4
.735	.018	.117	تغير 6
.719	.145	.107	تغير 7
.695	.059	.309	تغير 8
.689	.014	.292	تغير 4
.637	.161	.119	تغير 5
.563	.408	.051	تغير 1
.519	.226	.249	تغير 3
.503	.229	.213	تغير 2
.787	Kaiser-Meyer-Olkin مستوى الكي ام او		
2563.006	قيمة الكاي سكوير		
231	درجة الحرية		
.000	مستوى الدلالة		

## 2. الصدق العاملي الاستكشافي لاستراتيجية إدارة المعرفة

في هذا الباب تم معالجة الصدق العاملي الاستكشافي للاستراتيجية إدارة المعرفة حيث تم ادخال الفقرات المتعلقة باستراتيجية إدارة المعرفة والذي يبلغ عددها 18 في تحليل الصدق العاملي الاستكشافي للمتغير. وتبين ان قيمة معامل Kaiser-Meyer-Olkin مقياس كفاية أخذ العينات قد بلغت قيمة 0.827 وهي أكبر من القيمة المقترحة وبذلك تم التأكيد على كفاية عدد الاستجابة للقيام بالتحليل. وبذلك يكون العدد النهائي للفقرات 18 وفي الجدول رقم (3-10) يعرض مستوى التشبع بين الفقرات وكذلك (KMO).

الجدول رقم (3-10)  
مصفوفة ابعاد استراتيجية إدارة المعرفة

الابعاد			
3	2	1	
.181	.178	.855	تخطيط4
.032	.254	.787	تخطيط2
.197	.267	.763	تخطيط1
.077	.021	.753	تخطيط6
.146	.142	.744	تخطيط5
.160	.298	.605	تخطيط3
.188	.851	.231	اصالة4
.309	.816	.013	اصالة6
.027	.782	.249	اصالة3
.239	.694	.239	اصالة5
.087	.646	.285	اصالة2
.031	.601	.201	اصالة1
.901	.069	.072	ديناميكات5
.808	.159	.125	ديناميكات6
.779	.065	.215	ديناميكات4
.752	.041	.103	ديناميكات3
.714	.429	.015	ديناميكات1
.598	.212	.258	ديناميكات2
.827	Kaiser-Meyer-Olkin		
2061.826	قيمة الكاي سكوير		
120	درجة الحرية		
.000	مستوى الدلالة		

### 3. الصدق العاملي الاستكشافي لإدراك اللاتأكد البيئي

تم ادخال الفقرات المتعلقة بإدراك اللاتأكد البيئي والذي يبلغ عددها 18 في تحليل الصدق العاملي

الاستكشافي للمتغير. وتبين ان قيمة معامل Kaiser-Meyer-Olkin مقياس كفاية أخذ العينات قد

بلغت قيمة 0.763 وهي أكبر من القيمة المقترحة وبذلك تم التأكيد على كفاية عدد الاستجابة للقيام  
 بالتحليل. وبذلك يكون العدد النهائي للفقرات 18. ويعرض الجدول (3-11) مصفوفة الادراك اللاتاكدي

البيئي:

الجدول رقم (3-11)  
 مصفوفة ابعاد إدراك اللاتأكد البيئي

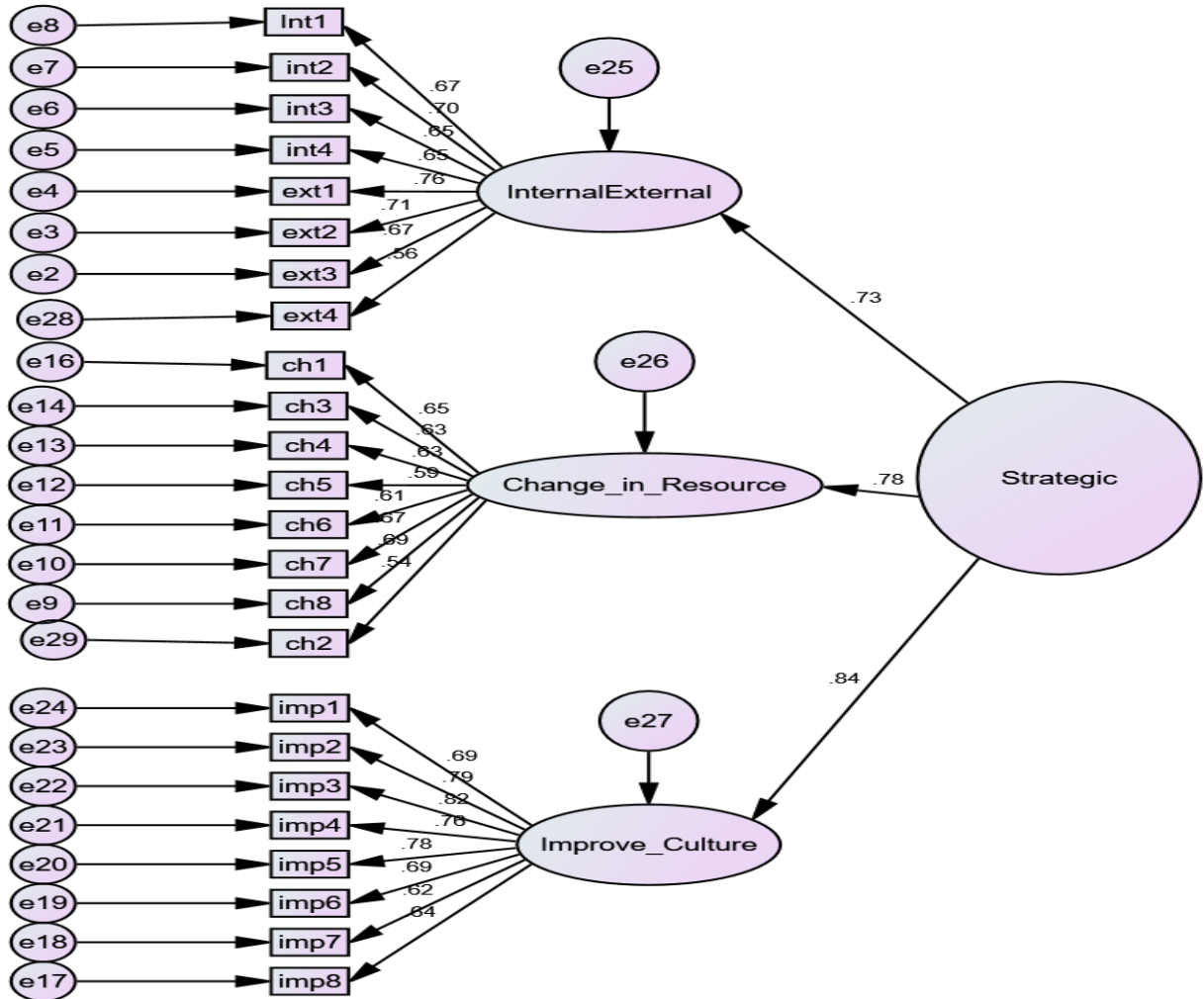
الإبعاد			
3	2	1	
.143	.181	.769	عرض 4
.318	.031	.755	عرض 1
.138	.027	.730	عرض 2
.335	.071	.729	عرض 5
.311	.042	.703	عرض 3
.158	.152	.611	عرض 6
.064	.838	.112	تكنولوجيا 5
.126	.812	.131	تكنولوجيا 2
.120	.802	-.095	تكنولوجيا 3
.328	.691	.099	تكنولوجيا 6
.047	.642	.396	تكنولوجيا 1
.072	.613	.219	تكنولوجيا 4
.818	.006	.162	طلب 4
.770	.239	.080	طلب 6
.696	.251	.321	طلب 5
.663	.069	.239	طلب 1
.652	.092	.211	طلب 2
.645	.164	.293	طلب 3
0.763	Kaiser-Meyer-Olkin		
1547.646	قيمة الكاي سكوير		
105	درجة الحرية		
.000	مستوى الدلالة		

### \* تحليل الصدق التوكيدي العاملي

في هذا التحليل يشير اونغ (2014) (Awang, 2014) الى ضرورة القيام بالتحليل التوكيدي العاملي وذلك لأنه خطوة أساسية في التحليل باستخدام الاموس ولأنه يساعد في تقليص عدد المفردات لتكون أكثر معبرة عن المتغير المراد، ويمكن القيام بهذا التحليل باستخدام طريقتين هما الطريقة الفردية والتي تقوم الى اختبار كل بعد على حدا او الطريقة التجمعية والتي تقم على اختبار الابعاد جميعاً للمتغير الواحد، ويقول اونغ (2014) ان الطريقة التجمعية افضل من الطريقة الفردية وفي هذا الدراسة سوف يتم استخدام الطريقة التجمعية. ولتقيم التحليل التوكيدي العاملي لكل المتغيرات يجب اختبار مستوى التشبع وتحقق المؤشرات، لذلك سوف يتم اختبار كل متغير مع أبعاده على حدا.

#### 1. التحليل التوكيدي العاملي للارتجال الاستراتيجي

تم معاينة مستوى التشبع والمؤشرات في اختبار التحليل التوكيدي العاملي للارتجال الاستراتيجي وفي الشكل رقم 2-3 يظهر التحليل التوكيدي العاملي للارتجال الاستراتيجي، ويتبين ان هنالك جميع الفقرات لها مستوى تشبع اكبر من 0.40 كما اقترح (Hair et al., 2010).



الشكل رقم (3-1) التحليل التوكيدي المعدل للارتجال الاستراتيجي

وأظهرت النتائج أيضاً أن جميع قيم المؤشرات قد تحققت، فقد بلغ الكاي سكوير 4.850 هذا الرقم أقل من خمسة وذلك مقبول كما بلغت درجة قبول صحة النموذج 9.7 وهي أكبر من القيمة المطلوبة 9 وبذلك تحققت أيضاً وكما بلغ الجذر التربيعي للخطأ المعياري قيمة 0.069 وهذه القيمة أقل من 0.080 وبذلك تحققت كل المعايير، كما هو موضح في الجدول رقم 3-12

الجدول رقم (3-12)  
قيم المؤشرات للارتجال الاستراتيجي

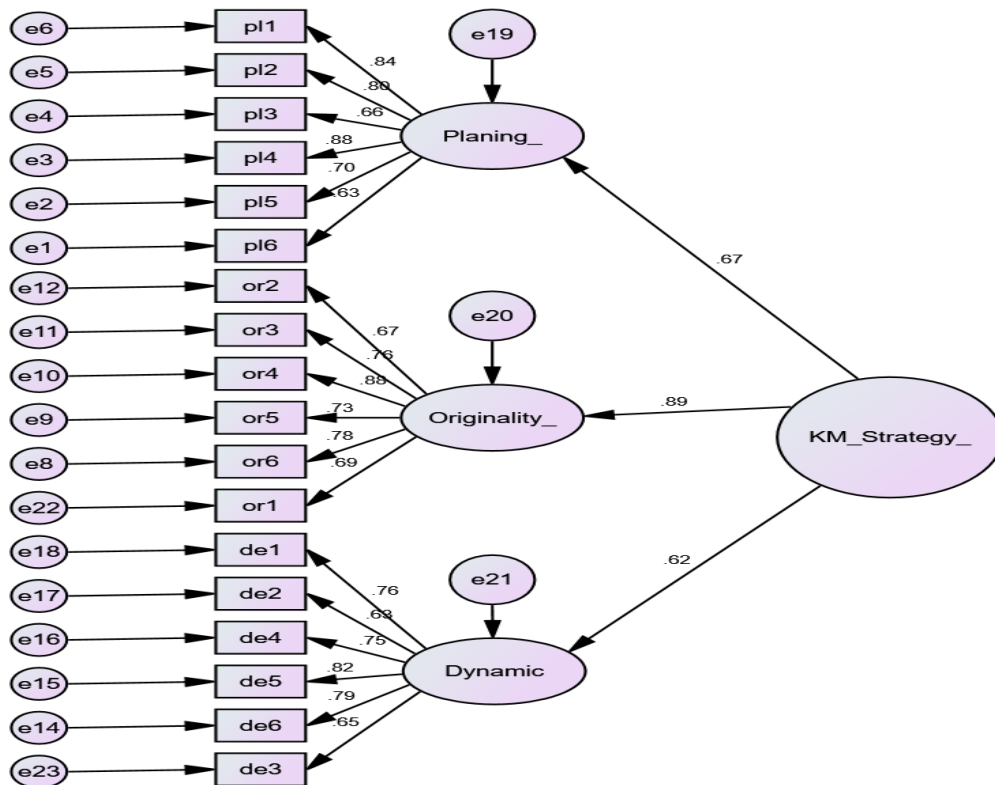
القيم المستخرجة	القيم المقبولة
RMR=0.077	RMR<0.080
GFI=907	GFI=>0.90
CFI=939	CFI=>0.90
CMIN/DF=CHI-SQUARE=4.850	CHI-SQUARE<=5.00
RMSEA= 0.069	RMSEA<0.080

Source: Awang, Z. (2014) & Hair, et.al, (2010)

## 2. التحليل التوكيدي للعاملية لاستراتيجية إدارة المعرفة

يظهر الشكل رقم (3-3) التحليل التوكيدي للعاملية لاستراتيجية إدارة المعرفة ويتبين من الشكل أن

جميع الفقرات لها تشبع عالي ومقبول.



الشكل رقم (3-2): التحليل التوكيدي للعاملية المعدل لاستراتيجية إدارة المعرفة



وأظهرت النتائج أيضاً أن جميع قيم المؤشرات قد تحققت، فقد بلغ الكاي سكوير 2.905 هذا الرقم أقل من خمسة ولذلك مقبول كما بلغت درجة قبول صحة النموذج 903 وهي أكبر من القيمة المطلوبة 9 وبذلك تحققت أيضاً وكما بلغ الجذر التربيعي للخطأ المعياري قيمة 0.065 وهذه القيمة أقل من 0.080 وبذلك تحققت كل المعايير كما هو موضح في الجدول رقم (3-13)

### الجدول رقم (3-13)

قيم المؤشرات للاستراتيجية إدارة المعرفة

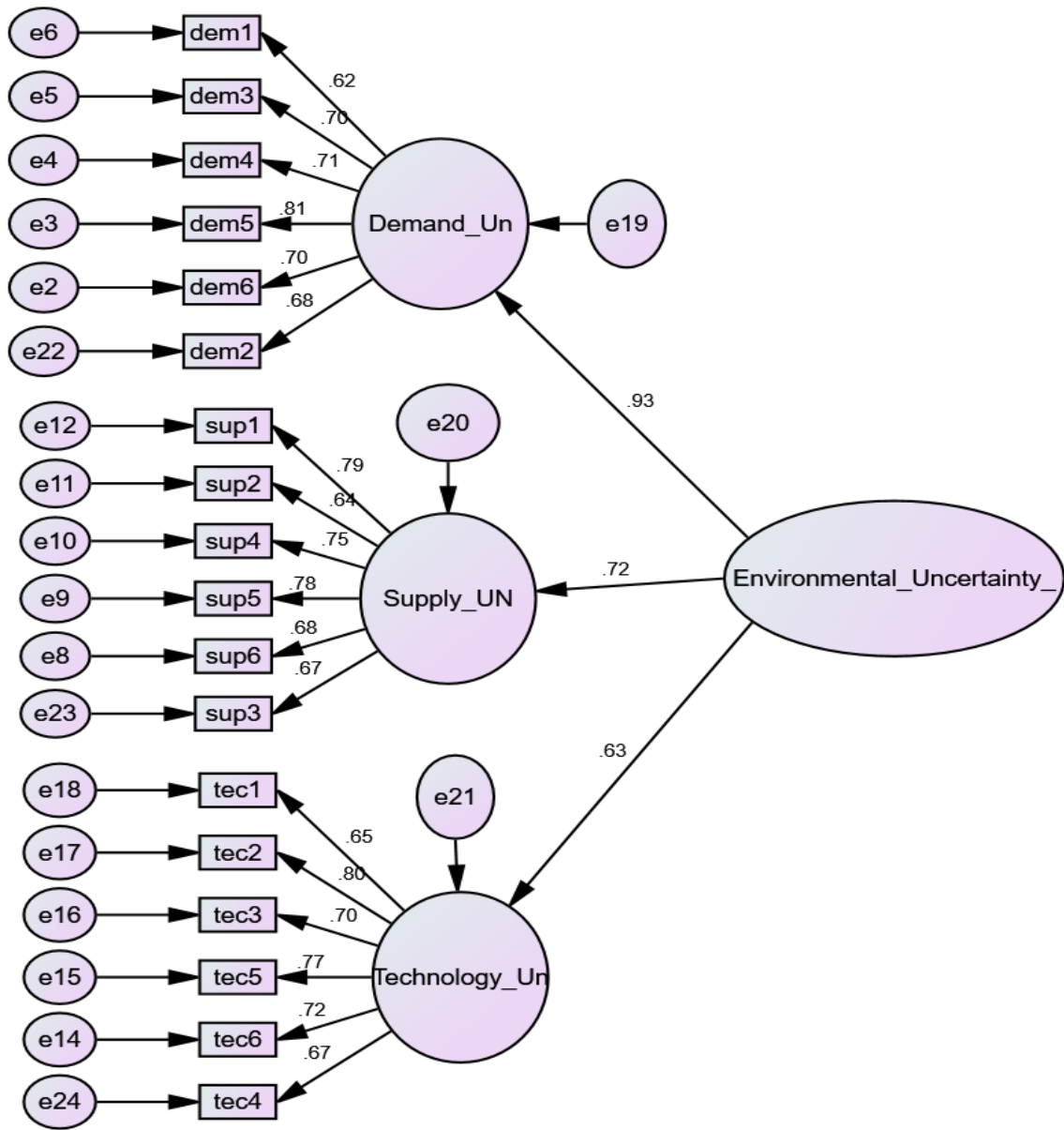
القيم المستخرجة	القيم المقبولة
RMR=0.069	RMR<0.080
GFI=903	GFI=>0.90
CFI=928	CFI=>0.90
CMIN/DF=CHI-SQUARE=2.905	CHI-SQUARE<=5.00
RMSEA= 0.065	RMSEA<0.080

Source: Awang, Z. (2014) & Hair, et.al, (2010)

### 3. التحليل التوكيدي العاملي لإدراك اللاتأكد البيئي

يظهر الشكل رقم (3-4) التحليل التوكيدي العاملي المعدل ويتبين من الشكل أن جميع الفقرات لها

تشبع عالي ومقبول.



الشكل رقم (3-3): التحليل التوكيدي العاملي المعدل

وأظهرت النتائج أيضاً أن جميع قيم المؤشرات قد تحققت، فقد بلغ الكاي سكوير 4.231 هذا الرقم أقل من 5 ولذلك مقبول كما بلغت درجة قبول صحة النموذج 904 وهي أكبر من القيمة المطلوبة 9 وبذلك تحققت أيضاً وكما بلغ الجذر التربيعي للخطأ المعياري قيمة 0.069 وهذه القيمة أقل من 0.080 وبذلك تحققت كل المعايير، كما هو موضح في الجدول رقم (3-14)

الجدول رقم (3-14)  
قيم المؤشرات إلى إدراك اللاتأكد البيئي

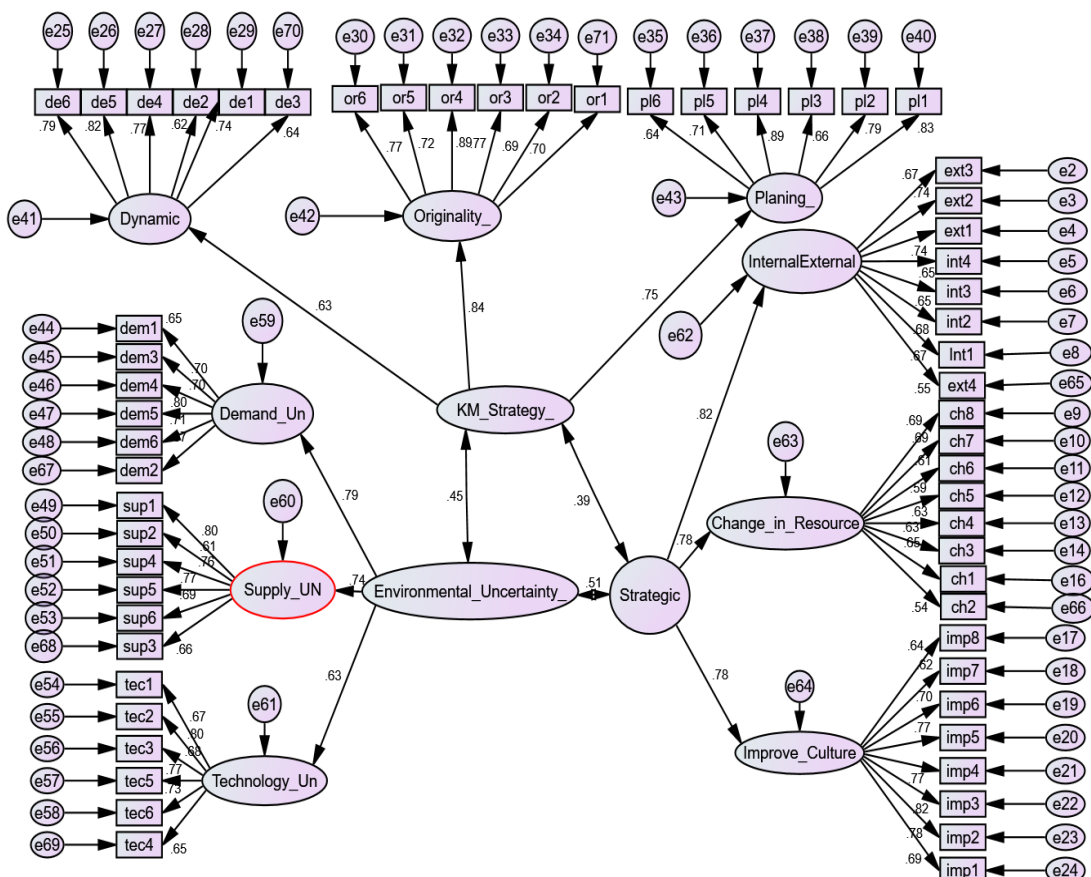
القيم المستخرجة	القيم المقبولة
RMR=0.066	RMR<0.080
GFI=904	GFI=>0.90
CFI=923	CFI=>0.90
CMIN/DF=CHI-SQUARE=4.231	CHI-SQUARE<=5.00
RMSEA= 0.069	RMSEA<0.080

Source: Awang, Z. (2014) & Hair, et.al, (2010)

• نموذج القياس (مستوى التشبع، صدق التقارب، التمايز، الثبات، الثبات المركب)

يظهر الشكل رقم (3-6) النموذج القياس لهذه الدراسة، وتستخدم المخرجات من هذا النموذج

لقياس مستوى التشبع، الصدق التقاربي، صدق التمايز، الثبات باستخدام كرونباخ الفا، والثبات المركب.



الشكل رقم (3-4): الشكل النهائي للنموذج القياس

وقد تمت معاينة المؤشرات للتأكد من تحققها وفيما يلي الجدول رقم 3-15 يظهر أن كل المؤشرات

تم تحقيقها.

الجدول رقم (3-15)  
قيم المؤشرات للنموذج القياس

القيم المستخرجة	القيم المقبولة
RMR=0.079	RMR<0.080
GFI=902	GFI=>0.90
CFI=933	CFI=>0.90
CMIN/DF=CHI-SQUARE=4.317	CHI-SQUARE<=5.00
RMSEA= 0.076	RMSEA<0.080

Source: Awang, Z. (2014) & Hair, et.al, (2010)

### 3-8 ثبات الأداة

يتضمن النموذج القياس اختبارات الصدق والثبات، وبعد اكمال اختبارات الصدق قام الباحث

باختبارات الثبات باستخدام مؤشر كرونباخ ألفا لكل الأبعاد في هذه الدراسة ويشير الجدول رقم (3-16)

إلى أن قيم اختبار كرو نباخ ألفا لكل المتغيرات قد تجاوز القيمة 0.70 بذلك يستطيع الباحث أن

يستخلص أن جميع المتغيرات تمتع بأتساق داخلي عالي.

كذلك قام الباحث باختبار الثبات المركب لجميع المتغيرات أيضاً ويشترط لتحقيق هذا النوع من

الثبات أن تكون قيمة للمتغيرات اعلى من 0.70 ويمكن ملاحظة أن جميع قيم الثبات المركب قد تجاوز

هذه القيمة وبهذا يستنتج الباحث أن جميع المتغيرات قد حققت الثبات المركب.

ولعل من أهم الخطوات التحضيرية لنموذج القياس هو أن تتحقق شروط الصدق التقاربي (Convergent Validity) والذي يشترط أن تكون قيمة التباين المستخلص أكبر من 0.50، ويمكن ملاحظة أن جميع قيم التباين المستخلص للمتغيرات قد تجاوزت القيمة 0.50 وبذلك يستنتج أن جميع المتغيرات قد حققت الصدق التقاربي، ويقوم الجدول رقم 3-16 بعرض القيم للمستوى التشبع، كرو نباخ ألفا، والثبات المركب، والصدق التقاربي لكل متغيرات وعناصر هذه الدراسة.

### الجدول رقم (3-16)

#### تشبع العناصر، الثبات المركب، الكرونباخ ألفا والصدق التقاربي

الأبعاد	العناصر/ البنود/ الفقرة	التشبع < 0.70 Factor Loading	الكرو نباخ ألفا 0.70 < Cronbach's Alpha	الثبات المركب 0.70 < Composite reliability	التباين المستخلص < 0.50 Average Variance Extracted
الدوافع الداخلية والخارجية	الداخلية 1	.601	0.796	0.723	0.606
	الداخلية 2	.688			
	الداخلية 3	.659			
	الداخلية 4	.663			
	الخارجية 1	.742			
	الخارجية 2	.719			
	الخارجية 3	.622			
	الخارجية 4	.559			
تغيير الموارد والقدرات التنظيمية	تغير 1	.608	0.812	0.832	0.896
	تغير 2	.771			
	تغير 3	.580			
	تغير 4	.691			
	تغير 5	.600			

			.652	تغير 6	
			.695	تغير 7	
			.681	تغير 8	
0.752	0.874	0.871	.693	تحسين 1	تحسين الملائمة الثقافية
			.784	تحسين 2	
			.820	تحسين 3	
			.775	تحسين 4	
			.698	تحسين 5	
			.624	تحسين 6	
			.644	تحسين 7	
			.661	تحسين 8	
0.634	0.733	0.743	.794	طلب 1	إدراك اللا تأكد بالطلب
			.860	طلب 2	
			.743	طلب 3	
			.765	طلب 4	
			.697	طلب 5	
			.720	طلب 6	
0.821	0.812	0.811	.692	عرض 1	إدراك اللاتأكد بالعرض
			.764	عرض 2	
			.721	عرض 3	
			.762	عرض 4	
			.618	عرض 5	
			.797	عرض 6	
0.649	0.773	0.720	.734	تكنولوجيا 1	إدراك اللاتأكد بالتكنولوجيا
			.769	تكنولوجيا 2	
			.679	تكنولوجيا 3	
			.653	تكنولوجيا 4	
			.795	تكنولوجيا 5	
			.669	تكنولوجيا 6	
0.822	0.821	0.755	.645	تخطيط 1	

			.707	تخطيط 2	التخطيط الاستراتيجي للمعرفة
			.889	تخطيط 3	
			.659	تخطيط 4	
			.787	تخطيط 5	
			.830	تخطيط 6	
0.733	0.793	0.788	.65	اصالة 1	اصالة وقيمة المعرفة
			.781	اصالة 2	
			.715	اصالة 3	
			.904	اصالة 4	
			.762	اصالة 5	
			.680	اصالة 6	
0.647	0.879	0.873	.794	ديناميكيات 1	ديناميكيات المعرفة
			.860	ديناميكيات 2	
			.781	ديناميكيات 3	
			.765	ديناميكيات 4	
			.597	ديناميكيات 5	
			.720	ديناميكيات 6	

وبهذا يتم التأكد من أن القيم المطلوبة قد تحققت ويتبقى اختبار صدق التمايز لإتمام تقييم النموذج القياس ويتم اختباره من خلال التحقق من أن مربع التباين المستخلص للبعد أكبر من تقاطع التشعب بين الأبعاد، أي أن مربع التباين المستخلص لكل بعد يجب أن يكون أكبر من سطره وعموده وبذلك يتحقق صدق التمايز، ويعرض الجدول رقم (3-17) صدق التمايز ويظهر جلياً أن الرقم الذي تحته خط وغامق أكبر من سطره وعموده وبذلك يمكن استنتاج أن صدق التمايز قد تحقق.

## الجدول رقم (3-17)

## صدق التمايز

ديناميكات المعرفة	اصالة وقيمة المعرفة	التخطيط الاستراتيجي للمعرفة	إدراك اللاتأكد بالتكنولوجيا	إدراك اللاتأكد بالعرض	إدراك اللاتأكد بالطلب	تحسين الملائمة الثقافية	تغيير الموارد والقدرات التنظيمية	الدوافع الداخلية والخارجية	المتغيرات
								<u>0.820</u>	الدوافع الداخلية والخارجية
							<u>0.834</u>	0.536	تغيير الموارد والقدرات التنظيمية
						<u>0.793</u>	0.644	0.644	تحسين الملائمة الثقافية
					<u>0.789</u>	0.596	0.487	0.421	إدراك اللاتأكد بالطلب
				<u>0.807</u>	0.658	0.602	0.620	0.572	إدراك اللاتأكد بالعرض
			<u>0.862</u>	0.611	0.522	0.737	0.514	0.500	إدراك اللاتأكد بالتكنولوجيا
		<u>0.815</u>	0.499	0.666	0.597	0.617	0.497	0.426	التخطيط الاستراتيجي للمعرفة
	<u>0.825</u>	0.565	0.591	0.729	0.568	0.742	0.579	0.650	اصالة وقيمة المعرفة
<u>0.891</u>	0.508	0.645	0.447	0.583	0.507	0.572	0.440	0.397	ديناميكات المعرفة

وبذلك تم التحقق من صحة النموذج القياس وأصبحت الاستبانة بشكلها النهائي مكونة من (60)

فقرة ملح (1) وأصبحت جاهزة للتوزيع والتطبيق.



## توزيع الأداة

قام الباحث في بداية المشوار بتوزيع عدد من الاستبانات على بعض الشركات وكان عددها (35) أستمارة بشكل مباشر وورقي ، وبعد ذلك وبسبب جائحة كورونا التي عصفت بالعالم أجمع لم يتم قبول استلام بقية الاستبانات من الشركات المبحوثة؛ امتثالاً للتعليمات الصادرة من الحكومة الأردنية بمنع أستلام الوثائق الورقية من الزبائن من خارج الشركة حفاظاً على سلامة الجميع؛ وبناءً على هذا الموقف قام الباحث بعمل استبانة الكترونية بنفس التفاصيل تماماً للاستبانة الورقية، وعنوان رابط الاستبانة هو [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeFLUTGAuwgGWmgIKKdKeC\\_AVBrJ5\\_E2\\_T\\_OJwhfROo8SZO47jEg/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeFLUTGAuwgGWmgIKKdKeC_AVBrJ5_E2_T_OJwhfROo8SZO47jEg/viewform)

حيث جرى التواصل مع جميع الموظفين في تلك الشركات من خلال إرسال رابط الاستبانة الالكترونية الموضح أعلاه إلى مجموعات خاصة بالموظفين ولِكل شركة، وبالتالي تم أستلام ردود (178) من المستجيبين صالحة للتحليل، فضلاً بأن الباحث استطاع أيضاً الحصول على اجابات بعض افراد العينة ورقياً من التي تم توزيعها قبل الحظر حيث راجع الشركات بعد تخفيف الحظر، وكان عدد تلك الاستبانات الصالحة للتحليل (27)، وبالتالي شكلت مجموع هذه الاستبانات (205) أستبانة، والشكل التالي يوضح المراحل والخطوات التي مر بها الباحث لغرض عمل الاستبانة الالكترونية، وتوزيعها على عينة الدراسة:



الشكل (3-5) خطوات توزيع الاستبانة ابتداءً من التوزيع الورقي قبل جائحة كورونا وتصميم الرابط الالكتروني أثناء الجائحة وجمعها المصدر: من إعداد الباحث

### 3-9 متغيرات الدراسة

تم اعتماد ثلاثة متغيرات وكما يلي:

المتغير المستقل: الارتجال الإستراتيجي.

المتغير التابع: إدراك اللاتأكد البيئي.

المتغير المعدل: استراتيجية المعرفة.

### 3-10 المعالجة الإحصائية

قام الباحث باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- 1- من أجل وصف مجتمع الدراسة وعينتها تم استخدام التكرارات والنسب المئوية.
- 2- لوصف مستوى متغيرات الدراسة الثلاثة تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.
- 3- للتأكد من ثبات الاستبانة باستخدام الطرق المتبعة في نمذجة المعادلة الهيكلية مثل الصدق العاملي الاستكشافي، التحليل التوكيدي العاملي، والنموذج القياس والذي من خلاله يمكن اختبار صدق التقارب، صدق التمايز، الثبات، الثبات المركب، ومستوى التشبع.
- 4- اختبار التوزيع الطبيعي واختبار كلموجروفسيميرنوف.
- 5- اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد.
- 6- اختبار الأثر المباشر للارتجال الاستراتيجي باستخدام النموذج الهيكلي (SEM) .
- 7- اختبار الأثر المعدل للمتغير استراتيجية إدارة المعرفة باستخدام النموذج الهيكلي المتعلق بالانحدار المتعدد الهرمي ويتم من خلال ضرب القيمة الموحدة للعوامل المستقلة بالقيم الموحدة للمعدل استراتيجية إدارة المعرفة واستخرج عامل جديد يسمى العامل المعدل (العامل المستقل\* العامل المعدل = عامل معدل جديد).
- 8- جميع المعالجات الاحصائية نفذت على برمجية AMOS.

### 3-11 إجراءات الدراسة

- 1- قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.
- 2- قام الباحث بتطوير أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها.
- 3- قام الباحث بأخذ الموافقات المطلوبة بالدراسة الميدانية من الجهات ذات العلاقة.
- 4- قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا والوسطي والإشرافية في الشركات الصناعية الغذائية.
- 5- قام الباحث باختيار أفراد العينة من خلال استخدام أسلوب المسح الشامل.
- 6- قام الباحث بتفريغ البيانات وتحليلها إحصائياً.
- 7- قام الباحث بتحليل نتائج الدراسة ومناقشة النتائج وكتابة التوصيات.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة

في هذا الفصل نستعرض المقدمة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والعديد من المقاييس الأخرى

- بيان نتائج الاحصاء الوصفي.
- عرض النتائج واختبار الفرضيات.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة

#### 1-4 مقدمة

يعرض هذا الفصل نتائج هذه الدراسة، يناقش المدخل الأول مقدمة هذا الفصل يليه مناقشة المعلومات الوصفية لمتغيرات هذه الدراسة، ويتم إنجاز التحليلات السابقة باستخدام نموذج المعادلة المهيكلية (SEM)، أما التحليلات المتعلقة بالمتغير المعدل فكانت عن الانحدار المتعدد الهرمي.

#### 2-4 التحليلات الوصفية للمتغيرات للدراسة

##### 1-2-4 مستوى الارتجال الاستراتيجي

##### الجدول رقم (1-4)

مستوى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد الارتجال الاستراتيجي

##### 1. بعد الدوافع الداخلية والخارجية

الرمز	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
الداخلية 1	هدف تقليل التكاليف بين الزيادة والنقصان	3.1659	.91384	.835	متوسط
الداخلية 2	أسلوب القرار بين المركزي واللامركزي	3.0049	.94712	.897	متوسط
الداخلية 3	الهيكل المسطحة أكثر من الهرمية.	3.0390	.92802	.861	متوسط
الداخلية 4	اعتماد فرق العمل أكثر من العمل الفردي	3.2878	1.02904	1.059	متوسط
الخارجية 1	الالتزامات الاستراتيجية في بناء الثقة.	3.2683	.96570	.933	متوسط
الخارجية 2	التعاطف مع العملاء بوصفهم مصدر مهم للمعلومات	3.2049	.94297	.889	متوسط
الخارجية 3	تشجيع التحالفات الاستراتيجية مع المنافسين.	3.4146	.99449	.989	متوسط
الخارجية 4	تنفيذ مشاريع مشتركة في بعض الأنشطة	3.1756	.86794	.753	متوسط

## 2. بعد تغيير الموارد والقدرات التنظيمية

الرمز	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
تغير 1	بتطوير الاصول الثابته أكثر من المتداولة	3.0634	1.01018	1.020	متوسط
تغير 2	بالربحية أكثر من الارباح.	2.9610	.91203	.832	متوسط
تغير 3	بصناعة الابتكار داخل الشركة أكثر من شرائها من الخارج	3.0585	.97844	.957	متوسط
تغير 4	بتنوع مصادر استقطاب المواهب أكثر من الاعتماد على مصادر محددة.	3.3268	.89416	.800	متوسط
تغير 5	بتحليل البيانات غير المستقرة أكثر من المستقرة.	3.1268	.82457	.680	متوسط
تغير 6	بتبني المخاطرة المحسوبة أكثر من تجنبها.	3.2244	.77863	.606	متوسط
تغير 7	بالممارسات الاستباقية أكثر من رد الفعل.	3.1756	.96426	.930	متوسط
تغير 8	بالتنوع غير المرتبط أكثر من المرتبط.	3.1561	.93674	.877	متوسط

## 3. بعد تحسين الملائمة الثقافية

الرمز	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
تحسين 1	تطوير الاحساس بتاريخ الشركة إلى جانب المستقبل.	3.1951	.89715	.805	متوسط
تحسين 2	تشجيع التغيير أكثر من القبول الآلي للمواقف	3.1610	.93328	.871	متوسط
تحسين 3	تحفيز قبول ثقافة الشركة أكثر من تنفيذها	3.1171	.91069	.829	متوسط
تحسين 4	تعلم تشارك ثقافة الشركة أكثر من تعليمها	3.0829	.77203	.596	متوسط
تحسين 5	الاستفادة من ثقافات أخرى وعدم البقاء على ثقافة الشركة فقط	3.2829	.98913	.978	متوسط
تحسين 6	نشر الثقافة الجماعية مقابل الثقافة الفردية في العمل.	3.0293	1.09773	1.205	متوسط
تحسين 7	قبول الخطأ في العمل وليس العقوبة عليه	2.9415	.91098	.830	متوسط
تحسين 8	تحليل قصص الفشل بنفس أهمية قصص النجاح.	3.0244	1.05922	1.122	متوسط
	إجمالي الوسط الحسابي للارتجال الاستراتيجي	3.1893			متوسط

ينقسم هذا المتغير إلى ثلاثة أبعاد (الدوافع الداخلية والخارجية، تغيير الموارد والقدرات التنظيمية،

تحسين الملائمة الثقافية)، ويعرض الجدول رقم 4.1 الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات، ومن

الجدول يمكن الاستنتاج ان جميع البنود والفقرات لها وسط حسابي متوسط وان الوسط الحسابي الكلي للارتجال الاستراتيجي قد بلغ (3.1893) وهذا القيم تدل على ان مستوى الارتجال الاستراتيجي متوسط.

## 2-4-4 مستوى إدراك اللاتأكد البيئي

### الجدول رقم (4-2)

مستوى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد إدراك اللاتأكد البيئي

#### 1. بعد إدراك اللاتأكد بالطلب

الرمز	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
طلب1	لظروف الاقتصادية المتعددة أكثر من ظروف اقتصادية محددة	2.9171	.97917	.959	متوسط
طلب2	التغير المستمر في اتجاهات الاسعار أكثر من التغير المؤقت	2.6634	.99453	.989	متوسط
طلب3	شدة المنافسة أكثر من عدد المنافسين.	3.1659	.89213	.796	متوسط
طلب4	التنوع في معدل النمو السكاني أكثر من قيمة (رقم) معدل النمو.	3.0829	.87892	.773	متوسط
طلب5	تصنيف مستوى الدخل لدى المشتريين أكثر من حساب مستوى الدخل العام للمشتريين.	3.2390	.92166	.849	متوسط
طلب6	معدلات التضخم العالمية أكثر من المحلية.	2.9415	.95819	.918	متوسط

#### 2. بعد إدراك اللاتأكد بالعرض

الرمز	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
عرض1	ضرورة تنوع مصادر التوريد أكثر من الاعتماد على مصادر محدودة.	3.0878	.88123	.777	متوسط
عرض2	تقليل فترات الشراء من الموردين أكثر من تباعدها.	3.0732	.82813	.686	متوسط
عرض3	تحقيق المنفعة المتبادلة مع الموردين أكثر من إنجاز صفقات محددة.	2.8098	1.07005	1.145	متوسط
عرض4	تحقيق رغبات المشتريين وحاجاتهم كلا بحسب طلبه وليس واحدة منها رغبات او حاجات.	3.2878	.96513	.931	متوسط
عرض5	جعل تكاليف التحويل لشركات أخرى عالية وليس منخفضة	2.9902	.86880	.755	متوسط
عرض6	التسويق المتأزر للأنشطة أكثر من العمل الفردي لها	2.9512	.99388	.988	متوسط



## 3. بعد إدراك اللاتأكد بالتكنولوجيا

الرمز	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
تكنولوجيا1	التغير التكنولوجي السريع المتباين أكثر منه البطيء المتناسق.	3.0780	.96190	.925	متوسط
تكنولوجيا2	أستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لأغراض التنبؤ أكثر منها ادوات اتصال.	3.2244	.92269	.851	متوسط
تكنولوجيا3	أعتبر تعدد المهام يزيد من تعقيد التكنولوجيا بدلاً من تبسيطها.	3.1268	1.00172	1.003	متوسط
تكنولوجيا4	التنوع بالمنتجات يزيد من تعقيد التكنولوجيا أكثر من تبسيطها.	2.6049	1.11802	1.250	متوسط
تكنولوجيا5	مكونات المنتج تحدد درجة تعقيد التكنولوجيا من تبسيطها.	3.0634	.88055	.775	متوسط
تكنولوجيا6	الانتاج الواسع يساهم في تبسيط التكنولوجيا وليس تعقيدها.	3.0732	.92329	.852	متوسط

يقسم إدراك اللاتأكد البيئي لثلاثة أبعاد هي الطلب، والعرض، والتكنولوجيا، ويعرض الجدول رقم

4.2 الوسط الحسابي لل فقرات التي تمثل الأبعاد، ويظهر الجدول أن كل الفقرات لهم تقدير متوسط، وبلغ

الوسط الحسابي إدراك اللاتأكد البيئي قيمة (3.1368) وهذه القيمة تشير الى ان مستوى الإدراك اللاتأكد

البيئي متوسط.

## 3-4-4 مستوى استراتيجية إدارة المعرفة

## الجدول رقم (3-4)

مستوى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجية إدارة المعرفة

## 1. بعد التخطيط الاستراتيجي للمعرفة

الرمز	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى
تخطيط1	جمع المعرفة عن المنافسين الاكثر منافسة لها وليس الاضعف منافسة لها.	3.1122	.96105	.924	متوسط
تخطيط2	البحث عن المعرفة التي تولد الفرص أكثر من التي تسبب التهديدات.	3.0878	.88123	.777	متوسط
تخطيط3	تطوير قوتها المعرفية مقابل تحديد نقاط ضعفها.	3.1317	.85016	.723	متوسط
تخطيط4	وضع رؤية لادارة المعرفة، تعتبر المعرفة قوة يجب الاستثمار فيها.	3.2098	.93929	.882	متوسط
تخطيط5	تبنى رسالة لادارة المعرفة تؤكد على توفير مناخ لنشرها	3.2488	.93492	.874	متوسط
تخطيط6	تحديد ما يعرفه المنافسون عن شركتنا بخاصة المجالات الحرجة.	3.1317	.90598	.821	متوسط

## 2. بعد اصالة وقيمة المعرفة

الرمز	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى
اصالة1	تشجيع الابداع من داخل الشركة أكثر من شراؤه من الخارج	3.1366	.91869	.844	متوسط
اصالة2	عقد اتفاقيات مع مراكز متخصصة للحصول على معارف جديدة أكثر من معارف متداولة.	3.0537	.82963	.688	متوسط
اصالة3	تخصيص وقت لاغراض توليد الافكار الابداعية مع الحوافز المادية إلى جانب المعنوية.	2.9463	.91397	.835	متوسط
اصالة4	أستخدام حلقات العصف الذهني بشكل واسع وليس ضيق	3.0780	.92554	.857	متوسط
اصالة5	أستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل واسع وليس محدود.	3.2195	.78940	.623	متوسط
اصالة6	تدريب العاملين على تقييم المعرفة ذات الصلة بالعمل عن غيرها من المعرفة.	3.0146	.87154	.760	متوسط

### 3. بعد ديناميكات المعرفة

الرمز	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى
ديناميكات 1	حماية المعرفة بشكل دائم وليس طارئ.	3.0293	.94926	.901	متوسط
ديناميكات 2	تخزين المعرفة وفقاً لسياسة موحدة وليس وفقاً لاجتهاد الادارات.	2.9707	.84547	.715	متوسط
ديناميكات 3	تعلم نقل المعرفة من أجل التشارك بها وليس توزيعها فقط.	3.1463	.90101	.812	متوسط
ديناميكات 4	تحويل أكبر قدر من المعرفة الضمنية إلى صريحة وليس العكس.	3.0927	.91619	.839	متوسط
ديناميكات 5	تحديث المعرفة في إطار التغيرات البيئية المتعلقة بالصناعة أكثر من المنافسين.	3.0634	.99552	.991	متوسط
ديناميكات 6	الاستفادة من خبرات العاملين في الشركة إلى جانب الشبكة العالمية للمعلومات.	3.1463	.98918	.978	متوسط

أستراتيجية إدارة المعرفة وتشمل ثلاثة أبعاد هي التخطيط الإستراتيجي للمعرفة، وأصالة وقيمة المعرفة، ديناميكات المعرفة ويعرض الجدول رقم 4.3 مستوى أستراتيجية إدارة المعرفة وأبعادها وقراتها من خلال الوسط الحسابي وتقديرته، ويظهر الجدول أن الوسط الحسابي لأستراتيجية إدارة المعرفة 3.1555 بتقدير متوسط، وأن الوسط الحسابي لجميع الفقرات متوسط.

#### 2-5-4 النموذج الهيكلي Structural Model

يناقش هذا الباب مربع معامل الارتباط المتعدد و يرمز له إنكليزي ب  $R^2$  كما يناقش معامل المسار و الذي من خلاله يتم اختبار الفرضيات لهذه الدراسة، و أخيراً يناقش الباحث حجم التأثير.

#### 4-5-2-1 مربع معامل الارتباط المتعدد (R<sup>2</sup>)

في هذا البحث يقوم الباحث باختبار نوعين من النماذج، حيث يقوم النموذج الأول على اختبار العلاقات المباشرة، ويقوم النموذج الثاني على اختبار العامل الشرطي المؤثر، وفيما يلي الجدول رقم 4-4 يشرح مربع معامل الارتباط المتعدد.

#### الجدول رقم (4-4)

##### مربع معامل الارتباط المتعدد

مربع معامل الارتباط المتعدد R-square (R <sup>2</sup> )	الوصف العامل المستقل	العامل التابع Dependent variable	تعليق
0.67	الارتجال الاستراتيجي وابعاده	إدراك اللاتأكد البيئي	67% من التباين في يمكن شرحه من خلال الأبعاد
0.70	الارتجال الاستراتيجي وأستراتيجية إدارة المعرفة	إدراك اللاتأكد البيئي	70% من التباين في شرحه من خلال الأبعاد و العامل الشرطي المؤثر.

#### 4-3 اختبار الفرضيات

يتم في هذا الباب شرح فرضيات، و يناقش الباب أولاً الفرضيات المباشرة ويتبعها دوراستراتيجية إدارة المعرفة كعامل شرطي مؤثر، وسيناقش الباحث كل نوع من الفرضيات على حدا في المداخل القادمة.

#### 4-2-3 Normality التوزيع الطبيعي

لمعرفة التوزيع الطبيعي يتوجب على الباحثين معاينة قيم التفرطح (Kurtosis) وقيم الالتواء (Skewness) وأيضاً منحى التوزيع الطبيعي للبيانات (Histogram)، و بحسب (Hair et al., 2017) فإن القيم المقبولة للتفرطح والالتواء يجب ان تكون بين  $1 \pm$ ، ويظهر الجدول رقم (4.5) قيم

التفرطح وقيم الالتواء ويظهر من الجدول أن القيم ضمن المستوى المسموح به ، ولذلك يستنتج أن البيانات موزعة طبيعياً.

#### الجدول رقم (4-5)

##### تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات

skewness / الالتواء	Kurtosis / التفرطح	البعد / المتغير
.305	-.526	الدوافع الداخلية والخارجية
.551	-.376	تغيير الموارد والقدرات التنظيمية
-.102	-.081	تحسين الملائمة الثقافية
.219	-.388	إدراك اللاتأكد بالطلب
.035	.160	إدراك اللاتأكد بالعرض
.342	-.465	إدراك اللاتأكد بالتكنولوجيا
.221	-.229	التخطيط الاستراتيجي للمعرفة
.031	-.450	اصالة وقيمة المعرفة
.191	-.192	ديناميكات المعرفة

وقام الباحث بمعاينة شكل منحى التوزيع الطبيعي (Histograms) ويقول (Hair et al., 2017)

ان البيانات تكون موزعة طبيعياً إذا كان لها شكل الجرس ويظهر الملحق رقم (2) أن جميع أشكال منحى التوزيع الطبيعي لها شكل الجرس ويؤكد هذا أن البيانات موزعة طبيعياً.

ويختبر أيضاً التوزيع الطبيعي باستخدام كالموغروف-سميرنوف، ويتبين من الجدول رقم 4.6 ان

مستوى الدلالة مهم احصائياً مما يشير إلى أن البيانات موزعة طبيعياً.

الجدول (4-6)  
التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			الابعاد
مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصائيات	
.064	196	.518	الدوافع الداخلية والخارجية
.053	196	.520	تغيير الموارد والقدرات التنظيمية
.061	196	.524	تحسين الملائمة الثقافية
.066	196	.519	إدراك اللا تأكد بالطلب
.061	196	.524	إدراك اللاتأكد بالعرض
.070	196	.525	إدراك اللاتأكد بالتكنولوجيا
.057	196	.519	التخطيط الاستراتيجي للمعرفة
.066	196	.516	اصالة وقيمة المعرفة
.084	196	.517	ديناميكيات المعرفة

#### 4-2-4 مشكلة الارتباطات الخطية المتعددة Multicollinearity

تحدث مشكلة الارتباطات الخطية المتعددة عندما يكون الارتباط بين عاملين مستقلين أو أكثر، أكبر من (0.85) ولتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباطات الخطية، يتوجب على الباحثين معاينة مستوى الحد المسموح (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (Variation Inflation Factor)، والقيم المقبولة للتسامح هي أكبر من (0.20) بينما القيم المقبولة للتباين عامل التضخم هي اصغر من خمسة (Hair et al., 2017, p123) ويظهر الجدول رقم (4-7) الارتباطات الخطية المتعددة للأبعاد المستخدمة في هذه الدراسة، ويتضح من الجدول أن أعلى قيمة للتباين عامل التضخم اقل من وهذا يشير أن تباين عامل التضخم قد حقق الشرط، أما بالنسبة للتسامح فإن أقل قيمة هي أكبر من (0.20) وهذا

أيضاً يشير إلى أن الشرط قد تحقق ويمكن استنتاج أنه لا يوجد مشكلة الارتباط الخطي المتعدد في بيانات هذه الدراسة.

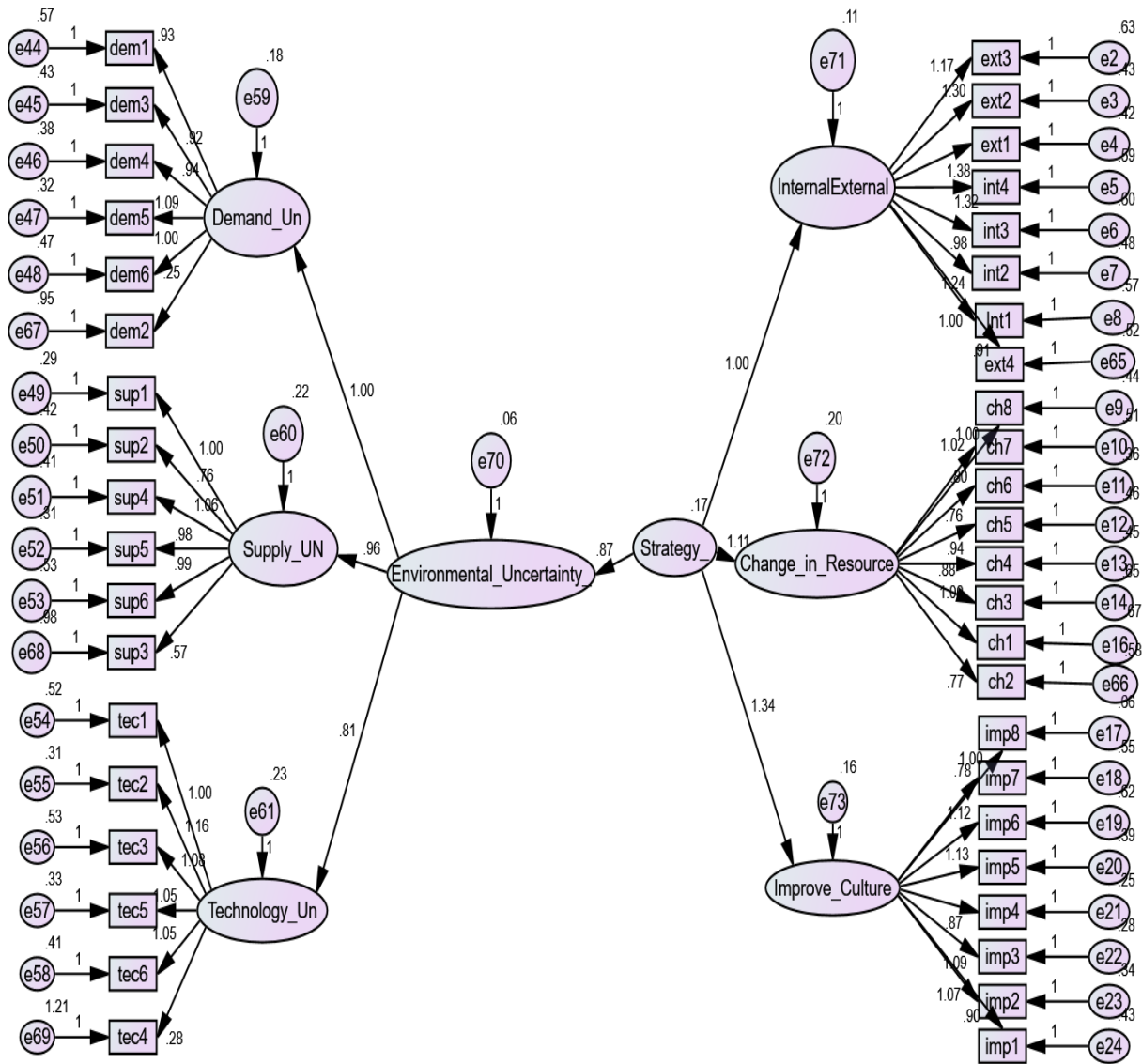
الجدول رقم (4-7)  
الارتباطات الخطية المتعددة

البعيد / المتغير	تباين عامل التضخم VIF	التسامح Tolerance
الدوافع الداخلية والخارجية	2.543	.393
تغيير الموارد والقدرات التنظيمية	3.370	.297
تحسين الملائمة الثقافية	2.674	.374
إدراك اللاتأكد بالطلب	2.618	.364
إدراك اللاتأكد بالعرض	2.757	.363
إدراك اللاتأكد بالتكنولوجيا	2.324	.430
التخطيط الاستراتيجي للمعرفة	3.311	.302
اصالة وقيمة المعرفة	3.656	.274
ديناميكات المعرفة	2.640	.379

#### 4-4 الأثر المباشر للارتجال الاستراتيجي وأبعاده على للإدراك اللاتأكد البيئي

يناقش هذا المدخل أثر الارتجال الاستراتيجي وأبعاده على للإدراك اللاتأكد البيئي، وفيما يلي الشكل

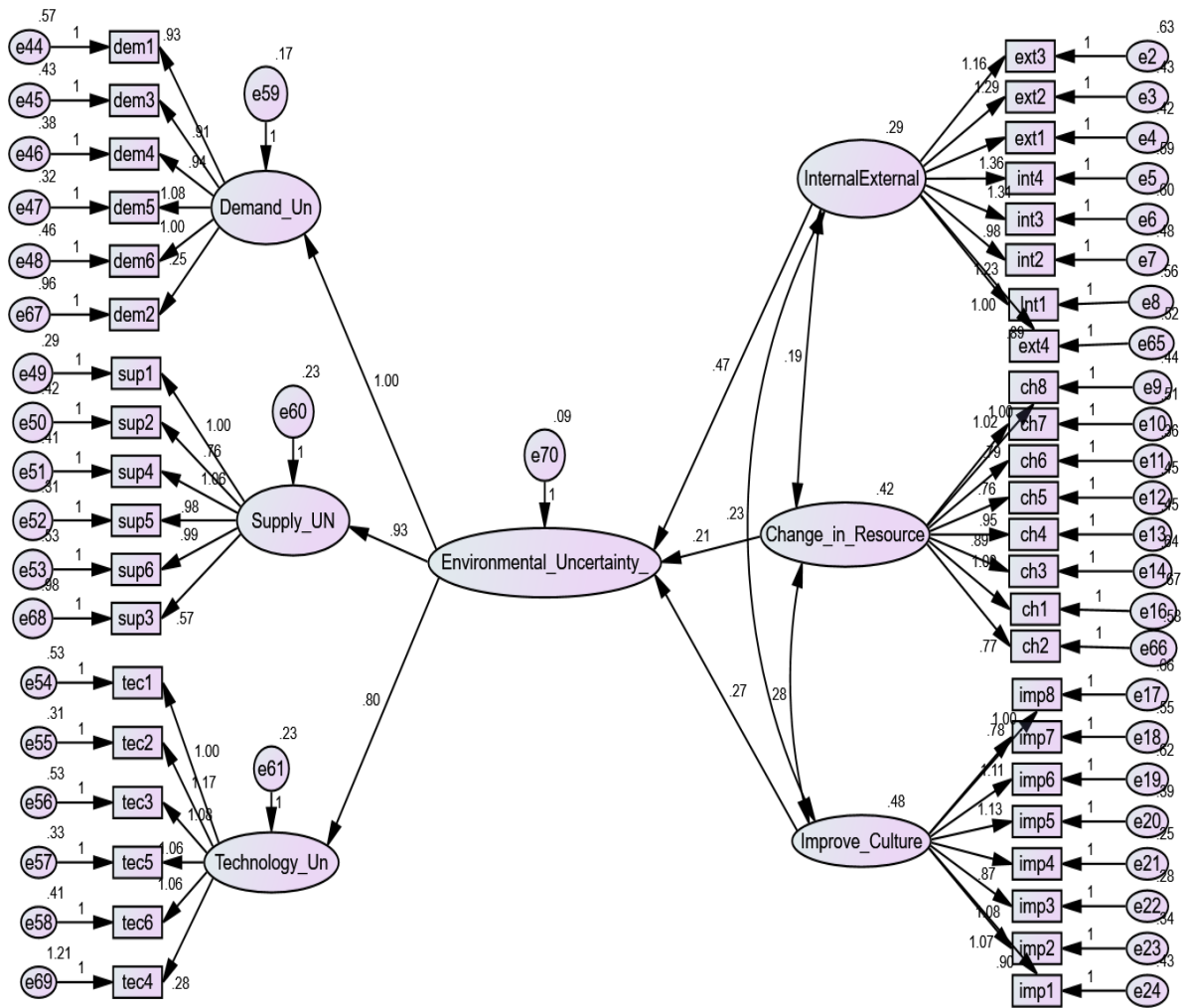
رقم (4-1) يعرض النموذج الهيكلي للأثر المباشر أثر للارتجال الاستراتيجي وأبعاده على للإدراك اللاتأكد البيئي.



الشكل رقم (1-4) العلاقة المباشرة للارتجال الاستراتيجي مع إدراك اللاتأكد البيئي

ويعرض الشكل رقم (2-4) العلاقة المباشرة للابتعاد مع إدراك اللاتأكد البيئي.





الشكل رقم (4-2): العلاقة المباشرة للابعاد مع إدراك اللاتأكد البيئي

ويظهر الجدول رقم (4-8) الأثر المباشر للارتجال الاستراتيجي وابعاده على الإدراك اللاتأكد البيئي.

ويتبين من الجدول ان للارتجال الاستراتيجي أثر احصائي مهم على الإدراك اللاتأكد البيئي، وبذلك

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، ويظهر الجدول ايضاً ان لجميع الابعاد أثر احصائي

مهم على الإدراك اللاتأكد البيئي وبذلك ايضاً نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

## الجدول رقم (4-8)

اختبار فرضيات الأثر المباشر للارتجال الاستراتيجي على الإدراك اللاتأكد البيئي

النتيجة	مستوى الدلالة الإحصائية P=value	قيمة t t-value	الانحراف المعياري StD	معامل المسار ( $\beta$ )	المسار	الفرضية
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	0.000	7.317	0.119	0.871	الارتجال الاستراتيجي --<	$H_{01}$ : لا يوجد أثر للارتجال الإستراتيجي في إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	0.000	4.637	0.102	0.473	الدوافع الداخلية والخارجية --<	$H_{01-1}$ : لا يوجد أثر للدوافع الداخلية والخارجية في إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	0.019	2.153	0.098	0.211	تغيير الموارد والقدرات التنظيمية --<	$H_{01-2}$ : لا يوجد أثر لتغيير الموارد والقدرات التنظيمية في إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	0.000	3.430	0.079	0.271	تحسين الملائمة الثقافية --<	$H_{01-3}$ : لا يوجد أثر لتحسين الملائمة الثقافية في إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### 4-5 إدارة المعرفة متغير معدل

الفرضيات الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المتعلقة، تسلط الضوء على دور استراتيجية إدارة المعرفة متغير معدل مؤثر بين الارتجال الاستراتيجي و ابعاده مع إدراك اللاتأكد البيئي، و لاختبار الفرضيات، قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression analysis ضمن أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) و نتيجة لذلك تم إنشاء متغيرين جديدين هما ناتج ضرب استراتيجية إدارة المعرفة (العامل المعدل) مع العوامل المستقلة (الارتجال الاستراتيجي و ابعاده). استخدم الباحث الوسط الحسابي للمتغيرات في عملية اختبار العامل المعدل. وقام الباحث في النموذج الأول باختبار اثر العامل المستقل على العامل التابع، وفي النموذج الثاني ادخل الباحث العامل السنقل و العامل المعدل و بحث اثرهما و التغير في القدرة التوضيحية (R-square)، والجدول التالي رقم (4-9) قام الباحث بعرض النتائج نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي.

#### الجدول رقم (4-9)

##### نتائج تحليل الانحدار الهرمي لاختبار الفرضية الثانية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	النموذج الأول			النموذج الثاني	
		B	T-calculated	Sig*	T-calculated	Sig*
إدراك اللاتأكد البيئي	الارتجال الاستراتيجي	0.700	13.334	0.000		
	الارتجال الاستراتيجي* استراتيجية إدارة المعرفة				10.977	0.000
	R		.683		.721	
	R <sup>2</sup>		.467		.520	
	Δ R <sup>2</sup>		.467		.053	
	Δ F		177.804		80.986	
	Sig Δ F		0.000		0.000	

اما بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، يعرض الجدول رقم(4-10) نتائج التحليل الانحدار الهرمي:

## الجدول رقم (10-4)

نتائج تحليل الانحدار الهرمي لاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثانية

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig*	T-calculated	B	Sig*	T-calculated	B		
			0.000	13.334	0.700	الدوافع الداخلية والخارجية	إدراك اللاتأكد البيئي
0.000	10.977	.423				الدوافع الداخلية والخارجية* استراتيجية إدارة المعرفة	
	.689			.610		R	
	.475			.372		R <sup>2</sup>	
	.103			.372		$\Delta R^2$	
	42.143			116.739		$\Delta F$	
	0.000			0.000		Sig $\Delta F$	

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بتغيير الموارد والقدرات التنظيمية، يعرض الجدول رقم (4)-

11) نتائج التحليل الانحدار المتعدد الهرمي

## الجدول رقم (11-4)

نتائج تحليل الانحدار الهرمي نتائج تحليل الانحدار الهرمي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثانية

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig*	T-calculated	B	Sig*	T-calculated	B		
			0.000	13.334	0.700	تغيير الموارد والقدرات التنظيمية	إدراك اللاتأكد البيئي
0.000	10.977	.423				تغيير الموارد والقدرات التنظيمية* استراتيجية إدارة المعرفة	
	.696			.464		R	
	.485			.215		R <sup>2</sup>	
	.270			.215		$\Delta R^2$	
	105.855			55.606		$\Delta F$	
	0.000			0.000		Sig $\Delta F$	

أما فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة، يعرض الجدول رقم (4-12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي.

#### الجدول رقم (4-12)

نتائج تحليل الانحدار الهرمي نتائج تحليل الانحدار الهرمي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الثانية

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig*	T-calculated	B	Sig*	T-calculated	B		
			0.000	13.334	0.700	تحسين الملائمة الثقافية	إدراك التأكد البيئي
0.000	10.977	.423				تحسين الملائمة الثقافية * استراتيجيات إدارة المعرفة	
	.685			.603		R	
	.469			.363		R <sup>2</sup>	
	.106			.363		$\Delta R^2$	
	40.068			105.883		$\Delta F$	
	0.000			0.000		Sig $\Delta F$	

ولتسليط الضوء على النتائج، الجدول رقم (4-13) يعرض نتائج اختبار الفرضيات.

## الجدول رقم (4-13)

خلاصة اختبارات الفرضية الثانية وفرضياتها الفرعية للمتغير المعدل استراتيجية إدارة المعرفة

الفرضية	المسار	R	R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	Δ F	Sig Δ F	الفرضية
H <sub>02</sub> : لا تعدل استراتيجية إدارة المعرفة من أثر الارتجال الإستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )	استراتيجية إدارة المعرفة* الارتجال الاستراتيجي --< الإدراك اللاتأكد البيئي	.721	.477	.053	80.986	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
H <sub>02-1</sub> : لا تعدل استراتيجية إدارة المعرفة من أثر الدوافع الداخلية والخارجية على إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).	استراتيجية إدارة المعرفة*الدوافع الداخلية و الخارجية --< الإدراك اللاتأكد البيئي	.689	0.475	.103	43.143	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
H <sub>02-2</sub> : لا تعدل استراتيجية إدارة المعرفة من أثر تغيير الموارد والقدرات التنظيمية على إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )	استراتيجية إدارة المعرفة*تغير الموارد و القدرات التنظيمية --< الإدراك اللاتأكد البيئي	0.696	.485	0.270	105.855	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
H <sub>02-3</sub> : لا تعدل استراتيجية إدارة المعرفة من أثر تحسين الملائمة الثقافية على إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).	استراتيجية إدارة المعرفة* تحسين الملائمة الثقافية- < الإدراك اللاتأكد البيئي	.685	.469	.106	40.068	0.008	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة

ويتضح من الجدول أعلاه ان استراتيجية إدارة المعرفة لها دور في تغير مقدار العلاقة بين الارتجال

الاستراتيجي وابعاده الدوافع الداخلية والخارجية وتغير الموارد والقدرات التنظيمية وتحسين الملائمة الثقافية

على إدراك اللاتأكد البيئي وبالتالي ساهمت استراتيجية إدارة المعرفة في تعديل أثر الارتجال الاستراتيجي

على إدراك اللاتأكد البيئي، وبذلك نقبل الفرضية البديلية التي تنص على ان: تعدل استراتيجية إدارة

المعرفة من أثر الارتجال الإستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

في هذا الفصل نسلط الضوء على مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والكشف عن أهم الاستنتاجات، عرض أهم النتائج والتوصيات.

- يتم في هذا الفصل تحليل نتائج البيانات.
- مناقشة النتائج.
- عرض التوصيات والمقترحات.

## 5-1 المقدمة

بالإستناد لنتائج الفصل الرابع والذي تضمن تحليل وإجابات تساؤلات الدراسة التي قمنا بطرحها، سنحاول الوصول لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم ستقوم الدراسة بوضع المقترحات والتوصيات التي تتناسب مع أهداف الدراسة.

## 5-2 تحليل نتائج البيانات

**تحليل الإجابة على السؤال الأول: مستوى الارتجال الإستراتيجي في شركات المواد الغذائية في عمان؟**  
أظهرت النتائج بأن مستوى المتوسط الحسابي العام للارتجال الإستراتيجي بلغ (3.1893) لدى شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان من وجهة نظر وحدة التحليل بمستوى متوسط، وهذا يدل على أن اهتمام إدارة الشركات الأردنية في الصناعات الغذائية على كافة الأبعاد بشكل متوسط، وهذا يعنى بأن اهتمام الشركات بأبعاد الإرتجال الإستراتيجي دون مستوى الطموح، وفيما يلي مناقشة بمزيد من التوضيح لأبعاد الإرتجال الاستراتيجي وكما يلي:

### البعد الأول: الدوافع الداخلية والخارجية

بينت النتائج أن بُعد الدوافع الداخلية والخارجية جاءت بمستوى متوسط لدى عينة الدراسة، وذلك لأن المسؤولين على الشركات الصناعية الأردنية في قطاع الأغذية يأخذون كلا الدافعين بعين الإعتبار لما لهما من أهمية على الإرتجال الاستراتيجي، ولا يقوموا بالتركيز على دافع محدد.



اتفقت نتائج دراسة (Arshad, Razalli, Julienti, Ahmad, Mahmood, 2015) مع نتيجة الدراسة الحالية ومن أبرزها وجود علاقة ايجابية بين إدارة المواهب والارتجال الاستراتيجي، وكلما زادت مساهمة إدارة المواهب ساهم ذلك في زيادة حدوث الارتجال الاستراتيجي

### البعد الثاني: تغيير الموارد والقابليات التنظيمية

بينت النتائج أن بُعد تغيير الموارد والقابليات التنظيمية جاءت بمستوى متوسط لدى عينة الدراسة، وذلك لأن المسؤولين على الشركات الصناعية الأردنية يهتمون بتغيير الموارد والقابليات التنظيمي، ويعزى السبب إلى أن قطاع الأغذية قطاع متغير بشكل مستمر والمنافسة فيه شديدة، مما يتطلب من الشركات التركيز على بعد تغيير الموارد.

اتفقت نتائج (Nadege & Yolande, 2015) مع نتيجة الدراسة الحالية ومن أبرزها بأن للارتجال الاستراتيجي دور ايجابي في تحقيق الأداء التنظيمي العالي، كما اثبتت بان الارتجال الاستراتيجي يتطلب هياكل تنظيمية فضفاضة لتطبيقها.

### البعد الثالث: تحسين الملائمة الثقافية

بينت النتائج أن بُعد تحسين الملائمة الثقافية جاءت بمستوى متوسط لدى عينة الدراسة، وذلك لأن المسؤولين في الشركات الصناعية الأردنية في قطاع الأغذية يهتمون بتشجيع التغيير وقبول الطرف الآخر والاستفادة من ثقافات الشركات الأخرى، ويعزى السبب في ذلك إلى أهمية قطاع الأغذية واتساعه وضخامة حجم المبيعات في هذه القطاع، مما يتطلب رؤي جديدة تتناسب مع متطلبات المستهلك وتأمين احتياجاته.

اتفقت نتائج (Antunes,2018) مع نتيجة الدراسة الحالية ومن أبرزها بأن الأرتجال الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً على العمل كما إن الأرتجال يتطور مع مرور الوقت ويتيح للشركات مواجهة نقاط القوة والضعف الناتج عن التغيير في ظروفهم البيئية والثقافية.

**تحليل الإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان؟**

أظهرت النتائج بأن مستوى المتوسط الحسابي العام للإدراك البيئي بلغ (3.1368) لدى شركات الأغذية الأردنية من وجهة نظر وحدة التحليل بمستوى متوسط، وهذا يدل على أن اهتمام إدارة الشركات الأردنية في الصناعات الغذائية على كافة الأبعاد بشكل متوسط، وهذا يعني بأن الشركات تهتم بإدراك اللاتأكد البيئي بمستوى محدود وغير فاعل، وفيما يلي مناقشة بمزيد من التوضيح لأبعاد اللاتأكد البيئي وكما يلي:

#### **البعد الأول: إدراك اللاتأكد بالطلب**

بينت النتائج أن بُعد قدرة إدارات الشركة لإدراك اللاتأكد بالطلب جاءت بمستوى متوسط لدى عينة الدراسة، وذلك لأن القائمين على الشركات الصناعية الأردنية في قطاع الأغذية يهتمون بالانتباه على السوق المحلي والتغيير في احتياجات المستهلك الأردني، ومدى التطور لدى المنافسين في السوق، وقدرتها على بناء تصور مستقبلي لواقع السوق وما هي الاحتياجات المستقبلية.

اتفقت نتائج دراسة (Matsuno, 2015) مع نتيجة الدراسة الحالية ومن أبرزها بأن اللاتأكد البيئي له تأثير محدود على عملية توجيه السوق والأداء.

### البعد الثاني: إدراك اللاتأكد بالعرض

بينت النتائج أن بُعد إدراك اللاتأكد بالعرض جاءت بمستوى متوسط لدى عينة الدراسة، وذلك لأن القائمين على الشركات الصناعية الأردنية في قطاع الأغذية يهتم بتحديد احتياجات السوق من حيث المنتجات بالإضافة إلى معرفة مستوى الدخول لدى المستهلك لما لذلك من تأثير على تحديد العرض في السوق ومستوى الطلب في المرحلة القادمة، الذي يساعد الشركات على تحديد الاستراتيجية التي سيتم استخدامها وفق متغيرات العرض والطلب للسوق.

اتفقت نتائج دراسة (Zhongfeng & Jisheng, 2010) مع نتيجة الدراسة الحالية من أبرزها وجود علاقة ايجابية بين اللاتأكد بالسوق والاستثمار في البحث والتطوير، بالإضافة إلى وجود علاقة سلبية بين الشدة التنافسية والاستثمار في البحث والتطوير.

### البعد الثالث: إدراك اللاتأكد بالتكنولوجيا

بينت النتائج أن بُعد إدراك اللاتأكد بالتكنولوجيا جاءت بمستوى متوسط لدى عينة الدراسة، وذلك لأن القائمين على الشركات الصناعية الأردنية في قطاع الأغذية يهتم بتجديد التكنولوجيا المستخدمة في التصنيع، ومتابعة كل ما هو جديد في تكنولوجيا التصنيع بما يتناسب مع امكانيات الشركة المادية، ومستوى الاقبال على المنتج المصنع من قبل الشركة.

اتفقت نتائج دراسة (Zhongfeng & Jisheng, 2010) مع نتيجة الدراسة الحالية من أبرزها وجود علاقة ايجابية بين اللاتأكد بالسوق والاستثمار في البحث والتطوير، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة بين اللاتأكد التكنولوجي والاستثمار في البحث والتطوير.

تحليل الإجابة على السؤال الثالث: ما مستوى ممارسة إستراتيجية إدارة المعرفة في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان؟

أظهرت النتائج بأن مستوى المتوسط الحسابي العام للإدراك البيئي بلغ (3.1555) لدى شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان من وجهة نظر وحدة التحليل بمستوى متوسط، وهذا يدل على أن اهتمام إدارة الشركات الأردنية في الصناعات الغذائية على كافة الأبعاد بشكل متوسط، وهذا يعني بأن الشركات تهتم بكافة الأبعاد المتعلقة باستراتيجية المعرفة والسبب في ذلك لتعدد الأبعاد وأهميتها بالنسبة للشركة، وفيما يلي مناقشة بمزيد من التوضيح لأبعاد استراتيجية المعرفة وكما يلي:

#### البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للمعرفة

بينت النتائج أن بُعد التخطيط الاستراتيجي للمعرفة جاءت بمستوى متوسط لدى عينة الدراسة، وذلك لأن القائمين على الشركات الصناعية الأردنية في قطاع الأغذية يهتم بالحصول عن كافة المعلومات عن المنافسين وما هي توجهاتهم المستقبلية، كما أن للمعرفة والمعلومات الحديثة دور في توليد الفرص لدى الشركة من خلال الاطلاع على كافة الأمور المتعلقة بالسوق المحلي.

اتفقت نتائج دراسة (Ettore & Constantin, 2017) مع نتيجة الدراسة الحالية من أبرزها اعتماد التفكير الاستراتيجي الكلاسيكي على تطبيق تحليل عقلائي على البيئة الداخلية والخارجية واحتياجات المعرفة لصياغة أهداف طويلة الأجل.

#### البعد الثاني: أصالة وقيمة المعرفة

بينت النتائج أن بُعد أصالة وقيمة المعرفة جاءت بمستوى متوسط لدى عينة الدراسة، وذلك لأن القائمين على الشركات الصناعية الأردنية في قطاع الأغذية يهتم بتشجيع العاملين على الابداع الابتكار

لما لذلك من ميزه تنافسية للشركة، بالإضافة إلى الاهتمام بالحصول على المعرفة الحديثة عن قطاع الأغذية في العالم لما لذلك من أثر على تبنؤ الشركة مركز تنافسي متقدم.

اتفقت نتائج دراسة (Robin, et.,al, 2014) مع نتيجة الدراسة الحالية من ابرزها بأن وسائل التواصل الاجتماعي ومواقع الانترنت لها دور كبير في استراتيجيات المعرفة وفي تصميم البنى التحتية للمعلومات، بل تبين بأن لها أثر أكبر من الوسائل التقليدية في استراتيجيات المعرفة.

### البعد الثالث: ديناميكات المعرفة

بينت النتائج أن بُعد ديناميكات المعرفة جاءت بمستوى متوسط لدى عينة الدراسة، وذلك لأن القائمين على الشركات الصناعية الأردنية في قطاع الأغذية يهتمون بجمع المعرفة والمحافظة عليها وتخزينها بشكل مرتب لما لها من دور في سرعة اتخاذ القرار بما يتناسب مع متغيرات السوق، بالإضافة إلى اهتمام الشركة بالعاملين أصحاب الخبرات وذلك لدورهم ومعرفتهم الجيدة بالسوق، الذي سينعكس على سياسات الشركة التسويقية.

اتفقت نتائج دراسة (Yoo & Kim, 2019) مع نتيجة الدراسة الحالية من ابرزها التوجه الريادي لكبار المديرين له علاقات ايجابية قوية مع القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالبحث والتطوير، كما تبين بأن كثافة البيئة تعمل على تكثيف التوجه الريادي، في حين الديناميكية البيئية لها تأثير سلبي بشكل منخفض.

### 3-5 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر للأرتجال الإستراتيجي في إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في شركات الأغذية بمدينة عمان؟

تشير نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الأولى ( $H_{0-1}$ ) إلى وجود أثر للأرتجال الإستراتيجي في إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). من خلال وجود تأثير للدوافع الداخلية والخارجية على إدراك اللاتأكد البيئي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يدل على اهتمام الشركة بالدوافع الداخلية والخارجية ومدى مساهمتها في إدراك اللاتأكد البيئي.

### مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

$H_{01-1}$ : لا يوجد أثر للدوافع الداخلية والخارجية في إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود أثر للدوافع الداخلية والخارجية في إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يدل على مستوى اهتمام الشركات الأردنية في مجال الصناعات الغذائية إلى تقليل التكاليف واعتماد فريق العمل أكثر من العمل الفردي، والتعاطف مع العملاء بوصفهم مصدر مهم للمعلومات وتشجيع تنفيذ المشاريع المشتركة في بعض الأنشطة وتشجيع التحالفات الإستراتيجية مع بعض المنافسين بما يحقق مصالح الشركة، ويتم استخدام أسلوب القرار ما بين المركزي واللامركزي.

### مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

$H_{01-2}$  : لا يوجد أثر لتغيير الموارد والقدرات التنظيمية في إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود أثر لتغيير الموارد والقدرات التنظيمية في إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يدل على مستوى اهتمام الشركات الأردنية في مجال الصناعات الغذائية على الابتكار داخل الشركة أكثر من خارجها وتنوعها باستقطاب المواهب مع عدة مصادر وتبني المخاطرة المحسوبة وتبني المخاطرة المحسوبة أكثر من تجنبها.

### مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

$H_{01-3}$  : لا يوجد أثر لتحسين الملائمة الثقافية في إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود أثر لتحسين الملائمة الثقافية في إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يدل على مستوى اهتمام الشركات الأردنية في مجال الصناعات الغذائية تطوير الاحساس بتاريخ الشركة وتشجيع التغيير أكثر من القبول بالموقف وتحفيز قبول ثقافة الشركة، ومشاركة ثقافة الشركة، والاستفادة من الثقافات الأخرى وقبول الخطأ في العمل وليس العقوبة عليه.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "لا تعدل استراتيجية إدارة المعرفة من أثر الأرتجال الإستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الأولى ( $H_{0-2}$ ) إلى تعدل استراتيجية إدارة المعرفة من أثر الأرتجال الإستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) من خلال وجود تأثير للدوافع الداخلية والخارجية على إدراك اللاتأكد البيئي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ومن تغيير الموارد والقدرات التنظيمية على إدراك اللاتأكد في إدراك اللاتأكد البيئي، ومن تحسين الملائمة الثقافية على إدراك اللاتأكد البيئي، وهذا يدل على اهتمام الشركة بكافة الأبعاد لما لها من تأثير على الإرتجال الاستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي.

#### مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

$H_{02-1}$ : لا تعدل استراتيجية إدارة المعرفة من أثر الدوافع الداخلية والخارجية على إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود أثر للدوافع الداخلية والخارجية في إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يدل على مستوى اهتمام الشركات الأردنية بجمع المعلومات عن المنافسين الأقوى، بالإضافة إلى بحثها عن المعرفة التي تولد الفرص، وتبني رسالة لإدارة المعرفة تعمل على توفير فرص أكثر لنجاحها.



### مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H<sub>02-2</sub>: لا تعدل استراتيجية إدارة المعرفة من أثر تغيير الموارد والقدرات التنظيمية على إدراك اللاتأكد

البيئي في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود أثر تغيير الموارد والقدرات التنظيمية في إدراك

اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا

يدل على مستوى اهتمام الشركات الأردنية بجمع المعلومات عن البيئات غير المستقرة

وتحليلها وتنوع مصادر البيانات والعمل على تشجيع المواهب على الابتكار بالإضافة لتبني المخاطرة

المحسوبة.

### مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H<sub>02-3</sub>: لا تعدل استراتيجية إدارة المعرفة من أثر تحسين الملائمة الثقافية على إدراك اللاتأكد البيئي

في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود أثر تحسين الملائمة الثقافية في إدراك اللاتأكد

البيئي في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يدل على

مستوى اهتمام الشركات الأردنية الاستفادة من التدفقات الأخرى ونشر الثقافة الجماعية مقابل الثقافة

الفردية بالعمل، وقبول الخطأ بالعمل وتحليل أسباب الفشل.

## 5-4 التوصيات والمقترحات

بعد مناقشة وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- على الشركات الأردنية بشكل عام والشركات الأردنية في الصناعات الغذائية بشكل خاص بضرورة إيلاء الارتجال الاستراتيجي الأهمية الكبرى لما لها من دور فعال في التغلب على المشكلات السوقية والتنافسية.
- ضرورة اهتمام القائمين على الشركات الصناعية بتدريب الإدارة الوسطى والعامّة على الارتجال الاستراتيجي لما لها من دور في التغلب على تقلبات السوق.
- ضرورة منح المدراء الصلاحيات الكافية لممارسة الارتجال الاستراتيجي عند الحاجة.
- ضرورة التركيز على جمع كافة البيانات والمعلومات لما للمعرفة من دور على نجاح الارتجال الاستراتيجي.
- ضرورة معالجة نقاط الضعف في الشركات الصناعية بما يتعلق بضعف المعلومات عن المنافسين والتطورات التكنولوجية الخاصة بقطاع الصناعات الغذائية.
- يتطلب من شركات الأغذية الاهتمام بكافة المعلومات والبيانات عن السوق الأردني في مجال الأغذية لما لذلك من أثر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- إجراء دراسة عن الإرتجال الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية.
- إجراء دراسة في شركات من غير الغذائية عن دور الدوافع الداخلية والخارجية للارتجال الاستراتيجي على اللاتأكد البيئي لما لتلك الدوافع من أثر على الشركات.
- إجراء المزيد من الدراسات حول الارتجال الاستراتيجي وذلك للحاجة الماسة لتلك الدراسات في مختلف القطاعات.
- إجراء دراسات استراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها في تخفيض اللاتأكد البيئي وتحقيق الاداء المستدام.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- الذيابات، بسام (2017). أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة، دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية، مجلة جامعة عزه، العدد (25)، 2.
- صندوق الاستثمار في السكان الريفيين (2019). استراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق، المجموعة الأوروبية، المانيا.
- علي، شفاء (2012). دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بلوغ خصائص المنظمة المتعلمة-دراسة ميدانية في عدد من كليات الجامعة العراقية، مجلة دنانير، العدد(6).
- غرفة تجارة عمان (2020). قطاع المواد الغذائية-أهميته والمعوقات التي تواجه نموه، توصياته، إدارة الدراسات والتدريب، وحدة الدراسات والاتفاقيات الدولية.
- مدلول، كزار (2019). دور مقومات الإرتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية-دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد(55)، ص 647-679.

## المراجع الأجنبية

- Abdallah, L. (2014). **The effects of environmental uncertainty conditions on organisational innovativeness and performance of SMEs**, Master programme in Entrepreneurship, School of Management.
- Abu Bakar, H., Rosli, M., & Hasimah, I., (2015) Effects of Knowledge Management and Strategic Improvisation on SME Performance in Malaysia, **Asian Social Science**; Vol. 11, No. 9.
- Antunes, S. (2018) **Strategic improvisation as a process: a multiple case study of entrepreneurial firms in the course of maturity**, a project carried out on the Master in Management Program, under the supervision of Professor Miguel Pina e Cunha.
- Awang, Z. (2014), A Handbook on Structural Equation Modeling for Academicians and Practitioner, 1st ed., MPWS Rich Resources, Bandar Baru Bangi, kuala lumpur, Malaysia.
- Biosafety Report, (2015) Uncertainty and Knowledge Gaps related to Environmental Risk Assessment of GMOs, **Norwegian Environment Agency and NORAD**.
- Boon-itt, S., & Paul, H. (2008), Moderating Effects of Environmental Uncertainty on Supply Chain Integration and Product Quality: An Empirical Study of Thai Automotive Industry. **IJAIM**, 2: 49-61.
- Constantin, Bratianu (2019) **A Strategic View on the Knowledge Dynamics Models Used in Knowledge Management**, European Conference on Knowledge Management, Universidade Europeia de Lisboa, Lisbon.
- Cunha, Miguel Pinae (2019) Improvisation in the learning organization :a defense of the infraordinary, **The Learning Organizatio**, Vol.26No.3.

- Darwina, Arshad, & Paul Hughes (2009) Examining Organizational Improvisation: The Role of Strategic Reasoning and Managerial Factors, World Academy of Science, **Engineering and Technology** 30.
- Erdem, Secilmis, (2019) the role of risk aversion in public goods dilemmas with environmental uncertainty: an experimental analysis, **Journal Applied Economics Letters**, Volume 26, 2019 - Issue 17.
- Ettore, B., & Constantin, B. (2017) Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics, **Journal of Knowledge Management**, 21(2):233-253.
- Fabiana, B., Edivandro, T., & Francisco, F. (2015) Authentic leadership and knowledge management, **Gest. Prod.** vol.24 no.1.
- Falkheimer, Jesper LU and Gentzel Sandberg, Katarina(2018)The art of strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers, In **Journal of Communication Management** 22(2). p. 253-258
- Fardis Samsami, Seyed Hamid Khodadad Hosseini , Asadollah Kordnaeij & Adel Azar (2015) Managing Environmental Uncertainty: From Conceptual Review to Strategic Management Point of View, **International Journal of Business and Management**; Vol. 10, No. 7.
- Farook, R., Hamzeh, F., & AlHussein. H. (2019) Understanding improvisation in construction through antecedents, behaviors and consequences, **Construction Management and Economics**, 37:2, 61-71.
- Frances, M. (1987) Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty, **Academy of Management Review**, 1987, Vol. 12, No. 1, 133-143.

- Fynes, B., De Búrca, S., & Marshall, D. (2004), Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. **Journal of Purchasing and Supply Management**, 10(4): 179-190.
- Ganbold O., & Matsui, Y. (2017) impact of environmental uncertainty on supply chain integration: empirical evidence, **The Journal of Japanese Operations Management and Strategy**, Vol. 7, No. 1, pp. 37-56.
- Glear Samsami, Asadollah Kordnaeij (2014) Environmental Uncertainty: From Conceptual Review to Strategic Management Point of View, European Conference on Knowledge Management, Universidade Europeia de Lisboa
- Hair, Hult, T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017), A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling, 2nd ed., Thousand Oakes.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Babin, B.J. and Black, W.C. (2010), Multivariate Data Analysis: A Global Perspective, Upper Saddle River, 7th ed., Pearson, NJ, available at:<https://doi.org/10.1016/j.ijpharm.2011.02.019>.
- Holowetcki, A. (2007), the Relationship between Knowledge Management and Organizational Culture, [WWW.aim.Uoregon.Edu](http://WWW.aim.Uoregon.Edu)
- Jaewook, Y., & Junic K. (2019) the Effects of Entrepreneurial Orientation and Environmental Uncertainty on Korean Technology Firms' R&D Investment, **Journal of Open Innovation**.
- Joseph, B., & Glen, D. (2014) Communities of practice: linking knowledge management and strategy in creative firms, **Journal of Business Strategy**, VOL. 35 NO. 6 2014, pp. 49-57.
- Lees, J., Jochen A.G. Jaeger, Jill, A.E. & Bram F. (2016) Analysis of uncertainty consideration in environmental assessment: an empirical study of Canadian EA practice, **Journal of Environmental Planning and Management**, Vol. 59, No. 11.

Leybourne, S., & Kennedy, M. (2015) **Learning to Improvise, or Improvising to Learn: Knowledge Generation and 'Innovative Practice' in Project Environments**, Knowledge and Process Management.

Maria Mårtensson, Linda Margareta (2005) Entrepreneurship as a Strategic Management Tool for Renewal, Adm. Sci. 2

Mathya, C., Lomakina, E., Dauzneau, J., Iglesias, S., Brodersen, K.; Friston K.; & Stephan, K. (2014) Uncertainty in perception and the Hierarchical Gaussian, **Frontiers in Human Heuroscience**, Vol (8).

Matsuno, K. (2015) the Effects of Environmental Uncertainty and Entrepreneurial Proclivity on Market Orientation Process and Growth Momentum, **Kindai Management Review**, Vol. 3.

Matthew W. Ford (2015) Supply Chain Quality Management and Environmental Uncertainty: A Contingency Perspective, **QMJ VOL. 22, NO. 4**.

Maull, R., Brown, P. & Cliffe, R. (2014) Organizational Culture and Quality Improvement, **International Journal of Operations & Production Management**.

Mukherji, A., & Mukherji, J. (2017) Environmental Uncertainty and Positive Performance of Small Fir...ms: The Roles of Key Mediators, **Journal of Organizational Psychology**, Vol. 17(3).

Nadège L., & Yolande C. (2015) **Using IT to Unleash the Power of Strategic Improvisation**, Thirty Sixth International Conference on Infor Systems, Fort Worth.

Nadege, L., & Yolande C. (2015) **Using IT to Unleash the Power of Strategic Improvisation Completed**, Research Paper, Thirty Sixth International Conference on Information Systems, Fort Worth.

Najaf, I. (2017) Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational culture, **PSU Research Review**.

- Najafi I., Rosli M., & Bakar, M. (2017) Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational culture, **PSU Research Review** Vol.2No.3.
- Ramírez, R., & Selsky, J. (2014) **Strategic Planning in Turbulent Environments: A Social Ecology Approach to Scenarios**, revised & resubmitted manuscript.
- Report, R (2015) Environmental Uncertainty: An Empirical Study of Thai Automotive Industry, **Journal Applied Economics Letters**, vol, 24, (2).
- Say Y. & Nilmini W. (2012) a strategic improvisation Model: A case study of healthcare information systems design, **Academy of Management Review**, 27(4).
- Simon B., & Gooderhamb P. (2015) Improvisation: A legitimate strategy in the face of adversity, **Small Enterprise Research**, Vol. 22, No. 1, 49–68.
- Steve, K. (2007) strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers, **In Journal of Knowledge Management**, 14(2): 224-239.
- Sun, W. & Price, j. (2016) “The impact of environmental uncertainty on increasing customer satisfaction through corporate social responsibility” **European Journal of Marketing**, Vol. 50 No. 7/8, 2016, pp. 1209-1238.
- Venkitachalam, K., & Willmott, H. (2013) Factors shaping organizational dynamics in strategic knowledge management, **Knowledge Management Research & Practice** (2015) 13, 344–359.
- Wu, G. C. (2013) the influence of green supply chain integration and environmental uncertainty on green innovation in Taiwan's IT industry. **Supply Chain Management: An International Journal**, 18(5): 539- 552.
- Yong L., & Peng, L. (2014) Knowledge transfer, governance mechanisms in alliance and environmental uncertainty an empirical study, **Chinese Management Studies** Vol.8 No.3.



Yoo. S & Kim. T (2019) Managing Environmental Uncertainty: From Conceptual Review to Strategic Management Point of View **in Journal of Communication Management** 26(1). p. 345-356

Zhongfeng S. & Jisheng P. (2010) Impacts of environmental uncertainty and firms' capabilities on R&D investment: Evidence from China, Ltd. *Innovation: Management, policy & practice*, 12: 269–282.

## الملحقات

### ملحق رقم (1)

#### الاستبانة بصورتها النهائية



السادة المديرين المحترمون

تحية طيبة وبعد:

نظراً للدور الفاعل الذي تلعبه شركات صناعات الأغذية في الاردن على كافة المستويات الاجتماعية والاقتصادية، ومن أجل الكشف عن الدور الحقيقي لهذه الشركات ومساهمتها في الاقتصاد ومستوى كفاءتها في التعامل مع الظروف والمواقف وطبيعة أدائها يجري الباحث دراسة بعنوان " أثر الارتجال الاستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي : استراتيجية إدارة المعرفة متغير معدل -دراسة ميدانية في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان -

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، ولكون الموضوع يخص شركاتكم لذلك فأنتم أفضل من يدلي برأيه في هذا المجال ومن هذا المنطلق يتوجه اليكم الباحث بالاستبانة المرافقة راجياً قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق مع رأيك والمقابل لكل فقرة.

وفي الوقت الذي يعرب فيه الباحث عن شكركم لتعاونكم معه فإنه يودّ إعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة، من دون ان يطلع عليها أحد.

شاكرين لكم تعاونكم مع وافر الاحترام والتقدير

الباحث  
سعد علي عبدالمجيد

بإشراف الاستاذ الدكتور  
احمد علي صالح

الجزء الأول من الاستبانة

المعلومات الشخصية (الديموغرافية)

هذا الجزء مخصص للبيانات الشخصية (الديموغرافية) : الرجاء وضع إشارة ( ✓ ) في المكان المناسب:

أولاً: النوع الاجتماعي:

ذكر  أنثى

ثانياً: العمر:

أقل من 30 سنة  30 - أقل من 40 سنة

40 - أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

ثالثاً: المؤهل العلمي:

بكالوريوس .

ماجستير .

دكتوراه .

رابعاً: المستوى التنظيمي:

مدير إدارة عليا  مدير إدارة وسطي  مدير إدارة أشرافية

خامساً: عدد سنوات الخدمة:

5 - أقل من 10 سنوات  10 - أقل من 15 سنة

15 - أقل من 20 سنة  20 سنة فأكثر .

## الجزء الثاني من الاستبانة

القسم الثاني: يتعلق هذا الجزء بجميع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، يرجى الإجابة عن كل

فقرة بوضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

أولاً: الارتجال الاستراتيجي: قدرة إدارات الشركة على التلقائية والعقلانية وقوة الاسترسال والابتكار

في دمج وبناء وإعادة تكوين الموارد بسرعة والمنافسة بفاعلية في البيئات المتغيرة ويقاس بالابعد

الاتية : (الدوافع الداخلية والخارجية، تغيير الموارد والقدرات التنظيمية، تحسين الملائمة الثقافية).

درجة					محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	
1	2	3	4	5	
الدوافع الداخلية والخارجية: قدرة إدارات الشركة على التلقائية والعقلانية وقوة الاسترسال في طريقة العمل واتخاذ القرارات وتقنين التكاليف وتحديد الهيكل التنظيمي، والتعامل مع متغيرات وضغوط ومتطلبات البيئة الخارجية.					
أولاً: الدوافع الداخلية: قدرة إدارات الشركة على التلقائية والعقلانية في طريقة العمل واتخاذ القرارات وتقنين التكاليف وتحديد الهيكل التنظيمي.					
تتباين توجهات الإدارات في الشركة نحو:					
					1- هدف تقليل التكاليف بين الزيادة والنقصان.
					2- أسلوب القرار بين المركزي واللامركزي.
					3- الهياكل المسطحة أكثر من الهرمية.
					4- اعتماد فرق العمل أكثر من العمل الفردي.
ثانياً: الدوافع الخارجية: قدرة إدارات الشركة على التلقائية والعقلانية وقوة الاسترسال في التعامل مع متغيرات وضغوط ومتطلبات البيئة الخارجية.					
تتركز ممارسات الإدارات في الشركة على:					
					5- الالتزامات الاستراتيجية في بناء الثقة.
					6- التعاطف مع العملاء بوصفهم مصدر مهم للمعلومات.
					7- تشجيع التحالفات الاستراتيجية مع المنافسين.
					8- تنفيذ مشاريع مشتركة في بعض الأنشطة.
البعد الثاني: تغيير الموارد والقابليات التنظيمية: قدرة إدارات الشركة على التلقائية والعقلانية والابتكار في تطوير مواردها الملموسة وغير الملموسة والبشرية وآليات التفاعل والتعاون بينها في ظل ظروف بيئة متغيرة.					
رابعاً: تهتم جهود الإدارات في الشركة:					
					9- بتطوير الاصول الثابته أكثر من المتداولة.
					10- بالربحية أكثر من الارباح.
					11- بصناعة الابتكار داخل الشركة أكثر من شرائها من الخارج.

					-12	بتنوع مصادر استقطاب المواهب أكثر من الاعتماد على مصادر محددة.
					-13	بتحليل البيانات غير المستقرة أكثر من المستقرة.
					-14	بتبني المخاطرة المحسوبة أكثر من تجنبها.
					-15	بالممارسات الاستباقية أكثر من رد الفعل.
					-16	بالتنوع غير المرتبط أكثر من المرتبط.
<b>البعد الثالث: تحسين الملائمة الثقافية:</b> قدرة إدارات الشركة على التفاعلية وقوة الاسترسال والابتكار في تطوير القيم والعادات والتقاليد وتبني قصص النجاح وتحليل قصص الفشل.						
<b>خامساً: تركيز جهود الإدارات في الشركة على:</b>						
					-17	تطوير الاحساس بتاريخ الشركة إلى جانب المستقبل.
					-18	تشجيع التغيير أكثر من القبول الآلي للمواقف.
					-19	تحفيز قبول ثقافة الشركة أكثر من تنفيذها.
					-20	تعلم تشارك ثقافة الشركة أكثر من تعليمها.
					-21	الاستفادة من ثقافات أخرى وعدم البقاء على ثقافة الشركة فقط.
					-22	نشر الثقافة الجماعية مقابل الثقافة الفردية في العمل.
					-23	قبول الخطأ في العمل وليس العقوبة عليه.
					-24	تحليل قصص الفشل بنفس أهمية قصص النجاح.

**ثانياً: إدراك اللاتأكد البيئي:** قدرة إدارات الشركة على الوعي، والانتباه، والتذكر، والتخيل، وأستثمار الخبرة والذاكرة التنظيمية في التعامل مع التعقيد والتغير في أبعاد (الطلب، والعرض، والتكنولوجيا).

بدرجة					محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها	
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
1	2	3	4	5		
<b>البعد الأول:</b> قدرة إدارات الشركة على الانتباه والتخيل في التعامل مع التعقيد والتغير في الطلب والمتعلقة في جوانب الظروف الاقتصادية، واتجاهات الاسعار، وشدة المنافسة، ومعدل النمو السكاني، ومستوى الدخل.						
<b>أولاً: تتظافر إدارات الشركة في تحقيق الانتباه والتخيل الشديد نحو دراسة:</b>						
					-25	لظروف الاقتصادية المتعددة أكثر من ظروف اقتصادية محددة.
					-26	التغير المستمر في اتجاهات الاسعار أكثر من التغير المؤقت.
					-27	شدة المنافسة أكثر من عدد المنافسين.
					-28	التنوع في معدل النمو السكاني أكثر من قيمة (رقم) معدل النمو.

					تصنيف مستوى الدخول لدى المشتريين أكثر من حساب مستوى الدخل العام للمشتريين.	-29
					معدلات التضخم العالمية أكثر من المحلية.	-30
<p><b>البعد الثاني: إدراك اللاتأكد بالعرض:</b> قدرة إدارات الشركة على أستثمار الخبرة والذاكرة التنظيمية في التعامل مع التعقيد والتغير في العرض في الجوانب المتعلقة بمصادر التوريد، وفترات الشراء، ورغبات وحاجات المشتريين، وتكاليف التحويل، والتجديد والتطوير للانشطة.</p> <p><b>ثانياً: تستخدم إدارات الشركة خبراتها المتراكمة وذكراتها التنظيمية في:</b></p>						
					ضرورة تنويع مصادر التوريد أكثر من الاعتماد على مصادر محدودة.	-31
					تقليل فترات الشراء من الموردين أكثر من تباعدها.	-32
					تحقيق المنفعة المتبادلة مع الموردين أكثر من أنجاز صفقات محددة.	-33
					تحقيق رغبات المشتريين وحاجاتهم كلا بحسب طلبه وليس واحدة منها رغبات او حاجات.	-34
					جعل تكاليف التحويل لشركات أخرى عالية وليس منخفضة.	-35
					التسيق المتأزر للانشطة أكثر من العمل الفردي لها.	-36
<p><b>البعد الثالث: إدراك اللاتأكد بالتكنولوجيا:</b> قدرة إدارات الشركة على الوعي والتذكر في التعامل مع التعقيد والتغير في التكنولوجيا في الجوانب المتعلقة بسرعة التغير، وتعدد المهام، وتنويع المنتجات، وحجم الانتاج، وطبيعة المشاكل.</p> <p><b>ثالثاً: تتوافق درجة وعي إدارات الشركة وتذكر سلسلة الاحداث على:</b></p>						
					التغير التكنولوجي السريع المتباين أكثر منه البطيء المتناسق.	-37
					أستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لأغراض التتبؤ أكثر منها ادوات اتصال.	-38
					أعتبر تعدد المهام يزيد من تعقيد التكنولوجيا بدلاً من تبسيطها.	-39
					التنوع بالمنتجات يزيد من تعقيد التكنولوجيا أكثر من تبسيطها.	-40
					مكونات المنتج تحدد درجة تعقيد التكنولوجيا من تبسيطها.	-41
					الانتاج الواسع يساهم في تبسيط التكنولوجيا وليس تعقيدها.	-42

ثالثاً: استراتيجية إدارة المعرفة: الخطة والمنظور العلمي التي تعمل بموجبها إدارات الشركة من أجل تحقيق أعلى فائدة من المعرفة، وتشمل ثلاثة أبعاد هي (التخطيط الإستراتيجي للمعرفة، وأصالة وقيمة المعرفة، ديناميكيات المعرفة)

بدرجة					محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
1	2	3	4	5	
<b>البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للمعرفة:</b> عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمعرفة ووضع رؤية ورسالة وأهداف لإدارة المعرفة.					
<b>أولاً: تتظافر جهود إدارات الشركة من أجل:</b>					
					43- جمع المعرفة عن المنافسين الاكثر منافسة لها وليس الاضعف منافسة لها.
					44- البحث عن المعرفة التي تولد الفرص أكثر من التي تسبب التهديدات.
					45- تطوير قوتها المعرفية مقابل تحديد نقاط ضعفها.
					46- وضع رؤية لإدارة المعرفة، تعتبر المعرفة قوة يجب الاستثمار فيها.
					47- تبني رسالة لإدارة المعرفة تؤكد على توفير مناخ لنشرها.
					48- تحديد ما يعرفه المنافسون عن شركتنا بخاصة المجالات الحرجة.
<b>البعد الثاني: اصالة وقيمة المعرفة:</b> عملية توليد المعرفة واكتسابها من مصادرها المتعددة وتقييمها، والادوات المستخدمة في ذلك.					
<b>ثانياً: تحرص إدارات الشركة على:</b>					
					49- تشجيع الابداع من داخل الشركة أكثر من شراؤه من الخارج.
					50- عقد اتفاقيات مع مراكز متخصصة للحصول على معارف جديدة أكثر من معارف متداولة.
					51- تخصيص وقت لاغراض توليد الافكار الابداعية مع الحوافز المادية إلى جانب المعنوية.
					52- استخدام حلقات العصف الذهني بشكل واسع وليس ضيق.
					53- استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل واسع وليس محدود.
					54- تدريب العاملين على تقييم المعرفة ذات الصلة بالعمل عن غيرها من المعرفة.
<b>البعد الثالث: ديناميكيات المعرفة:</b> عملية الاهتمام بحركية المعرفة من حيث حمايتها وتخزينها وتعلمها وتحويلها وتطبيقها وتحديثها.					
<b>ثالثاً: تؤكد إدارات الشركة على:</b>					
					55- حماية المعرفة بشكل دائم وليس طارئ.
					56- تخزين المعرفة وفقاً لسياسة موحدة وليس وفقاً لاجتهاد الادارات.
					57- تعلم نقل المعرفة من أجل التشارك بها وليس توزيعها فقط.
					58- تحويل أكبر قدر من المعرفة الضمنية إلى صريحة وليس العكس.
					59- تحديث المعرفة في إطار التغيرات البيئية المتعلقة بالصناعة أكثر من المنافسين.
					60- الاستفادة من خبرات العاملين في الشركة إلى جانب الشبكة العالمية للمعلومات.

## ملحق رقم (2)

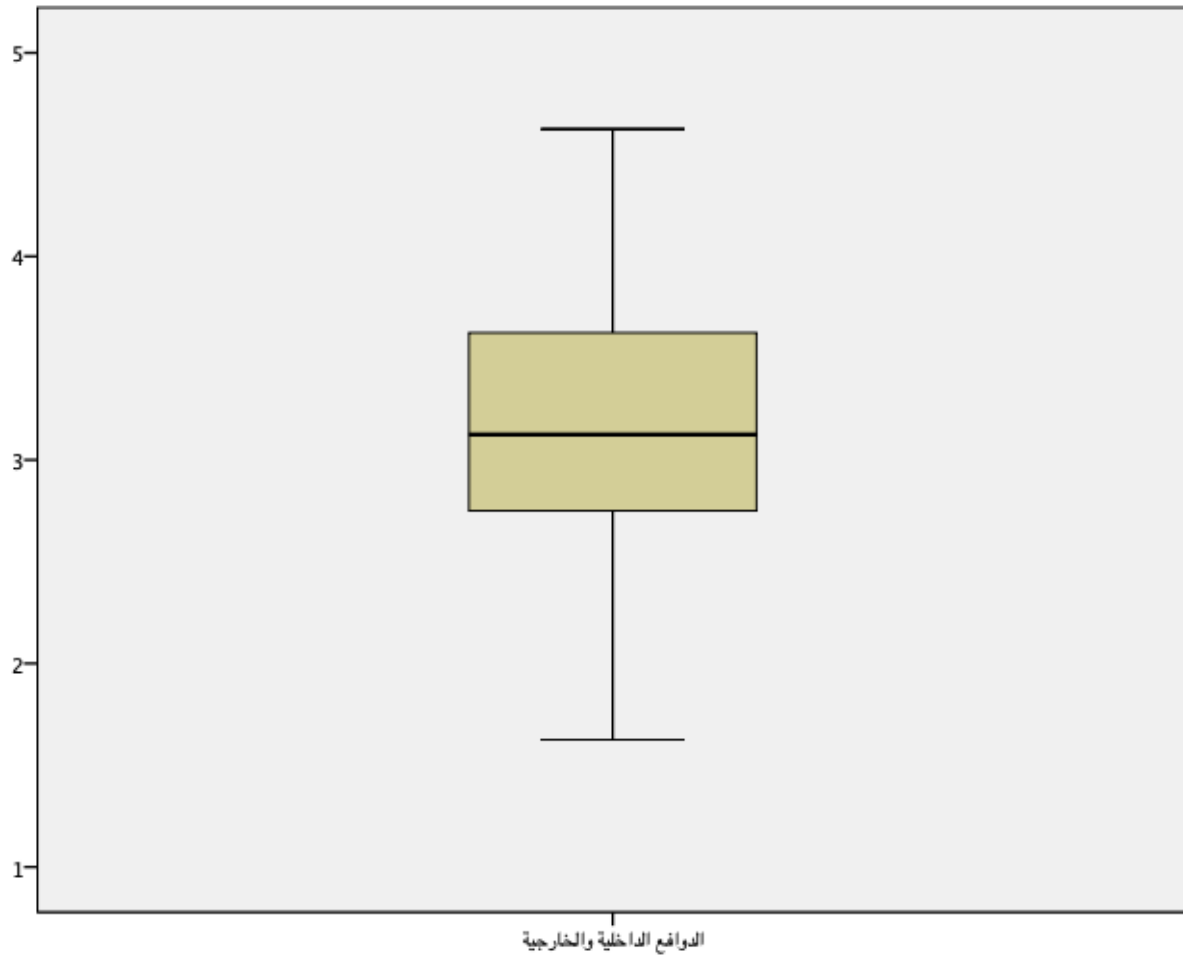
## قائمة باسماء المحكمين

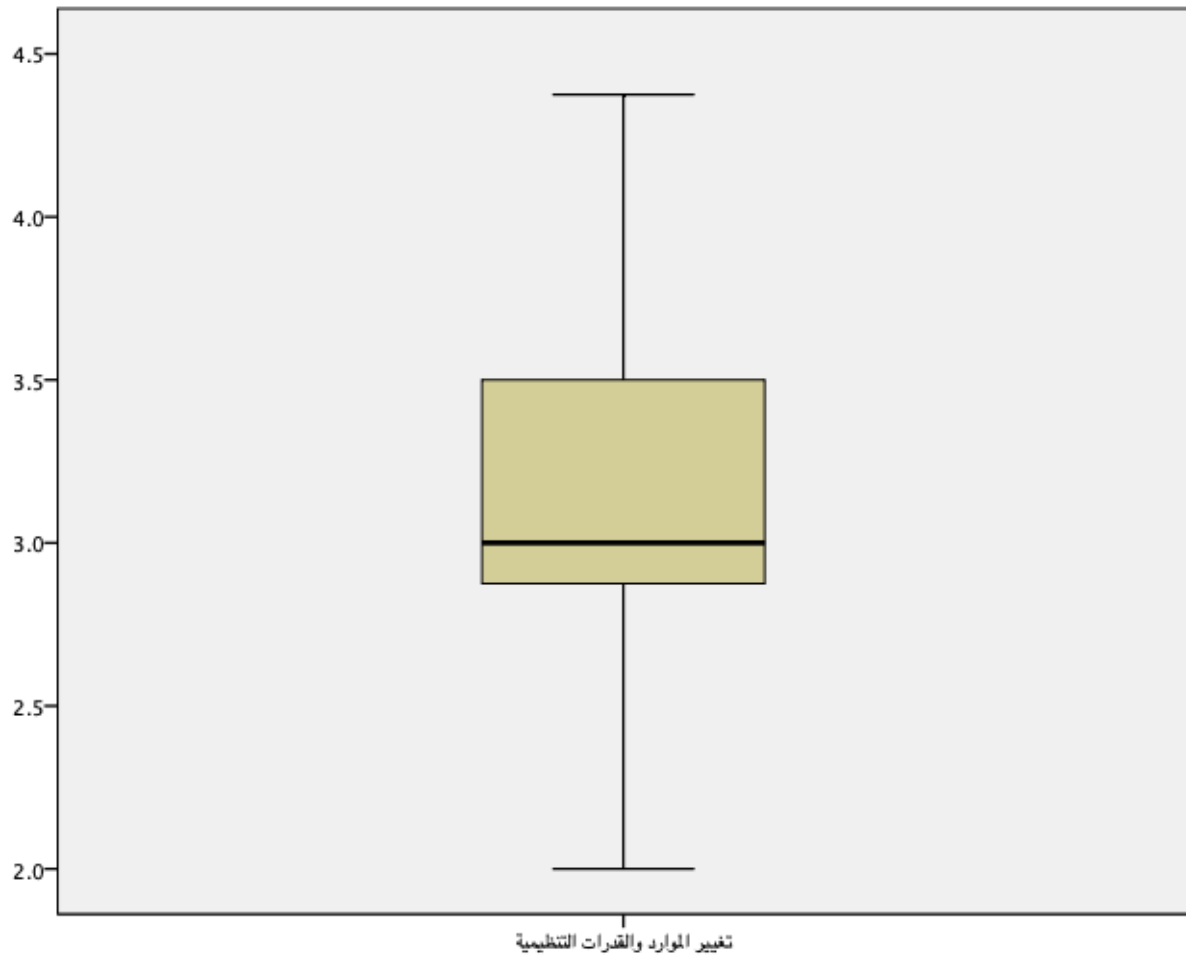
الاسم	الرتبة	مكان العمل
الدكتور سالم سفاح العون	استاذ	جامعة آل البيت
الدكتور علي العضايلة	استاذ	جامعة مؤتة
الدكتور محمد النعيمي	أستاذ	الجامعة الأردنية
الدكتور محمد أبو زيد	استاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
الدكتور وليد مجلي العواودة	استاذ	جامعة آل البيت
الدكتور أمجد طويقات	استاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
الدكتور فراس الشلبي	استاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية

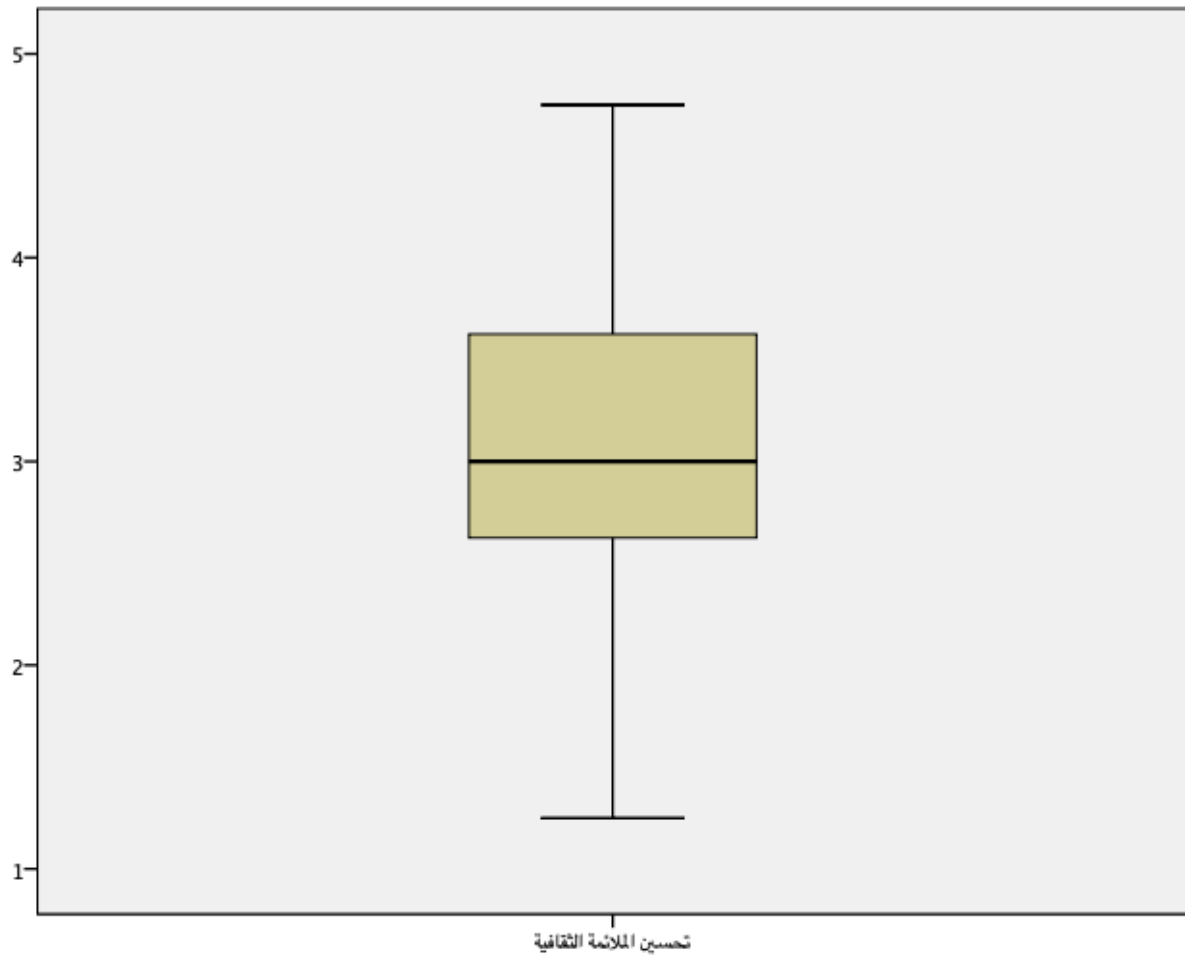


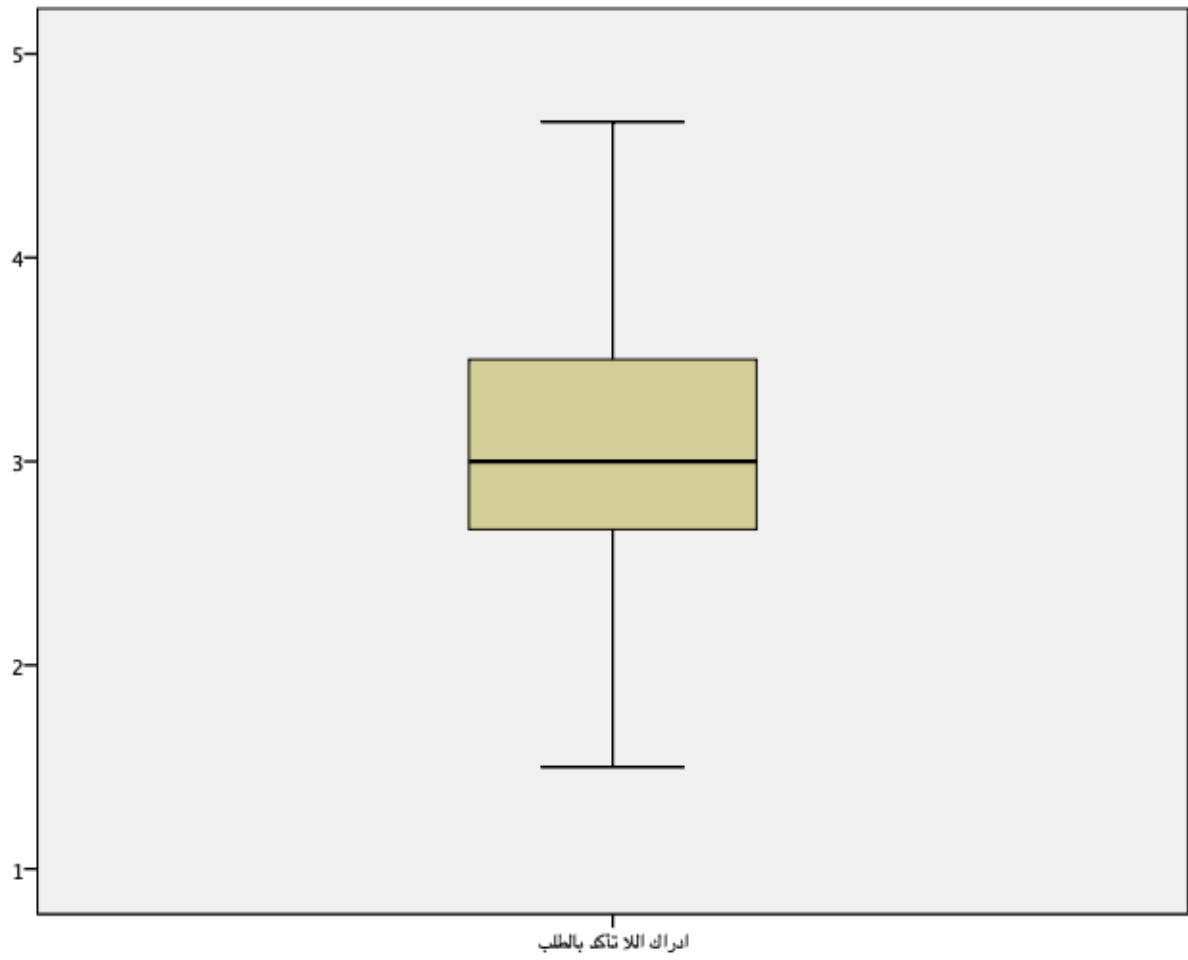
### الملحق رقم (3)

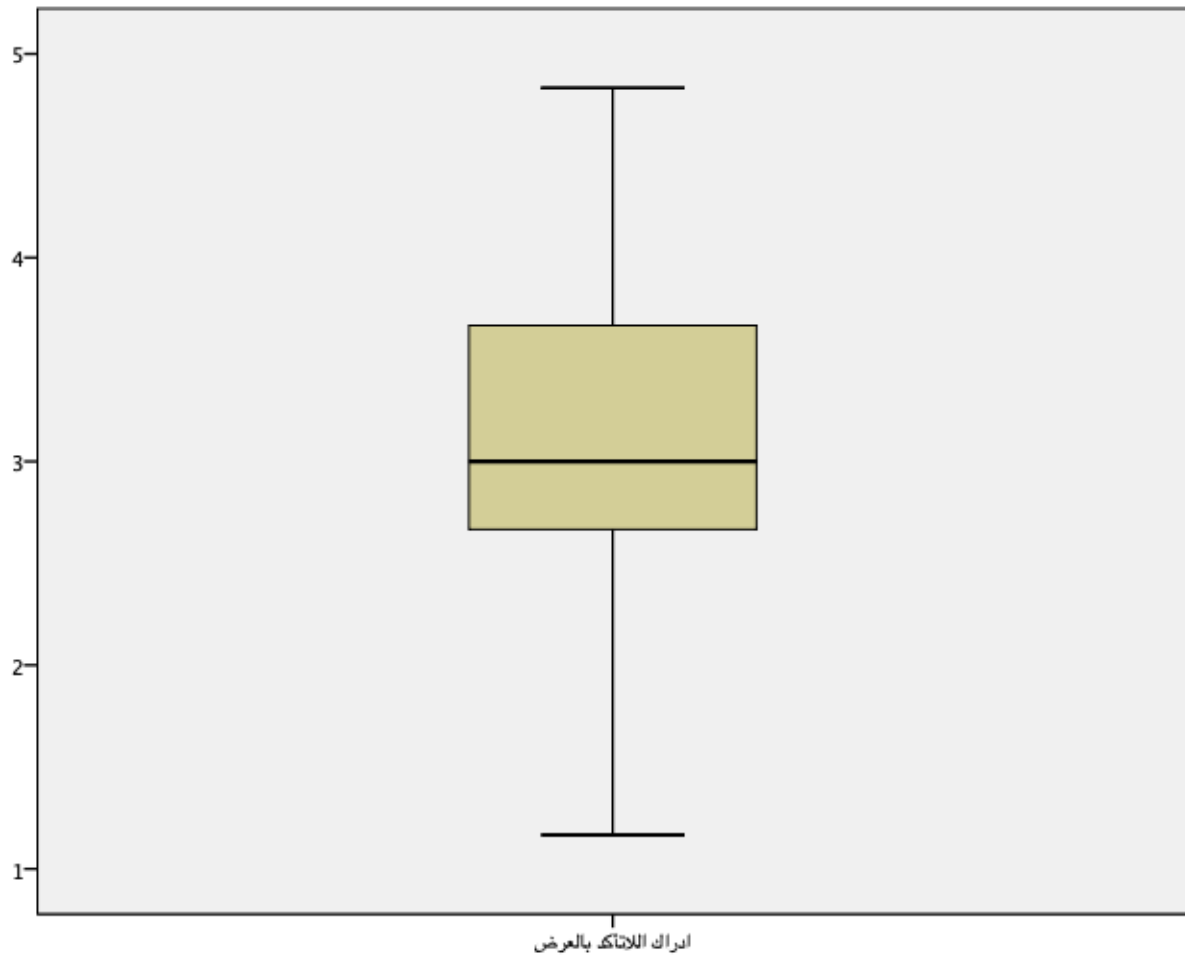
البوكس بلوت للقيم المتطرفة

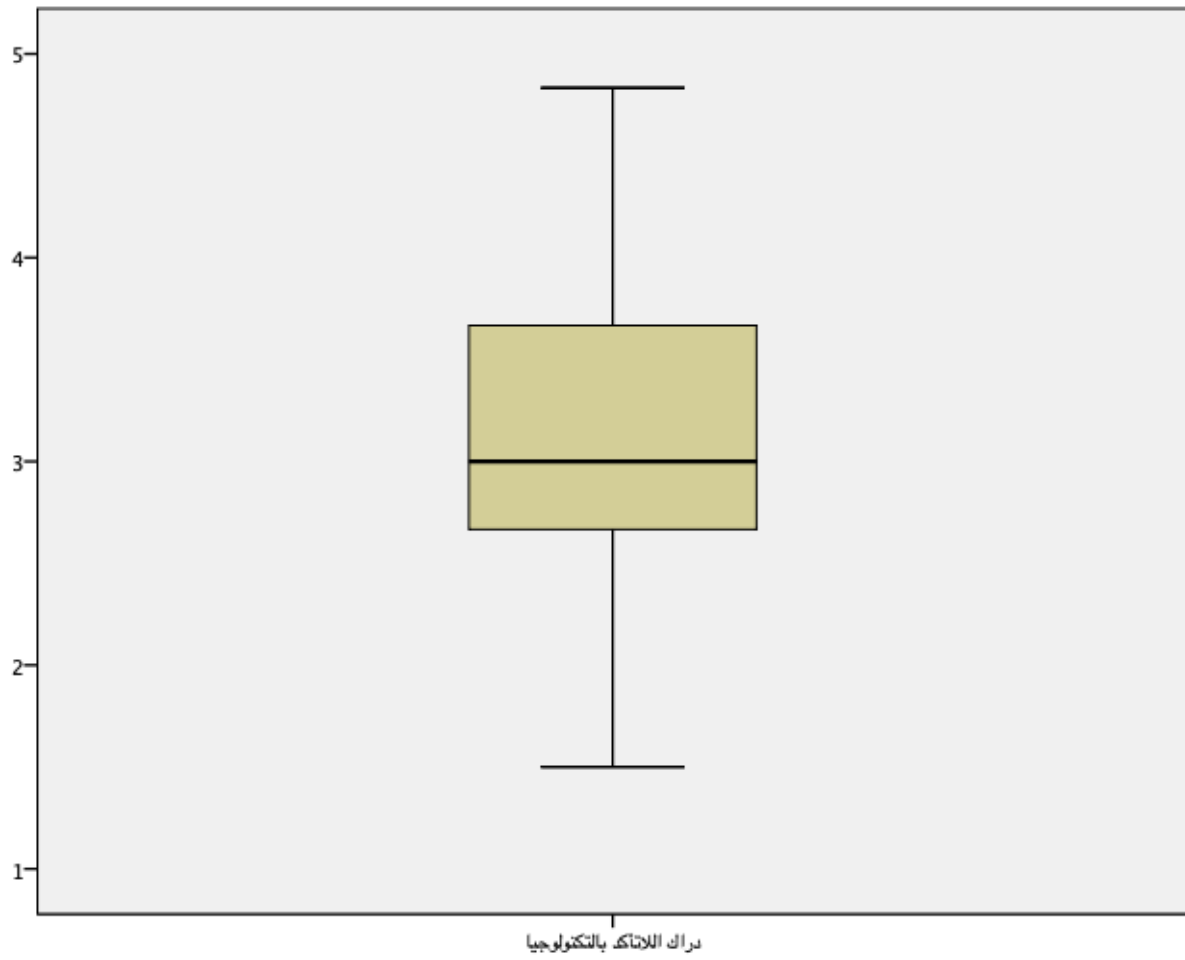


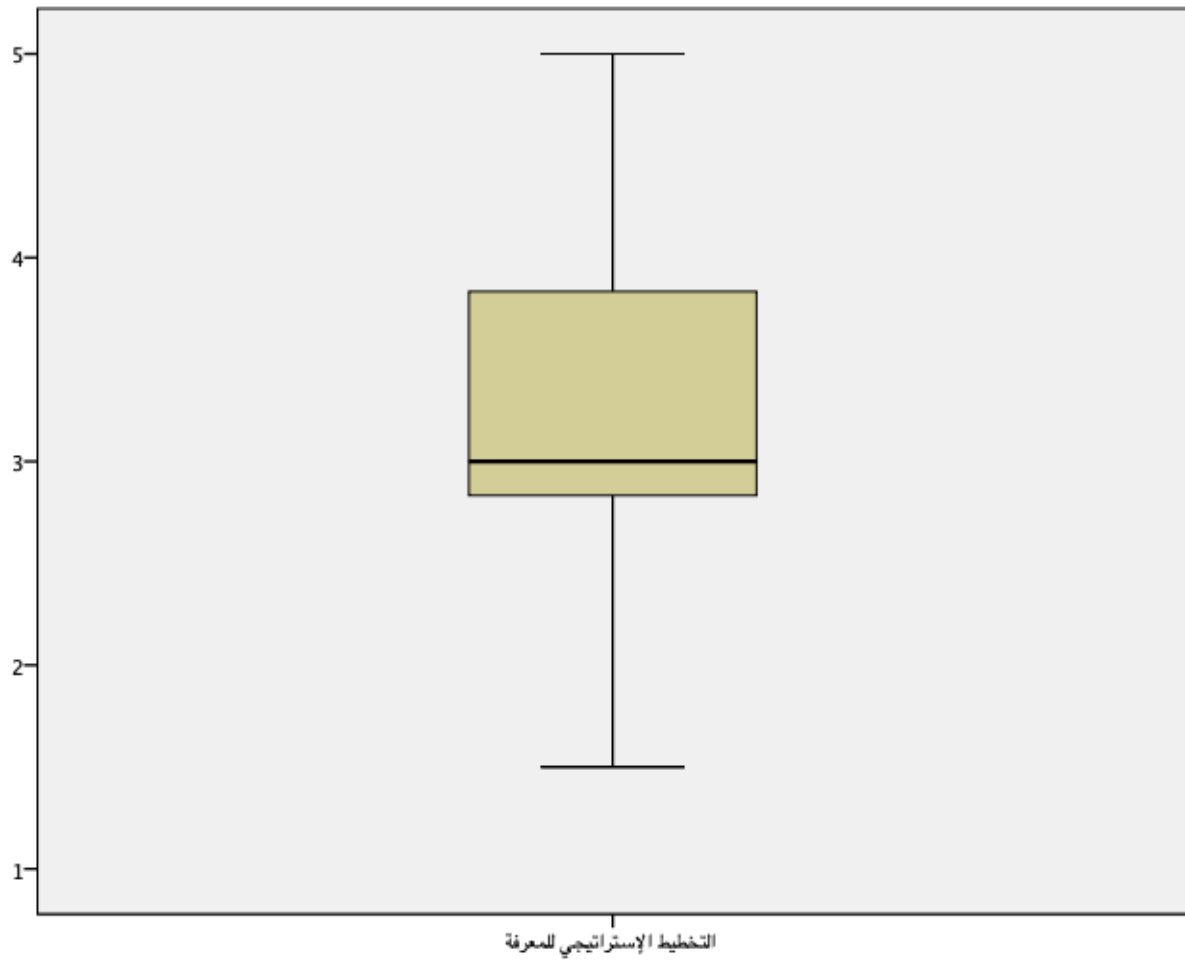


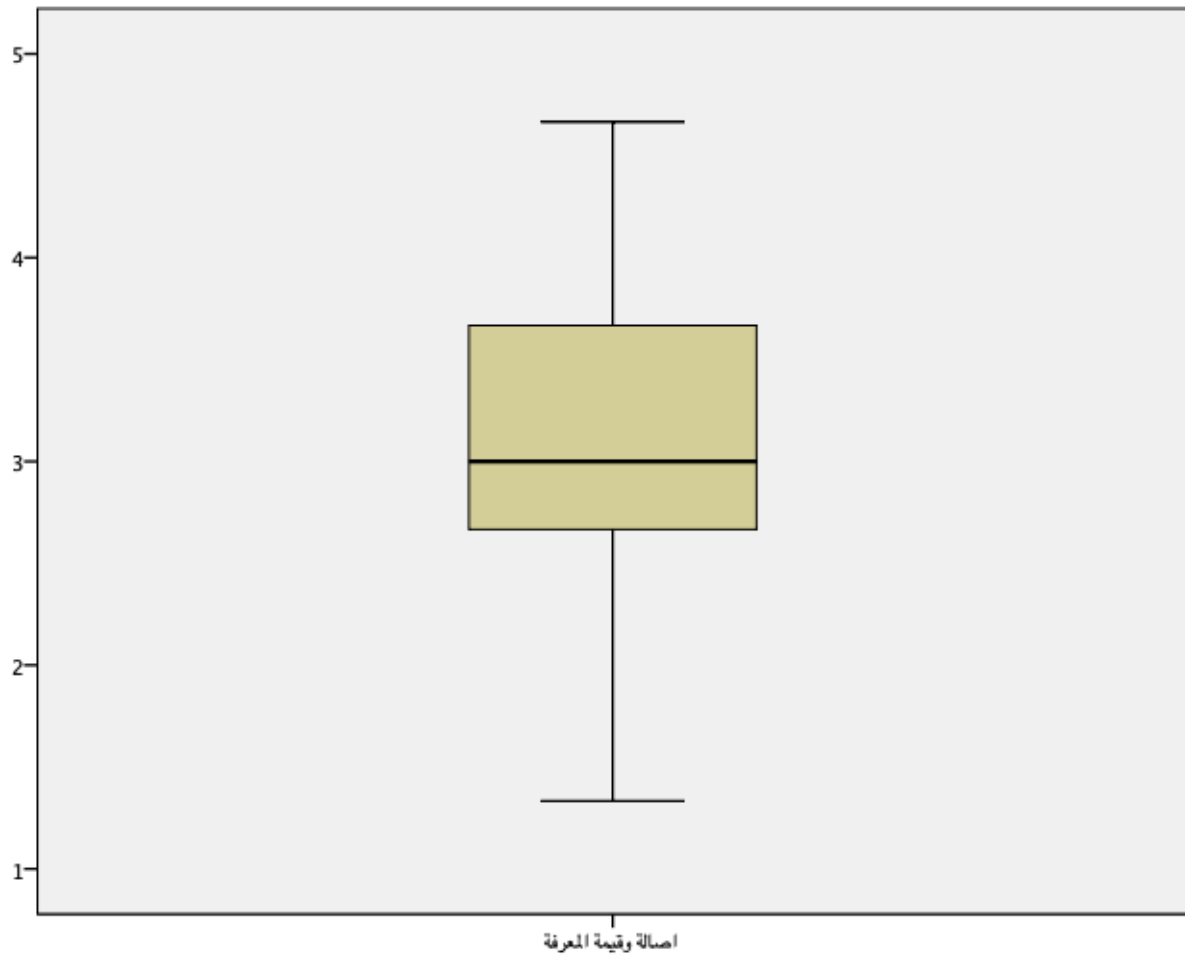




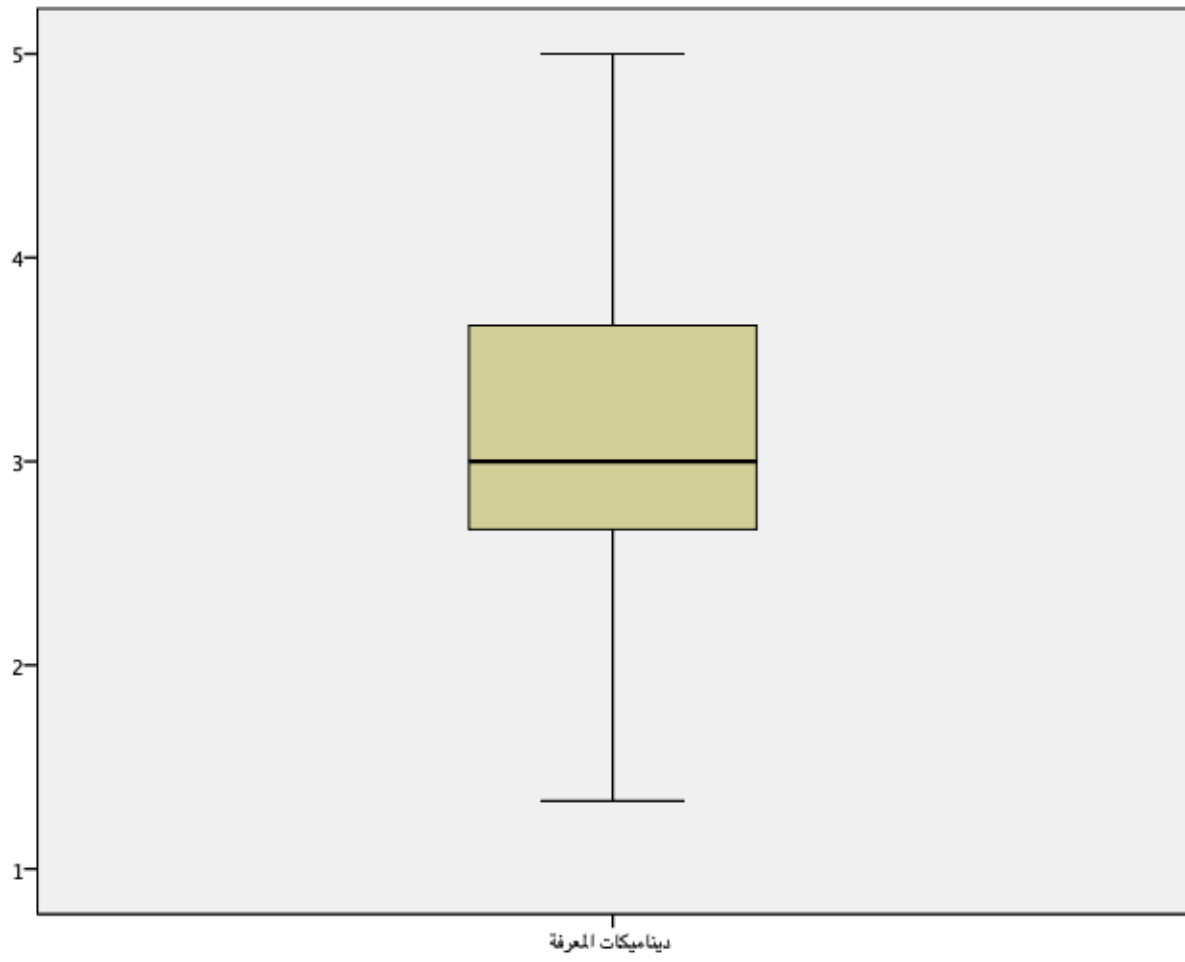












## الملحق 3: التوزيع الطبيعي

