

المواءمة بين استراتيجيات الضغط التنافسي والبيئات التنافسية: اليقظة  
الاستراتيجية متغير وسيط دراسة ميدانية على شركات استيراد المواد  
الغذائية في عمان

**The Matching between Competitive pressure Strategies and  
Competitive environments: Strategic Vigilance as Mediator  
Variable a Field study on Food Import Companies in Amman**

إعداد

مها محمد عبد الفتاح كلوب

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

قدمت هذه الرسالة هذه استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2023

## تفويض

أنا مها محمد عبدالفتاح كلوب، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: مها محمد عبدالفتاح كلوب.

التاريخ: 2023/02/01

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: المواءمة بين استراتيجيات الضغط التنافسي والبيئات

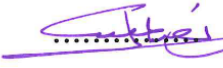
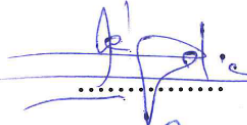

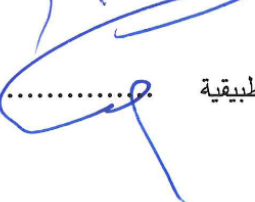
التنافسية: اليقظة الاستراتيجية متغير وسيط دراسة ميدانية على شركات استيراد المواد الغذائية

في عمان.

للباحثة: مها محمد عبد الفتاح كلوب.

وأجيزت بتاريخ: 2023-1-23

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د. أحمد علي صالح	مشرقاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. عزام عزمي أبو مغلي	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	جامعة الشرق الأوسط	
د. سمير موسى الجبالي	عضوًا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. خالد ناصر الزعبي	عضوًا من خارج الجامعة	جامعة البلقاء التطبيقية	

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه

اجمعين

أما بعد:

(يُزْفِعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ) صدق الله العظيم

(المجادلة 11)

حتى يكون الشكر في محله أتوجه بالشكر الى الباري عز وجل الذي وفقني على إنجاز هذا العمل المتواضع الحمد لله رب العالمين وبالحمد تدوم النعم.

أتوجه بالشكر الجزيل والامتنان لمشرفي الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح على قبوله الإشراف على هذه الرسالة، وما قدمه لي من نصح وتوجيه، ولسعة صدره وما أبداه من ملاحظات كان لها الأثر في تجاوز الصعاب، وآمن بقدراتي ووسع مداركي فكان القدوة والمعلم والمرشد والملهم ومنحني شرف الإنضمام الى حلقة العلمية لأرتوي من بحر علم الأعمال .

الشكر الموصول للأساتذة العلماء أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذا البحث لتقويم إوجاجه وسد ثغراته ، فجزاهم الله عني خير الجزاء .

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أعضاء الهيئة التدريسية وجميع الموظفين المحترمين، وكل من ساهم بتقديم المساعدة لي خلال فترة دارستي في جامعة الشرق الأوسط .

## الإهداء

اليوم يوم فارق في حياتي يوم بداية جديدة مليئة بالفرح والسعادة ساعة الولادة الجديدة يدق طبول

الحماس أصبحت فيها نسخة أفضل وشخصاً أكثر حباً للعلم .

لقد أتممت دارستي للحصول على درجة الماجستير لقد سعدت درجة بسيطة في سلم العلم.

أهدي هذا الجهد المتواضع الى كل من وقف بجانبني وزرع الأمل في طريقي وأمدني بالطاقة

الإيجابية والقوة في الأوقات التي شعرت بها بالتعب للإستمرار عند مواجهة الصعاب وشد من أزري

وأخص بالذكر رفيقتي من المهد الى اللحد "نفسى" وروح والدي التي شعرت بها بجانبني ووالدتي

أدامها الله وأطال في عمرها وأبطلاي أوس وفارس وإخوتي وأخواتي وصديقاتي وزملائي وكل من

التقيت بهم في طريق العلم والتعلم فلولاكم جميعاً ما أكملت طريقي

الباحثه

مها محمد عبد الفتاح كلوب

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الاشكال.....	ي.....
قائمة الملاحق.....	ك.....
الملخص باللغة العربية.....	ل.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	م.....
الفصل الاول: خلفية الدراسة وأهميتها.....	1.....
(1.1): المقدمة.....	1.....
(2:1): مشكلة الدراسة.....	3.....
(3:1): أهداف الدراسة.....	5.....
(4:1): أهمية الدراسة.....	5.....
(5:1): أسئلة الدراسة وفرضياتها.....	7.....
(6:1): أنموذج الدراسة.....	11.....
(7:1): حدود الدراسة.....	12.....
(8:1): محددات الدراسة.....	12.....
(9:1): التعريفات الإجرائية.....	12.....
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة.....	15.....
(1.2): استراتيجيات الضغط التنافسي Competitive Pressure Strategies.....	16.....
(2.2): البيئات التنافسية Competitive Environments.....	21.....
(2.3): اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance.....	26.....
(2.4): الدراسات السابقة.....	28.....

43	(2.5): أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
45	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)
46	(1:3) المقدمة
46	(2:3): منهجية الدراسة
46	(3:3): مجتمع الدراسة وعينتها
48	(4:3): عينة الدراسة
48	(5:3): طرق جمع البيانات
51	(3.6): صدق أداة الدراسة
65	(3.7): ثبات أداة الدراسة
71	(3.8): إجراءات الدراسة
73	(3.9): متغيرات الدراسة
74	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها
74	(4.1): تحليل متغيرات الدراسة وابعادها
83	(4.2): اختبار فرضيات الدراسة
109	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
109	(5.1): المقدمة
109	(5.2): تحليل نتائج البيانات ومناقشتها
113	مناقشة نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الاولى
115	مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
116	مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
116	مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرابعة وفرضياتها الفرعية الاربعة
121	قائمة المراجع
121	أولاً: المراجع باللغة العربية
123	ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية
129	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الجدول
46	شركات استيراد المواد الغذائية الكبيرة في عمان	1-1
49	مراجع تطوير فقرات الاستبانة	3-2
52	الصدق الظاهري لفقرات الإستبانة	3-3
53	درجات المقياس لإجابات المستجيبين	3-4
53	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (استراتيجيات الضغط التنافسي)	3-5
54	قيم التشبع (التحميل) لفقرات أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات الضغط التنافسي) بالاعتماد على التدوير المتعامد (Vaimax)	3-6
55	جدول 3-7: التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (البيئات التنافسية)	3-7
56	قيم التشبع (التحميل) لفقرات المتغير المعدل (البيئات التنافسية) بالاعتماد على التدوير المتعامد (Vaimax).	3-8
57	جدول 3-9: التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية)	3-9
57	قيم التشبع (التحميل) لفقرات أبعاد المتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية) بالاعتماد على التدوير المتعامد (Vaimax).	3-10
60	قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير المستقل (استراتيجيات الضغط التنافسي).	3-11
62	جدول 3-12: قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير التابع (البيئات التنافسية).	3-12
64	قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير المعدل (اليقظة الاستراتيجية).	3-13
65	اختبار معامل الارتباط البيئي لأبعاد أداة الدراسة	3-14
66	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	3-15
67	جدول مكونات الاستبانة	3-16
69	وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة	3-17
74	الوسط الحسابي والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد استراتيجيات الضغط التنافسي	4-18
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استراتيجيات الانقباض التدريجي	4-19



رقم الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الجدول
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استراتيجية التجريد المتسلسل	4-20
78	الوسط الحسابي والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد البيانات التنافسية	3-21
79	جدول 4-22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد بيئة التوازن المتقلب	4-22
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد بيئة التوازن المتقطع	4-23
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اليقظة الاستراتيجية	4-24
84	التوزيع الطبيعي بتطبيق اختبار Kolmogorov-Smirnov (K-S)	4-25
85	نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل الارتباط بيرسون	4-26
86	نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل تضخم التباين ومعامل التحمل (التباين المسموح به)	4-27
86	نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات وأبعاد الدراسة المستقلة والتابع	4-28
88	تحليل أثر استراتيجيات الضغط التنافسي في البيئات التنافسية	4-29
90	تحليل أثر استراتيجية الانقباض التدريجي في بيئة التوازن المتقلب	4-30
91	تحليل أثر استراتيجية الانقباض التدريجي في بيئة التوازن المتقطع	4-31
93	تحليل أثر استراتيجية التجريد المتسلسل في بيئة التوازن المتقلب	4-32
95	تحليل أثر استراتيجية التجريد المتسلسل في بيئة التوازن المتقطع	4-33
96	نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط	4-34
98	تحليل أثر استراتيجيات الضغط التنافسي في البيئات التنافسية	4-35
99	نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع	4-36
100	تحليل أثر اليقظة الاستراتيجية في البيئات التنافسية	4-37
103	اختبار المسار لأثر استراتيجيات الضغط التنافسي في البيئات التنافسية بوجود اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط	4-38

## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الجدول- رقم الشكل
11	أ نموذج الدارسة	1-1
47	خطوات المعاينة لتحديد مجتمع الدراسة وعينتها	3-2
47	خطوات المعاينة لتحديد مجتمع الدراسة وعينتها	3-3
59	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (استراتيجيات الضغط التنافسي)	3-4
61	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (البيئات التنافسية)	3-5
64	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية)	3-6
88	اختبار أثر استراتيجيات الضغط التنافسي في البيئات التنافسية	4-7
90	اختبار أثر استراتيجية الانقباض التدريجي في بيئة التوازن المتقلب	4-8
91	اختبار أثر استراتيجية الانقباض التدريجي في بيئة التوازن المنقطع	4-9
93	اختبار أثر استراتيجية التجريد المتسلسل في بيئة التوازن المتقلب	4-10
95	اختبار أثر استراتيجية التجريد المتسلسل في بيئة التوازن المنقطع	4-11
97	اختبار أثر اليقظة الاستراتيجية في البيئات التنافسية	4-12
100	اختبار أثر اليقظة الاستراتيجية في البيئات التنافسية	4-13
102	اختبار أثر استراتيجيات الضغط التنافسي في البيئات التنافسية بوجود اليقظة الاستراتيجية	4-14

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
129	قائمة بأسماء السادة محكمين الاستبانة	1
130	الاستبانة	2
135	كتاب تسهيل المهمة	3

## المواءمة بين استراتيجيات الضغط التنافسي والبيئات التنافسية: اليقظة الاستراتيجية متغير وسيط-دراسة ميدانية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان-

اعداد: مها محمد كلوب

إشراف: الاستاذ الدكتور أحمد علي صالح

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية الى تحري المواءمة بين إستراتيجيات الضغط التنافسي والبيئات التنافسية بوجود اليقظة الإستراتيجية متغيراً وسيطاً في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان، إذ تم التركيز على الشركات التجارية الكبيرة التي يزيد رأس مالها عن 10 مليون دينار، وكانت خمس شركات، وتألّف مجتمع الدراسة من (421) فرداً من شاعلي الوظائف الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية، اعتمد اسلوب المعاينة العشوائية الطبقية المتساوية من خلال توزيع (41) إستبانة على كل شركة من الشركات وبمجموع (205) إستبانة، وكان عدد الإستبانات المرتجعة والصالحة للتحليل (201) ( إستبانة تمثل نسبة (98%)، وتم اعتماد الإستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة من خلال جمع البيانات واستخدمت اساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي لتحليل هذه البيانات .

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد المتغير المستقل إستراتيجيات الضغط التنافسي وأبعاد المتغير التابع البيئات التنافسية جاءت مرتفعة، وأن مستوى المتغير الوسيط اليقظة الإستراتيجية جاء متوسطاً، وتبين وجود مواءمة بين إستراتيجيات الضغط التنافسي بأبعاده ( الانقباض التدريجي، والتجريد المتسلسل ) والبيئات التنافسية بأبعاده ( التوازن المتقلب، والتوازن المتقطع) و مواءمة بين إستراتيجيات الضغط التنافسي والبيئات التنافسية بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً وكان وسيطاً جزئياً وبالتالي فإن علاقة الارتباط والاثّر تتكامل صورتها بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً بوصفه جزءاً من هذه العلاقة، وأوصت الدراسة بضرورة قيام شركات استيراد المواد الغذائية في عمان بتطوير إستراتيجيات الضغط التنافسي، وامتلاك أدوات السيطرة على البيئات التنافسية، والإهتمام باليقظة الإستراتيجية للإستفادة منها في تكيف الشركات وتحقيقها ميزة تنافسية، واجراء المزيد من الدراسات عن استراتيجيات الضغط التنافسي والبيئات التنافسية في قطاعات اخرى.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات الضغط التنافسي، استراتيجية الانقباض التدريجي، استراتيجية التجريد المتسلسل، البيئات التنافسية، بيئة التوازن المتقلب، بيئة التوازن المتقطع، اليقظة الإستراتيجية، شركات إستيراد المواد الغذائية في مدينة عمان.

**The Matching between Competitive pressure Strategies and  
Competitive environments: Strategic Vigilance as Mediator Variable a  
Field study on Food Import Companies in Amman**

**Prepared by: Maha Mohammad Kloub**

**Supervisor: Professor Dr. Ahmad Ali Salih**

**Abstract**

The current study aimed to investigate the level of matching between competitive pressure strategies and competitive environments, with the presence of strategic vigilance as a mediator variable in food import companies in Amman. The focus was on large commercial companies whose capital exceeds 10 million JDs. The study was applied to five of the large food import companies and the study population consisted of (421) participants who held positions of senior management, middle management, and supervisory management. The study adopted the equal stratified random sampling method by distributing (41) questionnaires to each of the companies, with a total of (205) questionnaires. The number of questionnaires returned and valid for analysis was (201), representing a rate of (98%). The questionnaire was adopted as a tool for measuring the study's variables by collecting data, and descriptive and inferential statistical methods were used to analyze this data.

The results of the study showed that the level of the dimensions of the independent variable of competitive pressure strategies and the dimensions of the dependent variable, which is competitive environments, were high. Moreover, it showed that the level of the mediator variable, i.e., strategic vigilance, was medium. It was found that there was a correlation and harmonization effect between competitive pressure strategies with its dimensions (gradual contraction and sequential stripping), competitive environments with its dimensions (fluctuating balance and intermittent equilibrium environment), and a correlation and harmonization effect between competitive pressure strategies and competitive environments with the presence of strategic vigilance as a mediator variable. Therefore, the correlation and effect integrate its true image with strategic vigilance as a mediating variable as part of this relationship. The study recommended the need for food import companies in Amman to develop competitive pressure strategies, possess tools to control competitive environments, and pay attention to strategic vigilance to benefit from it in adapting companies and achieving a competitive advantage. It was also recommended that more studies shall be conducted on competitive pressure strategies and competitive environments in other sectors.

**Keywords: Competitive pressure strategies, Gradual Contraction Strategy Sequential Abstraction Strategy, Competitive environments, Fluctuating Balance Environment ,Intermittent Equilibrium Environmen, Strategic vigilance, Food import companies in Amman.**

## الفصل الاول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### (1.1): المقدمة

تحتاج منظمات الاعمال إلى فهم البيئات التنافسية التي يعملون بها بجد لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة للعملاء بالوقت المناسب والتكلفة الأنسب، وتقوم الشركات بإستمرار بمواجهة المخاطر والتحديات بشتى الوسائل والأساليب المختلفة للتكيف مع متطلبات السوق والتغلب على المنافسين والدفاع عن نفسها ضد الهجمات شديدة التنافسية وإعادة هندسة تفكيرها بإستخدام تكتيكات تستطيع بها إدارة الإضطراب في البيئات التنافسية لتحقيق التفوق والبقاء.

من وجهة نظر (2010), D'Aveni في كتابه ; Hyper competition و (2021), Natalia et al من البيئات التنافسية تمثل ساحات ديناميكية يلعب بها المنافسون بشراسة يقاتلون من أجل السيطرة والقيادة، وتدخل الشركات أربعة مجالات للمنافسة: (السعر والجودة، التوقيت والمعرفة، الابداع والإنشاء، وغزو المعازل والجيوب العميقة )، ويحدد الفائز تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة ومصممة تصميماً جيداً لتوليد قيمة وتعزيز الميزة التنافسية في كل من ساحات المعارك التنافسية الأربعة وفقاً لإطار عمل قيادي وممارسات و تكتيكات واستراتيجيات تبنى على وضع القواعد لا كسرهما تمكن أي مدافع ذكي من إكتساب ميزة إستراتيجية ويكون هو أول من يحدد اللعب ويعيد تعريف شروط المنافسة وتصنيفها وهذا ما أكدته دراسة (2018), Comanescu et al إذ بينت أن البيئة التنافسية هي المكان الذي تتنافس فيه الشركات المختلفة في سوق معين، وتتعلق بكيفية تأثر الشركة بمنافستها وكيف تكيف ممارساتها للمنافسة بفاعلية، ومن ثم تحديث نفسها باستمرار للتكيف مع الأسواق سريعة التغير والنظم البيئية الأخرى، وبينت دراسة (2020) , Robertson أنه

من خلال ربط قواعد المعرفة والمشاركة في إستكشافها مع الجهات الفاعلة الأخرى في النظام البيئي، الذين يستخدمون بدورهم المعرفة المشتركة لأغراض الأعمال والإبتكار، وأكدت دراسة (2015), Vincent et al, أن البيئة التنافسية في حالة غير مستقرة، والحروب تشتعل هنا وهناك، والأوبئة تتردد، وتكثف طبول المنافسة الشرسة. وتؤثر هذه المخاطر بشكل واضح على المنظمة. وقد أصبحت عملية خلق القيمة لإرضاء العملاء صعبة للغاية، و المتغيرات البيئية سوف تؤثر على جميع الصناعات وشركات إستيراد المواد الغذائية على وجه الخصوص معرضه للخطر و تعطيل الإمدادات الغذائية وضعف إستجابة سلسلة التوريد، وتوصلت دراسة (2021), Natalia et al إلى أن قدرت الشركات اليوم على التعلم بسرعة في بيئة سريعة التغير هي التي تمكنها من التكيف بشكل أفضل مع التهديدات غير المتوقعة وبالنسبة لهم فإن جائحة كورونا ليس سبب الأزمة ولكنها نقطة تحول وفرصة فريدة للإزدهار في بيئة تنافسية، وبينت دراسة (2022), Liu et al, أن المنافسة لها تأثير إيجابي على الأداء الأفضل للشركات في السوق التنافسية وأن استراتيجية الشركة وقدراتها الديناميكية والإبتكار يمكن أن تساعد في مكافحة الآثار السلبية للأوبئة وحالات الطوارئ والأزمات الإقتصادية، كما اوصت دراسة (2021), Mishra & Yadav ان على الشركات أن تكون إستباقية إستراتيجياً وتساعد في معالجة القضايا البيئية، ودراسة (2022), Alraja et al على المنظمات بذل المزيد من الجهود وتبني موقف بيئي أكثر ايجابية لما لهذه الشركات واستراتيجياتها من تأثير على الإستدامة البيئية، وأكدت دراسة (2019), Al & Al Yasiri أن Shammari أن الإستراتيجيات تؤثر على اليقظة الإستراتيجية في صناعة القرارات التنظيمية. وتوصلت دراسة النجار والشوابكة, (2020) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين اليقظة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (2022), Zwain التي أكدت أن لليقظة الاستراتيجية تأثير إيجابي ومباشر على أداء الشركة التكيفي مع بيئتها التنافسية .

وبناء على ما تقدم جاءت الدراسة الحالية لتختبر المواءمة بين استراتيجيات الضغط التنافسي والبيئات التنافسية بوجود اليقظة الاستراتيجية متغير وسيط مع قطاع حيوي جداً في الأردن مرتبط بشكل مباشر بالأمن الغذائي ألا وهو قطاع استيراد المواد الغذائية.

### (2:1): مشكلة الدراسة

تحاول الشركات بعد التعافي من جائحة كورونا مواجهة التحديات والمخاطر والمنافسة الشرسة والحفاظ على مركزها التنافسي وذلك بالقدرة على التكيف والمواءمة مع عدم الاستقرار و اللاتأكد البيئي في البيئات التنافسية، وبرغم أهمية الموضوع إلا أنه هناك مشاكل في تقديم هذا المفهوم والتعامل مع مكوناته، إذ عرف (Soares & Abreu, 2019) البيئة على أنها حالة ظرفية خارجية هذا يعني أن البيئة تختلف بناءً على جمع البيانات وتحليلها وعلى هذا الأساس طالبت الدراسة المذكورة بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول متغيرات ومحددات البيئات التنافسية، وأكدت دراسة (Pelc & Sulich, 2020) انه ستزداد العروض التي تلبي توقعات العملاء الجدد و هذا يتطلب تركيزاً طويلاً الأجل على الأرباح وإعطاء الأولوية للقضايا البيئية والاجتماعية العالمية والمحلية وهذا يتطلب المزيد من الدراسات التي تغلق الفجوة البحثية المتعلقة بكيفية استغلال الفرص وتوضيح الظواهر الناشئة وتحديد الحلول للمواقف والظواهر البيئية الجديدة ، وتوصلت دراسة (Chang et al, 2017) إلى ان هناك حاجة نحو إجراء بحوث سنوية مستقبلية تحدد أثر الأداء الموضوعي على التوجهات البيئية الاستراتيجية بناءً على توجه العملاء، وأكدت دراسة (Vaia et al, 2022) حاجة الشركات الى اعادة إبتكار نفسها باستمرار لتحقيق الميزة التنافسية وذلك بمساعدة تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على زيادة القدرة على التحول وتحسين ادراك اللاتأكد البيئي، كما أشارت دراستي (Cao et al, 2012) ; (Petrus, 2019) أن البيئة هي عامل



مساهم بارز في أداء وتنفيذ الممارسات الجديدة في الشركة وأن المديرين بحاجة إلى إيلاء اهتمام وثيق لفهم البيئة التنافسية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية وإجراء المزيد من البحوث المتعلقة بديناميكية السوق .

إن ما تقدم من معلومات يؤشر وجود حاجة لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث، وللتأكد من حاجة شركات استيراد المواد الغذائية إلى مثل هذه الدراسات، فقد اتفقت نتائج دراستي (Aday & Aday, (2020) ; Garcia et al, (2020) على أنه يجب على مستوردي المواد الغذائية أن يكونوا على دراية بخطورة الوضع الناجم عن إنتشار الوباء والحرب، وعليهم تشديد الإجراءات أو إبطائها حسب انتشار هذه المخاطر و يجب أن تكون سلاسل الإمداد الغذائي مرنة بما يكفي لمواجهة هذه التحديات وبالتالي فإن قطاع الغذاء العالمي بحاجة كبيرة إلى المزيد من الدراسات والبحوث التي تحلل وتتكشف آليات وطرائق إدارة البيئات التنافسية التي يتعامل معها هذا القطاع وضرورة تمويل البحوث المبتكرة التي توفر معلومات ومناهج ووجهات نظر جديدة في سلامة الأغذية والأمن الغذائي والإنتاج الغذائي المستدام، في الأردن فقد أوصت دراسات (صالح وعبد المجيد، 2017؛ عبد المجيد، 2020) بالتوسع في إجراء البحوث والدراسات في قطاع الغذائي الاردني بالمجالات الاتية كونها تمثل فجوات معرفية (إدارة الضغوط البيئية ومطالب التنمية المستدامة، وتطوير الادراك البيئي لتخفيف المخاطر البيئية وإدارة الأزمات البيئية).

إن ما تقدم يبين وجود فجوات معرفية متعلقة بالبيئات التنافسية وهناك ضرورة للعمل على غلق هذه الفجوات وهذا أحد محفزات إجراء الدراسة الحالية.

### (3:1): أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من الدراسة الحالية تحري مستوى المواءمة بين استراتيجيات الضغط التنافسي والبيئات التنافسية بوجود اليقظة الإستراتيجية متغيراً وسيطاً في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان، من خلال:

1. تقديم اطار نظري حول متغيرات الدراسة الثلاثة (استراتيجية الضغط التنافسي، البيئة التنافسية، اليقظة الاستراتيجية).
2. تحديد مستوى ممارسة المتغيرات البحثية الرئيسية الثلاثة (استراتيجية الضغط التنافسي، البيئات التنافسية واليقظة الاستراتيجية) في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان.
3. تحري مستوى المواءمة بين استراتيجيات الضغط التنافسي والبيئات التنافسية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان.
4. تعرف أثر استراتيجيات الضغط التنافسي على اليقظة الاستراتيجية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان.
5. تعرف أثر اليقظة الاستراتيجية على البيئات التنافسية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان.
6. تشخيص الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في المواءمة بين استراتيجيات الضغط التنافسي والبيئات التنافسية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان.

### (4:1): أهمية الدراسة

من خلال تحليل متغيرات البحث ومطابقتها، يتم تقديم منظور جديد لدراسة البيئات الديناميكية التنافسية والتكيف معها وفق إستراتيجيات الضغط التنافسي واليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط.

### من الناحية العلمية (الأكاديمية)

- 1- القيام بالبحث ومعرفة المزيد حول هذه المتغيرات الثلاثة (استراتيجية الضغط التنافسي، والبيئة التنافسية، واليقظة الإستراتيجية) للمساعدة في سد بعض الفجوات المعرفية حول هذه الموضوعات المهمة لأنها تمثل فرصاً للشركات لإدارة البيئة التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية على استراتيجية نظام مدبب أو مجردة يصبح التسلسل أكثر تكيّفًا.
- 2- توضيح المفاهيم والأبعاد الإضافية للدراسة الفرعية وتقديم النتائج التي يمكن استخدامها للبحث في المستقبل.
- 3- تحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث الأساسية نظريًا وتوضيح متطلبات ربطها لتسهيل اختيارها العلمي.

### من الناحية العملية (التطبيقية) :

- 1- تأتي أهمية الدراسة من أهمية القطاع المبحوث وهو شركات استيراد المواد الغذائية كونها تمارس نشاطاً مرتبطاً بالحياة اليومية والأمن الغذائي هذا من جهة ولم تنال حصتها الحقيقية من الدراسة والتحليل في الدراسات الأكاديمية من جهة أخرى.
- 2- تساعد الدراسة على تزويد المخططين (كبار المديرين) لشركات استيراد الأغذية بمعلومات حول كيفية تطوير استراتيجياتهم وأثرها على البيئة التنافسية والمتغيرات التي تؤثر عليها.
- 3- تساهم نتائج الدراسة الحالية في فهم أوسع للبيئات التنافسية للشركات وكيفية إدارتها والتكيف معها.

- 4- تساعد النتائج في تعزيز اليقظة الاستراتيجية على شركات استيراد المواد الغذائية.
- 5- تركز أهمية الدراسة على تقديم المشورة للإدارة العليا لشركات استيراد المواد الغذائية حول كيفية تطوير استراتيجيات الضغط التنافسي للتكيف مع اللاتأكد البيئي من خلال اليقظة الاستراتيجية لزيادة مستوى فاعليتها.

### (5:1): أسئلة الدراسة وفرضياتها

في إطار ما تقدم يمكن تحديد الدراسة الحالية بالسؤال الرئيسي الآتي:

ما مستوى المواءمة بين استراتيجيات الضغط التنافسي والبيئات التنافسية بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان؟

ولتحقيق الإجابة عن هذا السؤال بشكل منطقي تم تجزئته الى مجموعة من الاسئلة الفرعية الوصفية والاستدلالية وكما يأتي:

1. ما مستوى ممارسة استراتيجيات الضغط التنافسي في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان؟
2. ما مستوى التعامل مع البيئات التنافسية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان؟
3. ما مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان؟
4. هل توجد مواءمة (علاقة وأثر) ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات الضغط التنافسي والبيئات التنافسية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان؟
5. هل توجد مواءمة (علاقة وأثر) ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الضغط التنافسي على اليقظة الاستراتيجية في شركات استيراد المواد الغذائية في مدينة عمان؟

6. هل توجد مواءمة (علاقة وأثر) ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على البيئات التنافسية

في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان؟

7. هل تتوسط اليقظة الاستراتيجية علاقة المواءمة بين استراتيجيات الضغط التنافسي والبيئات

التنافسية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان؟

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

H01. لا توجد مواءمة (علاقة وأثر) ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات الضغط التنافسي

( استراتيجيات الانقباض التدريجي واستراتيجية التجريد المتسلسل) و البيئات التنافسية ( بيئة

التوازن المتقلب وبيئة التوازن المتقطع ) في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند

. ( $\alpha \leq 0.05$ )

**وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:**

H01.1: لا توجد مواءمة (علاقة واثر) بين استراتيجيات الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقلب

في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H01.2: لا توجد مواءمة (علاقة وأثر) لاستراتيجيات الضغط التنافسي على اليقظة الاستراتيجية

في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H01.3: لا توجد مواءمة (علاقة وأثر) لاستراتيجيات لليقظة الاستراتيجية على البيئات التنافسية

في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H01.4: لا توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجيات التجريد المتسلسل و بيئة التوازن المتقطع

في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضية الرئيسية الثانية:

**H02:** لا توجد مواءمة (علاقة وأثر) لاستراتيجيات الضغط التنافسي على اليقظة الاستراتيجية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

**H03:** لا توجد مواءمة (علاقة وأثر) لاستراتيجيات لليقظة الاستراتيجية على البيئات التنافسية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الرئيسية الرابعة:

**H04:** لا توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجيات الضغط التنافسي و البيئات التنافسية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند  $(\alpha \leq 0.05)$  بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً.

### وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

**HO.4.1:** لا توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقلب في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند  $(\alpha \leq 0.05)$  بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً.

**HO.4.2:** لا توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقطع في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند  $(\alpha \leq 0.05)$  بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً.

**HO.4.3:** لا توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجية التجريد المتسلسل وبيئة التوازن المتقلب

في شركات استيراد المواد الغذائية في عمّان عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بوجود اليقظة الاستراتيجية

متغيراً وسيطاً.

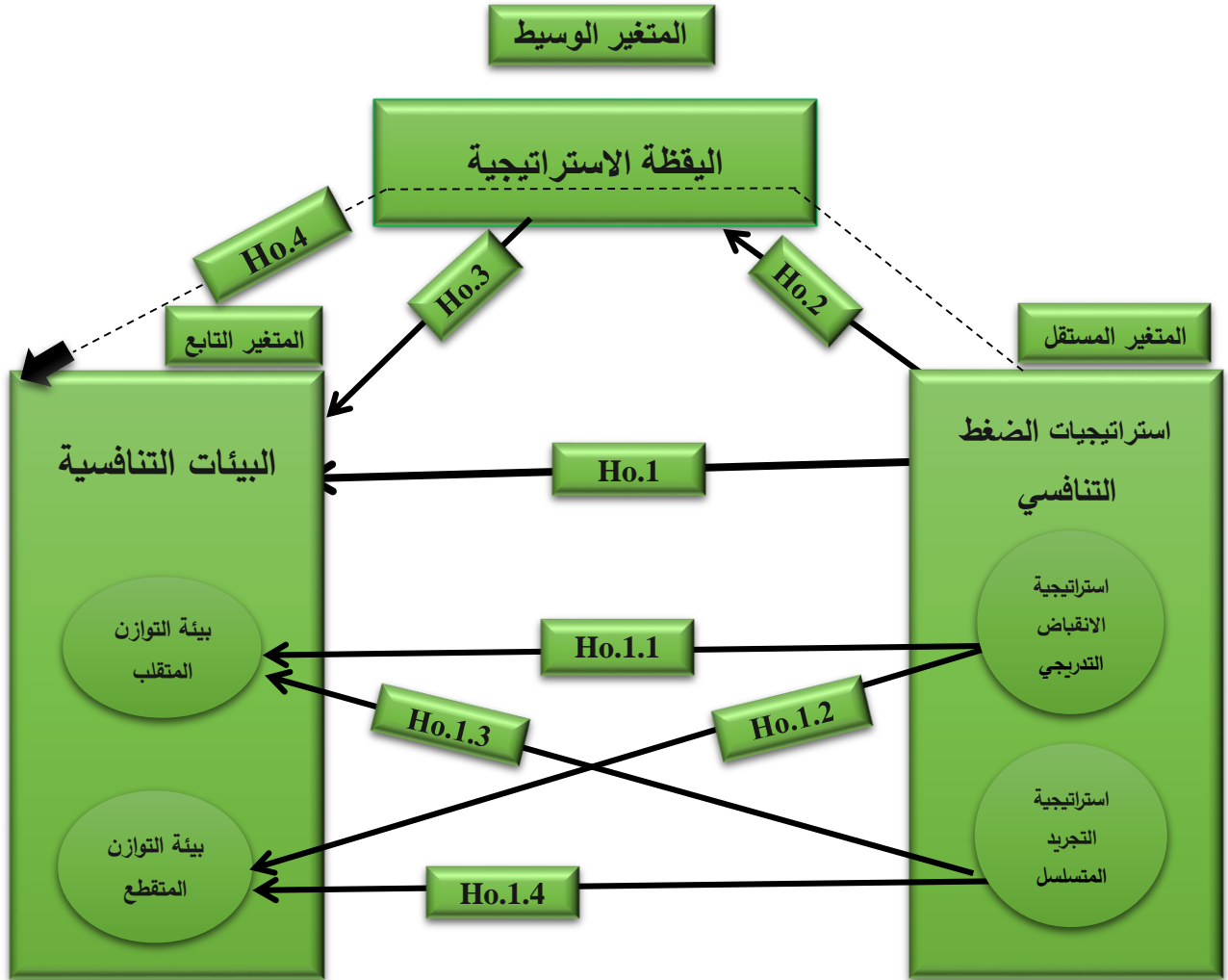
**HO.4.4:** لا توجد مواءمة موائمة (علاقة وأثر) بين استراتيجية التجريد المتسلسل وبيئة التوازن

المتقطع في شركات استيراد المواد الغذائية في عمّان عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بوجود اليقظة

الاستراتيجية متغيراً وسيطاً.

## (6:1): أنموذج الدراسة

يعرض الشكل 6-1 أنموذج الدراسة الفرضي التشكيلي (التكويني Formative)



الشكل 1-1: أنموذج الدراسة

المصدر : من تطوير الباحثة استنادا الى الدراسات التالية:

المتغير المستقل: (D'Aveni, 2010 ; Natalia et al , 2021 )

المتغير التابع: (Petrus , 2019 ; Pelc&sulich, 2020 )

المتغير الوسيط: (Awin , 2022 ; Dawood & Abbas, 2018 )



**(7:1): حدود الدراسة**

1. **الحدود المكانية :** في شركات استيراد المواد الغذائية في عمّان.
2. **الحدود الزمانية :** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2022
3. **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والإشرافية) في شركات استيراد المواد الغذائية في عمّان.

**(8:1): محددات الدراسة**

تتلخص محددات الدراسة في الجوانب التالية:

- 1- طبقت الدراسة الحالية على قطاع شركات استيراد المواد الغذائية في عمّان وبالتالي قد لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على الصناعات الأخرى.
- 2- مجال الدراسة الحالية هي شركات استيراد المواد الغذائية في مدينة عمان وبالتالي قد لا يمكن تعميم نتائجها على الشركات العاملة في القطاعات الأخرى.
- 3- اعتمدت نتائج هذه الدراسة وإمكانية تعميمها على مدى صدق الإستبانة وثباتها، ومدى دقة إستجابة العينة المفحوصة وموضوعيتها.

**(9:1): التعريفات الإجرائية**

**أولاً: استراتيجيات الضغط التنافسي Competitive pressure strategies**

الإستراتيجيات التي تستخدمها الشركات المتخصصة بإستيراد المواد الغذائية في مدينة عمّان في مواجهة تحديات السوق وتهديدات المنافسين لتحقيق البقاء والنمو وتشمل (استراتيجية الانقباض التدريجي، واستراتيجية التجريد المتسلسل) وتقاس بالفقرات (1-16) في استبانة الدراسة.

## 1. استراتيجية الإنقباض التدريجي **Gradual Contraction Strategy**

مجموعة الخطط والتكتيكات التي تتبعها الشركة والاستجابة ديناميكياً مع المتغيرات البيئة والبقاء على قيد الحياة والإندماج بقوة وفقاً للظروف السوقية وذلك بإعادة تشكيل نماذج أعمالها وكذلك الهياكل التنظيمية والعمليات الخاصة بها لإستمرارية الأعمال التجارية وذلك بالإستحواذ على حصة سوقية لمنطقة جغرافية أو منتج معين والهجوم على المنافسين من عدة جهات للإستحواذ على حصته السوقية. أوجذب مشترين جدد بالإستثمار الواسع دفعة واحدة ، وتقاس بالفقرات ( 1-8 ) في إستبانة الدراسة.

## 2. استراتيجية التجريد المتسلسل **Sequential Abstraction Strategy**

استراتيجية المرنة المتحققة من التوافق والتنسيق مع مصادر الإبتكار الخارجية بالإضافة الى الإعتماد على توليد موارد الإبتكار الداخلية بهدف الإستحواذ على وحدات إدارة اعمال هالكة في محاولة للتحكم في توزيع المنتجات في الأسواق المحلية والدولية و يساعد على تحقيق عائد على الإستثمار ، وتقاس بالفقرات ( 9-16 ) في إستبانة الدراسة .

## ثانياً: البيئات التنافسية **Competitive environments**

المكان الخارجي الديناميكي المتغير بإستمرار ويتصف بحالة اللاتأكد ويتواجد به المنافسين وتتم عملية التفاعل بين الأطراف لتقديم المنتجات والخدمات لإرضاء حاجة المستهلك او لتوليد قيمة أو السعي خلف البقاء ، و يؤثر ويتأثر بالشركات التي تسعى للتكيف معه فالعلاقة بين الطرفين ترابطية وتقاس بالفقرات ( 17-32 ) في إستبانة الدراسة .

## بيئة التوازن المتقلب **Fluctuating Balance Environment**

النطاق الذي يتنافس به الشركات وهذا النطاق يتصف بالإضطراب والتقلب المستمر ويشكل للشركات خطورة تهدد حياتها يتم استجابة وتفاعل الشركات لهذه البيئة عن طريق كفاياتها الجوهرية لتوليد متانه

منظمية وتستطيع من خلالها تشكيل نفسها بطريقة تمكنها من التكيف ومواجهة المنافسة والتحديات. وتقاس بالفقرات (17-24) في استبانة الدراسة

### **بيئة التوازن المتقطع Intermittent Equilibrium Environment**

النطاق الني يتصف بحالة من الإستقرار بأوقات " هدنه" وحالة من الإنقلاب" حرب" بأوقات اخرى تبعاً لمستجدات المنافسة الشديدة ويتم السيطرة بالحالتين على قدرت الشركات على التكيف والإستجابة والمرونة مع البيئة التنافسية . وتقاس بالفقرات (25-32) في استبانة الدراسة .

### **ثالثاً: اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance**

منهجية تهدف الى مراقبة ورصد تحركات المنافسين لجمع المعلومات عن اعمالهم وممارساتهم ومصادرهم ومنتجاتهم المحتمل دخولها السوق للاستفادة منها في رسم التوجهات المستقبلية وتحديد شدة المنافسة وتشخيص الثغرات التنافسية . وتقاس بالفقرات (33-44) في إستبانة الدراسة .

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

Competitive Pressure Strategies : استراتيجيات الضغط التنافسي (1:2)

(1:2.2): نظريات تفسر الضغط التنافسي واستراتيجياته.

(2.2.2): مفهوم استراتيجيات الضغط التنافسي وأنواعها.

Competitive Environments : البيئات التنافسية (2.2)

(12..2): نظريات فسرت البيئات التنافسية.

(2.2.2): مفهوم البيئات التنافسية وأنواعها.

Strategic Vigilance : اليقظة الاستراتيجية (3:2)

(4:2): الدراسات السابقة

(5:2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

## (1.2): استراتيجيات الضغط التنافسي Competitive Pressure Strategies

(1:2.2): نظريات فسرت الضغط التنافسي واستراتيجياته.

### أولاً: نظرية المنافسة المفرطة Hyper Competition Theory

تفترض هذه النظرية ان القوى التحويلية والعولمة والتغيرات الديموغرافية والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والمنافسة المفرطة تعمل على إعادة تشكيل المشهد التنافسي في جميع أنحاء العالم. و على الشركات تحويل تركيزها الاستراتيجي بشكل يمكنها من إدارة البيئات التنافسية والتحديات القائمة، وتصميم نموذج اعمال يوضح كيف تقوم بإستمرار بابتكار القيمة، من خلال إستخدام أربع استراتيجيات (الإحتواء المدار Managed containme، والإنقباض التدريجي Gradual Contraction، التجريد المتسلسل Sequential Abstraction، اسقاط الدومينو Toppling Dominoes) بالإضافة إلى الريادة في السعر والجودة، حسن التوقيت والمعرفة، التوليد والانشاء، و قهر القلاع والجيوب العميقة ويحدد الفائز السرعة في كل من ساحات المعارك التنافسية الأربعة (D'Aveni, 2010)

### ثانياً: نظرية الإختيار الإستراتيجي Strategic Choice Theory

تفترض هذه النظرية أن القضايا الإستراتيجية الثلاث للعولمة والإبتكار والاستدامة هي أحجار الزاوية التي يجب على جميع المنظمات البناء عليها لدفع أعمالها إلى الأمام والدفاع عن مركزها التنافسي الذي يركز على الإستدامة البيئية واغتنام الفرص البيئية واعتماد نهج استراتيجي جديد لا يتكيف فقط مع ديناميكيات البيئة بل يكسبها القدرة على إعادة تشكيل هذه البيئات من خلال اتباع الخيارات الاستراتيجية التي تعتمد على التكيفات المعرفية شديدة الإبداع والهجوم المعرفي الذي يولد الابتكار لتكون "منظمات متعلمة قادرة على التعلم من خبراتها، ونقل معارفها، وتحسين كفاءتها التنظيمية

بشكل أسرع مع الظروف المتغيرة وبعبارة أخرى، فإن التحول المرتكز على الابتكار وامتلاك تقنية فريدة وهجمات معرفية و تعلم تنظيمي متأصل للتكيف مع البيئة يكسب الشركات ميزة تنافسية عالية يصعب فهمها وتقليدها (Wheelman et al, 2018)

### ثالثاً: نظرية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy Theory

ركزت هذه النظرية على تحليل البيئات التنافسية إلى محيطين الأول شديد المنافسة هو المحيط الأحمر ويعكس الصناعات الحالية وتحاول الشركات في هذا المحيط التفوق على منافسيها لتحظى بالحصة السوقية الأكبر من الطلب والثاني المحيط الأزرق الذي يركز على فتح مساحة سوق جديدة وخلق طلب جديد يتعلق الأمر بإنشاء واحتلال مساحة سوق بلا منازع مما يجعل المنافسة غير ذات صلة، بناءً على منظور لا يعطي حدوداً للسوق وهيكل كما تفترض النظرية:

1. ان النجاح الدائم لا يأتي من محاربة المنافسين فقط، ولكن من إنشاء محيطات زرقاء "مساحات سوق جديدة غير مستغلة لها قابلية للنمو".
2. ان المحيط الأزرق ينبثق من المحيطات الحمراء.
3. ان ولادة المحيط الأزرق يستوجب قدرة الشركة على السباحة بنجاح في المحيطات الأحمر (KIM & Mauborgne, 2020)

وفي ضوء ما تقدم يتضح إن النظريات الثلاث أجمعت على أن بيئة الأعمال تتصف بالخطورة وعدم اليقين الناتج عن العولمة والابتكار والتكنولوجيا والمنافسة الشرسة وعلى الشركات إعادة تشكيل قدراتها التنظيمية للتكيف السريع باعتماد الخيار الاستراتيجي المبني على المعرفة والتعلم التنظيمي وذلك لاقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية أو الهجوم عليها بشكل ديناميكي مستمر ومتكرر ينسجم مع ديناميكيات المنافسة الحادة وذلك لإنشاء بقعة سوقية خاصة بها تتشكل وفقاً لطبيعة الفرصة

وحركتها متفاوتة فلا يقتصر دورها على تقديم المنتجات والخدمات فقط بل يشمل نماذج الأعمال والعمليات واكتساب المهارات اللازمة لإدارة الأنظمة المعقدة لأصحاب المصلحة المتعددين في عالم مترابط بشكل متزايد.

### - أنواع استراتيجيات الضغط التنافسي

صنفت استراتيجيات الضغط التنافسي الى اربع استراتيجيات (D'Aveni 2012 ; Smith ,2010)

1- الإحتواء المدار Managed Containment

2- الانقباض التدريجي Gradual Contraction

3- التجريد المتسلسل Sequential Abstraction

4- اسقاط الدومينو Toppling Dominoes

وتركز الدراسة الحالية على استراتيجيات الانقباض التدريجي والتجريد المتسلسل كون هاتين الاستراتيجيتين تتوافقان مع عمل قطاع شركات استيراد المواد الغذائية.

### 1- استراتيجية الانقباض التدريجي Gradual Contraction Strategy

مرونة النمو الذي تمكن الشركات من التخفيف من حالة اللاتأكد البيئي التي تصيب الاسواق من خلال المحافظة على ميزة النمو خلال فترات الركود المتكونة من قيمة ابتكاراتهم فهي تستحوذ على حصة أكبر من طلب المستهلك وتجذب مشترين جدد إلى السوق (Kim,&Mauborgne 2015) ويتطلب بناء موقع تنافسي ناجح والمحافظة عليه فهم الاستجابة التنافسية المحتملة من الخصوم والاستراتيجيات المختلفة التي يمكن للقادة والمتابعين توظيفها (Czinkota et al , 2021)

فإستراتيجية الانقباض التدريجي تستخدم في المجالات السوقية الكبيرة التي تمتد عبر منتجات ومناطق جغرافية متعددة والإستثمار الواسع النطاق دفعة واحدة بحيث تقوم بإحاطة ميدان الخصم المنافس في

البيئة التنافسية وتفكيك موقعه الحالي تدريجيًا عن طريق تطوير أو احاطة منطقة جغرافية ماديًا أو تطوير منتج معين أو سوق عميل، وامتلاك الشركة التي تتبع هذه الاستراتيجية جيوب عميقة وتقوم بمفردها أو مع حلفائها الأقوياء بتكثيف المنافسة ببطء من خلال سلسلة من الدفعات والضغط التنافسي والتضييق التدريجي واغلاق النطاق باتخاذ إجراءات عدوانية متزامنة في العديد من الأسواق وتتوقع الهجوم المضاد عندما يزيد ضغطها على مركز القوة بالسوق وتكمن فعالية استراتيجية هجوم التطويق انها تهاجم منافسًا على عدة جبهات في نفس الوقت لتعطيله والحصول على حصته السوقية وبالتالي فان المدافع لن يكون قادرًا على الدفاع بنجاح عن جميع الأجزاء المعرضة للهجوم ، وسوف يصاب بعدم الاستقرار والارتباك الذي يؤثر سلبا على حصته السوقية (D'Aveni, 2010), ان منافسة السوق واستراتيجية هجوم التطويق يؤثر بشكل إيجابي وكبير على أداء الشركات في البيئة التنافسية (Awino et al ,2018)

ومن أبرز خصائص هذه الاستراتيجية طموحة للنمو على المدى الطويل والتوسع الجغرافي التدريجي وتبادر باجراء مناورات تسويقية لزيادة حصتها السوقية وتلبية احتياجات السوق عند حدوث الازمات ومواجهة التحديات ولديها خطط مستمرة لجذب الزبائن للتفوق على المنافسين تارة والتحالف معهم تارة اخرى.

## 2- استراتيجية التجريد المتسلل Sequential Abstraction Strategy

تركز هذه الاستراتيجية على تفكيك تسلسلي لكل منطقة لمجالات المنافسين (المناطق العازلة والمحورية والمواقع الحدودية ومناطق المنتجات) يأخذ كل قطعة من هذه القطع ويدمرها في النهاية سيطرة المنافس على مجاله إذا نجا أحد المنافسين فإنه عادةً ما يمسك بجوهره فقط ويكون غير مستقر عندما يمكن القيام بذلك بمفرده أو بالتنسيق المتكرر مع العديد من الشركات الأخرى التي تحاول



تقليل هيمنة القائد على السوق (D'Aveni, 2010) ومن خصائص استراتيجية التجريد المتسلل أن اقتصاديات الحجم أقل نسبيًا مقارنة بالاستثمار الواسع النطاق دفعة واحدة ويمكن تطبيق أحدث تقنيات الإنتاج على الشركات التابعة بشكل تسلسلي وتفتح مسارًا استراتيجيًا للقفز على المنافسين الآخرين على المدى الطويل وتعمل وفق مبدأ انه في ظل نقص الموارد لدى المنافسين مع مرور الوقت فإن الشركة تقوم بالقفز من خلال استراتيجية الاستثمار المتسلسل التي تتميز بالصبر والاستثمارات المتتالية والاهتمام بالبحث والتطوير ويزيد من قوتها حدوث الصدمات التكنولوجية التي تملأ الفجوة الحاصلة بنقص الموارد بين الشركات بمختلف أحجامها وتطيل دورات حياة المنتج مما يمكنها من التفوق على المنافسين وتعزيز قيمها وكفاءتها ومتابعة استثماراتها والتحكم بالبيئة التنافسية (Yim, 2018) من أبرز خصائص هذه الاستراتيجية ذات نمو أفقي يعزز بالابتكار كأداة فعالة تساعد على السيطرة على البيئة التنافسية، ولديها خطط طويلة الأجل للتعاون مع الموردين والتنوع المرتبط أي منتجات متعددة من مادة أولية واحدة ، والانتشار بشكل تتابعي في السوق منطقة بعد أخرى، تعتمد على المعلومات الاستراتيجية للمناورة في السوق بشكل مدروس لإكتساب الشركات واضعاف المنافسين الأقوياء .

وكما نلاحظ فإن هاتين الإستراتيجيتين " استراتيجية الإنقباض التدريجي، واستراتيجية التجريد المتسلسل" تتبعهما العديد من الشركات العالمية اما احدهما أو كلاهما يعتمد ذلك على ديناميكية البيئة التنافسية فاستراتيجية الانقباض التدريجي تعمل وفق الهجوم المباشر فهي ابتكارية وتعمل وفق فلسفة المبادر الاول الذي يمتلك المعرفة الناتجة عن التعلم التنظيمي الذي يزيد من ثقتها بنفسها لأخذ دور المواجهة والهجوم، اما استراتيجية التجريد المتسلسل فهو يتطلب إطارًا زمنيًا أطول يتميز بالصبر

والاستثمارات المتتالية والكبيرة والبحث والتطوير يدعمها التكنولوجيا التي تسد الفجوة في نقص الموارد وبالتالي التحكم بالبيئة التنافسية وتعتمد في بعض الاحيان على التحالفات مع الشركات الاخرى .

## (2.2): البيئات التنافسية Competitive Environments

### (1.2.2): نظريات فسرت البيئات التنافسية

#### أولاً: نظرية البيئة المجتمعية Population Ecology Theory

تؤكد هذه النظرية على ان الشركات تستفيد من بيئتها المجتمعية المتغيرة والمتصفة بعدم الاستقرار والتعقيد من خلال التكيف معها واحداث التغيير التنافسي والبيئي ويتحقق ذلك من فهمها للبيئة المجتمعية فهما عميقاً واجراء مسح بيئي لتحديد الفرص ولتلبية متطلبات السوق المستقبلية وخلق حاله من الإنسجام مع بيئتها التنافسية وإيجاد توافق إستراتيجي بين ما تريده البيئة وما تقدمه الشركات فالبيئة المجتمعية هي النظام الذي يؤثر على قرارات الشركات على المدى الطويل وتؤثر الشركات على البيئة من خلال استراتيجياتها لخلق الاتجاهات (Wheelen et al, 2018)

#### ثانياً: نظرية اعتمادية الموارد The Resource Dependency Theory

تفترض هذه النظرية ان المنظمات تعتمد على البيئة للحصول على الموارد اللازمة للبقاء والتطور، لكن توفير الموارد يعتمد على مدى تعقيد وديناميكية وثراء البيئة، إذا اضطرت البيئة بسبب فقدان عملاء مهمين أو دخول منافسين جدد، تصبح الموارد شحيحة وتزداد حالات اللاتأكد البيئي، والوصول إلى الموارد قابلاً للتنبؤ قدر الإمكان لأنه يبسط إدارة أعمالها ويحسن البقاء حيث تعد المدخلات والموارد النادرة والقيمة أمراً بالغ الأهمية لبقاء الأعمال وتحسين قدرتها على التأثير، وعليها ممارسة التأثير والتفاعل والاستجابة لاحتياجات ومتطلبات المنظمات الاخرى في بيئتها للحصول على الموارد التي تحتاجها وعليها أن تتحكم في هذه الترابطات التكافلية والتنافسية (Jones, 2018)

### ثالثاً: نظرية تصنيف البيئات Environment Classification Theory

تفترض هذه النظرية ان على الشركات التعرف على طبيعة العلاقات الداخلية والخارجية بينها وبين بيئتها المتغيرة باستمرار والتي يصعب السيطرة عليها بالكامل وافترض بيئة تنظيمية جديدة منتشرة بشكل متزايد تسمى "المجال المضطرب" وتتفاعل مع البيئة المعقدة وفق علاقات داخلية وعلاقات مع بيئتها الخارجية وأن الخصائص الديناميكية للبيئة لا تنشأ ببساطة من تفاعل المنظمات مع بعضها ولكن أيضاً من السوق نفسه وللبقاء تحتاج الشركات إلى التطوير والتنوع لتحقيق الكفاءة والقدرة على التكيف مع البيئة وان النظام الاجتماعي هو مصدر التنظيم والإبداع والابتكار وصدى التكيف والتغيير التنظيمي ، وأن البيئة تأخذ أشكال متنوعة تبعاً لمستوى التعقيد والتغير وفاعلية التهديدات وعلى هذا الأساس هناك أربعة تصنيفات للبيئة هي (البيئة الهادئة العشوائية ، والبيئة الهادئة التجميعية والبيئة القلقة ، والبيئة الهائجة ( Emery& Trist, 1965 )

وفي ضوء ما تقدم اتفقت النظريات الثلاث على ان البيئات التنافسية تتصف بالتغير المستمر وعدم الاستقرار والتعقيد وعلى الشركات ان تسعى بشكل مستمر للتكيف والتغير المنسجم مع ديناميكية هذه البيئات ولا يتحقق ذلك الا من خلال الفهم العميق والمراقبة الحثيثة للتنبؤ بها وتبني استراتيجيات مناسبة للتوافق معها و اعتماد التكنولوجيا والابتكار والتفكير الاستباقي والذي يتواءم مع البيئة التنافسية لتحقيق البقاء .

#### ( 2.2.2 ) مفهوم البيئات التنافسية

هي النظام الخارجي الديناميكي للمنافسة وتشغيل الشركات بمفهوم اخر هي البيئة التنافسية و الناشئة من تفاعل عوامل الأسواق المحلية و العالمية (Mahmmod,Solis,(2003 وعرف (2019) Gleeson البيئة التنافسية أن كل بيئة عمل تقريباً هي بيئة تنافسية و قد يختلف المصدر

الرئيسي للمنافسة حسب مجال العمل وقد تكون المنافسة محلية او عالمية وقد تكون واضحة او في كل مكان. فإن مفهوم البيئات التنافسية أنها ساحة قتالية متعددة الأبعاد تسعى المؤسسات جاهدة لتحقيق مكانة تنافسية مستدامة في منافسة السوق و اختيار المنافسة ؛ السوق والمنافسين، وطريقة المنافسة وبما في ذلك اختيار استراتيجية المنتج، استراتيجية المكان، وأساس المنافسة بما في ذلك المهارات التي يمكن ان تستخدمها المنظمة للبقاء ومواجهة التحديات والتحكم على اللاتأكد البيئي (Junwei et al, 2019) وتتكون البيئة التنافسية للمنظمة من جميع العلاقات التنافسية أو التعاونية و قد تروج المنظمات لأنشطة إيجابية أو سلبية تجاه بعضها البعض وتشمل الموردين والعملاء والمنافسين والجمعيات والغرف التجارية ومعاهد البحث والمجموعات، إلخ والغرض من تحليلها هو تقدير جاذبية الصناعة للشركات العاملة في الصناعة والوافدين الجدد أو المستثمرين، لتحديد الآفاق والفرص والتهديدات والاستثمارات الجديدة والجذابة لكل صناعة التي يمكن الاستثمار فيها (2008)، Porter ويعد التكيف مع البيئة التنافسية أمرًا بالغ الأهمية للشركات للبقاء في ظروف متقلبة ويمكن أن يؤدي عدم التكيف إلى تدهور الأداء والموت التنظيمي، في حين أن التطبيقات المبتكرة يمكن أن تقلل التكاليف وتؤثر بشكل كبير على الربحية (Nurgaliev, Batiyev, 2017)

ويؤثر مجال التحرك الديناميكي على الشركات وقدرتها التنافسية و التحكم في بيئة الأعمال من خلال خلق القيمة المبتكرة (Prajogo & Ok, 2016) وتعد متغيرات الكثافة التنافسية والبيئة التنافسية هي العوامل الأكثر تأثيرًا للشركات التنافسية تليها إستراتيجية الأعمال (Vega et al, 2021)، والشركات بحاجة إلى فهم البيئة الخارجية وتأثيرها على أداء الأعمال الخاصة بها وتحديث فهمها ومهاراتها في مجال المعرفة لمواجهة التغييرات المتوقعة والمراقبة المستمرة وإجراء التحقيقات البيئية دائمًا (kowo, et al, 2018) ومراقبة منافسيها لتحسين جودتها من خلال جمع وتحليل المعلومات حول

المنافسين وتحليل بيئتهم ومنافسيهم بمرور الوقت سنتمكن من الحصول على حصة سوقية جيدة (Dawood et al, 2018)

نستخلص من المعلومات السابقة ان على الشركات للحفاظ على تفوقها، من الضروري إجراء تحول جوهري في التفكير بالسيطرة على البيئات التنافسية او ما يطلق عليه بيئة المهمة و لا يمكن لها البقاء الا من خلال الفهم المستمر للبيئة التنافسية والمنافسين وتجديد نفسها وابتكاراتها والعمل بنشاط من اجل تعظيم مزاياها للتكيف مع هذه البيئات .

### - أنواع البيئات التنافسية

هناك أربعة انواع للبيئات التنافسية وهي:

Balance Environmen	1- بيئة التوازن
Fluctuating Balance Environment	2- بيئة التوازن المتقلب
Intermittent Equilibrium Environment	3 -بيئة التوازن المتقطع
Imbalance environment	4- بيئة عدم التوازن

ركزت الدراسة الحالية على بيئتين اثنتين هما بيئة التوازن المتقلب وبيئة التوازن المتقطع كون هاتين البيئتين هما من البيئات التي تتعايش معها قطاع شركات المواد الغذائية في عمان .

### 1- بيئة التوازن المتقلب Fluctuating Balance Environment

البيئة المضطربة باستمرار وبشكل سريع قائم على المنافسة الشديدة والتبدلات المتكررة، وتعتمد مواجهتها على قدرة الشركة وكفاياتها الجوهرية من اجل المحافظة على الاستجابة البيئية وكسب رضا الزبائن (Frangoul,2022) والتقلب هو قدوم التغيير الكبير في صناعة أو سوق كتقلبات الطلب والاضطراب وقصر الوقت للوصول إلى الأسواق وهي موثقة جيداً في الأدبيات المتعلقة بدديناميكية

الصناعة هذا وقد ظهر حديثاً مصطلح VUCA الذي يصف البيئة التنافسية (متقلب وغير مؤكد ومعقد وغامض) وللتعامل مع التقلبات على الشركات فهم الفرص والتهديدات الكامنة فيها ومفتاح النجاح هو الرشاقة في تكريس الموارد من أجل التنمية (2014) , Bennett and Lemoine تواجه الشركات بالعديد من الصناعات موجه متصاعدة من التقلب وعدم اليقين وتغيير طبيعة المنافسة واضطراب الاسواق و الشركات التي تشعر وتقوم بتقييم الضغوط وتستجيب لها اسرع من المنافسين سوف تستولي على الفرص وتحد من المخاطر (2012), Doheny et al وبناء ميزة تنافسية في ظروف غير مستقرة يتطلب إيجاد توازن بين تنفيذ استراتيجية التطوير المخطط لها واستخدام الفرص الجديدة (2020) , Pelc et al وتمكن التقنيات الناشئة والشبكات التعاونية من خلق فرص و قيمة مشتركة مع تعزيز الابتكار لاستعادة التوازن بين متانة المنظمة وتقلبها (Nudurupati et al, 2021)

من أهم سمات هذه البيئة الديناميكية والحركة ،عدم الوضوح ، التغييرات المستمرة، التعقيد والمنافسة الشرسة ،التقلبات الحادة في الطلب والمخاطرة ، والكثير من التهديدات.

## 2- بيئة التوازن المتقطع Intermittent Equilibrium Environment

بيئة تتسم بموجات حركية سريعة لكنها متقطعة ناتجة من تغيرات او ثورات او أزمات عابرة تحدث بفترات غير منتظمة تعتمد مواجهتها على قدرة الشركة على إعادة توجيه مواردها وإعادة النظر بمراكز التموضع الاستراتيجي لها في الأسواق (Forey,2005)

تتصف البيئة بالديناميكية المتقطعة حيث يتكون اي نشاط من فترات طويلة من الاستقرار يتخلله رشقات نارية من النشاط الملتهب على نطاق واسع (2006) , True et al وهذه الرشقات تكون مدمرة للكفاءة في الصناعات التي تحتاج الى تقنية جذرية ولا تستطيع وضع استراتيجيات في هذا

الوضع وبالمقابل فالتغيرات المنطقية ينتج عنها مهيمن اي منافس جديد ذو تصميم لامع يخلق فترة من الاستقرار تمكن الشركات القادرة على التطوير الذاتي وخلق نهج جديد ومعايير وتحالفات لزيادة المرونة ويمكنها من التوازن بين الحركة النشطة والاستقرار والاستعداد للتغيير القادم (2010) , D'Aveni والشركات الضعيفة تعطي الاولوية للمعلومات الواردة للعمل ويتم توزيع اوقات الانتظار لاتخاذ اجراء بشأن المعلومات "ثقل الذيل" اي لا يتم تحديد الاولويات بل تخضع المدخلات للاختيار العشوائي عند المعالجة (Barabas,2008)

كما تقدم فقد اجمعت الدراسات أن البيئات التنافسية على اختلاف انواعها سواء كانت بيئة التوازن المتقلب او بيئة التوازن المتقطع فانها تتصف بالإستقرار تارة والديناميكية تارة اخرى وبين هاتين الحالتين تكون الشركات بحالة من الاضطراب التي تحدد المنافسة وعليها ان تحارب بقوة للبقاء والتكيف السريع المرن سواء بالتحالفات او تصميم لامع " ابتكار" او تكريس الموارد من اجل التنمية. ومن أهم سمات هذه البيئة بحركة متقطعه ، بموجات حركية سريعة ، الحركة النشطة ، حالة من الإستقرار المتقطع، التقلبات غير المنتظمة، الصراعات بين المنافسين ، تحمل الكثير من التغيرات مفاجئة تتخلل فترات الإستقرار ، وتسمح هذه البيئة بدخول منافسين جدد.

### (2.3): اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance

اليقظة الاستراتيجية هي الانتباه المركز لاتجاهات المنافسين وتحديد أنواع وخصائص المنتجات التي قد تدخل السوق، وإجراء تحليل دقيق، وصياغة الاستعدادات اللازمة للمواجهه (صالح ،2020 ) وأداة نوعية لجمع البيانات كجزء من دراسة الظواهر كوسيلة للتوافق لتعميق الانعكاس الذاتي وتعزيز الجدارة بالثقة (2017) , Lemon واسلوب لتحسين أداء الشركات وزيادة كفاءتها للبقاء على اتصال سلس بأحدث تقدم في مجال عملها ومورد رئيسي يساعد المنظمة على التنبؤ ومعرفة التغيرات التي

تحدث في البيئة الخارجية (Laroche & Niochel, 1994) ومنهجية متكاملة تساعد في اتخاذ القرار تعمل على مراقبة البيئة وجمع المعلومات، توقع الفرص المتاحة والتهديدات ومن ثم التحليل وانتقاء المعلومات المناسبة والهادفة والإشارات ذات الطابع الاستباقي (Bettahar et al, 2021)، مما يساعدها على التقاط الإشارات الضعيفة للفرص والتهديدات المحتملة مبكراً اغتنامها وأن تكون استباقية بدلاً من رد الفعل (Day, 2022) وتدرك الشركات الناجحة أهمية اليقظة الاستراتيجية فهي طريقة مبتكرة لجمع رؤى جديدة حول التفاعل بين الوعي والوعي للتفاعلات البشرية مع البيئة و تخصيص الموارد وترتبط بالسلوك التعويضي (Klösch et al, 2022) وعملية إستراتيجية تزود المنظمة بالمعلومات التي تستند إلى معايير علمية تؤهلها بشكل أفضل (AL-Tanayeeb, 2020) وتلعب دوراً نشطاً في الخيارات الاستراتيجية (صونيا والعيد, 2021)

من خصائص اليقظة الاستراتيجية انها تتعامل بشكل مناسب مع كميات هائلة من المعلومات "المنتظمة" مع تعزيز القدرة على الانتباه (Day, 2022) وتعمل على تحليل النشاط الاقتصادي وحمايته وتحقيق أهدافه وصنع القرار الحقيقي والتواصل مع ثقافة التسويق للعملاء الذين يمكّنون المؤسسات من وضع نفسها في الساحة التنافسية بأفضل طريقة ممكنة (Dawood & Abbas, 2018) وتسهل اليقظة الإستراتيجية وأبعادها (اليقظة البيئية واليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية واليقظة التشغيلية) إتخاذ القرارات الفعالة في التعامل مع البيئة التنافسية (الشوابكة, 2019) وهناك حاجة لليقظة الإستراتيجية لاستكشاف خيارات السياسات وتأسيسها التي تزيد من حماية برامج التأهب من خلال الضمانات المؤسسية وتدابير المساءلة (Witek & Schwartz, 2022)



من أهم سمات اليقظة الاستراتيجية أنها نظام معلوماتي استراتيجي فعال يرصد ويراقب ويتعقب ويخزن تحركات وممارسات ومصادر توريد المنافسين و المنتجات المحتمل دخولها السوق و تحديد شدة المنافسة باستمرار من خلال المتابعة المدروسة باستخدام نكاه الاعمال لتحديد التغيرات التي تحتاجها واساليب تحليل البيانات الضخمة ونظام تحليل التكاليف ودعم نظم دعم القرار لمساعدة الشركات على رسم التوجهات المستقبلية.

#### (2.4): الدراسات السابقة

1- دراسة (Cao et al , 2012) بعنوان:

#### **The role of the competitive environment in studies of strategic alignment: a meta-analysis**

"دور البيئة التنافسية في دراسات الرصف الاستراتيجي: التحليل التلوي"

هدفت الدراسة الى بيان تأثير البيئة التنافسية على العلاقة بين الرصف الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

طبقت الدراسة في جامعة تكساس USA والجامعة الامريكية في UAE

استخدمت الدراسة البناء على أبحاث إدارة العمليات السابقة المتعلقة في التوافق بين الأعمال الوظيفية

واستراتيجياتها لمستوى المحاذاة من خلال فحص ما إذا كانت البيئة التنافسية تتوسط أو تخفف من

العلاقة بين المحاذاة والأداء باستخدام إجراءات التحليل التلوي.

كانت أبرز نتائج الدراسة أن البيئة هي عامل مساهم بارز في أداء وتنفيذ الممارسات الجديدة في

الشركة وأن المديرين بحاجة إلى إيلاء اهتمام وثيق لفهم البيئة التنافسية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية

والتشغيلية واجراء المزيد من البحوث المتعلقة بدناميكية السوق.

## 2- دراسة ( Vincent et al,2015 ) بعنوان :

### Climate change and food security: risks and responses

#### "تغير المناخ والأمن الغذائي : المخاطر والاستجابات"

هدفت الدراسة الى دراسة اثر الاستجابة لتغير المناخ لحماية قدرة النظم الغذائية لضمان الأمن الجيد العالمي وزيادة الوعي بأن تغير المناخ يؤثر على الأمن الغذائي والتغذية للفئات الأكثر ضعفاً، واتخاذ إجراءات طموحة للتصدي لتغير المناخ في جميع القطاعات. ثانياً، التوصيف الدقيق لتأثيرات تغير المناخ على الغذاء وفهم المسارات المحتملة و ردود الفعل، من الناحية الفنية والحماية الاجتماعية إلى تعزيز التعاون الدولي، وكيفية التكيف مع تغير المناخ ويوضح احتياجات ومتطلبات الأمن الغذائي والتغذية والتكيف التي أبلغت عنها العديد من البلدان على المستوى الوطني.

طبقت الدراسة في عدد من الدول النامية.

منهجية الدراسة استخدمت تحليل 78 تقييمات احتياجات ما بعد الكوارث في 48 دولة نامية تمتد إلى 2003-2013 يجمع هذا التقرير بين أدلة من IPCC وتم تحديثها بأحدث النتائج العلمية وثناء بمعرفة وتجارب منظمة الأغذية والزراعة على الأرض وبلغ حجم عينة الدراسة 48 دولة.

كانت ابرز نتائج الدراسة أن البيئة التنافسية في حالة غير مستقرة، والحروب العالمية تنتشر، والأوبئة تتزايد، وتكثف طبول المنافسة الشرسة، وتؤثر هذه المخاطر بشكل واضح على المنظمة وقد أصبحت عملية خلق القيمة لإرضاء العملاء صعبة للغاية و المتغيرات البيئية سوف تؤثر على جميع الصناعات وشركات استيراد المواد الغذائية على وجه الخصوص معرضه للخطر وتعطيل الإمدادات الغذائية وضعف استجابة سلسلة التوريد.

### 3- دراسة (Chang et al , 2017) بعنوان:

#### Identifying competitive strategies to improve the performance of hospitals in a competitive environment

" تحديد الاستراتيجيات التنافسية لتحسين أداء المستشفيات في بيئة تنافسية"

هدفت الدراسة الى مناقشة الإجراءات التنافسية (بما في ذلك متطلبات التنفيذ ، والتوجه الاستراتيجي وتعقيد الإجراءات) التي تؤثر على أداء المستشفيات مع تلبية متطلبات سياسة دفع التأمين "الميزانية العالمية" في تايوان وتستند هذه الدراسة إلى نظرية الديناميكيات التنافسية.

طبقت الدراسة في المستشفيات والمراكز الصحية وسط تايوان .

منهجية الدراسة استخدمت الاستبيانات شبه المنظمة على مرحلتين.1- قامت المرحلة الأولى بالتحقيق في تصرفات المستشفيات في الفترة من 1 مارس إلى 31 مايو 2009 وجمعت هذه المرحلة البيانات المتعلقة بأنواع الإجراءات التي اتخذتها المستشفيات في السنوات السابقة، واستندت المرحلة الثانية إلى البيانات التي تم جمعها من المرحلة الأولى وعلى الاستبيانات التي تم تطويرها ، والتي تم توزيعها من 29 يونيو إلى 1 نوفمبر 2009 ، حيث بلغ حجم عينة الدراسة بالمرحلة الاولى 10 مستشفيات متوسطة وكبيرة الحجم و تضمنت مقابلات متعمقة مع كبار المشرفين في وسط تايوان ، وفي المرحلة الثانية توزيع الاستبانة على 20 من المشرفين ونواب المشرفين والمشرفين المسؤولين عن إدارة المستشفى وركزت على المراكز الطبية والمستشفيات الإقليمية في وسط تايوان من أجل تحديد أنواع وعدد الإجراءات التنافسية.

كانت ابرز نتائج الدراسة إلى إلى ان هناك حاجة نحو إجراء بحوث سنوية مستقبلية تحدد أثر الأداء الموضوعي على التوجهات البيئية الاستراتيجية بناء على توجه العملاء.

4- دراسة صالح وعبد المجيد، (2017) بعنوان : "أثر نظم المنة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الازمات في شركات الصناعات الغذائية الاردنية بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيرا وسيطاً"

هدفت الدراسة الى بيان أثر نظم المنة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الازمات في شركات الصناعات الغذائية الاردنية بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيرا وسيطاً.

منهجية الدراسة طبقت على شركات الصناعات الغذائية الاردنية في الاردن، و بلغ حجم العينة 12 شركة من شركات الصناعات الغذائية الاردنية المساهمة وشملت المستويات الادارية (العليا-الوسطى-التنفيذية) استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جمع المعلومات باستخدام الاستبانة كأداة قياس.

كانت ابرز نتائج الدراسة ضرورة ان تقوم شركات الصناعة الغذائية في الاردن بالاهتمام باستخدام نظام المعلومات الاستراتيجي والابداع والتدريب والتطوير المستمر لمواجهة الازمات والمخاطر، كما أوصت بالتوسع في إجراء البحوث والدراسات في القطاع الغذائي بالمجالات الآتية كونها تمثل فجوات معرفية (إدارة الضغوط البيئية ومطالب التنمية المستدامة، وتطوير الادراك البيئي لتخفيف المخاطر البيئية وإدارة الأزمات البيئية).

5- دراسة (Dawood & Abbas ,2018) بعنوان:

**The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks**

"دور اليقظة الاستراتيجية في الأداء التشغيلي للقطاع المصرفي: بحث ميداني في عينة من البنوك الخاصة"

هدفت الدراسة الى تقييم نظام التنبيه الاستراتيجي من خلال المعلومات المختارة منه وتأثير اليقظة الاستراتيجية على الأداء التشغيلي للبنك والتعرف على العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والأداء التشغيلي.

طبقت الدراسة في العراق على البنوك الخاصة العراقية .

منهجية الدراسة استخدمت الاستبانة أداة القياس وجمع المعلومات ، و وبلغ حجم عينة الدراسة أربعة بنوك وهي (مصرف الشمال ، الخليج العربي ، الشرق الأوسط ، الوطني للاستثمار والتمويل) من مديري البنوك المتواجدين فيها. رتبة مدير قسم وقسم من 34 شخص .

كان من أبرز نتائج الدراسة أن اليقظة الاستراتيجية تعمل على تحليل النشاط الاقتصادي وحمايته وتحقيق أهدافه وصنع القرار الحقيقي والتواصل مع ثقافة التسويق للعملاء الذين يمكّنون المؤسسات من وضع نفسها في الساحة التنافسية بأفضل طريقة ممكنة وعليها مراقبة منافسيها لتحسين جودتها من خلال جمع وتحليل المعلومات حول المنافسين وتحليل بيئتهم ومنافسيهم بمرور الوقت ستمكن من الحصول على حصة سوقية جيدة.

6- دراسة ( Alshamari & AL Yasiri, 2019 ) بعنوان:

### Measuring the Impact of Strategic Vigilance in Strategic Intelligence

"قياس تأثير اليقظة الاستراتيجية في الذكاء الاستراتيجي" دراسة تحليلية لآراء عينة من العمال في شركة العامة للصناعات الكيماوية الفرات.

هدفت الدراسة الى قياس الدور الذي تلعبها اليقظة الاستراتيجية في الذكاء الاستراتيجي .

طبقت الدراسة في العراق على الشركة العامة للصناعات الكيماوية الفرات

منهجية الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وتوزيعها و تحليل البيانات واستخدمت العديد من الأساليب الإحصائية وممثلة بعامل الانحدار الخطي Pearson ، و بلغ حجم العينة 200 موظف ومدير قسم في الشركة العامة للصناعات الكيماوية.

كانت ابرز نتائج الدراسة ان الاستراتيجيات تؤثر على اليقظة الاستراتيجية في صناعة القرارات التنظيمية و لها دور بجمع المعلومات الصحيحة ومعالجتها مما يسمح بتجديد الشركات باستمرار.

7- (Petrus ,2019) بعنوان:

**Environmental dynamism: the implications for operational and dynamic capabilities effects.**

"الديناميكية البيئية: الآثار المترتبة على تأثيرات القدرات التشغيلية والديناميكية"

هدفت الدراسة الى التعرف على الآثار المترتبة على أنواع مختلفة من الديناميكية البيئية لتأثيرات القدرات التشغيلية والديناميكية.

طبقت الدراسة في جامعة جان كوتشانوفسكي في كيلسي بولندا Jan Kochanowski University in Kielce,, Poland

منهجية الدراسة استخدمت التحليل النقدي للأدبيات في مجال الإدارة الإستراتيجية لجمع المعلومات. كانت ابرز نتائج الدراسة أن القدرات التشغيلية والديناميكية لها تأثيرات أداء مختلفة في البيئات عالية الديناميكية والمنخفضة الديناميكية ، وعلى المديرين فهم طبيعة البيئة من خلال زيادة البحوث التجريبية المتعلقة بالآثار المترتبة على ديناميكية السوق ، وهو أمر حاسم لنجاح تنفيذ الممارسات الجديدة في الشركة.

## 8- دراسة (Soares & Abreu , 2019) بعنوان:

### **Relationship between environment, structure and efficiency in contingency theory: a systematic review of literature**

"العلاقة بين البيئة والهيكل والكفاءة في النظرية الظرفية: مراجعة منهجية للأب"

هدفت الدراسة الى تطوير مراجعة منهجية للأدبيات حول العلاقة بين الهيكل والبيئة والكفاءة في سياق النظرية الظرفية .

منهجية الدراسة استخدمت البروتوكول الذي تتبأ به Cronin و Ryan و Coughlan (2008) مع منهجية قياس المراجع الخاصة بـ Cobo et al (2011) باستخدام برنامج VosViewer.

كانت ابرز نتائج الدراسة ان البيئة على أنها حالة ظرفية خارجية و هذا يعني أن البيئة تختلف بناءً على جمع البيانات وتحليلها ، وعلى هذا الأساس طالبت الدراسة المذكورة بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول متغيرات ومحددات البيئات التنافسية.

## 9- دراسة (Robertson ،2020) بعنوان:

### **Competition in Knowledge Ecosystems: A Theory Elaboration Approach Using a Case Study**

"المنافسة في نظم المعرفة البيئية نظرية نهج التفصيل باستخدام دراسة حالة"

هدفت الدراسة استكشاف كيفية عمل المنافسة في النظم الإيكولوجية للمعرفة باستخدام النظرية نهج التفصيل.

منهجية الدراسة استخدمت نهج صياغة النظرية لاستكشاف ديناميكيات المنافسة داخل النظم الإيكولوجية للمعرفة بناءً على التيارات الرئيسية للفكر الاستراتيجي و القليل من الأبحاث التي أجريت

في هذا المجال حتى الآن ، ثلاثة تيارات وهي استراتيجية الفكر - نظرية ميزة الموارد ، وإطار القدرات الديناميكية ، والتسويق التكيفي منظور القدرات - تتم مقارنتها كنقطة انطلاق وإطار مرجعي بخصوص ديناميكيات المنافسة. تتلاقى تيارات الفكر الاستراتيجي حول فكرة أنه يجب على المؤسسات تجديد نفسها باستمرار للتكيف مع سوق سريع التغيرو يتم وضع تصور لخصائص النظم الإيكولوجية للمعرفة ، وبعد ذلك يتم دراسة حالة متعمقة قدم لتقييم المنافسة تجريبيا في النظم الإيكولوجية المعرفية مع التركيز على المنظور ممثل رئيس.

كانت أبرز نتائج الدراسة أن تكيف الشركات مع البيئات التنافسية يتم بربط قواعد المعرفة والمشاركة في استكشافها مع الجهات الفاعلة الأخرى في النظام البيئي، الذين يستخدمون بدورهم المعرفة المشتركة لأغراض الأعمال والابتكار.

#### 10- دراسة النجار والشوابكة،(2020)، بعنوان:

"اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية"

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، وطبقت الدراسة في الاردن على شركات الاتصالات الأردنية

منهجية الدراسة استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي و بلغ حجم عينة الدراسة (153) من العاملين في المستوى الاداري/ الادارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية.

كانت ابرز نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط ايجابية و قوية بين اليقظة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي.



## 11- دراسة ( Aday & Aday ,2020 ) بعنوان:

### Impact of COVID-19 on the food supply chain

" تأثير COVID-19 على سلسلة التوريد الغذائي "

هدفت الدراسة الى تقييم تأثير COVID-19 على قطاع الزراعة والأغذية وتلخيص التوصيات المطلوبة للحد من تأثير الوباء والسيطرة عليه.

منهجية الدراسة هي دراسة وتحليل " خطة التأهب والاستجابة الاستراتيجية" التي وضعتها منظمة الصحة العالمية والتدابير الصحية التي يتعين على جميع البلدان الاستعداد لها والاستجابة لها.

كانت ابرز نتائج الدراسة يجب على مستوردي المواد الغذائية أن يكونوا على دراية بخطورة الوضع الناجم عن انتشار الوباء والحرب، وعليهم تشديد الإجراءات أو إبطائها حسب انتشار هذه المخاطر ويجب أن تكون سلاسل الإمداد الغذائي مرنة بما يكفي لمواجهة هذه التحديات وبالتالي فإن قطاع الغذائية العالمي بحاجة كبيرة إلى المزيد من الدراسات والبحوث التي تحلل وتستكشف آليات وطرائق إدارة البيئات التنافسية التي يتعامل معها هذا القطاع وضرورة تمويل البحوث المبتكرة التي توفر معلومات ومناهج ووجهات نظر جديدة في سلامة الأغذية والأمن الغذائي والإنتاج الغذائي المستدام

## 12- دراسة ( Garcial et al, 2020 ) بعنوان:

### The role of competitive environment and strategy in the supply chain's agility, adaptability and alignment capabilities

" دور البيئة والاستراتيجية التنافسية في رشاقة سلسلة التوريد وقدراتها على التكيف والرصف "

هدفت الدراسة الى تحليل الطريقة التي تؤثر بها البيئة التنافسية للصناعة واستراتيجية الشركة على تنفيذ قدرات سلسلة التوريد الثلاثية (خفة الحركة والقدرة على التكيف والمواءمة).

طبقت الدراسة في شركة تصنيع إسبانية.

منهجية الدراسة استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية للتحليل يتم تحليل متغيرين من متغيرات البيئة التنافسية: الكثافة التنافسية للصناعة ومدى تعقيد اللجنة العليا يتم أيضًا النظر في استراتيجيتين تنافسيتين متعارضتين: التكلفة والتمايز وبلغ حجم عينة الدراسة 277 شركة تصنيع إسبانية.

كانت ابرز نتائج الدراسة ان الادارة العليا للشركات يجب عليها تطوير التوجه الاستراتيجي التنافسي للتكيف والمواءمة مع الظروف الخارجية .

### 13- دراسة عبد المجيد، (2020) بعنوان:

" أثر الارتجال الاستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي: استراتيجية إدارة المعرفة متغير معدل دراسة ميدانية في شركات الاغذية في الاردن في مدينة عمان "

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة متغيرات الدراسة (الارتجال الاستراتيجي وإدراك اللاتأكد البيئي واستراتيجية إدارة المعرفة ) في شركات المواد الغذائية الاردنية في عمان ، وتحديد أثر الارتجال الاستراتيجي في تحسين إدراك اللاتأكد البيئي.

طبقت الدراسة على شركات الأغذية في الاردن في مدينة عمان

منهجية الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال المقابلات غير المهيكلة وبتطوير 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 (S-K, Tolerance, VIF) ،ومن ثم اختبار الفرضيات باستخدام نموذج المعادلة المهيكلة (SEM) والانحدار المتعدد الهرمي حيث بلغ حجم عينة الدراسة 36 شركة كبرى وبلغ عدد العينة 375 من المستويات الادارية (عليا، وسطى، تنفيذية)

كانت ابرز نتائج الدراسة ان المنظمات التي تمارس ادارة المعرفة وتقوم بدمج مواردها الداخلية والخارجية واعادة تكوينها بشكل تلقائي " الارتجال الاستراتيجي " قادرة على التكيف مع حالة اللاتأكد البيئي ومواجهة الفرص والتهديدات الاستراتيجية المفاجئة، كما اوصت بضرورة اجراء المزيد من الدراسات والابحاث المتعلقة بالقطاع الغذائي.

#### 14- دراسة ( Pelc&sulich,2020 ) بعنوان:

### **Between Sustainable and Temporary Competitive Advantages in the Unstable Business Environment**

" بين مزايا تنافسية مستدامة ومؤقتة في بيئة الأعمال غير المستقرة "

هدفت الدراسة الى الاجابة على سؤال " هل من الممكن استعادة التوازن بين متانة المنظمة وتقلبها من حيث الإستراتيجية؟

طبقت الدراسة على شركات في بولندا بلغت عينة الدراسة 150 شركة في قطاعات اقتصادية مختلفة شملت المديرين التنفيذيين والمديرين الاستراتيجيين والمديرين الإداريين أو مجلس الإدارة .  
منهجية الدراسة استخدمت ادوات مراجعة الأدبيات والبحوث الاستقصائي واستخدم طريقة الاستدلال الاستقرائي مدعومة بدراسة أدبية وطريقة خصم مدعومة بحسابات إحصائية .

كانت ابرز نتائج الدراسة أن بناء ميزة تنافسية في ظروف غير مستقرة يتطلب إيجاد توازن بين تنفيذ استراتيجية التطوير المخطط لها وفق معلومات عن بيئة الاعمال والمنافسة واستخدام الفرص الجديدة.

#### 15- دراسة ( Natalia et al ,2021 ) بعنوان:

### **Enterprises' strategies transformation in the real sector of the economy in the context of the COVID-19 pandemic**

"تحول استراتيجيات الشركات في القطاع الحقيقي للاقتصاد في سياق جائحة COVID-19"

هدفت الدراسة الى تقييم التغيرات في المجال الاقتصادي سلوك الشركات في القطاع الحقيقي للاقتصاد في سياق جائحة COVID-19 لتحليل الأعمال والممارسات في تكيف الاستراتيجيات الوظيفية مع المخاطر الجديدة ، وتحديد الاتجاهات الواعدة لتحويل استراتيجيات الطبقات الوظيفية.

طبقت الدراسة على القطاع الاقتصادي الروسي .

منهجية الدراسة استخدمت المقالات البحثية السابقة.

كانت ابرز نتائج الدراسة ان قدرت الشركات المتعلمة والتي تستجيب للتغيرات البيئية المتسارعة قدرة على تحويل التحديات الى فرص .

16- دراسة ( Mishra&yaday ,2021) بعنوان:

**Environmental capabilities, proactive environmental strategy and competitive advantage: A natural-resource-based view of firms operating in India.**

"القدرات البيئية والاستراتيجية البيئية الاستباقية والميزة التنافسية: نظرة قائمة على الموارد الطبيعية للشركات العاملة في الهند"

هدفت الدراسة الى دراسة العلاقة بين القدرات البيئية المحددة والاستراتيجية البيئية الاستباقية والميزة التنافسية (PES).

طبقت الدراسة على شركات كبيرة في الهند .

منهجية الدراسة استخدمت تصميم بحث كمي تحليل الانحدار الهرمي المتعدد ووصلة التمهيد على بيانات المسح لجمع البيانات ، وبلغ حجم عينة الدراسة (162) شركة تعمل في الهند تتكون من أربعة وثمانين شركة محلية (51 %) ، وخمسين شركة متعددة الجنسيات هندية (31%) وثمانية وعشرون شركة أجنبية متعددة الجنسيات (17.4%) تغطي العينة مجموعة من الصناعات بما في

ذلك السيارات والطاقة والأغذية والمشروبات والأدوية وما إلى ذلك و تنتمي ثمانية وتسعون شركة إلى الشركات عالية التلوث (60.5 %) وتنتمي أربع وعشرون شركة إلى الشركات ذات التلوث المتوسط (14.8 %) و الأربعين شركة المتبقية.

كانت أبرز نتائج الدراسة أن الشركات التي تكون استباقية استراتيجياً تساعد في معالجة القضايا البيئية.

17- دراسة ( Zwain ،2022) بعنوان:

**Strategic Vigilance and its Impact on Enhancing Adaptive Performance  
A Survey of the Opinions of a Sample of Officers In the Wesit  
Governorate Polise Directorate.**

"اليقظة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الأداء التكيفي مسح آراء عينة من الضباط في مديرية شرطة محافظة واسط"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء التكيفي.

طبقت الدراسة في العراق - الكوفة - مديرية شرطة محافظة واسط .

منهجية الدراسة استخدمت الدراسة تقنية الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات في مديرية شرطة محافظة واسط بمعدل استجابة (92،37%) ، حيث تم توظيف عدة تقنيات إحصائية للإحصاء تحليل البرنامجين SPSS و Smart-PLS وبلغ حجم عينة الدراسة (218) من حملة رتبة الضباط في مديرية شرطة واسط .

كانت ابرز نتائج الدراسة ان لليقظة الاستراتيجية تأثير إيجابي ومباشر على أداء الشركة التكيفي مع بيئتها التنافسية.

18- دراسة ( Vaia et al, 2022 ) بعنوان:

### Digital governance mechanisms and principles that enable agile responses in dynamic competitive environments

"آليات ومبادئ الحوكمة الرقمية التي تتيح استجابات رشيقة في بيئات تنافسية ديناميكية"

هدفت الدراسة الى دراسة الليات ومبادئ الحوكمة الرقمية التي تتيح استجابات رشيقة في بيئات تنافسية ديناميكية.

طبقت الدراسة في Universidad de Seville جامعة اشبيلية- اسبانيا

منهجية الدراسة اعتمدت على وجهة نظر "ثلاثية" حول الحوكمة ونبني على الأدبيات الموجودة في نظم المعلومات ، والاستراتيجية ، وتصميم المنظمة بالإضافة إلى دراسات الحالة النموذجية لاستكشاف كيفية تغيير الأساليب التقليدية لهياكل حوكمة تكنولوجيا المعلومات والعمليات والآليات العلائقية لتحسين قدرات الاستشعار واتخاذ القرار والاستجابة في بيئات العمل المضطربة ثم يتم تلخيص هذه الآليات في أربعة مبادئ للحوكمة الرقمية لتوجيه البحوث والممارسات المستقبلية. هذه المبادئ هي: (1) استقلالية منضبطة ، (2) تقارب IS-Business ، (3) حدود قابلة للاختراق ، (4) التزام مالي إضافي بما في ذلك التجريب السريع.

كانت ابرز نتائج الدراسة حاجة الشركات الى اعادة ابتكار نفسها باستمرار لتحقيق الميزة التنافسية وذلك بمساعدة تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على زيادة القدرة على التحول و تحسين ادراك اللاتأكد البيئي.

19 - دراسة (Liu et al,2022) بعنوان :

**Product Market Competition and Firm Performance: Business Survival through Innovation and Entrepreneurial Orientation amid COVID-19 Financial Crisis**

"المنافسة في سوق المنتجات وأداء الشركة: استمرار العمل من خلال الابتكار والتوجيه الريادي

وسط الأزمة المالية لـ COVID-19"

هدفت الدراسة الى دراسة تأثير اكتمال سوق المنتج على أداء الشركات العاملة في الأسواق الصينية.

طبقت الدراسة في الصين على منظمات الاعمال الصينية .

منهجية الدراسة جمعت البيانات من التقارير السنوية لمنظمات الأعمال الصينية مع قائمة الأسهم A

وسجلت في قاعدة بيانات أسواق الأسهم الصينية والبحوث المحاسبية (CSMAR) ، واستخدمت

التحليل التجريبي و طريقة معمة لتقنية اللحظة وبحثت العلاقة بين المنافسة في سوق المنتجات

وأداء الشركات الصينية.

كانت ابرز نتائج الدراسة أن المنافسة لها تأثير إيجابي على الأداء الأفضل للشركات في السوق

التنافسية، وأن استراتيجية الشركة وقدراتها الديناميكية والابتكار يمكن أن تساعد في مكافحة الآثار

السلبية للأوبئة وحالات الطوارئ والأزمات الاقتصادية والبقاء في بيئة تنافسية.

20- دراسة ( Alraja et al ,2022) بعنوان:

**Technological Innovation, Sustainable Green Practices and SMEs Sustainable Performance in Times of Crisis (COVID-19 pandemic)**

الابتكار التكنولوجي والممارسات الخضراء المستدامة والأداء المستدام للشركات الصغيرة والمتوسطة في أوقات

الأزمات (جائحة كوفيد -19).

هدفت الدراسة الى تقديم إطاراً شاملاً للأداء المستدام من خلال عوامل مترابطة تظهر ارتباطات قوية لإحداث هذا التأثير لتحقيق أداء مستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال دمج نماذج بيئة منظمة التكنولوجيا (TOE) ونماذج عرض الموارد (RBV) ، لاختبار مدى استدامة البيئة الخضراء يمكن للممارسات معالجة عوامل TOE عند التأثير على الأداء المستدام.

طبقت الدراسة في الشركات الصغيرة والمتوسطة مع موظفين من جميع انحاء العالم.

منهجية الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لتحليل البيانات تضمنت تحليل 669 استبانة باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية ، وبلغ حجم العينة مجموعة من الموظفين من أربعة مستويات ادارية مختلفة من جميع انحاء العالم.

كانت أبرز نتائج الدراسة أن تبذل الشركات المزيد من الجهود وتبني استراتيجيات اكثر ايجابية يكون لها اثار ايجابية على البيئة التنافسية والاستدامة البيئية.

## (2.5): أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- 1- جمعت الدراسة الحالية ثلاث متغيرات هي استراتيجيات الضغط التنافسي ببعدين ( استراتيجية الانقباض التدريجي واستراتيجية التجريد المتسلسل) والبيئات التنافسية ببعدين ( بيئة التوازن المتقلب وبيئة التوازن المتقطع) واليقظة الاستراتيجية وهذا ما لم تتطرق اليه الدراسات السابقة.
- 2- اعتمدت الدراسة الحالية اليقظة الاستراتيجية متغيراً بسيطاً وهذا ما لم تدرسه الدراسات السابقة.
- 3- ركزت على دراسة موضوعات لم يسبق دراستها في الأدبيات العربية خصوصاً استراتيجيات الضغط التنافسي والبيئات التنافسية.

- 4- طبقت الدراسة الحالية في قطاع المواد الغذائية في عمان ، حيث لم يدرس هذا القطاع في الدراسات السابقة بهذه المتغيرات، وأن هذا القطاع الحيوي بأمس الحاجة الى دراسة من هذا النوع



حيث يتضمن تنوع في استراتيجيات الضغط التنافسي التي تتواءم مع البيئات التنافسية بوجود اليقظة الإستراتيجية وذلك لتحقيق الميزة التنافسية والتكيف البيئي والصراع من أجل البقاء.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

(1:3) المقدمة

(2:3) منهجية الدراسة

(3:3) مجتمع الدراسة

(4:3) عينة الدراسة

(5:3) طرق جمع البيانات

(6:3) أداة الدراسة

(7:3) صدق أداة الدراسة

(8:3) ثبات أداة الدراسة

(9:3) اجراءات الدراسة

(10:3) متغيرات الدراسة

**(1:3) المقدمة**

يقدم الفصل الثالث وصفاً تفصيلياً لمنهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، طرق جمع البيانات، أداة الدراسة، صدق الأداة وثباتها، متغيرات الدراسة، المعالجة الإحصائية، وإجراءات الدراسة.

**(2:3): منهجية الدراسة**

الدراسة الحالية دراسة سببية ذات طابع كمي أجريت وفقاً للمنهج البحث الوصفي التحليلي هذا المنهج يعتمد على دراسة المشكلات العملية في ظروفها الواقعية الحقيقية للوصول للنتائج المنطقية تعطي الباحثة فرصة التحليل والاستنتاج العلمي ومن ثم تقديم التوصيات الواقعية.

**(3:3): مجتمع الدراسة وعينتها**

يتكون مجال الدراسة من شركات استيراد المواد الغذائية الكبيرة في عمان، والبالغ عددها (5) شركات كبيرة اختيرت على أساس انها تتصف بـكبير حجم رأس المال الذي يزيد عن (10) مليون دينار أردني.

**جدول 1-1: شركات استيراد المواد الغذائية الكبيرة في عمان**

الرقم	اسم الشركة	رأس مالها بالمليون الاردني
1	حجازي وغوشه ذ.م.م	13
2	الأردنية الهندية للإسمدة ذ.م.م مناطق حرة	83
3	الأردنية للإستثمارات والتموين ذ.م.م	2,5
4	الوطنية للدواجن م.ع.م	100
5	الشايح الدولية م.خ	14

والسبب في اختيار هذه الشركات يعود الى أنه تتوافق مع متطلبات الدراسة الحالية إذ:

- 1- تتواجد هذه الشركات في قطاع استيراد المواد الغذائية في عمان ذو أهمية خاصة واستراتيجية في النسيج الإقتصادي الأردني وتساهم في تحقيق الأمن الغذائي الوطني الاردني ودوراً مهماً وفعالاً في تلبية الإحتياجات الغذائية المهمة والمتزايدة لدى المجتمع في كافة الظروف.
- 2- حجم هذه الشركات يوفر العدد المناسب من أفراد العينة المطلوبين للإجابة على الاستبانة.
- 3- حاجة هذه الشركات لمثل هذه الدراسة أكثر من غيرها لأن حجم عملياتها وصفقاتها التجارية كبير.

- 4- تحاول هذه الشركات بعد التعافي من جائحة كورونا مواجهة التحديات والمخاطر و المنافسة الشرسة والحفاظ على مركزها التنافسي وذلك بالقدرة على التكيف والموائمة مع عدم الاستقرار و اللاتأكد البيئي في البيئات التنافسية.

ويوضح الشكل رقم (2-3) خطوات المعاينة لتحديد مجتمع الدراسة وعينتها



الشكل 2-3: خطوات المعاينة لتحديد مجتمع الدراسة وعينتها

المصدر : من تصميم الباحثة بالاستناد الى تقارير غرفة تجارة عمان (www.ammanchamber.org.jo)

ويظهر مما تقدم أن حجم المجتمع يبلغ (421) موزعين على المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى والإشرافية) (ادارة الشركات المختارة وبيانات غرفة تجارة عمان، دائرة مراقبة الشركات، وسجلات الشركات للعام 2022).

### (4:3): عينة الدراسة

بالإستناد إلى حجم المجتمع سابق الذكر والبالغ (421) فرداً تم اختيار عينة بلغت (205) فرداً وهي عينة تمثل مجتمعها بشكل صحيح ويمكن تعميم نتائجها (Sekaran&Bougie, 2016) ونظراً لعدم موافقة الشركات على مراجعة الباحثة لتوزيع الاستبانة؛ وان الشركات هي التي تأخذ على عاتقها توزيع الاستبانة مع ضمان شمول المستويات الإدارية الثلاثة بالتوزيع، اختارت الباحثة أسلوب المعاينة العشوائية الطبقيّة المتساوية عن طريق تقسيم الشركات في خمس طبقات ومن ثم توزيع (41) استبانة على كل شركة من الشركات الخمس وبمجموع (205) استبانة.

### (5:3): طرق جمع البيانات

تم التوصل الى البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة بالاعتماد على مصدرين لجمع البيانات

هما:

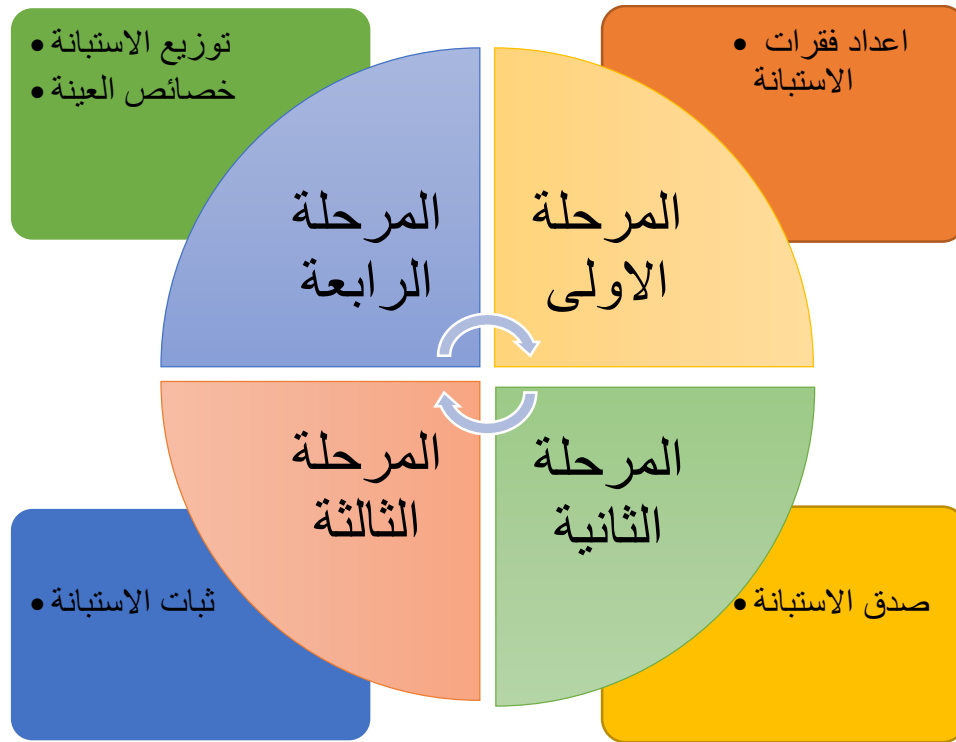
#### المصادر الثانوية

لجأت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة على مراجعة الأدبيات التي تشمل الأبحاث، مقالات، الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة الى محركات البحث العالمية.

#### المصادر الأولية

اعتمدت الدراسة الحالية الإستبانة: كانت الأداة الرئيسية وتم تطويرها لتقيس المتغيرات الثلاثة

للدراسة، وإخضاعها للصدق والثبات من خلال الخطوات الأربع التالية:



الشكل 3-3: مراحل إعداد الاستبانة

### 1- إعداد فقرات الاستبانة

تم إعداد فقرات الاستبانة وتطويرها بالإستناد الى الأدبيات والدراسات السابقة وتكونت من (55)

فقرة بالاستعانة بالدراسات الموضحة بالجدول (23).

جدول 3-2: مراجع تطوير فقرات الاستبانة

المتغيرات	المصادر
المتغير المستقل : استراتيجيات الضغط التنافسي	<b>Competitive pressure strategies</b>
البعد الاول: استراتيجية الانقباض التدريجي Gradual Contraction Strategy	D'Aveni ,(2010). Hyper competition: managing the dynamics of strategic maneuvering.  Kim, &Mauborgne, (2020).Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create. Undisputed market space and run the competition. Czinkota et al, (2021).Understanding the Market Environment and the Competition," Springer Texts in Business and Economics, in: Marketing Management, edition 4, chapter 3, pages 91-134, Springer.

المصادر	المتغيرات
Awino et al, (2018).Effects of market challenger strategies on performance of vernacular radio broadcasting firms in western kenya.	
Yim, (2018).Leapfrogging Under A Sequential Investment Strategy.  D'Aveni, (2010).Hyper competition: managing the dynamics of strategic maneuvering.  53	البعد الثاني: استراتيجية التجريد المتسلسل  Sequential abstraction strategy
<b>Competitive Environments</b> البيئات التنافسية المتغير التابع	
Pelc et al,(2020).Between sustainable and temporary competitive advantages in an unstable business environment.  Nudurupati, (2021).The impact of the changing business environment on performance measurement and management practices.  Bennett and Lemoine, (2014). What does VUCA really mean to you  Doheny,(2012).Agile operations for volatile times.  Frangoul, (2022).From electric car batteries to coffee: Ideas about recycling and nature are changing how companies do business.  Lei-Yu Wu, (2010).Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility.	البعد الاول: بيئة التوازن المتقلب  Fluctuating Balance Environment
D'Aveni, (2010). Hyper competition: managing the dynamics of strategic maneuvering. True et al,(2006).Punctuated-Equilibrium Theory Explaining Stability and Change in Public Policymaking.  Barabas,(2005).The origin of bangs and heavy tails in human dynamics.	البعد الثاني: بيئة التوازن المتقطع  Intermittent Equilibrium Environment

المصادر	المتغيرات
Forey,(2005).Intermittent Equilibrium Environment	
<b>اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance</b>	
<p>Schoemaker. H. J.Paul, (2019) .Determinants of organizational vigilance: Leadership, foresight, and adaptation in three sectors</p> <p>. Dawood&amp;Abbas,(2018).The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks.</p> <p>Lemon , L ,Laura, (2017). Applying a Mindfulness Practice to Qualitative Data Collection.</p> <p>Suresh N. Patel, (2021). Central Vigilance Commissioner, New Delhi, Central Vigilance Commission, (2021).Vigilance Manual.</p> <p>فتيحة, علوط,(2018). اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة.</p> <p>صالح الدين بنسرين , (2020). ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية.</p> <p>زواو, ضياء الدين,(2013). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة. دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية.</p>	

### (3.6): صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة استخدمت الباحثة نوعين من الصدق هما:

#### 1. الصدق الظاهري

للتحقق من صدق المقاييس وان الفقرات الموضوعية تقيس ما وضعت لأجله، ومدى تغطيتها

لجوانب الدراسة فقد تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين حيث

بلغ عددهم (13) خبير، وبعد مراجعة هؤلاء الخبراء والمختصين في ادارة الاعمال والعلوم التربوية



من مختلف الجامعات الاردنية، الملحق رقم (1) ، وفي ضوء ملاحظاتهم تم حذف (10) فقرات وإعادة صياغة فقرات اخرى وبالتالي أصبح عدد فقرات الإستبانة بشكلها شبه النهائي (44) فقرة.

جدول 3-3: الصدق الظاهري لفقرات الإستبانة

عدد فقرات الاستبانة بعد التحكيم	عدد فقرات الاستبانة قبل التحكيم	المتغير
<b>المستقل / استراتيجيات الضغط التنافسي</b>		
8	10	البعد الاول: استراتيجية الإنقباض التدريجي
8	10	البعد الثاني: استراتيجية التجريد المتسلسل
<b>التابع/البيئات التنافسية</b>		
8	10	البعد الأول: بيئة التوازن المتقلب
8	10	البعد الثاني: بيئة التوازن المنقطع
12	15	الوسيط/ اليقظة الاستراتيجية
44	55	مجموع عدد فقرات الاستبانة

## 2. الصدق البنائي التقاربي

تم التوصل اليه من خلال التحليل العاملي التوكيدي وعن طريق برنامج (AMOS) وهو يرتبط باختيار النظريات وهدفه اختيار نظرية مسبقة بمعنى تصور نظري مسبق تم إعداده أو تم بناؤه وتم صياغة عبارته، ويبين العلاقة بين المتغيرات الكامنة ومجموعة من المتغيرات المشاهدة، لمعرفة مدى جودة تمثيل مجموعة من المتغيرات المشاهدة لعدد من المتغيرات الكامنة عن طريق مؤشرات جودة مطابقة النموذج.

ويبين الجدول (3-4) درجات المقياس لمعرفة إجابات المستجيبين على عبارات إستبانة الدراسة.

جدول 4-3: درجات المقياس لإجابات المستجيبين

إجابة المستجيبين	أُتفق بشدة	أُتفق	أُتفق الى حد ما	لا أُتفق بشدة
الدرجة	5	4	3	2
				1

يقصد بصدق البناء ما يمكن أن تعبر عنه فقرات كل من متغيرات الدراسة عن المتغير الذي ينتمي إليه، ويتركز الإهتمام على أن كل متغير من متغيرات الدراسة ممثل بشكل دقيق بمجموعة من الفقرات أو العبارات بصورة مناسبة وأن هذه الفقرات تقيس بالفعل هذا المتغير، وتم قياس صدق البناء من خلال الصدق الاستكشافي والتوكيدي.

#### أولاً: التحليل العاملي الاستكشافي

لإختبار صدق التحليل العاملي الاستكشافي استخدم الباحث برنامج (SPSS)، وجاءت نتائج

هذا التحليل كما يأتي:

1. صدق التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (استراتيجيات الضغط التنافسي)

جدول 5-3: التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (استراتيجيات الضغط التنافسي)

استراتيجيات الضغط التنافسي	القيم العينية (E.V)	نسب التباين	قيمة (KMO)	مستوى الدلالة
استراتيجية الانقباض التدريجي	7.22	%45.44	0.742	0.000
استراتيجية التجريد المتسلسل	3.89	%34.22		
المجموع		%79.66		

تشير بيانات الجدول (3-2) إلى أن قيمة (KMO) بلغت (0.742) وهي أعلى من الحد الأدنى

للقيمة المقبولة (0.50) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974)، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً

لِلدراسة.

كما يتضح من بيانات الجدول (3-2) أن القيم العينية (Eigen Value) للعوامل المستخلصة

من التحليل كانت جميعها أكبر من (1)، حيث بلغت (7.22) لبعده (استراتيجية الانقباض التدريجي)،

و(3.89) لبعاد (استراتيجية التجريد المتسلسل)، كما أن نسب التباين المفسرة بلغت لبعاد (استراتيجية الانقباض التدريجي) ما نسبته (45.44%)، ولبعاد (استراتيجية التجريد المتسلسل) ما نسبته (34.22%)، أي أن البعدين مجتمعين يفسران ما نسبته (79.66%) من تباين المتغير المستقل (استراتيجيات الضغط التنافسي). أما قيم التشعب لفقرات بعدي للمتغير المستقل، فقد جاءت كما

يوضحها الجدول (3-6)

جدول 3-6: قيم التشعب (التحميل) لفقرات أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات الضغط التنافسي) بالاعتماد على التدوير المتعامد (Vaimax).

قيم التشعب			
الرقم	الرمز	استراتيجية الانقباض التدريجي	استراتيجية التجريد المتسلسل
1	Q1	0.519	
2	Q2	0.496	
3	Q3	0.523	
4	Q4	0.681	
5	Q5	0.627	
6	Q6	0.657	
7	Q7	0.637	
8	Q8	0.667	
9	Q9		0.632
10	Q10		0.632
11	Q11		0.484
12	Q12		0.643
13	Q13		0.702
14	Q14		0.621
15	Q15		0.727
16	Q16		0.711

تشير بيانات الجدول (3-3) إلى قيم التشعب لفقرات أبعاد المتغير المستقل، ويلاحظ أن أقل قيمة بلغت (0.484)، وهي قيمة الفقرة رقم (11) في بعد (استراتيجية التجريد المتسلسل)، وحيث إن هذه الفقرة قيمتها تمثل أقل قيمة مستخلصة وهي أكبر من القيمة المقبولة في التحليل العاملي الاستكشافي والبالغة (0.40) (Hair, et al., 2010)، فإنها تعد كافية وتعبّر عن قيم تشعب مقبولة لفقرات كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات الضغط التنافسي).

## 2. صدق التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (البيئات التنافسية)

### جدول 3-7: التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (البيئات التنافسية)

البيئات التنافسية	القيم العينية (E.V)	نسب التباين	قيمة (KMO)	مستوى الدلالة
بيئة التوازن المتقلب	7.65	%52.11	0.792	0.000
بيئة التوازن المتقطع	6.42	%31.23		
المجموع		%83.34		

تشير بيانات الجدول (3-3) إلى أن قيمة (KMO) بلغت (0.792) وهي أعلى من الحد الأدنى للقيمة المقبولة (0.50) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974)، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما يتضح من بيانات الجدول (3-4) أن القيم العينية (Eigen Value) للعوامل المستخلصة من التحليل كانت جميعها أكبر من (1)، حيث بلغت لبعدها (بيئة التوازن المتقلب) ما مقداره (7.65)، ولبعدها (بيئة التوازن المتقطع) ما مقداره (6.42)، كما أن نسب التباين المفسرة بلغت لبعدها (بيئة التوازن المتقلب) ما نسبته (%52.11)، ولبعدها (بيئة التوازن المتقطع) ما نسبته (%31.23)، أي أن البعدين مجتمعين يفسران ما نسبته (%83.34) من تباين المتغير التابع (البيئات التنافسية). أما قيم التشعب لفقرات المتغير التابع، جاءت كما يوضحها الجدول (3-5).

جدول 3-8: قيم التشبع (التحميل) لفقرات المتغير المعدل (البيئات التنافسية) بالاعتماد على التدوير المتعامد (Vaimax).

قيم التشبع			
بيئة التوازن المتقطع	بيئة التوازن المتقلب	الرمز	الرقم
	0.749	Q17	1
	0.749	Q18	2
	0.816	Q19	3
	0.782	Q20	4
	0.657	Q21	5
	0.668	Q22	6
	0.675	Q23	7
	0.669	Q24	8
	0.751	Q25	9
	0.745	Q26	10
	0.778	Q27	11
0.751		Q28	12
0.745		Q29	13
0.778		Q30	14
0.621		Q31	15
0.727		2Q3	16

تشير بيانات الجدول (3-5) إلى قيم التشبع لفقرات المتغير التابع، ويلاحظ أن أقل قيمة بلغت (0.621)، وهي قيمة الفقرة رقم (15)، وحيث إن هذه الفقرة قيمتها تمثل أقل قيمة مستخلصة وهي أكبر من القيمة المقبولة في التحليل العاملي الاستكشافي وبالغة (0.40) (Hair, et al., 2010)، فإنها تعد كافية وتعبر عن قيم تشبع مقبولة لفقرات المتغير التابع (البيئات التنافسية).

### 3. صدق التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية)

جدول 9-3: التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية)

اليقظة الاستراتيجية	القيم العينية (E.V)	نسب التباين	قيمة (KMO)
اليقظة الاستراتيجية	7.73	%82.33	0.921

تشير بيانات الجدول (3-6) إلى أن قيمة (KMO) بلغت (0.921) وهي أعلى من الحد الأدنى للقيمة المقبولة (0.50) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974)، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما يتضح من بيانات الجدول (3-6) أن القيم العينية (Eigen Value) للعوامل المستخلصة من التحليل كانت أكبر من (1)، حيث بلغت (7.73) وأن نسب التباين المفسرة بلغت (%82.33). أما قيم التشعب لفقرات المتغير الوسيط، فقد جاءت كما يوضحها الجدول (3-7).

جدول 10-3: قيم التشعب (التحميل) لفقرات أبعاد المتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية) بالاعتماد على التدوير المتعامد (Vaimax).

الرقم	الرمز	قيم التشعب
1	Q33	0.650
2	Q34	0.709
3	Q35	0.723
4	Q36	0.771
5	Q37	0.628
6	Q38	0.737
7	Q39	0.678
8	Q40	0.668
9	Q41	0.754
10	Q42	0.735
11	Q43	0.663
12	Q44	0.647

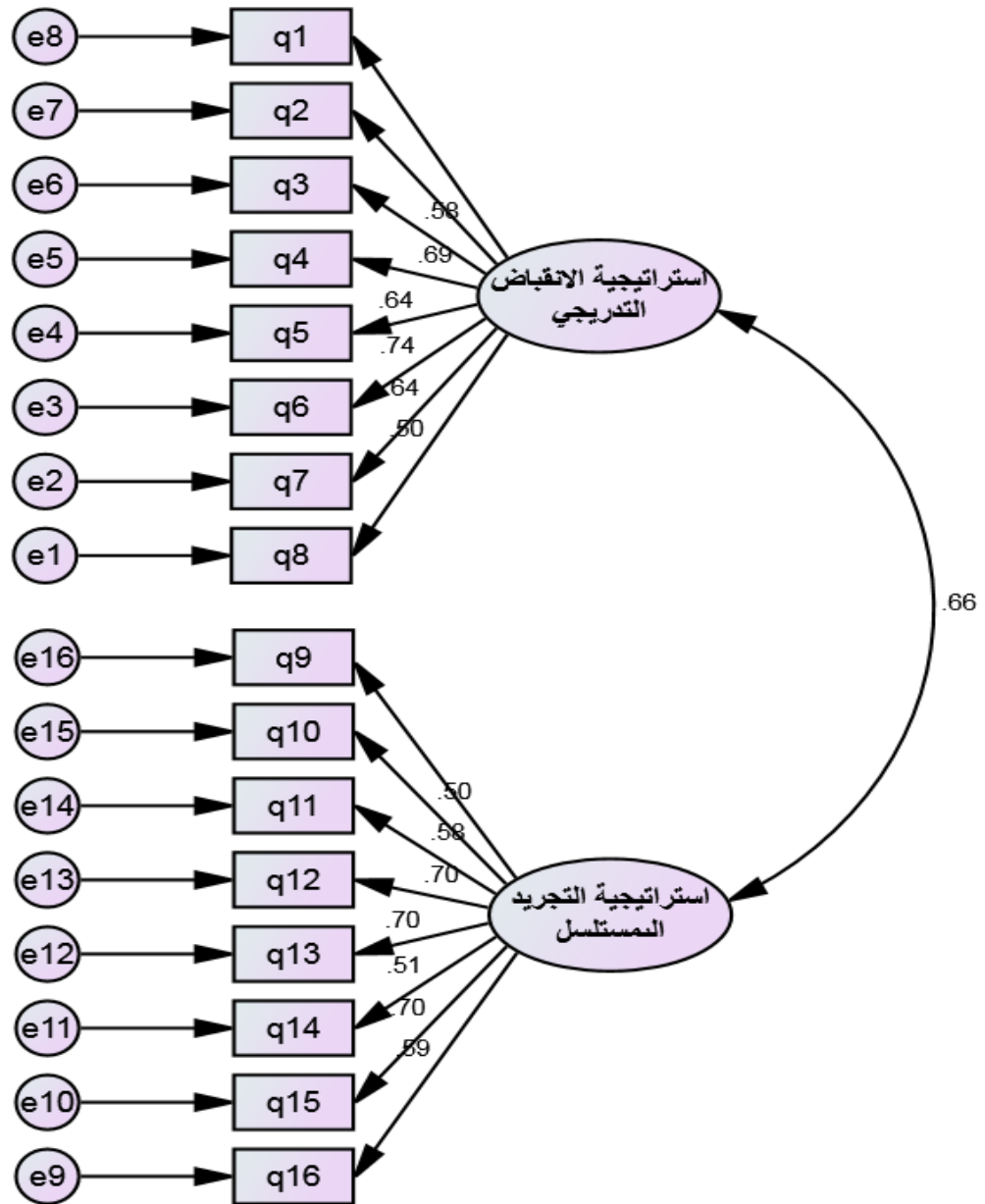
تشير بيانات الجدول (3-7) إلى قيم التشعب لفقرات المتغير الوسيط، ويلاحظ أن أقل قيمة بلغت (0.628)، وهي قيمة الفقرة رقم (5)، وحيث إن هذه الفقرة قيمتها تمثل أقل قيمة مستخلصة وهي أكبر من القيمة المقبولة في التحليل العاملي الاستكشافي والبالغة (0.40) (Hair, et al., 2010)، فإنها تعد كافية وتعبر عن قيم تشعب مقبولة لفقرات المتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية).

### ثانياً التحليل العاملي التوكيدي

لاختبار صدق التحليل العاملي التوكيدي استخدمت الباحثة برنامج (AMOS) بواسطة البرنامج (SPSS)، وتم الوصول إلى النتائج التالية:

#### 1. صدق التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل

يوضح الشكل (3-4) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (استراتيجيات الضغط التنافسي)، وفقاً لبرنامج (AMOS)، ويعرض الشكل أوزان الانحدار المعياري لكل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المستقل، والتي من المفترض أن تكون ممثلة لجزء من هذا البعد.



الشكل 4-3: التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (استراتيجيات الضغط التنافسي)

يلاحظ من الشكل أن أقل قيمة تم التوصل إليها هي (0.50)، وهي قيمة الفقرة (Q9) في بعد (استراتيجية التجريد المتسلسل)، وحيث إن هذه الفقرة قيمتها تمثل أقل قيمة مستخلصة وهي مساوية للقيمة المقبولة في التحليل العاملي التوكيدي والبالغة (0.40) (Hair, et al., 2010)، فإنها تعد كافية وتعتبر عن أوزان انحدار معياري مقبولة وكافية ل فقرات أبعاد المتغير المستقل.



جدول 11-3: قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير المستقل  
(استراتيجيات الضغط التنافسي).

المؤشر	معيار القبول	قيمة المؤشر	النتيجة
(CMIN/DF)	أكبر من 2 وأقل من 3	2.25	قبول
(GFI)	أكبر من 0.90 وأقل من 0.95	0.93	قبول
(AGFI)	أكبر من 0.85 وأقل من 0.90	0.89	قبول
(CFI)	أكبر من 0.95 وأقل من 0.97	0.96	قبول
(RMSEA)	أكبر من 0.05 وأقل من 0.09	0.07	قبول

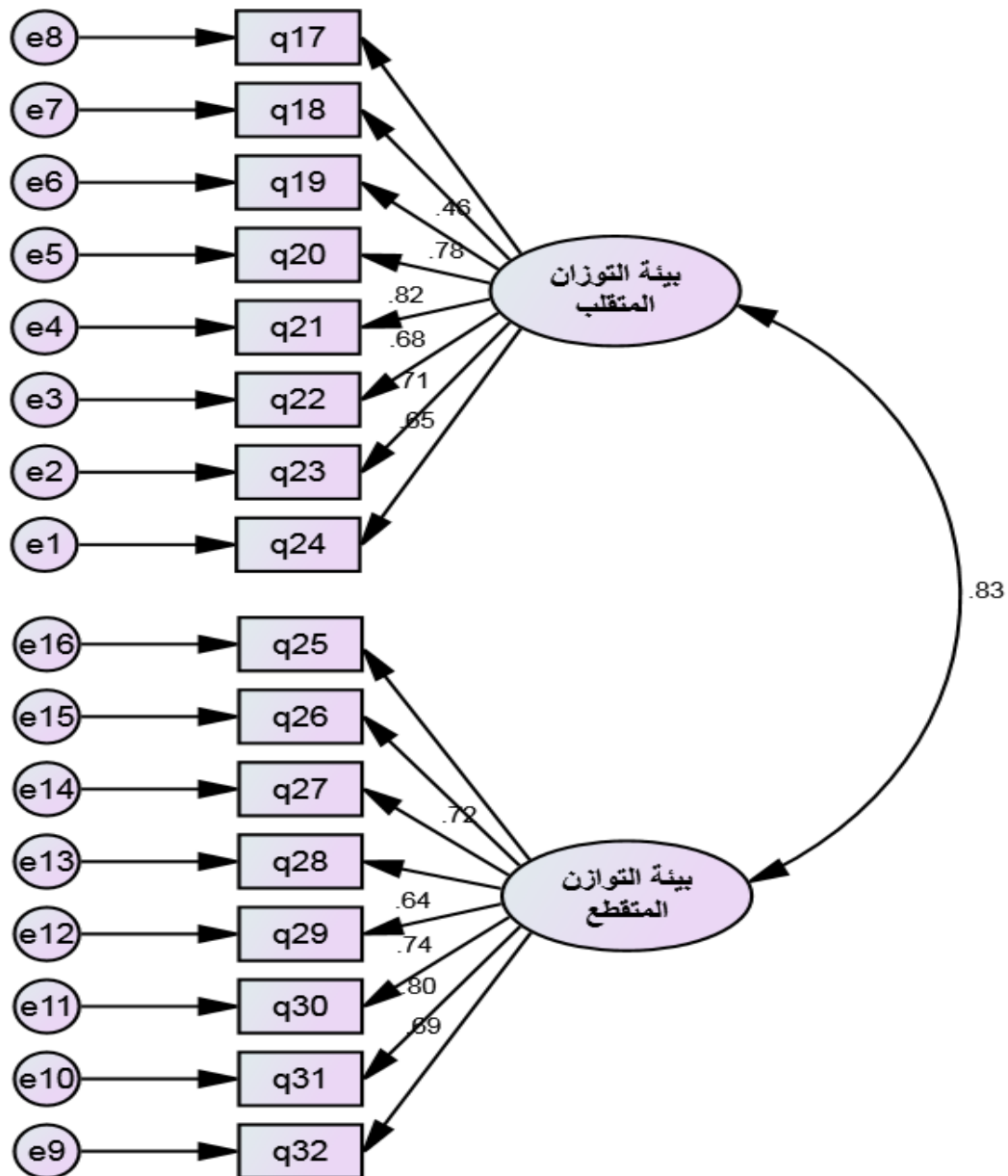
CMIN/DF: Chi-square/degrees of freedom) ، GFI: Goodness of Fit Index، AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index، CFI: The comparative fit index، RMSEA: root mean square error of approximation.

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن معيار (CMIN/DF) بلغ (2.25) وهي قيمة تقع ما بين (2-3)، وتشير إلى درجة مطابقة مقبولة، كما بلغت قيمة موائمة الجودة (GFI) (0.93) وهي أكبر من 0.90، وهي قيمة مطابقة مقبولة، كما بلغت مؤشر موائمة الجودة المعدل (AGFI) (0.89) وهي أكبر من 0.85، وتدل على قيمة مطابقة مقبولة، كما بلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) (0.96) وهي قيمة أكبر من 0.95 وتعد مقبولة، أما قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسطات مربعات أخطاء التقدير (RMSEA) فقد بلغت (0.07)

وهي قيمة أقل من الحد الأعلى الذي يجب عدم تجاوزه (0.09) (Bian, 2011) ما يشير إلى مناسبة وتوافق البيانات وفق هذا المؤشر، وفي المجمل فإن كل مؤشرات النموذج جاءت بقيم مقبولة.

## 2. صدق التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير التابع

يوضح الشكل (2-3) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (البيئات التنافسية)، وفقاً لبرنامج (AMOS)، ويعرض الشكل أوزان الانحدار المعياري لكل فقرة من فقرات أبعاد المتغير التابع، والتي من المفترض أن تكون ممثلة لجزء من هذا البعد.



الشكل 3-5: التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (البيئات التنافسية)

ويلاحظ من الشكل أن أقل قيمة تم التوصل إليها هي (0.46)، وهي قيمة الفقرة (Q18)، وحيث إن هذه الفقرة قيمتها تمثل أقل قيمة مستخلصة وهي أكبر من القيمة المقبولة في التحليل العاملي التوكيدي والبالغة (0.40)، فإنها تعد كافية وتعتبر عن أوزان انحدار معياري مقبولة وكافية لفقرات أبعاد المتغير التابع.

جدول 12-3: قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير التابع (البيئات التنافسية).

النتيجة	قيمة المؤشر	معيار القبول	المؤشر
قبول	2.10	أكبر من 2 وأقل من 3	(CMIN/DF)
قبول	0.91	أكبر من 0.90 وأقل من 0.95	(GFI)
قبول	0.86	أكبر من 0.85 وأقل من 0.90	(AGFI)
قبول	0.97	أكبر من 0.95 وأقل من 0.97	(CFI)
قبول	0.07	أكبر من 0.05 وأقل من 0.09	(RMSEA)

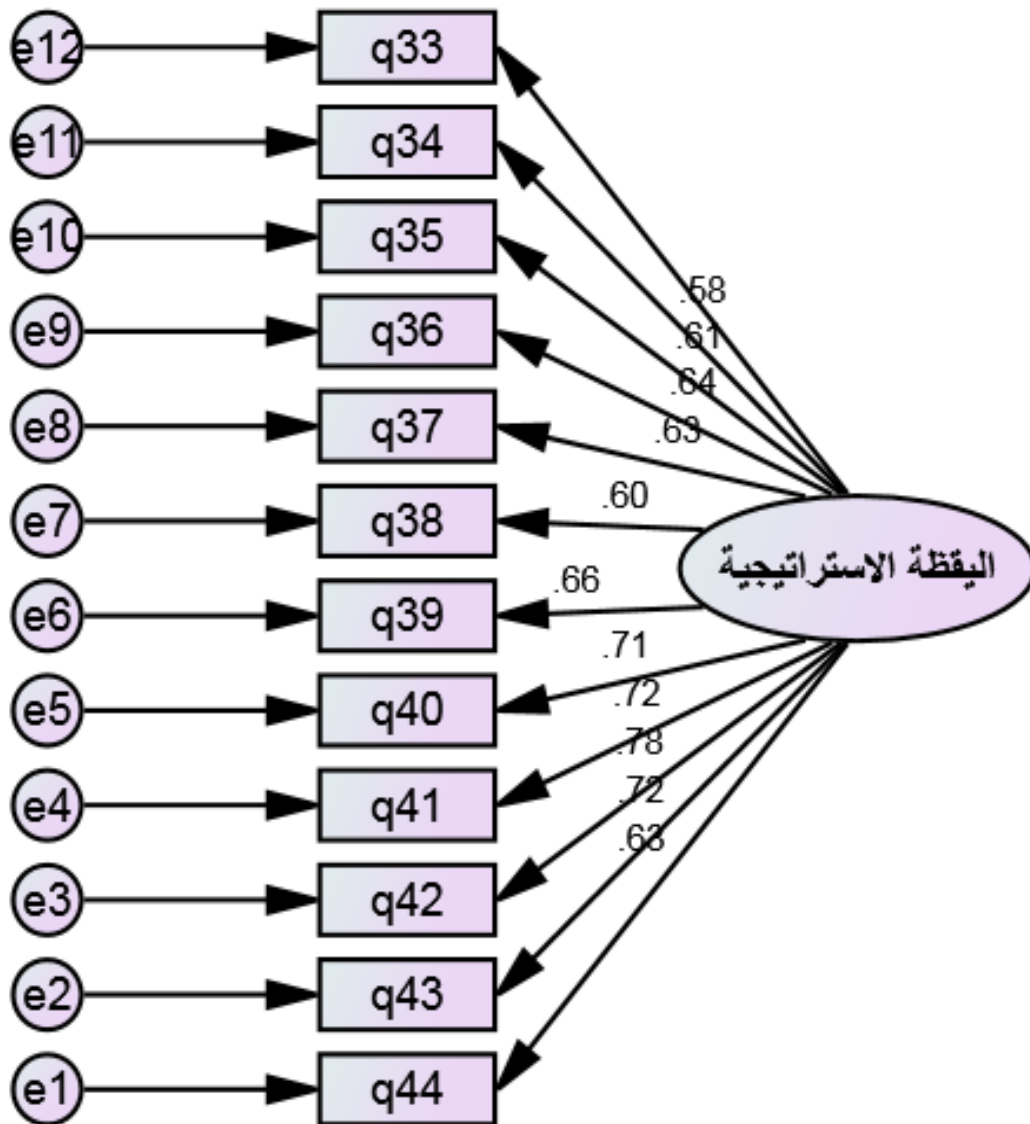
CMIN/DF: Chi-square/degrees of freedom), GFI: Goodness of Fit Index، AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index، CFI: The comparative fit index، RMSEA: root mean square error of approximation.

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن معيار (CMIN/DF) بلغ (2.10) وهي قيمة تقع ما بين (2-3)، وتشير إلى درجة مطابقة مقبولة، كما بلغت قيمة موائمة الجودة (GFI) (0.91) وهي أكبر من 0.90، وهي قيمة مطابقة مقبولة، كما بلغت مؤشر موائمة الجودة المعدل (AGFI) (0.86) وهي أكبر من 0.85، وتدل على قيمة مطابقة مقبولة، كما بلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) (0.97) وهي قيمة أكبر من 0.95 وتعد مقبولة، أما قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسطات مربعات أخطاء التقدير (RMSEA) فقد بلغت (0.07) وهي قيمة أقل من الحد الأعلى الذي

يجب عدم تجاوزه (0.09) (Bian, 2011)، ما يشير إلى مناسبة وتوافق البيانات وفق هذا المؤشر، وفي المجمل فإن كل مؤشرات النموذج جاءت بقيم مقبولة.

### 3. صدق التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير الوسيط

يوضح الشكل (3-3) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية)، وفقاً لبرنامج (AMOS)، ويعرض الشكل أوزان الانحدار المعياري لكل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المعدل، والتي من المفترض أن تكون ممثلة لجزء من هذا البعد.



الشكل 6-3: التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية)

يلاحظ من الشكل أن أقل قيمة تم التوصل إليها هي (0.58)، وهي قيمة الفقرة (Q33)، وحيث إن هذه الفقرة قيمتها تمثل أقل قيمة مستخلصة وهي أكبر من القيمة المقبولة في التحليل العاملي التوكيدي والبالغة (0.40) (Hair, et al., 2010)، فإنها تعد كافية وتعتبر عن أوزان انحدار معياري مقبولة وكافية ل فقرات المتغير الوسيط.

جدول 13-3: قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير المعدل (اليقظة الاستراتيجية).

النتيجة	قيمة المؤشر	معيار القبول	المؤشر
قبول	2.90	أكبر من 2 وأقل من 3	(CMIN/DF)
قبول	0.92	أكبر من 0.90 وأقل من 0.95	(GFI)
قبول	0.88	أكبر من 0.85 وأقل من 0.90	(AGFI)
قبول	0.96	أكبر من 0.95 وأقل من 0.97	(CFI)
قبول	0.09	أكبر من 0.05 وأقل من 0.09	(RMSEA)

CMIN/DF: Chi-square/degrees of freedom), GFI: Goodness of Fit Index، AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index، CFI: The comparative fit index، RMSEA: root mean square error of approximation.

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن معيار (CMIN/DF) بلغ (2.90) وهي قيمة تقع ما بين (2-3)، وتشير إلى درجة مطابقة مقبولة، كما بلغت قيمة موائمة الجودة (GFI) (0.92) وهي أكبر من 0.90، وهي قيمة مطابقة مقبولة، كما بلغت مؤشر موائمة الجودة المعدل (AGFI) (0.88) وهي أكبر من 0.85، وتدل على قيمة مطابقة مقبولة، كما بلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) (0.96) وهي قيمة أكبر من 0.95 وتعد مقبولة، أما قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسطات مربعات أخطاء التقدير (RMSEA) فقد بلغت (0.09) وهي قيمة تساوي الحد الأعلى الذي يجب عدم تجاوزه

(0.09) (Bian, 2011)، ما يشير إلى مناسبة وتوافق البيانات وفق هذا المؤشر، وفي المجمل فإن كل مؤشرات النموذج جاءت بقيم مقبولة.

### (3.7): ثبات أداة الدراسة

يهدف اختبار ثبات أداة الدراسة إلى التأكد من مدى الموثوقية وثبات أداة الدراسة وانسجام إجابات الأفراد المبحوثين على فقراتها المختلفة واستقرارها، وقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) عن طريق الإختبار وإعادة الإختبار لأغراض استقرار الأداة، وإختبار كرونباخ -ألfa لضمان الإتساق الداخلي، وجاءت النتائج كما يلي:

#### أولاً- الثبات باستخدام الإختبار وإعادة الإختبار

قامت الباحثة بإختيار عينة من خارج عينة الدراسة بواقع (35) فرداً، وزعت عليهم أداة الدراسة وجمعت إجاباتهم، وبعد مرور فترة زمنية (أسبوع) تم توزيع أداة الدراسة على نفس العينة، وجمعت إجاباتهم، وقامت الباحثة بعد ذلك بالمقارنة بين النتائج من العينة للمرة الأولى (الاختبار) والنتائج من العينة للمرة الثانية (إعادة الاختبار) وذلك باستخدام معامل الارتباط البيئي (Intraclass Correlation Coefficient)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (3-11).

جدول 14-3: اختبار معامل الارتباط البيئي لأبعاد أداة الدراسة

الدالة الإحصائية	قيمة الارتباط	البعد
**0.00	0.785	استراتيجية الانقباض التدريجي
**0.00	0.889	استراتيجية التجريد المتسلسل
**0.00	0.842	بيئة التوازن المتقلب
**0.00	0.855	بيئة التوازن المتقطع
**0.00	0.821	اليقظة الاستراتيجية

\*\* دال عند مستوى (0.01).

تشير بيانات الجدول (3-11) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين محاور الدراسة في الاختبار وإعادة الاختبار كانت جميعها أقل من الخطأ المقبول به إحصائياً (0.01)، وهي بذلك تكون دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة الارتباط بين إجابات عينة الدراسة في الاختبار وإعادة الاختبار لبعد (استراتيجية الانقباض التدريجي) (0.785)، ولبعد (استراتيجية التجريد المتسلسل) (0.889)، ولبعد (بيئة التوازن المتقلب) (0.842)، ولبعد (بيئة التوازن المنقطع) (0.855)، ولبعد (اليقظة الاستراتيجية) (0.821)، مما يشير إلى ثبات أداة الدراسة.

### ثانياً- الثبات بطريقة كرونباخ ألفا

للتأكد من ثبات الإستبانة (أداة الدراسة) أجرت الباحثة الإتساق الداخلي وفق اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbache)، والذي يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مقبولة عند قيمة ألفا أكبر أو تساوي (0.70)، كما أن اقتراب قيمة ألفا من (100%) يدل على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016). والجدول الآتي يبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة، وذلك كما يأتي:

جدول 15-3: نتائج اختبار ثبات اداة الدراسة

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	استراتيجية الانقباض التدريجي	8	0.777
2	استراتيجية التجريد المتسلسل	8	0.876
	استراتيجيات الضغط التنافسي	16	0.903
1	بيئة التوازن المتقلب	8	0.821
2	بيئة التوازن المنقطع	8	0.825
	البيئات التنافسية	16	0.892
	اليقظة الاستراتيجية	12	0.886

يتضح من الجدول رقم (3-12) أن قيم ألفا لفقرات أبعاد أداة الدراسة تراوحت ما بين (-0.777-0.903)، وهي أكبر من المقياس (0.70)، وهذا يدل على الموثوقية والاتساق الداخلي لأداة الدراسة وانسجام إجابات المبحوثين واستقرارها.

### ثالثاً: توزيع الإستبانة

بعد أن أصبحت الاستبانة جاهزة وصالحة للتطبيق بشكلها النهائي الذي يحوي (44) فقرة بالإضافة الى المعلومات التعريفية، ملحق رقم(2) وقد تكونت الإستبانة من أربعة أجزاء، وكما يأتي

جدول 16-3: جدول مكونات الاستبانة

الجزء	المتغير	المضمون
1	المعلومات التعريفية (الخصائص الديموغرافية)	الجنس- المستوى التعليمي- الفئة العمرية- سنوات الخبرة- المستوى التنظيمي
2	فقرات ابعاد المتغير المستقل(استراتيجيات الضغط التنافسي) ويتضمن بعدين:	○ البعد الأول: استراتيجية الانقباض التدريجي (الفقرات 1-8) ○ البعد الثاني: استراتيجية التجريد المتسلسل: (الفقرات 9-16).
3	الجزء الثالث- فقرات أبعاد المتغير التابع (البيئات التنافسية)، ويتضمن بعدين:	○ البعد الأول: بيئة التوازن المتقلب (الفقرات 17-24) ○ البعد الثاني: بيئة التوازن المتقطع: (الفقرات 25-32).
4	فقرات المتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية)	● (الفقرات 33-44).

وقد تم إعطاء كل فقرة من فقرات أداة الدراسة درجة للتعرف على مدى موافقة عينة الدراسة على

الفقرات المتعلقة بمتغيرات أنموذج الدراسة، وعلى النحو التالي:



الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حدما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

كما تم الاعتماد على المعادلة التالية لتحديد الأهمية النسبية (درجة الموافقة) التي اعتمدها

الدراسة للتعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات، وهي:

الأهمية النسبية = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$$1.333 = 3 / (1-5) =$$

أولاً: (أقل من 2.33) موافقة منخفضة.

ثانياً: (من 2.33 - أقل من 3.67) موافقة متوسطة.

ثالثاً: (من 3.67 - 5) موافقة مرتفعة.

قامت الباحثة بتأسيس رابط الكتروني

[https://docs.google.com/forms/d/1F0\\_XIIIfDFsfGogPtZUXBeCzJy3Ek5fKohfZ\\_KI-5KyM/viewform?edit\\_requested=true](https://docs.google.com/forms/d/1F0_XIIIfDFsfGogPtZUXBeCzJy3Ek5fKohfZ_KI-5KyM/viewform?edit_requested=true).

تم من خلاله توزيع (41) استبانة لكل شركة من الشركات الخمس أي ما مجموعه (205)

استبانة، وبعد انتهاء عملية التوزيع من الشركات كان عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (201) بنسبة

(98%) ، وهناك (4) استبانة كانت غير متكاملة اوغير صالحة للتحليل وفيما يلي توضيح لخصائص

العينة:

## رابعاً: خصائص عينة الدراسة

جدول 17-3: وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	110	54.7%
	أنثى	91	45.3%
	المجموع	201	100%
المستوى التعليمي	بكالوريوس	47	23.4%
	دبلوم عالي	31	15.4%
	ماجستير	55	27.4%
	دكتوراة	68	33.8%
	المجموع	201	100%
الفئة العمرية	30 سنة فأقل	29	14.4%
	31-أقل من 40 سنة	44	21.9%
	41-أقل 50 سنة	77	38.3%
	من 50 سنة فأكثر	51	25.4%
	المجموع	201	100%
سنوات الخبرة	من 5- أقل 10 سنوات	28	13.9%
	من 10- أقل 15 سنة	51	25.4%
	من 15- أقل 20 سنوات	77	38.3%
	أكثر من 20 سنة	45	22.4%
	المجموع	201	100%
المستوى التنظيمي	إدارة عليا	10	5.0%
	إدارة وسطى	57	28.4%
	إدارة إشرافية	134	66.6%
	المجموع	201	100%

من خلال الجدول (3-1) يتبين أن نسبة الذكور بلغت (54.7%) وهي أعلى من نسبة الإناث

والبالغة (45.3%) ونلاحظ أن الفرق بين النسبتين ليس كبيراً وهذا يدل على أن شركات استيراد

المواد الغذائية في عمان توظف كلاً من الجنسين في المستويات الادارية المسؤولة عن تطوير أعمالها وبالتساوي كلاً حسب خبرته.

بالنسبة للمستوى التعليمي فكانت فئة حاملي شهادة الدكتوراة هي الأعلى بنسبة (33.8%) يأتي بعدها فئة حاملي شهادة الماجستير بنسبة (27.4%) ويليهام حاملي شهادة البكالوريوس بنسبة (23.4%) ويليهام حاملي شهادة دبلوم عالي بنسبة (15.4%) بالاعتماد على ما سبق نستنتج أن اغلب الموظفين في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان هم من حملة الشهادات العليا (دكتوراة ، ماجستير) مجتمعين بنسبة (61.2%) ويدل ذلك ان شركات استيراد المواد الغذائية في عمان تميل الى توظيف الاشخاص الذين يمتلكون شهادات عليا .

بالنسبة للفئة العمرية للمستجيبين تبين أن أعلى نسبة كانت بين (41- أقل من 50) بنسبة (38.3%) تليها الفئة (من 50 سنة فأكثر) بنسبة (25.4%) تليها الفئة (31-أقل من 40 سنة) بنسبة (21.9%) تليها الفئة (30 سنة فأقل) بنسبة (14.4%) وهذا يبين أن شركات استيراد المواد الغذائية في عمان تستهدف فئة اصحاب الخبرة الإدارية والعلمية في ادارة المستويات الادارية العليا والوسطى والإشرافية.

تشير الفئة سنوات الخبرة بأن (38.3%) من المستجيبين على الإستبانة لديهم خبرة في العمل (من 15- أقل 20 سنوات) وهم الفئة الاكثر ويأتي بعدها الفئة (من 10- أقل 15 سنة) بنسبة (25.4%) ويأتي بعدها الفئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة (22.4%) ويتبين من ذلك أن نسبة كبيرة من المستجيبين هم من فئة الخبرة العالية. وأخيراً الفئة المستوى التنظيمي والتي تشير أن ما نسبته (66.6%) من المستجيبين هم من الإدارة الاشرافية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان يأتي بعدهم ادارة وسطى بنسبة (28.4%) ومن ثم يأتي بعدهم الادارة العليا بنسبة (5.0%) .

**(3.8): إجراءات الدراسة**

اتبعت الباحثة مجموعة من الإجراءات لتطبيق دراستها وتحقيق أهدافها، وتتمثل هذه الإجراءات في:

- 1- تم الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية.
- 2- تم تطوير أداء الدراسة والتأكد من مقدار صدقها وثباتها.
- 3- تم أخذ الموافقات اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية من جميع الجهات ذات العلاقة.
- 4- تم تحديد مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا والوسطى في شركات استيراد المواد الغذائية في مدينة عمّان.
- 5- اختيار أفراد العينة باستخدام أسلوب العينة الطبقية المتناسبة.
- 6- تفرغ البيانات وتحليلها إحصائياً.
- 7- تحليل النتائج وكتابة المناقشة والتوصيات.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة**

بهدف معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة، أجرت الباحثة العديد من التحليلات الوصفية والاستدلالية، وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث تم استخدام الأساليب، (AMOS) وبرمجة (SPSS Statistical)

(Package for Social Sciences)

## الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية، لوصف البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لوصف أبعاد ومتغيرات أنموذج الدراسة وفقاً لإجابات أفراد العينة على الفقرات المختلفة.
3. التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ومعامل (KMO) لقياس صدق البناء لأداة الدراسة.
4. اختبار الارتباط الداخلي (Intraclass correlation)، ومعامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ Alpha Cronbache)، لقياس ثبات أداة الدراسة.
5. اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov(K-S)) للتحقق من أن البيانات التي تم استخدامها لأغراض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تتبع التوزيع الطبيعي.
6. معامل الارتباط الجزئي (Pearsons Correlation Coefficient)، ومعامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF))، ومعامل التحمل (التباين المسموح به Tolerance)، لاختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل.
7. معامل الارتباط الجزئي (Partial correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة (المستقل والتابع والوسيط)، لاختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والثالثة.
8. نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) لاختبار أثر المتغير المستقل على الوسيط والتابع، واختبار أثر الوسيط على التابع، للفرضية الأولى والثانية والثالثة.
9. تحليل المسارات (Path analysis) لاختبار أثر المتغير المتغير المستقل على التابع بوجود المتغير الوسيط، للفرضية الرئيسية الرابعة وما يتفرع عنها.

**(3.9): متغيرات الدراسة**

أ. المتغير المستقل: استراتيجيات الضغط التنافسي واعتمد على بعدين هما (استراتيجية الانقباض

التدرجي، واستراتيجية التجريد المتسائل).

ب. المتغير التابع: البيئات التنافسية ولها بعدين اثنين هما (بيئة التوازن المتقلب ، وبيئة التوازن

المتقطع).

ج. المتغير الوسيط: اليقظة الاستراتيجية.

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وعرض المؤشرات الإحصائية من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات واختبار (One Sample t-test) للتحقق من معنوية الفقرات والإجابة عن فرضيات الدراسة ودلالاتها.

#### (4.1): تحليل متغيرات الدراسة وابعادها

في هذا الجزء من الدراسة تم تحليل إجابات أفراد الدراسة على الفقرات المخصصة لقياسها في أداة الدراسة، ولتحقيق ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) لعينة واحدة، بالإضافة إلى الأهمية النسبية، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الآتية:

#### 1-1-4 أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات الضغط التنافسي)

تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد استراتيجيات الضغط التنافسي، والجدول رقم (1-4) يظهر هذه النتائج.

جدول 18-4: الوسط الحسابي والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة  
على أبعاد استراتيجيات الضغط التنافسي

الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	3.817	البعد الأول: استراتيجية الانقباض التدريجي
مرتفعة	3.899	البعد الثاني: استراتيجية التجريد المتسلسل
مرتفعة	3.738	استراتيجيات الضغط التنافسي ككل

يلاحظ من خلال الجدول (4-1) أن متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الأهمية النسبية لأبعاد استراتيجيات الضغط التنافسي ككل بلغت (3.738) بأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بعد استراتيجية التجريد المتسلسل في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ (3.899)، وبأهمية نسبية مرتفعة، يليه بُعد استراتيجية الانقباض التدريجي، وبوسط حسابي بلغ (3.817)، وبأهمية نسبية مرتفعة، أي أن هناك مستوى مرتفعاً من تطبيق استراتيجيات الضغط التنافسي في شركات استيراد الأغذية الكبيرة في عمان. وبعد أن تم احتساب متوسطات إجابات أفراد الدراسة على أبعاد استراتيجيات الضغط التنافسي ككل، تم احتساب أوساط إجاباتهم لفقرات كل بعد، وجاءت النتائج كالآتي:

#### البعد الأول: استراتيجية الانقباض التدريجي

جدول 4-19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استراتيجيات الانقباض التدريجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الأهمية النسبية
1	تتبنى الشركة خطاً للتوسع الجغرافي.	4.00	0.78	18.169	مرتفعة
2	تستخدم الشركة تكتيكات للتحالف مع المنافسين .	3.83	0.91	12.895	مرتفعة
3	تعتمد الشركة مناورات تسويقية لزيادة حصتها السوقية .	3.77	0.92	11.947	مرتفعة
4	تمتلك الشركة خطاً لتلبية احتياجات السوق عند حدوث الأزمات.	3.80	0.90	12.515	مرتفعة
5	تطبق الشركة تكتيكات بالتوسع تدريجياً بالسوق .	3.64	0.94	9.639	متوسطة
6	تعتمد الشركة خطط لجذب الزبائن باستمرار .	3.77	0.95	11.386	مرتفعة
7	تطبق الشركة تكتيكات للتفوق على المنافسين .	3.79	0.97	11.591	مرتفعة
8	تخطط الشركة للنمو في المستقبل.	3.94	0.82	16.191	مرتفعة
	بعد استراتيجية الانقباض التدريجي ككل	3.817			



يظهر من جدول(4-2) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد استراتيجية الانقباض التدريجي تراوحت بين (3.64-4.00) بدرجات موافقة مرتفعة ومتوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على " تتبنى الشركة خطاً للتوسع الجغرافي" بمتوسط حسابي بلغ (4.00) بأهمية نسبية مرتفعة. ثم يليها المتوسط الحسابي (3.94) للفقرة رقم (8) والتي تنص على "تخطط الشركة للنمو في المستقبل" بأهمية نسبية مرتفعة، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (5) والتي تنص على " تطبق الشركة تكتيكات بالتوسع تدريجياً بالسوق"، بمتوسط حسابي بلغ (3.64) بأهمية نسبية متوسطة، كما تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لُبعد استراتيجية الانقباض التدريجي ككل بلغ (3.817)، وبأهمية نسبية مرتفعة. وباستعراض قيم اختبار (t) في الجدول يتبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى (0.05) مما يشير إلى أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت في معظمها تتجه نحو الموافقة وبدرجة مرتفعة. يلاحظ مما تقدم أن أغلب المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الاول للمتغير المستقل " استراتيجية الانقباض التدريجي" كانت درجات موافقة ومرتفعة ويشير إلى أن معظم شركات استيراد المواد الغذائية تميل الى استخدام استراتيجية الانقباض التدريجي لسعيها نحو اكتساب حصة سوقية من اجل زيادة استثماراتها ونموها المستقبلي بشكل تدريجي.

البعد الثاني: استراتيجية التجريد المتسلسل

جدول 20-4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استراتيجية التجريد المتسلسل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الأهمية النسبية
9	تستخدم الشركة تكتيكات لإضعاف المنافسين الأقوياء.	3.92	0.79	16.512	مرتفعة
10	تعتمد الشركة مناورات مدروسة لاكتساب الشركات.	4.05	0.81	13.370	مرتفعة
11	تمتلك الشركة خططا للانتشار التتابعي منطقة بعد أخرى	3.93	0.93	9.227	مرتفعة
12	تتبنى الشركة الأفكار الابتكارية.	3.81	0.94	12.132	مرتفعة
13	تركز الشركة على النمو الأفقي.	3.88	0.95	10.741	مرتفعة
14	تفضل الشركة التنوع المرتبط أي منتجات متعددة من مادة واحدة	3.82	0.96	7.422	مرتفعة
15	تمتلك الشركة معلومات استراتيجية للسيطرة على البيئة التنافسية .	3.89	0.99	6.178	مرتفعة
16	تتبنى الشركة خطط طويلة الأجل للتعاون مع الموردين.	3.90	0.95	7.611	مرتفعة
	بعد استراتيجية التجريد المتسلسل ككل	<b>3.899</b>			

يظهر من جدول (3-4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد استراتيجية التجريد المتسلسل تراوحت بين (3.81-4.05) بدرجات موافقة مرتفعة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (10) والتي تنص على "تعتمد الشركة مناورات مدروسة لاكتساب الشركات" بمتوسط حسابي بلغ (4.05) بأهمية نسبية مرتفعة. ثم يليها المتوسط الحسابي (3.93) للفقرة رقم (11) والتي تنص على "تمتلك الشركة خططا للانتشار التتابعي منطقة بعد أخرى" بأهمية نسبية مرتفعة، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (10) والتي تنص على "تعتمد الشركة مناورات مدروسة لاكتساب الشركات"، بمتوسط حسابي بلغ (3.81) بأهمية نسبية مرتفعة كذلك، كما تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لبعد استراتيجية

التجريد المتسلسل ككل بلغ (3.899)، وبأهمية نسبية مرتفعة. وباستعراض قيم اختبار (t) في الجدول يتبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى (0.05) مما يشير إلى أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت في معظمها تتجه نحو الموافقة وبدرجة مرتفعة، ويظهر أن أغلب المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني للمتغير المستقل " استراتيجية التجريد المتسلسل كانت درجات موافقة ومرتفعة وهذا يشير إلى أن أغلب شركات استيراد المواد الغذائية في عمان تميل الى استخدام استراتيجية التجريد المتسلسل في محاولتها السيطرة والتكيف بالبيئة التنافسية.

#### 4-1-2 أبعاد المتغير التابع (البيئات التنافسية)

تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد البيئات التنافسية، والجدول رقم (4-4) يظهر هذه النتائج.

جدول 21-3: الوسط الحسابي والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد البيئات التنافسية

الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	3.715	البعد الأول: بيئة التوازن المتقلب
مرتفعة	3.741	البعد الثاني: بيئة التوازن المتقطع
مرتفعة	3.728	البيئات التنافسية ككل

يلاحظ من خلال الجدول (4-4) أن متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الأهمية النسبية لأبعاد البيئات التنافسية ككل بلغت (3.728) بأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بعد بيئة التوازن المتقطع في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ (3.741)، وبأهمية نسبية مرتفعة، يليه بُعد بيئة التوازن المتقلب، وبوسط حسابي بلغ (3.715)، وبأهمية نسبية مرتفعة، أي أن هناك مستوى مرتفعاً من تطبيق البيئات التنافسية في شركات استيراد الأغذية الكبيرة في عمان وبعد أن تم احتساب متوسطات

إجابات أفراد الدراسة على أبعاد البيئات التنافسية ككل، تم احتساب أوساط إجاباتهم لفقرات كل بعد، وجاءت النتائج كالآتي:

#### البعد الأول: بيئة التوازن المتقلب

جدول 22-4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد بيئة التوازن المتقلب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الأهمية النسبية
17	تتسم البيئة التي تعمل بها الشركة بالتغيرات باستمرار	3.44	1.00	6.215	متوسطة
18	تتصف البيئة التي تعمل بها الشركة بالديناميكية.	4.05	0.75	19.947	مرتفعة
19	تتميز البيئة التي تعمل بها الشركة بعدم الوضوح.	3.91	0.93	13.903	مرتفعة
20	تتسم البيئة التي تعمل بها الشركة بالتعقيد.	3.66	1.06	8.772	مرتفعة
21	تتميز البيئة التي تعمل بها الشركة بالمنافسة الشرسة.	3.69	1.06	9.246	مرتفعة
22	تتصف البيئة التي تعمل بها الشركة بتقلبات حادة في الطلب .	3.75	1.01	10.474	مرتفعة
23	تتسم البيئة التي تعمل بها الشركة بالمخاطرة .	3.61	1.00	8.564	متوسطة
24	تحمل البيئة التي تعمل بها الشركة الكثير من التهديدات.	3.62	1.03	8.579	متوسطة
	بعد بيئة التوازن المتقلب ككل	3.715			مرتفعة

يظهر من جدول (4-5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد بيئة التوازن المتقلب تراوحت بين (3.44-4.05) بدرجات موافقة مرتفعة ومتوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (18) والتي تنص على "تتصف البيئة التي تعمل بها الشركة بالديناميكية" بمتوسط حسابي بلغ (4.05) بأهمية نسبية مرتفعة. ثم يليها المتوسط الحسابي (3.91) للفقرة رقم (19) والتي تنص على "تتميز البيئة التي تعمل بها الشركة بعدم الوضوح" بأهمية نسبية مرتفعة، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (17) والتي تنص على " تتسم البيئة التي تعمل بها الشركة بالتغيرات باستمرار"، بمتوسط حسابي بلغ (3.44) بأهمية

نسبية متوسطة، كما تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لُبعد بيئة التوازن المتقلب ككل بلغ (3.715)، وبأهمية نسبية مرتفعة. وباستعراض قيم اختبار (t) في الجدول يتبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى (0.05) مما يشير إلى أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت في معظمها تتجه نحو الموافقة وبدرجة مرتفعة، و تشير النتائج إلى ان شركات استيراد المواد الغذائية في عمان تتواجد في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيرات المستمرة والديناميكية والتعقيد قد تؤثر عليها بتلبية احتياجات السوق وقدرتها التنافسية .

#### البعد الثاني: بيئة التوازن المتقطع

جدول 23-4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد بيئة التوازن المتقطع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الأهمية النسبية
25	تتسم البيئة التي تعمل بها الشركة بموجات حركية سريعة .	3.81	0.93	6.215	مرتفعة
26	تتصف البيئة التي تعمل بها الشركة بحركة متقطعه.	3.84	0.80	19.947	مرتفعة
27	تتميز البيئة التي تعمل بها الشركة بالحركة النشطة .	3.72	0.92	13.903	مرتفعة
28	تتسم البيئة التي تعمل بها الشركة بحالة من الإستقرار المتقطع.	3.53	0.82	8.772	متوسطة
29	تتصف بيئة الشركة بالتقلبات غير المنتظمة.	3.70	0.88	9.246	مرتفعة
30	تتسم البيئة التي تعمل بها الشركة بالصراعات.	3.76	0.92	10.474	مرتفعة
31	تحمل البيئة التي تعمل بها الشركة تغيرات مفاجئة تتخلل فترات الاستقرار .	3.90	0.90	8.564	مرتفعة
32	تسمح البيئة التي تعمل بها الشركة بدخول منافسين جدد.	3.68	0.94	8.579	مرتفعة
	بعد بيئة التوازن المتقطع ككل	3.741			مرتفعة

يظهر من جدول (3-4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد استراتيجية التجريد المتسلسل تراوحت بين (3.53-3.90) بدرجات موافقة مرتفعة ومتوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (31) والتي تنص على "تحمل البيئة التي تعمل بها الشركة تغيرات مفاجئة تتخلل فترات الاستقرار" بمتوسط حسابي بلغ (3.90) بأهمية نسبية مرتفعة. ثم يليها المتوسط الحسابي (3.84) للفقرة رقم (26) والتي تنص على "تتصف البيئة التي تعمل بها الشركة بحركة متقطعة" بأهمية نسبية مرتفعة، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (28) والتي تنص على "تتسم البيئة التي تعمل بها الشركة بحالة من الاستقرار المتقطع"، بمتوسط حسابي بلغ (3.53) بأهمية نسبية متوسطة.

كما تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لبعُد بيئة التوازن المتقطع ككل بلغ (3.741)، وبأهمية نسبية مرتفعة. وباستعراض قيم اختبار (t) في الجدول يتبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى (0.05) مما يشير إلى أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت في معظمها تتجه نحو الموافقة وبدرجة مرتفعة، ان النتائج المذكورة تؤكد ان شركات استيراد المواد الغذائية في عمان تعمل ضمن نطاق يتسم بعدم الاستقرار والتقلب المتقطع شديد المنافسة وقد يؤثر ذلك بشكل كبير على طبيعة أداء هذه الشركات وقدرتها على تحقيق أهدافها المرسومة.

#### 3-1-4 فقرات المتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية)

تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات

اليقظة الاستراتيجية، والجدول رقم (4-7) يظهر هذه النتائج.

## جدول 24-4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اليقظة الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الأهمية النسبية
33	تمتلك الشركة نظام معلومات استراتيجي فعال.	3.67	0.91	10.416	مرتفعة
34	ترصد الشركة تحركات المنافسين من خلال المتابعة.	3.84	0.86	13.815	مرتفعة
35	تتابع الشركة المنتجات المحتمل دخولها السوق .	3.72	0.86	11.854	مرتفعة
36	تراقب الشركة ممارسات المنافسين وفق خطة مدروسة	3.67	0.81	11.796	مرتفعة
37	تستخدم الشركة أساليب تحليل البيانات الضخمة .	3.61	0.88	9.896	متوسطة
38	تتعقب الشركة مصادر توريد المنافسين .	3.71	0.89	11.303	متوسطة
39	تستعين الشركة بنظم دعم القرار .	3.64	0.89	10.142	متوسطة
40	تمتلك الشركة قاعدة بيانات لتخزين معلومات المنافسين.	3.60	0.91	9.364	متوسطة
41	تحدد إدارة الشركة شدة المنافسة بإستمرار .	3.52	0.94	7.772	متوسطة
42	ترسم إدارة الشركة التوجهات المستقبلية بالاستفادة من تحليل المنافسة	3.47	0.92	7.191	متوسطة
43	تستخدم إدارة الشركة نكاء الأعمال لتحديد التغيرات التي تحتاجها.	3.52	0.93	7.937	متوسطة
44	تعتمد إدارة الشركة نظام تحليل التكاليف.	3.50	0.90	7.909	متوسطة
	متغير اليقظة الاستراتيجية ككل	3.622			متوسطة

يظهر من جدول (4-7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير اليقظة الاستراتيجية تراوحت بين (3.47-3.84) بدرجات متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (34) والتي تنص على "ترصد الشركة تحركات المنافسين من خلال المتابعة" بمتوسط حسابي بلغ (3.84) بأهمية نسبية مرتفعة. ثم يليها المتوسط الحسابي (3.72) للفقرة رقم (35) والتي تنص على "تتابع الشركة المنتجات المحتمل دخولها السوق" بأهمية نسبية مرتفعة، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (42) والتي تنص على "

ترسم إدارة الشركة التوجهات المستقبلية بالاستفادة من تحليل المنافسة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.47) بأهمية نسبية متوسطة.

كما تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي للمتغير الوسيط" اليقظة الاستراتيجية" ككل بلغ (3.622)، وبأهمية نسبية متوسطة وباستعراض قيم اختبار (t) في الجدول يتبين أن جميع القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى (0.05) مما يشير إلى أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت في معظمها تتجه نحو المتوسط .

وفي ضوء النتائج المذكورة يتضح ان شركات استيراد المواد الغذائية في عمان تمارس اليقظة الاستراتيجية بشكل دون مستوى الطموح وقد يؤثر ذلك على قدرات الاستعداد للشركات المذكورة في استكشاف التهديدات البيئية بشكل مبكر وبالتالي قد يضعف آليات مواجهة هذه التهديدات في الوقت المناسب .

#### (4.2): اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة تستعرض الباحثة اختبار الفرضيات، باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، وقبل إجراء اختبار الفرضيات، قامت الباحثة بالتحقق من ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة، من خلال التأكد من صلاحية بيانات الدراسة وملاءمتها لإجراء الاختبارات المعلمية، وذلك عن طريق إجراء اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار الارتباط الخطي المتعدد.



## أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي

استخدمت الباحثة اختبار (Kolmogorov-Smirnov(K-S)) للتحقق من أن البيانات التي تم

استخدامها لأغراض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول 25-4: التوزيع الطبيعي بتطبيق اختبار Kolmogorov-Smirnov (K-S)

المجال	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
استراتيجية الانقباض التدريجي	0.135	0.125
استراتيجية التجريد المتسلسل	0.121	0.127
بيئة التوازن المتقلب	0.139	0.189
بيئة التوازن المتقطع	0.184	0.176
اليقظة الاستراتيجية	0.185	0.212

يتبين من خلال الجدول (4-8) أن البيانات الخاصة بالدراسة الحالية اتبعت منهج التوزيع

الطبيعي، وتظهر عدم وجود فروق إحصائية بين توزيع قيم المتغيرات وقيم التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## ثانياً- اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

تعتبر مشكلة الارتباط الخطي المتعدد من المشاكل الخاصة بالمتغيرات المستقلة، وتظهر عند

وجود ارتباط عالي (شبه تام) بين متغيرين مستقلين، ويؤثر وجود هذا الارتباط العالي سلباً على دقة

القياسات، حيث يعمل على تضخم قيمة معامل التحديد  $R^2$  بحيث تتجاوز قيمته القيمة الفعلية. ويتم

اختبار وجود هذه المشكلة من خلال احتساب معامل ارتباط بيرسون، حيث تشير قاعدة القرار إلى

خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا كانت قيم معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين

مستقلين أو أكثر تقل عن (0.80) (Gujarati, 2004).

وفيما يأتي نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة الفرعية باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

جدول 26-4: نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل الارتباط بيرسون

المتغير	استراتيجية الانقباض التدريجي	استراتيجية التجريد المتسلسل
استراتيجية الانقباض التدريجي	1.000	
استراتيجية التجريد المتسلسل	**0.481	1.000

(\*\*) عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول (4-9) أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل بلغت (0.481)، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين أبعاد المتغير المستقل، حيث جاءت أقل من (0.80)، وعليه فإن العينة تخلو من وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي في بيانات الدراسة (Gujarati, 2004).

ولتأكيد النتيجة السابقة تم قياس معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF) ومعامل التحمل (التباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد المتغير المستقل، حيث تشير قاعدة القرار إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي إذا تراوحت قيم معامل تضخم التباين (VIF) ما بين (1.0 - 10.0)، وكذلك إذا تراوحت قيم معامل التحمل (معامل التباين المسموح به (Tolerance) ما بين (0.1 - 1.0) (Gujarati, 2004).

وفيما يأتي نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل تضخم التباين وقيم معامل التحمل وكما يأتي:

جدول 27-4: نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل تضخم التباين ومعامل التحمل (التباين المسموح به)

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	معامل التحمل (التباين المسموح به) Tolerance
استراتيجية الانقباض التدريجي	1.822	0.549
استراتيجية التجريد المتسلسل	2.221	0.450

يتضح من الجدول (3-15) أن قيم معامل تضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل كانت أقل من العدد 10.0، وكانت قيم معامل التحمل (التباين المسموح به **Tolerance**) أقل من العدد 1.0، وهذا يؤكد أن البيانات تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد.

#### 4-2-1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

**Ho1**. لا توجد موائمة (علاقة وأثر) ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات الضغط التنافسي

والبيئات التنافسية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

اختبرت الباحثة هذه الفرضية على مرحلتين، استخدمت في المرحلة الأولى اختبار معامل الارتباط الجزئي (Partial Correlation) للعلاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، أما المرحلة الثانية فقد استخدمت فيها اختبار أثر المتغير المستقل في التابع وفقاً لنموذج المعادلة المهيكلة (SEM)، وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً- اختبار العلاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة المستقلة والتابعة

جدول 28-4: نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات وأبعاد الدراسة المستقلة والتابع

المتغيرات والأبعاد	1	2	3	4	5	6
1- استراتيجيات الضغط التنافسي	1					
2- استراتيجية الانقباض التدريجي	0.866**	1				

6	5	4	3	2	1	المتغيرات والأبعاد
			1	0.261**	0.382**	3-استراتيجية التجريد المتسلسل
		1	0.932**	0.248**	0.621**	4-البيئات التنافسية
	1	0.932**	0.988**	0.261**	0.522**	5-بيئة التوازن المتقلب
1	0.710**	0.917**	0.710**	0.577**	0.313**	6-بيئة التوازن المتقطع

تظهر بيانات الجدول (4-10) العلاقات الارتباطية الجزئية بين متغيرات وأبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، ويلاحظ وجود علاقة ارتباطية بلغت قيمتها (0.621) بين استراتيجيات الضغط التنافسي والبيئات التنافسية، وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

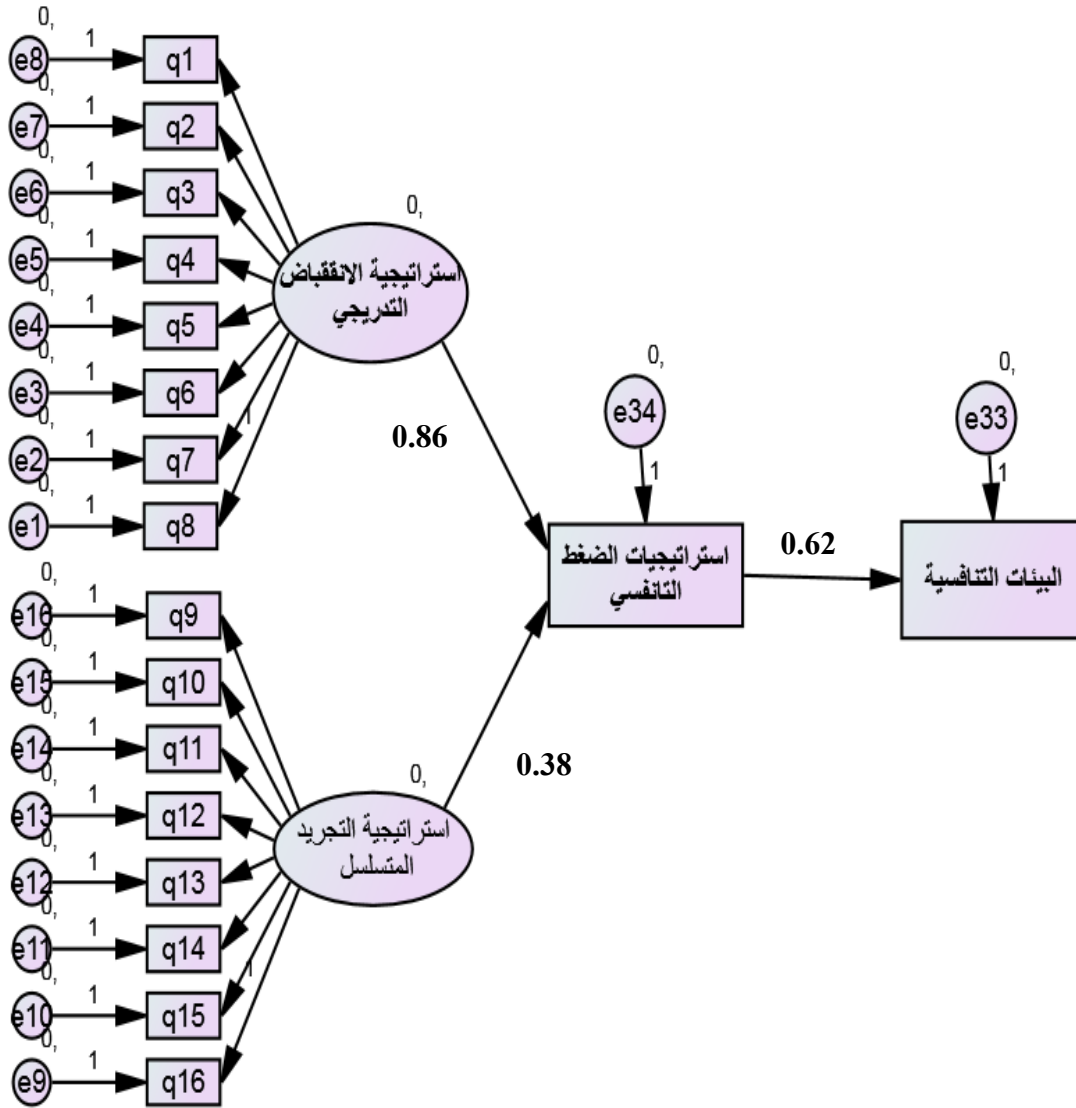
كما يلاحظ وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقلب بلغت قيمتها (0.522)، وهي أعلى من قيمة العلاقة الارتباطية البالغة (0.313) بين استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقطع.

ويلاحظ أيضاً من خلال الجدول (4-10) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجيات التجريد المتسلسل وبيئة التوازن المتقلب بلغت قيمتها (0.261)، وهي أقل من قيمة العلاقة الارتباطية البالغة (0.577) بين استراتيجية التجريد المتسلسل وبيئة التوازن المتقطع، وتستخلص الباحثة أن التغير في المتغير المستقل (استراتيجيات الضغط التنافسي بأبعاده استراتيجية الانقباض التدريجي، استراتيجية التجريد المتسلسل) يتبعه تغيّر في المتغير التابع (البيئات التنافسية بأبعاده بيئة التوازن المتقلب، وبيئة التوازن المتقطع) بمقدار (1) والعكس صحيح.

#### ثانياً- اختبار أثر استراتيجيات الضغط التنافسي في البيئات التنافسية

استخدمت الباحثة نموذج المعادلة المهيكلة (SEM) لاختبار أثر استراتيجيات الضغط التنافسي

في البيئات التنافسية، كما هو موضح في الشكل (4-1)



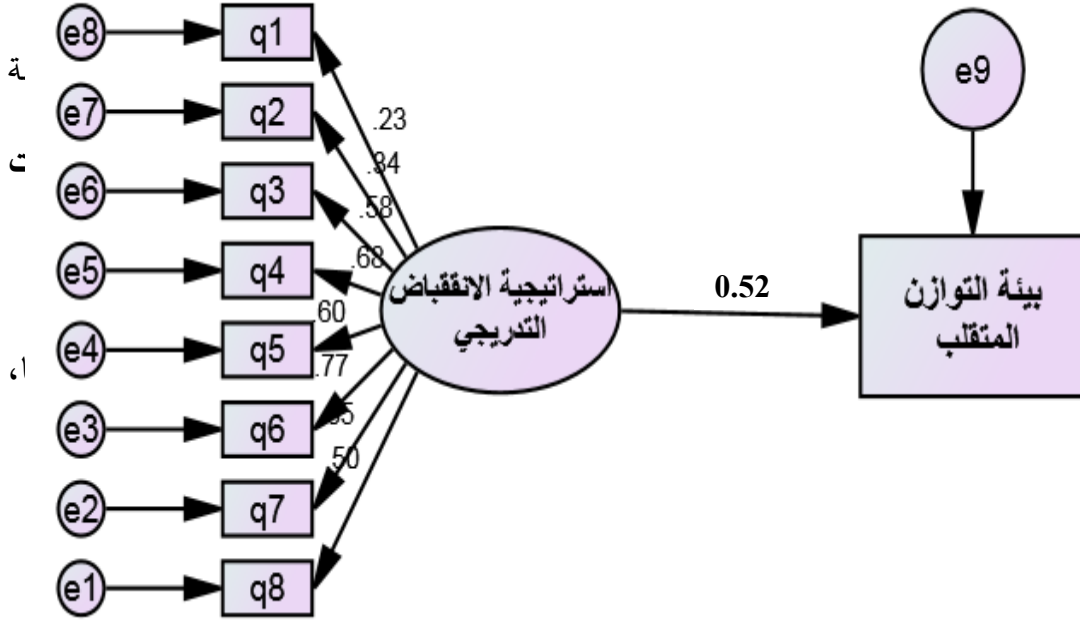
الشكل 4-7: اختبار أثر استراتيجيات الضغط التنافسي في البيئات التنافسية

كما يبين الجدول (4-11) نتائج الفرضية الرئيسة الأولى

جدول 4-29: تحليل أثر استراتيجيات الضغط التنافسي في البيئات التنافسية

معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة معاملات التأثير $\beta$	اتجاه التأثير	
0.386	0.00	9.87	0.621	البيئات التنافسية	← استراتيجيات الضغط التنافسي

تشير بيانات الجدول (4-11) أن قيمة ( $\beta$ ) بلغت (0.621) وأن معامل التحديد ( $R^2=0.386$ )، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الضغط التنافسي



**H01.1:** لا توجد مواعمة (علاقة وأثر) بين استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقلب في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يلاحظ من خلال بيانات الجدول (4-10) وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقلب بلغت قيمتها (0.522)، وهي علاقة طردية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

ولقياس أثر استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقلب، استخدمت الباحثة نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) وكما هو موضح في الشكل (4-2)، والجدول (4-12)

الشكل 8-4: اختبار أثر استراتيجية الانقباض التدريجي في بيئة التوازن المتقلب

كما يبين الجدول (4-12) نتائج الفرضية الفرعية الأولى

جدول 30-4: تحليل أثر استراتيجية الانقباض التدريجي في بيئة التوازن المتقلب

معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة معاملات التأثير $\beta$	اتجاه التأثير	
0.275	0.00	9.87	0.522	بيئة التوازن المتقلب	← استراتيجية الانقباض التدريجي

تشير بيانات الجدول (4-12) أن قيمة ( $\beta$ ) بلغت (0.522) وأن معامل التحديد ( $R^2=0.275$ )،

وبمستوى دلالة (0.00)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الانقباض التدريجي

في بيئة التوازن المتقلب.

وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية

البديلة: توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقلب في

شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند ( $\alpha \geq 0.05$ )، هذا ويتضح أن زيادة مقدارها (1)

في استراتيجية الانقباض التدريجي "ستساهم بزيادة المواءمة في بيئة التوازن المتقلب بمقدار (0.522)

وكذلك فإن المتغير المستقل يُفسر ما مقداره (0.275) في التأثير على المتغير التابع ويترك ما مقداره

(0.725) لعوامل أخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة الحالي .

ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H01.2: لا توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقطع

في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

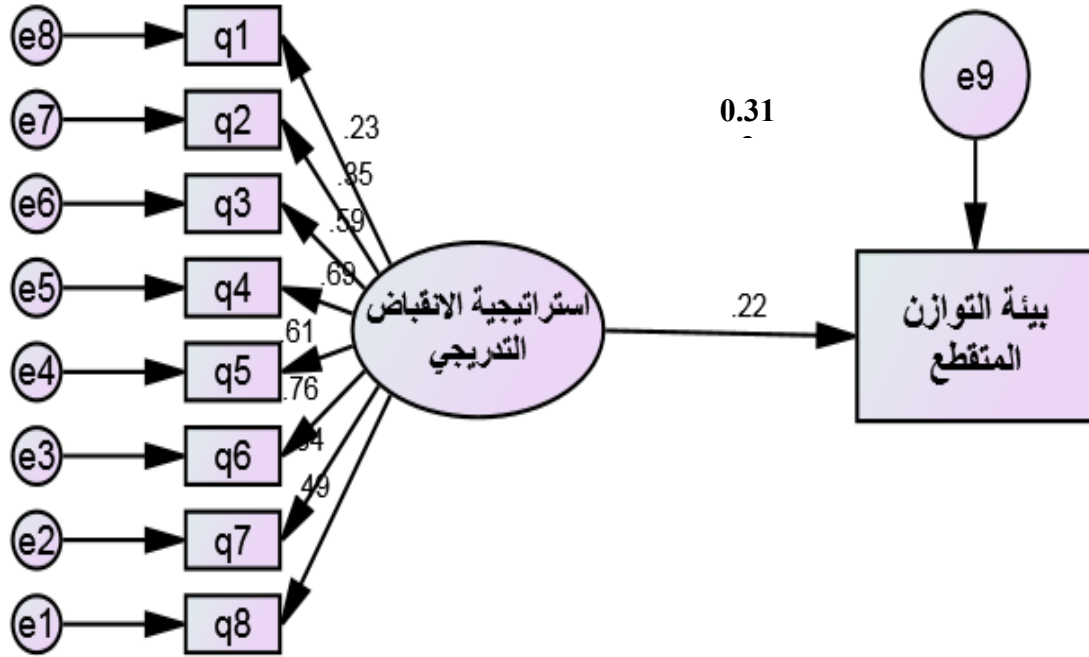
يلاحظ من خلال بيانات الجدول (4-10) وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية الانقباض

التدريجي وبيئة التوازن المتقطع بلغت قيمتها (0.313)، وهي علاقة طردية ودالة إحصائياً عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) ولقياس أثر استراتيجية الانقباض التدريجي في بيئة التوازن المتقطع،

استخدمت الباحثة نموذج المعادلة المهيكلة (SEM)

وكما هو موضح في الشكل (3-4)، والجدول (4-13)



الشكل 4-9: اختبار أثر استراتيجية الانقباض التدريجي في بيئة التوازن المتقطع

كما يبين الجدول (4-13) نتائج الفرضية الفرعية الثانية

جدول 4-31: تحليل أثر استراتيجية الانقباض التدريجي في بيئة التوازن المتقطع

معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة معاملات التأثير $\beta$	اتجاه التأثير	
0.097	0.01	4.22	0.313	←	استراتيجية الانقباض التدريجي
					بيئة التوازن المتقطع



تشير بيانات الجدول (4-12) أن قيمة ( $\beta$ ) بلغت (0.313) وأن معامل التحديد ( $R^2=0.097$ )، وبمستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الانقباض التدريجي في بيئة التوازن المتقطع.

وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة: توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقطع في شركات استيراد المواد الغذائية

في عمان عند ( $\alpha \geq 0.05$ )، ويظهر أن زيادة مقدارها (1) في استراتيجية الانقباض التدريجي ستساهم بزيادة المواءمة في بيئة التوازن المتقطع بمقدار (0.313) وكذلك فإن المتغير المستقل يُفسر ما مقداره (0.097) في التأثير على المتغير التابع ويترك مالمقداره (0.903) لعوامل أخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة الحالي .

### ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

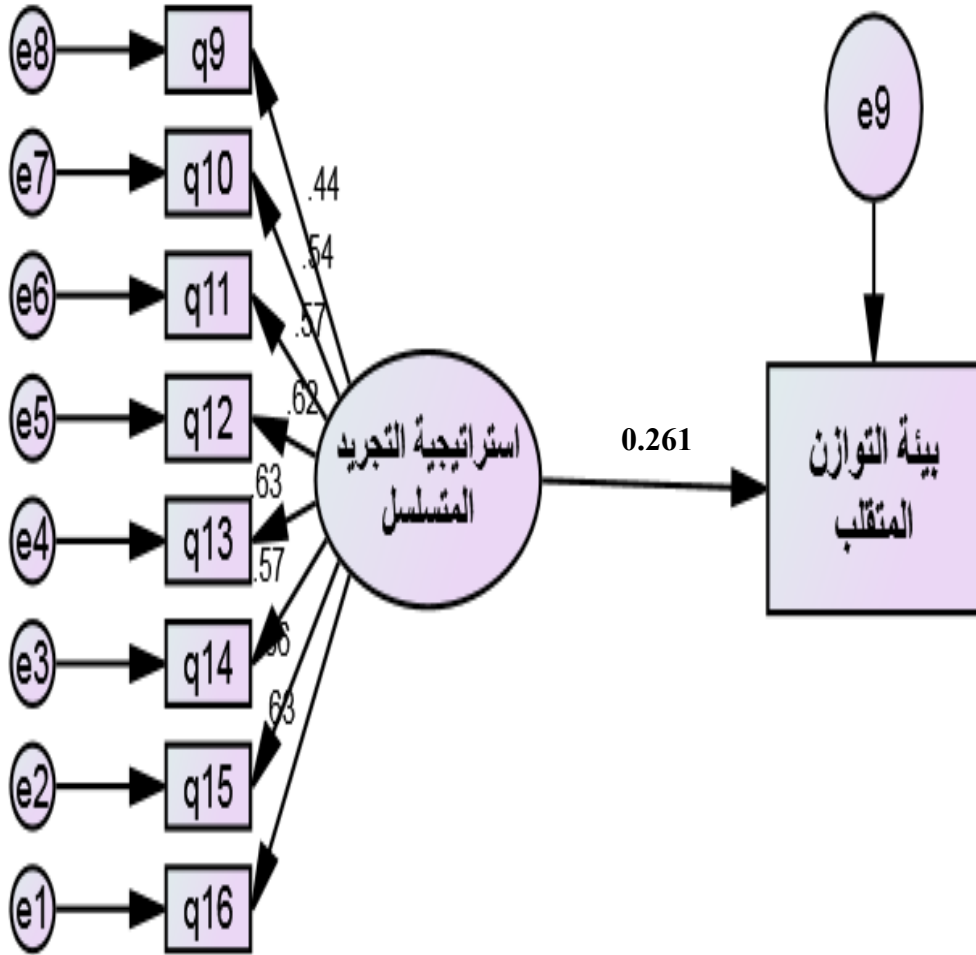
**HO1.3:** لا توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجية التجريد المتسلسل و بيئة التوازن المتقلب في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يلاحظ من خلال بيانات الجدول (4-10) وجود علاقة ارتباطية بين التجريد المتسلسل وبيئة التوازن المتقلب بلغت قيمتها (0.261)، وهي علاقة طردية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

ولقياس أثر استراتيجية التجريد المتسلسل وبيئة التوازن المتقلب، استخدمت الباحثة نموذج

المعادلة المهيكلة (SEM).

وكما هو موضح في الشكل (4-4)، والجدول (14-4)



الشكل 10-4: اختبار أثر استراتيجية التجريد المتسلسل في بيئة التوازن المتقلب

كما يبين الجدول (14-4) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

جدول 32-4: تحليل أثر استراتيجية التجريد المتسلسل في بيئة التوازن المتقلب

معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة معاملات التأثير $\beta$	اتجاه التأثير	
0.046	0.04	2.01	0.216	←	استراتيجية التجريد المتسلسل
					بيئة التوازن المتقلب

تشير بيانات الجدول (4-14) أن قيمة ( $\beta$ ) بلغت (0.216) وأن معامل التحديد ( $R^2=0.046$ )، وبمستوى دلالة (0.04)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التجريد المتسلسل في بيئة التوازن المتقلب.

وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة: توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجية التجريد المتسلسل وبيئة التوازن المتقلب في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند ( $\alpha \geq 0.05$ )، ويظهر أن زيادة مقدارها (1) في استراتيجية التجريد المتسلسل ستساهم بزيادة المواءمة في بيئة التوازن المتقلب بمقدار (0.216) وكذلك فإن المتغير المستقل يُفسر ما مقداره (0.046) في التأثير على المتغير التابع ويترك ما مقداره (0.954) لعوامل أخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة الحالي .

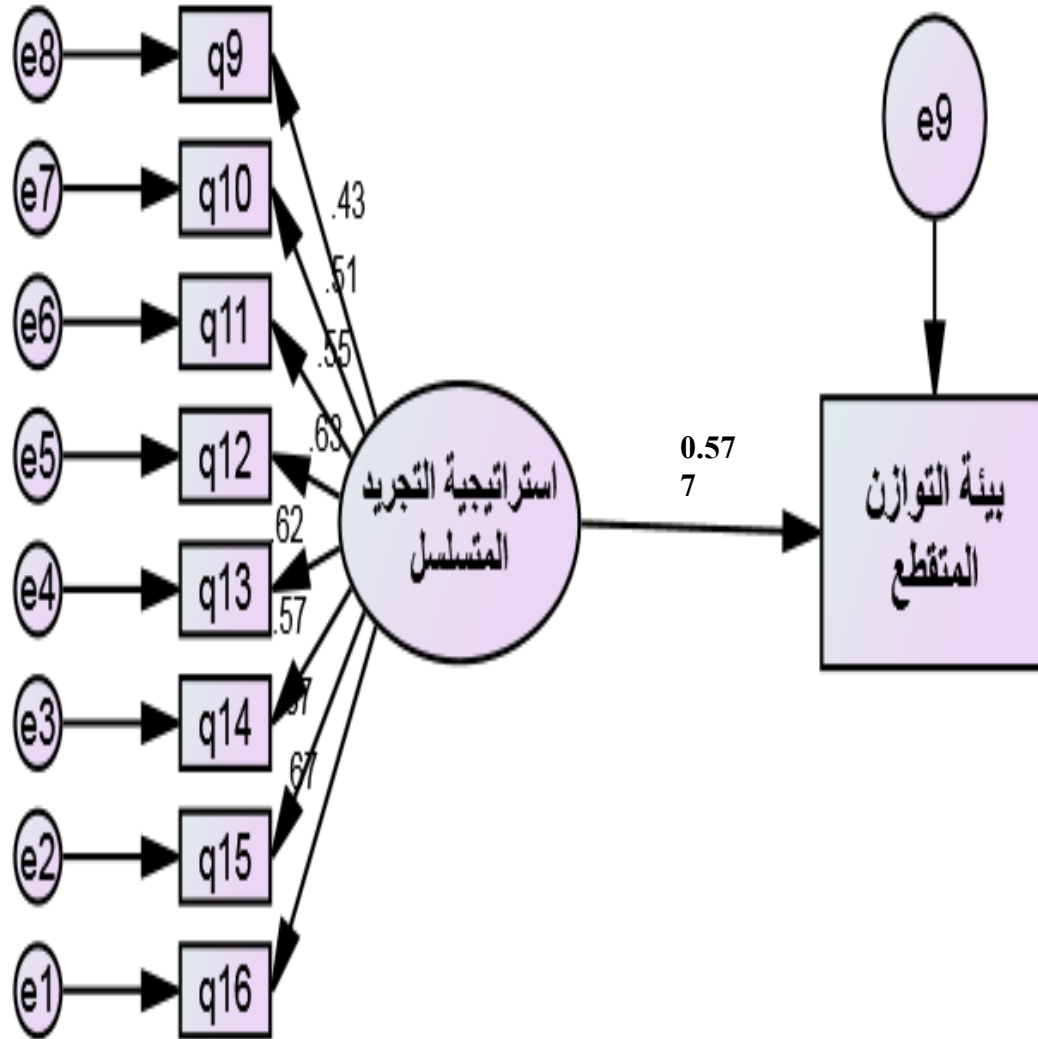
#### رابعاً- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

**H01.4:** لا توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجية التجريد المتسلسل و بيئة التوازن المتقطع في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يلاحظ من خلال بيانات الجدول (4-10) وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقطع بلغت قيمتها (0.577)، وهي علاقة طردية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقياس أثر استراتيجية الانقباض التجريد المتسلسل في بيئة التوازن المتقطع، استخدمت الباحثة

نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) وكما هو موضح في الشكل (4-5)، والجدول (4-15)



الشكل 11-4: اختبار أثر استراتيجية التجريد المتسلسل في بيئة التوازن المتقطع

كما يبين الجدول (4-15) نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

جدول 33-4: تحليل أثر استراتيجية التجريد المتسلسل في بيئة التوازن المتقطع

معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة معاملات التأثير β	اتجاه التأثير	
0.333	0.00	11.23	0.577	←	استراتيجية التجريد المتسلسل
					بيئة التوازن المتقطع

تشير بيانات الجدول (4-15) أن قيمة ( $\beta$ ) بلغت (0.577) وأن معامل التحديد ( $R^2=0.333$ )، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التجريد المتسلسل في بيئة التوازن المتقطع. وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة: توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجية التجريد المتسلسل وبيئة التوازن المتقطع في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند ( $\alpha \geq 0.05$ ) ، ويتضح أن زيادة مقدارها (1) في استراتيجية التجريد المتسلسل ستساهم بزيادة المواءمة في بيئة التوازن المتقطع بمقدار (0.577) وكذلك فإن المتغير المستقل يُفسر ما مقداره (0.333) في التأثير على المتغير التابع ويترك ما مقداره (0.667) لعوامل أخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة الحالي .

#### 4-2-2 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

**H02: لا يوجد مواءمة (علاقة وأثر) لاستراتيجيات الضغط التنافسي على اليقظة الاستراتيجية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

اختبرت الباحثة هذه الفرضية على مرحلتين، استخدمت في المرحلة الأولى اختبار معامل الارتباط الجزئي (Partial Correlation) للعلاقة بين متغيرات وأبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط، أما المرحلة الثانية فقد استخدمت فيها اختبار أثر المتغير المستقل في الوسيط وفقاً لنموذج المعادلة المهيكلة (SEM)، وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً- اختبار العلاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة المستقلة والتابعة

جدول 34-4: نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط

4	3	2	1	المتغيرات والأبعاد
			1	1- استراتيجيات الضغط التنافسي
		1	0.866**	2- استراتيجية الانقباض التدريجي
	1	0.261**	0.382**	3- استراتيجية التجريد المتسلسل

4	3	2	1	المتغيرات والأبعاد
1	0.243**	0.357**	0.480**	4- اليقظة الاستراتيجية

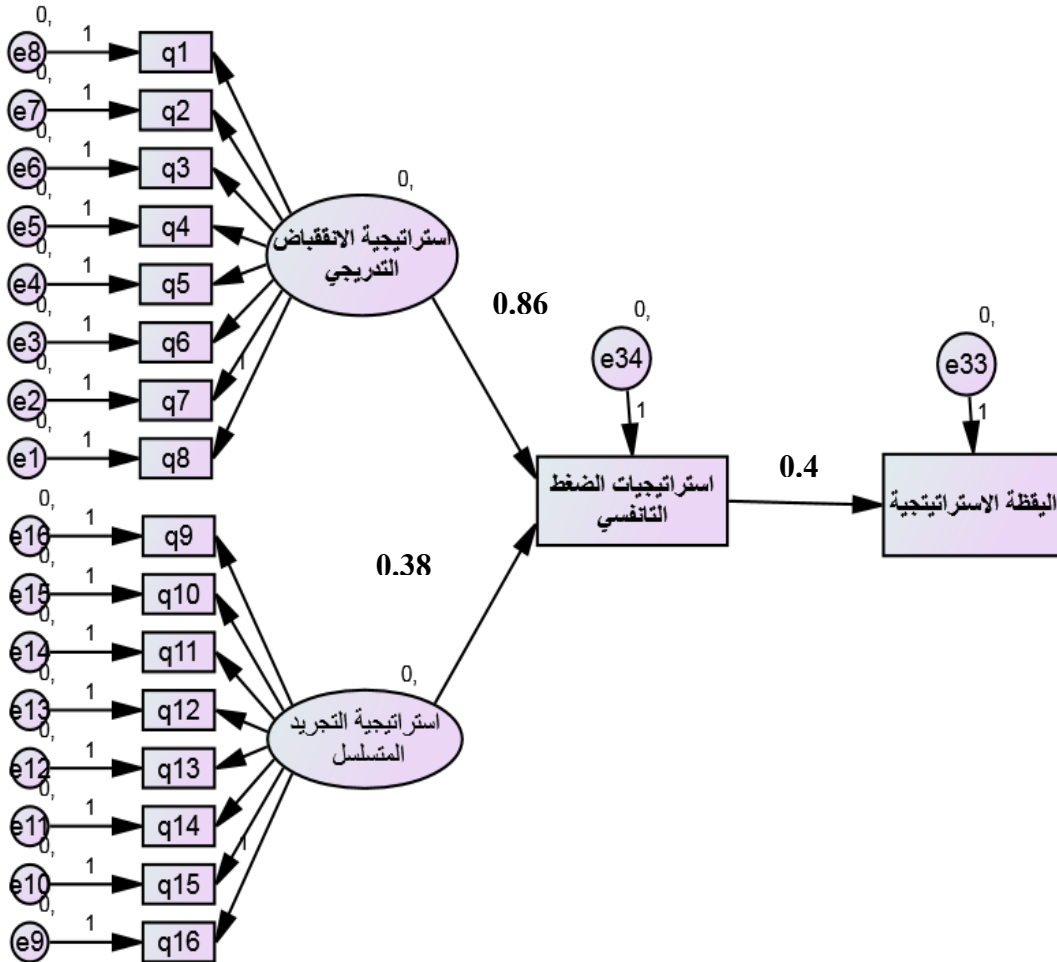
تظهر بيانات الجدول (4-16) العلاقات الارتباطية الجزئية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط،

ويلاحظ وجود علاقة ارتباطية بلغت قيمتها (0.480) بين استراتيجيات الضغط التنافسي واليقظة

الاستراتيجية، وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ثانياً- اختبار أثر استراتيجيات الضغط التنافسي في اليقظة الاستراتيجية

استخدمت الباحثة نموذج المعادلة المهيكلة (SEM) لاختبار أثر استراتيجيات الضغط التنافسي في



اليقظة الاستراتيجية، كما هو موضح في الشكل (4-6) والجدول (4-1)

الشكل 4-12: اختبار أثر اليقظة الاستراتيجية في البيئات التنافسية

كما يبين الجدول (4-17) نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

جدول 35-4: تحليل أثر استراتيجيات الضغط التنافسي في البيئات التنافسية

معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة معاملات التأثير β	اتجاه التأثير	
0.230	0.00	8.77	0.480	اليقظة الاستراتيجية	← استراتيجيات الضغط التنافسي

تشير بيانات الجدول (4-17) أن قيمة (β) بلغت (0.480) وأن معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.230)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الضغط التنافسي في اليقظة الاستراتيجية.

وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر لاستراتيجيات الضغط التنافسي على اليقظة الاستراتيجية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند

( $\alpha \geq 0.05$ )، ويتبين أن زيادة مقدارها (1) في استراتيجيات الضغط التنافسي ستساهم بزيادة المواءمة على المتغير الوسيط "اليقظة الاستراتيجية" بمقدار (0.480) وكذلك فإن المتغير المستقل يُفسر ما مقداره (0.230) في التأثير على المتغير الوسيط اليقظة الاستراتيجية ويترك مامقداره (0.77) لعوامل أخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة الحالي .

#### 4-2-3 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H03: لا يوجد مواءمة (علاقة وأثر) لاستراتيجية اليقظة الاستراتيجية على البيئات التنافسية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

اختبرت الباحثة هذه الفرضية على مرحلتين، استخدمت في المرحلة الأولى اختبار معامل الارتباط الجزئي (Partial Correlation) للعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع، أما المرحلة الثانية فقد

استخدمت فيها اختبار أثر المتغير الوسيط في التابع وفقاً لنموذج المعادلة المهيكلية (SEM)، وجاءت النتائج كما يلي:

#### أولاً- اختبار العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع

جدول 36-4: نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع

4	3	2	1	المتغيرات والأبعاد
			1	1- اليقظة الاستراتيجية
		1	0.622**	2- استراتيجيات البيئات التنافسية
	1	0.932**	0.452**	3- بيئة التوازن المتقلب
1	0.710**	0.917**	0.566**	4- بيئة التوازن المتقطع

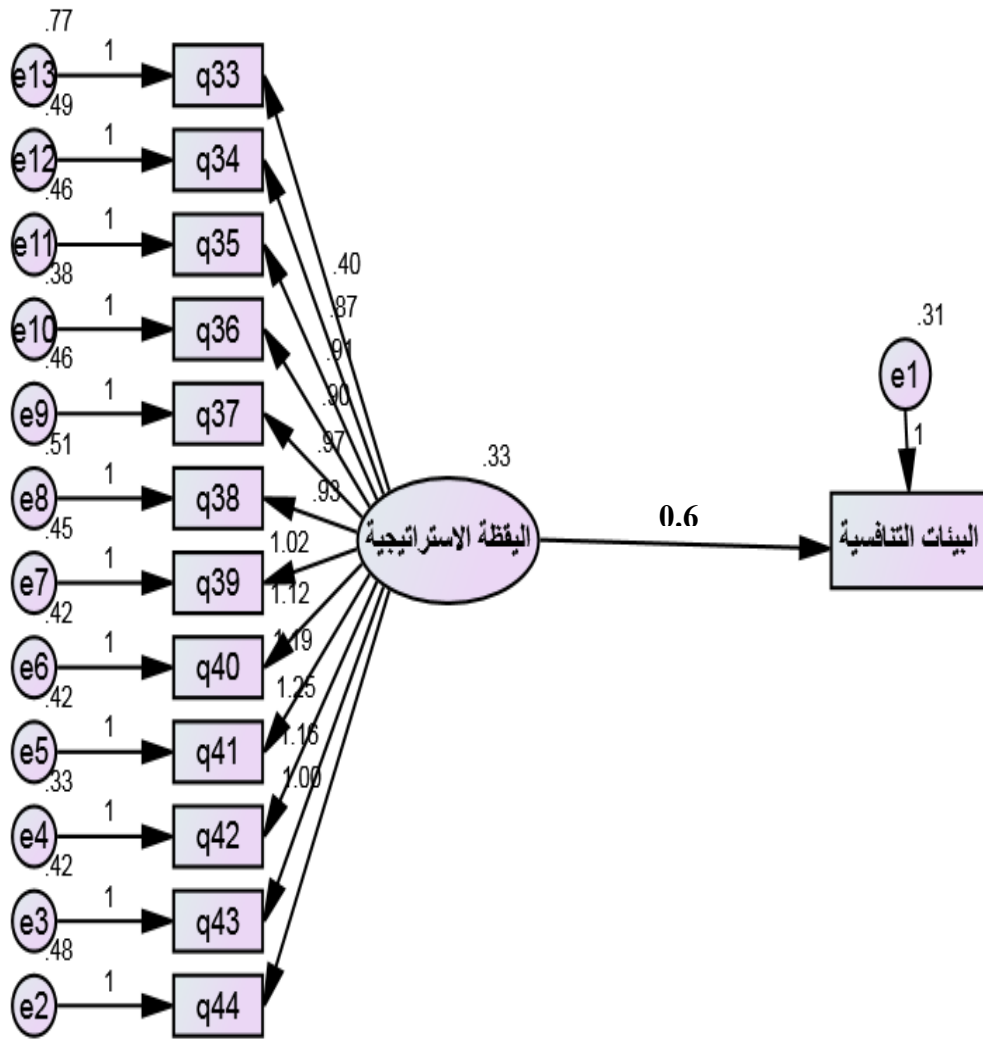
تظهر بيانات الجدول (4-18) العلاقات الارتباطية الجزئية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع، ويلاحظ وجود علاقة ارتباطية بلغت قيمتها (0.622) بين اليقظة الاستراتيجية واستراتيجيات البيئات التنافسية، وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### ثانياً- اختبار أثر اليقظة الاستراتيجية في البيئات التنافسية

استخدمت الباحثة نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) لاختبار أثر اليقظة الاستراتيجية في البيئات

التنافسية، كما هو موضح في الشكل (4-8)





الشل 13-4: اختبار أثر اليقظة الاستراتيجية في البيانات التنافسية

كما يبين الجدول (4-19) نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

جدول 37-4: تحليل أثر اليقظة الاستراتيجية في البيانات التنافسية

معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة معاملات التأثير $\beta$	اتجاه التأثير		
0.387	0.00	9.31	0.622	البيانات التنافسية	←	اليقظة الاستراتيجية

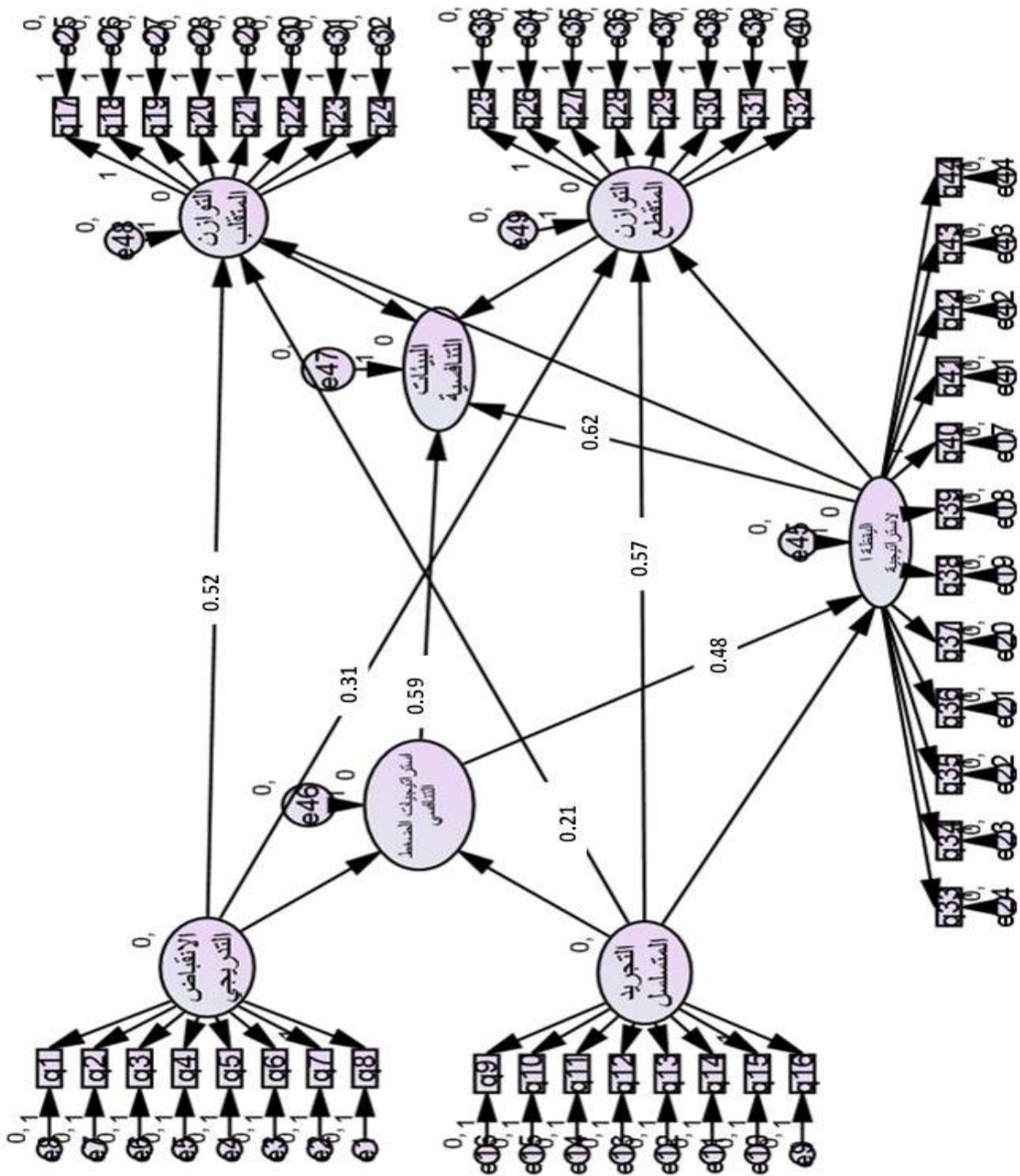
تشير بيانات الجدول (4-19) أن قيمة  $(\beta)$  بلغت (0.622) وأن معامل التحديد  $(R^2=0.233870)$ ، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية اليقظة الاستراتيجية في البيئات التنافسية.

وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية العدمية الرئيسة الثالثة وتقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر لليقظة الاستراتيجية على البيئات التنافسية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وتظهر النتائج أن زيادة مقدارها (1) في اليقظة الاستراتيجية سيساهم بزيادة مواءمة البيئات التنافسية بمقدار (0.622) وكذلك فإن المتغير الوسيط يُفسر ما مقداره (0.387) في التأثير على المتغير التابع ويترك ما مقداره (0.613) لعوامل أخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة الحالي .

#### 4-2-4 اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

HO4: لا توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجيات الضغط التنافسي و البيئات التنافسية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند  $(\alpha \leq 0.05)$  بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً.

اختبرت الباحثة هذه الفرضية باستخدام اختبار المسارات (Path analysis) للتعرف على أثر المتغير المستقل (استراتيجيات الضغط التنافسي) في المتغير التابع (البيئات التنافسية)، بوجود المتغير (اليقظة الاستراتيجية)، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الشكل (4-9) والجدول (4-20):



الشكل 14-4: اختبار أثر استراتيجيات الضغط التنافسي في البيئات التنافسية بوجود اليقظة الاستراتيجية

جدول 38-4: اختبار المسار لأثر استراتيجيات الضغط التنافسي في البيئات التنافسية بوجود البقطة الاستراتيجية كمتغير وسيط

مستوى الدلالة	R <sup>2</sup>	المعاملات المعيارية	المسار			
التأثير المباشر						
الفرضية						
0.00	0.38 6	0.621	البيئات التنافسية	←	استراتيجيات الضغط التنافسي	H01
0.00	0.27 5	0.522	بيئة التوازن المتقلب	←	استراتيجية الانقباض التدريجي	H01-1
0.01	0.09 7	0.313	بيئة التوازن المتقطع	←	استراتيجية الانقباض التدريجي	H01-2
0.04	0.04 6	0.216	بيئة التوازن المتقلب	←	استراتيجية التجريد المتسلسل	H01-3
0.00	0.33 3	0.577	بيئة التوازن المتقطع	←	استراتيجية التجريد المتسلسل	H01-4
التأثير غير المباشر						
0.00	0.35 8	0.598	البيئات التنافسية	البقطة الاستراتيجية	استراتيجيات الضغط التنافسي	H04
0.00	0.26 0	0.510	بيئة التوازن المتقلب	البقطة الاستراتيجية	استراتيجية الانقباض التدريجي	H04-1
0.02	0.09 5	0.309	بيئة التوازن المتقطع	البقطة الاستراتيجية	استراتيجية الانقباض التدريجي	H04-2
0.04	0.04 6	0.215	بيئة التوازن المتقلب	البقطة الاستراتيجية	استراتيجية التجريد المتسلسل	H04-3
0.00	0.29 3	0.541	بيئة التوازن المتقطع	البقطة الاستراتيجية	استراتيجية التجريد المتسلسل	H04-4

من خلال الجدول (4-20) يتضح أن التأثير المباشر للمتغير المستقل (استراتيجيات الضغط

التنافسي) على المتغير التابع (البيئات التنافسية) ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000)،

حيث كانت قيمة التأثير (0.621)، ويتضح أيضاً من قيم التأثير غير المباشر في نفس الجدول وبوجود المتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية)، أن قيمة الأثر غير المباشر بلغت (0.598) وذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.00).

إن انخفاض قيمة تأثير المتغير المستقل (استراتيجيات الضغط التنافسي) على المتغير التابع (البيئات التنافسية) في ظل وجود المتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية) من (0.621) إلى (0.598) ، واستمرار بقاء هذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.00) يشير إلى أن الوساطة كانت جزئية (Bian, 2011).

وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية العدمية الرئيسة الرابعة وتقبل الفرضية البديلة : توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجيات الضغط التنافسي و البيئات التنافسية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند  $(\alpha \geq 0.05)$  بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً.

وبعد أن قامت الباحثة باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة، سيتم اختبار الفرضيات المتفرعة عنها، وكما يأتي:

#### أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

**HO.4.1:** لا توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقلب في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند  $(\alpha \leq 0.05)$  بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً.

من خلال الجدول (4-20) يتضح أن التأثير المباشر لبعده (استراتيجية الانقباض التدريجي) كأحد أبعاد المتغير المستقل، على بعد (بيئة التوازن المتقلب) كأحد أبعاد المتغير التابع كان ذو دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة (0.000)، حيث كانت قيمة التأثير (0.522)، ويتضح أيضاً من قيم التأثير غير المباشر في نفس الجدول وبوجود

المتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية)، أن قيمة الأثر غير المباشر بلغت (0.510) وذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.00).

إن انخفاض قيمة تأثير بعد (استراتيجية الانقباض التدريجي) على بعد (بيئة التوازن المتقلب) في ظل وجود المتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية) من (0.522) إلى (0.510)، واستمرار بقاء هذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.00) يشير إلى أن الوساطة كانت جزئية (Bian, 2011). وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة: توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقلب في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند ( $\alpha \geq 0.05$ ) بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً.

#### ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

HO.4.2: لا توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقطع في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً.

من خلال الجدول (4-20) يتضح أن التأثير المباشر لبعدها (استراتيجية الانقباض التدريجي) كأحد أبعاد المتغير المستقل، على بعد (بيئة التوازن المتقطع) كأحد أبعاد المتغير التابع كان ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث كانت قيمة التأثير (0.313)، ويتضح أيضاً من قيم

التأثير غير المباشر في نفس الجدول وبوجود المتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية)، أن قيمة الأثر غير المباشر بلغت (0.309) وذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.00).

إن انخفاض قيمة تأثير بعد (استراتيجية الانقباض التدريجي) على بعد (بيئة التوازن المتقطع) في ظل وجود المتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية) من (0.313) إلى (0.309) ، واستمرار بقاء هذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) يشير إلى أن الوساطة كانت جزئية (Bian, 2011).

وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة : توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقطع في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند ( $\alpha \geq 0.05$ ) بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً.

#### ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

**HO.4.3:** لا توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجية التجريد المتسلسل وبيئة التوازن المتقلب في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً.

من خلال الجدول (4-20) يتضح أن التأثير المباشر لبعده (استراتيجية التجريد المتسلسل) كأحد أبعاد المتغير المستقل، على بعد (بيئة التوازن المتقلب) كأحد أبعاد المتغير التابع كان ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.04)، حيث كانت قيمة التأثير (0.216)، ويتضح أيضاً من قيم التأثير غير المباشر في نفس الجدول وبوجود المتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية)، أن قيمة الأثر غير المباشر بلغت (0.215) وذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.04).

إن انخفاض قيمة تأثير بعد (استراتيجية التجريد المتسلسل) على بعد (بيئة التوازن المتقلب) في ظل وجود المتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية) من (0.216) إلى (0.215) ، واستمرار بقاء هذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.04) يشير إلى أن الوساطة كانت جزئية (Bian, 2011).

وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة : توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجية التجريد المتسلسل وبيئة التوازن المتقلب في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند ( $\alpha \geq 0.05$ ) بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً.

#### رابعاً- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

HO.4.4: لا توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجية التجريد المتسلسل وبيئة التوازن المتقطع في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً.

من خلال الجدول (4-20) يتضح أن التأثير المباشر لبعدها (استراتيجية التجريد المتسلسل) كأحد أبعاد المتغير المستقل، على بعد (بيئة التوازن المتقطع) كأحد أبعاد المتغير التابع كان ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.00)، حيث كانت قيمة التأثير (0.577)، ويتضح أيضاً من قيم التأثير غير المباشر في نفس الجدول وبوجود المتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية)، أن قيمة الأثر غير المباشر بلغت (0.541) وذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.00).

إن انخفاض قيمة تأثير بعد (استراتيجية الانقباض التدريجي) على بعد (بيئة التوازن المتقطع) في ظل وجود المتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية) من (0.577) إلى (0.541)، واستمرار بقاء هذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.00) يشير إلى أن الوساطة كانت جزئية (Bian, 2011).



وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة : توجد مواءمة (علاقة وأثر) بين استراتيجية التجريد المتسلسل وبيئة التوازن المتقطع في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان عند  $(\alpha \geq 0.05)$  بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

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

(5.1): المقدمة

(5.2): تحليل نتائج البيانات ومناقشتها

(5.3): التوصيات

(5.4): مقترحات للدراسات المستقبلية

(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 سنقوم بوضع المقترحات والتوصيات التي تتناسب مع أهداف الدراسة.

(5.2): تحليل نتائج البيانات ومناقشتها

تحليل نتائج البيانات

تحليل الإجابة على السؤال الأول: ما مستوى ممارسة استراتيجيات الضغط التنافسي في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان؟

أظهرت النتائج بأن مستوى المتوسط الحسابي العام لممارسة استراتيجيات الضغط التنافسي بلغ

(3.738) لدى شركات استيراد المواد الغذائية في عمان من وجهة نظر وحدة التحليل مرتفعة

المستوى، وهذا يدل على اهتمام إدارة شركات استيراد المواد الغذائية بممارسة استراتيجيات الضغط التنافسي بكافة الأبعاد وبشكل مرتفع وعند مستوى الطموح ، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة ( Natalia et al ,2021 ) والتي كان من أبرز نتائجها أن المنظمات المتعلمة باستمرار والتي تطور استراتيجياتها وكفاياتها الجوهرية وتستطيع الحفاظ على التوازن بين متطلبات الاعمال للاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة قادرة على التكيف والبقاء وتحويل التهديدات الى فرص.

وفيما يلي مناقشة بمزيد من التوضيح لأبعاد استراتيجيات الضغط التنافسي وكما يلي:

#### **البعد الأول : استراتيجية الإنقباض التدريجي .**

بينت النتائج أن 'بعد استراتيجية الإنقباض التدريجي جاءت بمستوى مرتفع (3.817)، لدى عينة الدراسة، وذلك لأن المسؤولين على شركات استيراد المواد الغذائية في قطاع الأغذية يأخذون هذه الاستراتيجية بعين الاعتبار لما لها من أهمية في السيطرة على السوق ، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (2019), Petrus أن استراتيجية الشركة وقدراتها التشغيلية وادائها له تأثير متباين للتكيف مع ديناميكية السوق.

#### **البعد الثاني : استراتيجية التجريد المتسلسل**

بينت النتائج أن 'بعد استراتيجية التجريد المتسلسل جاءت بمتسوى (3.899) مرتفع لدى عينة الدراسة، وذلك لأن المسؤولين في شركات استيراد المواد الغذائية يهتمون باستراتيجية التجريد المتسلسل، ويعزى ذلك السبب أن قطاع استيراد المواد الغذائية قطاع متغير بشكل مستمر وشديد المنافسة ويتعرض للمخاطر وهذا ما ظهر اثناء انتشار الاوبئة بالاونة الاخيرة والحروب وغيرها من التهديدات، واتفقت نتائج التحليل مع نتائج دراسة (2020) ، Robertson من أبرزها أن إستخدام

الشركات للإبتكار وأغراض الأعمال وربطهما بالمعرفة والمشاركة بالنظام البيئي يساعدها على التكيف مع البيئة .

**تحليل الإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى التعامل مع البيئات التنافسية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان؟**

أظهرت النتائج بأن مستوى المتوسط الحسابي العام للبيئات التنافسية بلغ (3,728) لدى شركات استيراد المواد الغذائية على كافة الأبعاد بشكل مرتفع، وهذا يعني بأن شركات استيراد المواد الغذائية تتعامل مع البيئات التنافسية بفعالية ومدركة للمخاطر والتهديدات التي تتواجد حولها، واتفقت نتائج التحليل مع نتائج دراسة ( Vincent et al, 2015) من أبرزها أن المتغيرات البيئية سوف تؤثر على جميع الصناعات وشركات استيراد المواد الغذائية على وجه الخصوص معرضه للخطر وتعطيل الإمدادات الغذائية وضعف استجابة سلسلة التوريد.

وفيما يلي مناقشة بمزيد من التوضيح لأبعاد البيئات التنافسية وكما يلي:

#### **البعد الأول: بيئة التوازن المتقلب**

بينت النتائج أن 'بعد بيئة التوازن المتقلب هو البعد الذي تتواجد به الشركات وجاءت بمستوى مرتفع لدى عينة الدراسة، وذلك لأن القائمين على شركات استيراد المواد الغذائية يهتمون بفهم النطاق الذي تتنافس به واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ( Petrus , 2019) أن المديرين بحاجة إلى إيلاء اهتمام وثيق لفهم البيئة التنافسية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية واجراء المزيد من البحوث المتعلقة بدناميكية السوق.

### البعد الثاني: بيئة التوازن المتقطع

بينت النتائج أن 'بعد بيئة التوازن المتقطع هو البعد الذي تتواجد به الشركات وجاءت بمستوى مرتفع لدى عينة الدراسة، وذلك لأن القائمين على شركات استيراد المواد الغذائية يهتمون بالانتباه على المحيط الذي تتواجد به الشركة واتفقت النتيجة مع نتائج دراسة (Aday & Aday, 2020) ودراسة (Vincent et al, 2015) أن البيئة تتسم بحالة غير مستقرة والمخاطر والتحديات وانتشار الاوبئة والحروب والمنافسة الشرسة وتؤثر بشكل واضح على الشركات وعليها العمل جاهدة للتكيف معها بمختلف السبل.

**تحليل الإجابة على السؤال الثالث: ما مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان؟**

أظهرت النتائج بأن مستوى المتوسط الحسابي العام لليقظة الاستراتيجية بلغ (3.622) لدى شركات استيراد المواد الغذائية على كافة الأبعاد بمستوى متوسط، وهذا يوضح أن ادارة شركات استيراد المواد الغذائية تمارس اليقظة الاستراتيجية دون مستوى الطموح واتفقت نتيجة الفرضية مع دراسة (Dawood & Abbas, 2018) من أبرزها ان الشركات تكون قادرة على تحسين أداءها باليقظة الاستراتيجية لتحقيق أهدافها ووضع نفسها في الساحة التنافسية بأفضل طريقة ممكنة .

### مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تحليل الإجابة على السؤال الرابع والذي يعكس الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

الاربعة:

تبين من نتائج التحليل ان الفرضية الرئيسية الأولى رفضت وتم قبول البديلة لها اذ تبين وجود علاقة ارتباط وأثر بين المتغير التابع " استراتيجيات الضغط التنافسي " بأبعاده والمتغير المستقل " البيئات

التنافسية" بأبعاده، بمعنى أن أي زيادة في المتغير المستقل ستساهم بزيادة المواءمة على المتغير التابع ، ويدل ذلك انه كلما استخدمت شركات استيراد المواد الغذائية استراتيجيات الضغط التنافسي لمواجهة تحديات السوق وتهديدات المنافسين في السوق المحلي والسوق الدولي لإكتساب حصة سوقية لمنطقة جغرافية أو منتج معين بالإستثمار الواسع دفعة واحدة أو التحالف مع شركات اخرى أو اضعاف المنافسة بالإعتماد على توليد موارد الإبتكار كلما زادت قدرتها على التكيف مع البيئة التنافسية لتقديم منتجات لإرضاء حاجات المستهلكين و لتحقيق البقاء والنمو وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Liu et al,2022); ( Natalia et al,2021)

### مناقشة نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الاولى

#### مناقشة الفرضية الفرعية الاولى

يتضح من نتائج التحليل ان الفرضية الفرعية الأولى رفضت وتم قبول البديلة لها اذ تبين وجود علاقة ارتباط وأثر بين استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقلب بلغت قيمتها (0.522) مرتفعة ، ويعزى ذلك انه كلما استخدمت شركات استيراد المواد الغذائية استراتيجية الانقباض التدريجي لإكتساب حصة سوقية لمنطقة جغرافية أو منتج معين بالإستثمار الواسع دفعة واحدة أو التحالف مع شركات اخرى كلما زادت قدرتها على التكيف والبقاء. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( Aday ,2020 ) من ابرزها ان على شركات الأغذية تطوير استراتيجيات مرنة وتشديد اجراءاتها أو إبطائها لمواجهة البيئة المليئة بالمخاطر والتهديدات وعدم الاستقرار .

#### مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

تشير نتائج التحليل للفرضية انها رفضت وتم قبول البديلة لها اذ تبين وجود علاقة ارتباط وأثر بين استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقطع بلغت قيمتها (0.313) مرتفعة ، ويمكن تبرير

ذلك انه كلما استخدمت شركات استيراد المواد الغذائية استراتيجية الانقباض التدريجي تهدف الى إكتساب حصة سوقية لمنطقة جغرافية أو منتج معين بالإستثمار الواسع دفعة واحدة كلما زادت قدرتها على التكيف وتحقيق ميزة تنافسية ، وتتفق هذه النتيجة مع ( Mishra&yaday ,2021 ) ومن أبرزها أن الشركات التي تكون استباقية استراتيجياً تساعد في التأثير ايجابياً على معالجة القضايا البيئية.

وكما نلاحظ من النتائج فإن استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقلب بلغت قيمتها (0.522)، وهي أعلى من قيمة علاقة الارتباط والاثر البالغة (0.313) بين استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقطع وهذا يقودنا الى فعالية استراتيجية الانقباض التدريجي تكون اكبر وانجح عند تطبيق الشركات لها في بيئة التوازن المتقلب اثناء سعيها الحفاظ على مركزها التنافسي و التكيف والموائمة مع اللاتأكد البيئي في البيئات التنافسية وتحقيق الأرباح.

### مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يتضح من نتائج التحليل للفرضية انها رفضت وتم قبول البديلة لها اذ تبين وجود علاقة ارتباط وأثر بين استراتيجية التجريد المتسلسل وبيئة التوازن المتقلب بلغت قيمتها (0.261)، ويعزى ذلك أنه كلما استخدمت شركات استيراد المواد الغذائية استراتيجية التجريد المتسلسل كلما زادت قوة تكيفها في بيئة تنافسية غير مستقرة مليئة بحالات الطوارئ والازمات وانفقت نتائج التحليل مع نتائج دراسة ( et al Shafiee. , 2022 ) من أبرزها أن الأوبئة والحروب وظروف البيئة المضطربة تخلق مشاكل في سلاسل التوريد الخاصة بشركات استيراد المواد الغذائية وتصبح المنافسة عدوانية وذات أداء فوضوي فكلما استطاعت التكيف وفق استراتيجيات فعالية كلما زادت نسبة بقاءها بالسوق.

### مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تشير نتائج التحليل الفرضية انها رفضت وتم قبول البديلة لها اذ تبين وجود علاقة ارتباط وأثر بين استراتيجية التجريد المتسلسل وبيئة التوازن المتقطع بلغت قيمتها (0.577) مرتفعة ، ويفسر ذلك أنه اهتمام شركات استيراد المواد الغذائية بوضع استراتيجية التجريد المتسلسل اثناء إكتساب شركات ضعيفة أو إضعاف قدرتها على المنافسة لزيادة تكيفها مع البيئة وتحقيق ميزة تنافسية وتتفق نتائج التحليل مع نتائج دراسة (Vaia et al, 2022) من ابرزها حاجة الشركات الى اعادة ابتكار نفسها باستمرار لتحقيق الميزة التنافسية وذلك بمساعدة تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على زيادة القدرة على التحول و تحسين ادراك اللاتأكد البيئي.

وكما نلاحظ من النتائج فإن استراتيجيات التجريد المتسلسل وبيئة التوازن المتقلب بلغت قيمتها (0.261)، وهي أقل من قيمة العلاقة الارتباطية البالغة (0.577) بين استراتيجية التجريد المتسلسل وبيئة التوازن المتقطع، وهذا يقودنا الى فعالية استراتيجية التجريد المتسلسل عند تطبيق الشركات لها في بيئة التوازن المتقطع للوصول للتكيف وتقليل حالة عدم اليقين البيئي والمخاطر والتهديدات اثناء سعيها التكيف والموائمة مع اللاتأكد البيئي وبالتالي الوصول لأهدافها.

### مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

يتضح من نتائج تحليل الفرضية انها رفضت وتم قبول البديلة لها اذ تبين وجود علاقة ارتباط وأثر لاستراتيجيات الضغط التنافسي على اليقظة الاستراتيجية في شركات استيراد المواد الغذائية في عمان ويعزى ذلك ان تطبيق شركات استيراد المواد الغذائية استراتيجيات الضغط التنافسي لتحقيق اهدافها باستخدام اليقظة يساعدها على مراقبة ورصد تغيرات السوق و تحركات المنافسين وجمع المعلومات وبالتالي التكيف والبقاء، وتتفق نتائج التحليل مع نتائج دراسة (النجار والشوابكة, 2020)،



ودراسة (Dawood & Abbas, 2018) ان الشركات التي تضع الاستراتيجيات وتعمل على تحليل النشاط الاقتصادي و مراقبة منافسيها لتحسين جودتها من خلال جمع وتحليل المعلومات حول المنافسين وتحليل بيئتهم ومنافسيهم بمرور الوقت ستمكن من الحصول على حصة سوقية جيدة.

### مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

يتضح من نتائج التحليل أن الفرضية الثالثة رفضت وتم قبول البديلة لها اذ تبين وجود علاقة ارتباط وأثر لليقظة الاستراتيجية على البيئات التنافسية ويدل ذلك اهتمام شركات استيراد المواد الغذائية باليقظة الاستراتيجية للتعامل مع البيئات التنافسية ذات التحرك الدائم والتغير المستمر اثناء تقديمها لمنتجات لإرضاء حاجات المستهلكين وسعيها للتكيف والسيطرة على البيئة وانتقت نتائج التحليل مع نتائج دراسة (Garcial et al, 2020) حيث كانت ابرزها ان على الشركات ادراك ان البيئة حالة طوارئ خارجية وتستطيع ان تسيطر عليها بناءً على جمع البيانات وتحليلها ونتائج دراسة (صالح وعبدالمجيد, 2017) و ضرورة ان تقوم شركات الصناعات الغذائية في الاردن بالاهتمام باستخدام نظام المعلومات الاستراتيجي والابداع والتدريب والتطوير المستمر لمواجهة الازمات والمخاطر.

### مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرابعة وفرضياتها الفرعية الاربعة

تشير نتائج التحليل ان الفرضية الرئيسية الرابعة رفضت وتم قبول البديلة لها اذ تبين وجود علاقة ارتباط وأثر بين استراتيجيات الضغط التنافسي و البيئات التنافسية بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً بسيطاً وان الوساطة كانت جزئية ويفسر ذلك ان اهتمام شركات استيراد المواد الغذائية في عمان بمتغيرات الدراسة بوجود اليقظة الاستراتيجية اهتماما محدودا متوسط الفعالية وانتقت نتائج التحليل مع نتائج دراسة (Vaia et al, 2022) ودراسة النجار والشوابكة, (2020) من أبرزها أن لليقظة

الاستراتيجية تأثير إيجابي على أداء الشركات وان حاجة الشركة الى ابتكار نفسها باستمرار بمساعدة تكنولوجيا المعلومات يساعدها على التحول وتحسين ادراك اللاتأكد البيئي .

### مناقشة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يتضح من نتائج التحليل أن الفرضية 'رفضت وتم قبول البديلة لها إذ تبين وجود علاقة ارتباط وأثر بين استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقلب بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً وساطة جزئية ، ويعزى أن استخدام شركات استيراد المواد الغذائية لليقظة الاستراتيجية في تطبيق استراتيجية الانقباض التدريجي للتكيف مع التغييرات والتقلب الحاد بالطلب في بيئة التوازن المتقلب بشكل محدود وغير كاف وهذه النتيجة واتفقت نتائج التحليل مع نتائج دراسة (عبد المجيد، 2020) من ابرزها ان المنظمات التي تمارس ادارة المعرفة وتقوم بدمج مواردها الداخلية والخارجية قادرة على التكيف مع حالة اللاتأكد البيئي ومواجهة الفرص والتهديدات الاستراتيجية المفاجئة.

### مناقشة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تشير نتائج التحليل أن الفرضية 'رفضت وتم قبول البديلة لها إذ تبين وجود علاقة ارتباط وأثر بين استراتيجية الانقباض التدريجي وبيئة التوازن المتقطع بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً وساطة جزئية ، ويمكن تبرير ذلك اهتمام شركات استيراد المواد الغذائية باليقظة الاستراتيجية لمراقبة ورصد تغيرات السوق اثناء تطبيق استراتيجية الانقباض التدريجي للسيطرة على البيئة والتغيرات المفاجئة بشكل ليس بمستوى الطموح و اتفقت نتائج التحليل مع نتائج دراسة (Zwain، 2022) ان لليقظة الاستراتيجية تأثير إيجابي ومباشر على أداء الشركة التكيفي مع بيئتها التنافسية.

### مناقشة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يتضح من نتائج التحليل أن الفرضية 'رُفِضت وتم قبول البديلة لها إذ تبين وجود علاقة ارتباط وأثر بين استراتيجية التجريد المتسلسل وبيئة التوازن المتقلب بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً وساطة جزئية ، ويعزى ذلك الى اهتمام شركات استيراد المواد الغذائية باليقظة الاستراتيجية عند وضع استراتيجية التجريد المتسلسل لإكتساب شركات ضعيفة أو إضعاف قدرتها على المنافسة في بيئة تتسم بالديناميكية والغموض والتعقيد والمنافسة الشرسة ليس عند مستوى الطموح واتفقت نتائج التحليل مع نتائج دراسة ( Soares and Abreu , 2019 ) من ابرزها ان جمع البيانات وتحليلها يحدد استراتيجية الشركة وطريقة تعاملها مع البيئة والتي هي حالة طوارئ خارجية .

### مناقشة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يتضح من نتائج التحليل أن الفرضية 'رُفِضت وتم قبول البديلة لها وجود علاقة ارتباط وأثر بين استراتيجية التجريد المتسلسل وبيئة التوازن المتقطع بوجود اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً وساطة جزئية ، ويفسر ذلك قيام شركات استيراد المواد الغذائية في عمان ببذل جهد بشكل محدود باليقظة الاستراتيجية لمراقبة ورصد تغيرات السوق تحركات المنافسين اثناء العمل وفق استراتيجية التجريد المتسلسل لاضعاف المنافسة في بيئة التوازن المتقطع المتصفة بالديناميكية المتقطعة ، هذا واتفقت نتائج التحليل مع نتائج دراسة (Pelc&sulich,2020) ان بناء ميزة تنافسية في ظروف غير مستقرة يتطلب إيجاد توازن بين تنفيذ استراتيجية التطوير المخطط لها وفق معلومات عن بيئة الاعمال والمنافسة واستخدام الفرص الجديدة ، واتفقت مع دراسة ( Alraja et al,2022 ) من ابرزها ان الاستراتيجيات المبنية وفق اهداف واضحة ومستدامة لتحقيق احتياجات العملاء يكون لها اثر ايجابي على البيئة التنافسية والاستدامة البيئية.

#### (5.4): التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة و التحليلات والنتائج السابقة تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات كما

يأتي:

أولاً: تطوير استراتيجيات الضغط التنافسي من خلال:

##### 1- زيادة توسع الشركات تدريجياً بالاسواق

- زيادة الابحاث والدراسات المتعلقة ببيئة السوق و بتشريح البيئة التنافسية لحل التعقيد والغموض والاضطراب.

- إعادة هندسة تفكير الادارات العليا باستخدام تكتيكات تستطيع بها إدارة الاضطراب في البيئات التنافسية ورسم التوجهات المستقبلية بالاستفادة من تحليل المنافسة و تحليل نظم التكاليف.

- دعم البحث والتطوير و توليد موارد الابتكار وتخصيص الموارد المالية الكافية .

##### 2- تطوير الخطط الاستراتيجية للإنتشار التتابعي منطقة بعد أخرى

- استقطاب المواهب وانشاء ادارة متخصصة بكل شركة تتبع مباشرة للادارة العليا.

- امتلاك التكنولوجيا المتقدمة ودعم ممارسات التحول الرقمي بالاهتمام بأساليب تحليل البيانات الضخمة .

- تنمية القدرات البشرية من خلال اجراء دورات تدريبية مختصة بالمرونة المؤسسية وادارة المخاطر والازمات و لتعزيز الفكر الاستراتيجي وإدارة المخاطر.

- نشر ثقافة التعلم ووضع استراتيجية لادارة المعرفة لتكوين منظمات متعلمه .

### ثانياً: البيئات التنافسية

- تحسين سلاسل التوريد واجراء خطط طويلة الاجل مع الموردين.
- وضع خطط للمخاطر لتلبية احتياجات السوق عند حدوث الأزمات، و خطط تسويقية لجذب الزبائن باستمرار.

### ثالثاً: زيادة الاهتمام اليقظة الاستراتيجية من خلال :

- اعتماد تقنية حديثة لإنشاء نظام معلومات استراتيجي فعال.
- الإستعانة بنظم دعم القرار وذكاء الأعمال لتحديد التغيرات التي تحتاجها وتحديد شدة المنافسة باستمرار.
- زيادة نشر ثقافة اليقظة الإستراتيجية والبحث عن وسائل وادوات لجمع المعلومات والمراقبة لتصبح دليل لجميع الإدارات الريادية.

### مقترحات لدراسات مستقبلية

- اجراء دراسة مماثلة لمتغيرات الدراسة الحالية بالتطبيق على قطاع اخر مثل قطاع الأدوية.
- اجراء دراسة لبيان أثر استراتيجيات الضغط التنافسي على البيئات التنافسية بوجود البراعة الاستراتيجية متغير معدّل.
- إجراء دراسة للتكامل بين استراتيجيات الضغط التنافسي واستراتيجيات الريادة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو جمعه, محمود حسين (2021). الدور المعدل للعوامل البيئية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والذكاء التنافسي: دراسة ميدانية في الشركات الاردنية لصناعة الادوية البشرية المدرجة في بورصة عمان. *المجلة العربية للإدارة*. (1)2، 112-126.

خيرة, بن يمينه ومحمد, يعقوب (2017). قياس تأثير عناصر البيئة التنافسية على القرار الاستراتيجي للمؤسسة. *مجلة التنظيم والعمل*، (6)1، 1-17.

سحنون, هبة وثلاجية, نوة (2018). أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة "سيبوس - لابلان عنابة, مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الانسانية والاجتماعية، (2)43، 2009-2024.

شفاء, حمد (2020). دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات في محافظة تبسة. *الأفاق للدراسات الاقتصادية*. (5)1، 11-29.

الشوابكة, خالد محمود سليمان (2019). أثر اليقظة الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات الدور المعدل لنظم دعم القرار. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*. سلسلة العلوم الانسانية، (21)2، 1-26.

صالح, أحمد علي (2020), *ادارة الاعمال الدولية مدخل منهجي متكامل*. عمان: دار وائل للنشر.

صالح, أحمد علي, عثمان, عبد المجيد، (2017). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات : اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية - دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الاردنية، *مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية*. ISSN: 2410-6224

صونية, بتغة، والعيد، فراحتية (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في صناعة الخيار الاستراتيجي: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي التجاري لمطاحن الحنطة بالمسيلة، *مجلة البشائر الاقتصادية*، (7)2، 331-349

عبد المجيد , سعد, (2020). أثر الارتجال الاستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي إدارة المعرفة متغير معدل: دراسة ميدانية في شركات الاغذية في الأردن. كلية الدراسات العليا، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.

النجار, محمد فايز, والشوابكة, خالد محمود (2020). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الاردنية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*, (3)8، 503- 520 .

DOI: 10.31559 / GJEB2020.8.3.11

## ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- Aday ,Serpil, Aday,Mehmet Seckin , (2020). Impact of COVID-19 on the food supply chain. *Food Quality and Safety*, (4)4, 167–180, <https://doi.org/10.1093/fqsafe/fyaa024>
- Al Shammari, Abeer Mohammed Mahdi & AL - Yasiri Akram, (2019). *Measuring The Impact Of Strategic Vigilance in Strategic Intelligence*. University of Kerbala. The fourth section. <https://www.researchgate.net/publication/330182053>
- Alam, Samsul and Islam, Mohammad Tariqul, (2017). Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic. *Journal of Business and Management*.DOI:10.9790/487X-1901030119
- Alraja, Naser, Mansour; Imran, Rabia; Khashab, Basel; Shah, Mahmood, (2022). *Technological Innovation, Sustainable Green Practices and SMEs Sustainable Performance in Times of Crisis (COVID-19 pandemic)*. Information Systems Frontiers <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10250>
- Al-Tanayeeb, Nesreen ; Abdel Nasser (2020). *The Impact of Strategic Vigilance in Crisis Management (A case study in Housing Bank for Trade and Finance" HPTF"*), [unpublished master thesis]. Zarqa University, Jordan.
- Awino , Akoth , Beatrice ; Ondoro, Omondi, Charles;& Abong'o, Evelyn, Beatrice,(2018).Effects of Market Challenger Strategies on Performance of Vernacular Radio Broadcasting Firms in Western Kenya .*International Journal of Economics, Commerce and Management*. (1)9, 564 -573.
- Barabási, László- Albert,(2008).*The origin of bursts and heavy tails in human dynamics*. <https://www.nature.com>
- Bennett, Nathan &, Lemoine G. James, (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*.(92)1/2.
- Bettahar, Bakhta and Aggoun, Abdellah,(2021). *The Role of Big Data Analysis and Strategic Vigilance in Decision-Making*. [Unpublished master thesis]. University of Abdel Hamid Ibn Badis, Mostaganem, Algeria.
- Bian, H. (2011). *Structural Equation Modelling with AMOS II*. Office For Faculty Excellence.
- Cao, Qing, Baker, Jeff and Hoffman, J, james, (2012) .The role of the competitive environment in studies of strategic alignment: a meta-analysis . *International Journal of Production Research*, (50)2. 122-146
- Caro, Felipe; Albeni, Martinez; de ,Victor (2007). The Impact of Quick Response in Inventory-Based Competition. *Manufacturing & Service Operations Management*. National University of Colombia. DOI:10.1287/msom.1090.0274



- Chang, Chua; Hui, Chiao; Yu-Ching & Tsai, Yafang (2017). Identifying competitive strategies to improve the performance of hospitals in a competitive environment. *BMC Health Services Research*.17:756. DOI 10.1186/s12913-017-2699-9.
- Comanescu, Elena Loredana, Ponea-Radu, Ioana Antoaneta, Petre-Stan, Cornelia, & Ponea, Georgia Maria ,(2018). *Competitiveness of Companies in the Competitive Environment - The Essential Question of Performance Management*. International Conference Knowledge-Based Organization. Valahia”. DOI: 10.1515/kbo-2018-0043. License CC BY-NC-ND 4.0
- Comanescu, Elena Loredana, Ponea-Radu, Ioana, Antoaneta, Stan y, Cornelia ,Petre.,Ponea, Maria,Georgia , (2018). Competitiveness of Companies in the Competitive Environment - The Essential Question of Performance Management. *Sciendo.Volumen & Edición*, (24)2, 18-29.
- Czinkota, R, Michael, Kotabe, Masaaki, Vrontis, Demetris & Riad Shams, M, S, (2021). *Understanding the Market Environment and the Competition*. Book: Marketing Management .Past, Present and Future. 91–134. Part of the Springer Texts in Business and Economics.
- D’aveni, A, Richard (2010). *Thinking Strategically the Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*. Library of Congress Cataloging in Publication Data Dixit.
- Dagnino, Giovanni Battista; Massimo, Pasquale Picone, Ferrigno, Giulioiulio,(2020).Temporary Competitive Advantage: A State-of-the-Art Literature Review and Research Directions. *International Journal of Management Reviews*, (10), 1–31.
- Dawood, Salman, Fadhiela; Abbas, Ali Fakhri (2018). The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks. *European Journal of Business and Management*.(8)11, 236-248.
- Day, George (2022). Vigilant Leaders: Paying Attention to What Matters. *A business journal from the Wharton School*.(7)12, 201-2017.
- Do, Binh, Nguyen, Uyen, 'Souza,D, Clare,& Hang Hoang, Thu,(2022). *Implementing Eco-Friendly Export Business Strategy Towards Sustaining Supply Chain Coordination and Competitive Advantage: Evidence from Vietnam’s Seafood Processing Firms* In book: Environmental Sustainability in Emerging Markets (pp.95-126). DOI:10.1007/978-981-19-2408-8\_5
- Doheny, Mike , Nagali, Venu , and Florian Weig , (2012) . Agile operations for volatile times. *Mckinsey Quarterly*. (5)9, 117-125.
- Dong, Hou; & yan,Xiao (2022). Construction of Competitive Advantage and Competitive Strategy Model of Sports Enterprises Based on Multicase Study and In-Depth Learning. *Security and Communication Networks*. <https://doi.org/10.1155/2022/499846>.

- Emery, F. E., Trist E. L., (1965). *The Causal Texture of Organizational Environments*.  
<https://doi.org/10.1177/001872676501800103>
- Frangoul, Anmar (2022). From *EV batteries to coffee: Ideas about recycling and nature are changing how firms do business*. Cnbc. Iot: Powering the Digital Economy.
- Freiling, Jörg; Gersch, Martin; Goeke, Christian & Weber, Peter (2008). *Alliances as a strategy in volatile environments—also for MBA business models? Competence Building and Leveraging in Interorganizational Relations*. German. ISSN: 0749-6826. Publication.
- Garcia, N, Sara, Osburn, Bennie & Jay-Russe, Michele,(2020) .*One Health for Food Safety, Food Security, and Sustainable Food Production*. Western Institute for Food Safety and Security, University of California, Davis, Davis, CA, United States.
- Garrido, Pedro, Vega; Díaz Macarena Sacristán; Fuentes, José & Moyano, Alfalla (2021). The role of competitive environment and strategy in the supply chain's agility, adaptability and alignment capabilities. Spanish. *European Journal of Management and Business Economics*. ISSN: 2444-8494
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010) . *Multivariate data analysis: A global perspective (7 edition)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International.
- Hommel, Dynamics; Cars H, Ochea; Marius & Tuinstra,Jan (2018). Evolutionary Competition between Adjustment Processes in Carnot Oligopoly: Instability and Complex. *Dyne Games*. <https://doi.org/10.1007/s13235-018-0238-x>
- Honig, Benson & Samuelsson, Mikael (2021). *Business planning by intrapreneurs and entrepreneurs under environmental uncertainty and institutional pressure*. *Technovation*. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102124>
- Jones R., Gareth (2018). *Organizational Theory, Design, and Change, seventh edition*. Texas A&M University. ISBN10:0-27-376560-4.
- Jr, Witek, J. Theodore & Schwartz, Robert.(2021). *The Evolution of Vigilance and Its Atrophy Preceding the COVID-19 Global Pandemic*. DOI: 10.3389/fpubh.2022.789527.
- Kaiser, H.F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika* (39), 31–36.
- Kim, chan, & Mauborgne, Renée, (2015). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition*. Harvard Business Review Press.
- Klösch, Gerhard, Zeitlhofer. Josef, psiroglu, Osman (2022). *Revisiting the Concept of Vigilance. Sec.Child and Adole scent Psychiatry*.  
<https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.874757>
- Lemon. L. Laura,(2017). *Applying a Mindfulness Practice to Qualitative Data Collection* .*Qualitative Report* .DOI:[10.46743/2160-3715/2017.3161](https://doi.org/10.46743/2160-3715/2017.3161).

- Liu, Qiang. Qu, Xiaoli, Wang, Dake. Abbas, Jaffar& Riaqa, (2022). *Product Market Competition and Firm Performance: Business Survival through Innovation and Entrepreneurial Orientation amid COVID-19 Financial Crisis*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.79092>.
- Ma, Junwei; Wang, Jianhua & Szmedra, Philip (2019). *Sustainable Competitive Position of Mobile Communication Companies: Comprehensive Perspectives of Insiders and Outsiders*. DOI: 10.3390/su11071981. License BY 4.0
- Mackay, David; Zundel, Mike (2016). Recovering the Divide: A Review of Strategy and Tactics in Business and Management. *International Journal of Management Reviews* 19(2). DOI:10.1111/ijmr.12091z
- McGee, John & Bonnic, Sammut, Tanya (2014). *Focus strategies*. Wiley Encyclopedia of Management.
- Mishra, P, & Yadav, M, (2021). Environmental capabilities, proactive environmental strategy and competitive advantage: A natural-resource-based view of firms operating in India. *Journal of cleaner production, Elsevier*
- Namada, Juliana, (2018). *Organizational learning and competitive advantage*. DOI:10.4018/978-1-5225-3725-0.ch006.
- Natalia, Autorzy Baryshnikova& Olga, Kiriliuk& Tatar Dorota, Klimecka, (2021). Enterprises' strategies transformation in the real sector of the economy in the context of the COVID-19 pandemic. DOI 10.30657/pea.2021.27.2
- Nudurupati, S, S ai,, Garengo, Patrizia, Bitit,S, Umit, (2021). Impact of the changing business environment on performance measurement and management practices. *International Journal of Production Economics*. (232).
- Nurgalieva, K. Sarsenova, Batiyev, Ruslan,(2017). Concept of business strategies in the economic environment. *Central Asian Economic Review*. (9)7, 177-189.
- Pelc, Letycja M. Sołoducho and Sulich, Adam,(2020). *Between Sustainable and Temporary Competitive Advantages in the Unstable Business Environment*. Wroclaw University of Economics and Business. DOI: 10.3390 / su12218832
- Petrus, Barbara, (2019). Environmental Dynamism: *The Implications For Operational And Dynamic Capabilities Effects*. Jan Kochanowski University in Kielce, Kielce, Poland.
- Pickett, T.A., Steward;, Kolasa, Jurek & G. Jones, Clive (2007). *Ecological Understanding (Second Edition)*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-554522-8.X5001-8>.
- Porter, McMichael (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy Awareness of these forces can help Awareness of these forces can help a company stake out a position in its industry that is less vulnerable to attack*. <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>.

- Prajogo, I, Daniel;, Oke, Adegoke (2016 ). Human capital, service innovation advantage, and business performance: The moderating roles of dynamic and competitive environments. *International Journal of Operations & Production Management*. ISSN: 0144-3577.
- Ralston, M, Peter. Keller; B, Scott; Grawe, J .Scott (2020). Collaborative process competence as an enabler of supply chain collaboration in competitive environments and the impact on customer account management. *The International Journal of Logistics Management*. ISSN: 0957-4093.
- Robertson, Jeandri, (2020). *Competition in Knowledge Ecosystems: A Theory Elaboration Approach Using a Case Study*. Department of Business Administration, Technology and Social Sciences, Luleå University of Technology , South Africa.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach*. John Wiley & Sons.
- Shinn, Joseph (2022).*Expert Contributor Competitive Environment In Business: Overview, Factors & Trends*. <https://study.com/learn/lesson/competitive-environment-business-overview-factors-trends.html>
- Smith, J, Tim (2012). Strategically Escaping Price Compression: A Summary of D’Aveni’s Hyper-competition. *Founder and CEO, Wiglaf Pricing*. <https://www.hydraucalc.com>.
- Soares, de Castro; Danny, Abreu; Alexandre Maduro (2019). Relationship between environment, structure and efficiency in contingency theory: a systematic review of literature.*Revista Foco*. 12(1):82, DOI: 10.28950/1981-630.
- Soewarno, Noorlailie; Tjahjadi, Bambang & Permatanadia, Devitania (2020). *The Role of Corporate Social Responsibility on the Relationship of Competitive Pressure and Business Performance of Batik Industry in Central Java, Indonesia*. Doi:10.13106/jafeb.
- Sunny Yang ,Shu-Jung and Emma Liu ,Yan,(2015). Anticipated responses: The positive side of elicited reactions to competitive action .*The Journal of the Operational Research Society*. (66)2, 316-330.
- True, L., James, Jones, D. Bryan, and Baumgartner R. Frank, (2006). *Punctuated-Equilibrium Theory Explaining Stability and Change in Public Policymaking*.
- Vågsholm, Ivar & Arzoomand, Naser Shah and Boqvist,(2020). *Food Security, Safety, and Sustainability Getting the Trade-Offs Right*. *Frontiers in Sustainable Food Systems Conflicts and Compromises between Food Safety Policies and Environmental Sustainabilit*. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2020.00016>
- Vaia, Giovanni; Arkhipova, Daria & DeLone, William (2022). *Digital governance mechanisms and principles that enable agile responses in dynamic competitive environments*. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2078743>.

- Vega, Pedro Garrido,; Díaz, Macarena Sacristán & Luque, Rafaela Alfalla (2021). The role of competitive environment and strategy in the supply chain's agility, adaptability and alignment capabilities. *European Journal of Management and Business Economics*. ISSN: 2444-8494
- Vincent Gitz, Alexandre Meybeck, Leslie Lipper, Cassandra De Young and Susan Braatz,(2015). Climate change and food security: risks and responses. *Food And Agriculture Organization Of The United Nations*. SBN 978-92-5-108998-9
- Wheelen, L.Thomas, Hunger, J. David, Hoffman, N.Alan, Bamford.E, Charles,(2018) .*Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. (15th Edition). Pearson ISBN: 978-013-452205-0
- Witek,J Theodore& Schwartz, Robert ,(2022). *The Evolution of Vigilance and Its Atrophy Preceding the COVID-19 Global Pandemic*. DOI <https://doi.org/10.19030/jabr.v34i3.10167>
- Yim, Hyung, Rok. (2018). Leapfrogging Under A Sequential Investment Strategy. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 34(3), 437–446. <https://doi.org/10.19030/jabr.v34i3.10167>
- Zwain, Ammar Abdel (2022). Strategic Vigilance And Its Impact On Enhancing Adaptive Performance A Survey. *European Journal of Humanities and Educational Advancements*. (3)1. 205-2015>

## قائمة الملاحق

### الملحق 1: قائمة بأسماء السادة محكمين الاستبانة

الجامعة	الإسم	الرقم
الجامعة الاردنية	استاذ الدكتور د. بشير خليفة الزعبي	1
هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها/ جامعة الطفيلة التقنية	استاذ الدكتور د. زيد البشايرة	2
الجامعة الاسلامية العالمية	استاذ الدكتور د. سامر الهواري	3
جامعة الشرق الاوسط	استاذ دكتور د. عزم ابو مغلي	4
جامعة الشرق الاوسط	استاذ دكتور د. علي حورية	5
جامعة الشرق الاوسط	استاذ دكتور د. علي محمد العضاييلة	6
الجامعة الاسلامية العالمية	استاذ دكتور د. فايز النجار	7
جامعة البلقاء التطبيقية	استاذ دكتور د. مروان النسور	8
جامعة البلقاء التطبيقية	استاذ دكتور د. ياسر عربيات	9
جامعة عمان العربية	استاذ مشارك د. الحارث ابو حسين	10
جامعة اليرموك	استاذ مشارك د. سهم النوافلة	11
جامعة عمان العربية	استاذ الدكتور د. رائد كنعان	12
جامعة البترا	استاذ مساعد د. فراس عمر	13

رتبة أسماء السادة المحكمين على اساس الرتبة العلمية و من ثم الحرف الابجدي

## الملحق 2: الاستبانة

السادة المديرون المحترمون

تحية طيبة وبعد،

نظرا لأهمية مواجهة التحديات والمخاطر والمنافسة الشرسة التي تواجه الشركات بعد التعافي من جائحة كورونا وسعيها الحفاظ على مركزها التنافسي وذلك بالقدرة على التكيف والموائمة مع اللاتأكد البيئي في البيئات التنافسية والعمل على تبني استراتيجيات تحقق لها النجاح وما لشركات إستيراد المواد الغذائية خاصة من أثر على الإقتصاد الأردني تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (المواءمة بين استراتيجيات الضغط التنافسي والبيئات التنافسية: اليقظة الاستراتيجية متغير وسيط) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال من جامعة الشرق الأوسط. ولكون الموضوع يخص شركاتكم لذلك فأنتم أفضل من يدلي برأيه في هذا المجال ومن هذا المنطلق تتوجه اليكم الباحثة بالاستبانة المرفقة راجية قراءتها بدقه ومن قم الإجابة عن فقراتها بوضع أشاره (✓) في الحقل الذي يتفق مع رأيك والمقابل لكل فقرة.

وفي الوقت الذي تعرب فيه الباحثة عن شكركم لتعاونكم معها فأنها تود اعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصرا وسيتم التعامل معها بسرية تامة، من دون ان يطلع عليها أحد.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: مها محمد كلوب

إشراف : الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

أولاً: المعلومات العامة (الخصائص الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

(1) الجنس:

ذكر ( )      انثى ( )

(2) المستوى التعليمي:

بكالوريوس ( )      دبلوم عال ( )      ماجستير ( )      دكتوراه ( )

(3) الفئة العمرية:

30 سنة فأصغر ( )      من 31 - أقل من 40 سنة ( )      من 40 - أقل من 50 سنة ( )

من 50 فأكثر ( )

(4) عدد سنوات الخبرة:

5 - أقل من 10 سنوات ( )      من 10 - أقل من 15 سنة ( )      من 15 - أقل من 20 سنة ( )

20 سنة فأكثر ( )

(5) المستوى التنظيمي:

إدارة عليا ( )      إدارة وسطى ( )      إدارة إشرافية ( )



## ثانياً: الاستبانة

تتعلق الاستبانة بجميع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

رقم الفقرة	محاو ر الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	بدرجة أعلى من الدرجة الأسفل	لا أوافق بشدة	لا أوافق
<p>(استراتيجيات الضغط التنافسي): مجموعة من الخطط والتكتيكات والمناورات التي تستخدمها الشركات المتخصصة باستيراد المواد الغذائية في مدينة عمان في مواجهة تحديات السوق وتهديدات المنافسين لتحقيق البقاء والنمو وتشمل (استراتيجية الانقباض التدريجي، واستراتيجية التجريد المتسلسل)</p>				
<p>1- استراتيجية الانقباض التدريجي : مجموعة من الخطط والتكتيكات والمناورات التي تستخدمها الشركة في السوق المحلي والسوق الدولي لإكتساب حصة سوقية لمنطقة جغرافية أو منتج معين بالإستثمار الواسع دفعة واحدة أو التحالف مع شركات أخرى.</p>				
1.	تتبنى الشركة خططاً للتوسع الجغرافي.			
2.	تستخدم الشركة تكتيكات للتحالف مع المنافسين .			
3.	تعتمد الشركة مناورات تسويقية لزيادة حصتها السوقية .			
4.	تمتلك الشركة خططاً لتلبية احتياجات السوق عند حدوث الأزمات.			
5.	تطبق الشركة تكتيكات بالتوسع تدريجياً بالسوق .			
6.	تعتمد الشركة خطط لجذب الزبائن باستمرار.			
7.	تطبق الشركة تكتيكات للتفوق على المنافسين.			
8.	تخطط الشركة للنمو في المستقبل.			
<p>2- استراتيجية التجريد المتسلسل: مجموعة من الخطط والتكتيكات والمناورات التي تستخدمها الشركة في السوق المحلي و الدولي لإكتساب شركات ضعيفة أو إضعاف قدرتها على المنافسة بالإعتماد على توليد موارد الابتكار.</p>				
9.	تستخدم الشركة تكتيكات لإضعاف المنافسين الأقوياء .			
10.	تعتمد الشركة مناورات مدروسة لإكتساب الشركات .			
11.	تمتلك الشركة خططاً للإنتشار التتابعي منطقة بعد أخرى			
12.	تتبنى الشركة الأفكار الابتكارية.			
313	تركز الشركة على النمو الأفقي .			
14	تفضل الشركة التنوع المرتبط أي منتجات متعددة من مادة أولية واحدة			
15	تمتلك الشركة معلومات إستراتيجية للسيطرة على البيئة التنافسية .			
16	تتبنى الشركة خطط طويلة الأجل للتعاون مع الموردين.			
<p>البيئات التنافسية: المجال الذي يتصف بالتحرك والتغير المستمر والاضطراب، ويتواجد به المنافسون يتفاعلون ويتأثرون و يؤثرون ويتربطون مع بعضهم فيه لتقديم منتجات لإرضاء حاجات المستهلكين ويسعون جاهدين للتكيف لأجل البقاء وتتكون من (بيئة التوازن المتقلب ، بيئة التوازن المتقطع)</p>				
<p>1- بيئة التوازن المتقلب:</p>				
<p>النطاق او المحيط الذي تتنافس به الشركة والذي يتصف بالتحول والديناميكية العالية وعدم اليقين والتعقيد والغموض والإضطراب والتغيير المستمر والمنافسة تكون شرسة.</p>				
17	تتسم البيئة التي تعمل بها الشركة بالتغيرات باستمرار			

رقم الفقرة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	بشدة أوافق	أوافق	حدا ما أوافق الى	لا أوافق	لا بشدة أوافق
18	تتصف البيئة التي تعمل بها الشركة بالديناميكية.					
19	تتميز البيئة التي تعمل بها الشركة بعدم الوضوح .					
20	تتسم البيئة التي تعمل بها الشركة بالتعقيد.					
21	تتميز البيئة التي تعمل بها الشركة بالمنافسة الشرسة.					
22	تتصف البيئة التي تعمل بها الشركة بتقلبات حادة في الطلب .					
23	تتسم البيئة التي تعمل بها الشركة بالمخاطرة .					
14	تحمل البيئة التي تعمل بها الشركة الكثير من التهديدات.					
<p>2- بيئة التوازن المتقطع: النطاق أو المحيط الذي تتواجد به الشركة و تتسم بموجات حركية سريعة لكنها متقطعة ، وديناميكية متقطعة اي تكون بحالة من الإستقرار بأوقات وحالة من الانقلاب بأوقات اخرى وتحدث بفترات غير منتظمة على نطاق واسع تبعاً لمستجدات المنافسة الشديدة .</p>						
25	تتسم البيئة التي تعمل بها الشركة بموجات حركية سريعة .					
16	تتصف البيئة التي تعمل بها الشركة بحركة متقطعة.					
27	تتميز البيئة التي تعمل بها الشركة بالحركة النشطة .					
28	تتسم البيئة التي تعمل بها الشركة بحالة من الإستقرار المتقطع.					
29	تتصف بيئة الشركة بالتقلبات غير المنتظمة.					
30	تتسم البيئة التي تعمل بها الشركة بالصراعات.					
31	تحمل البيئة التي تعمل بها الشركة تغيرات مفاجئة تتخلل فترات الإستقرار.					
32	تسمح البيئة التي تعمل بها الشركة بدخول منافسين جدد.					
<p>اليقظة الاستراتيجية : منهجية تهدف الى مراقبة ورصد تغيرات السوق و تحركات المنافسين لجمع المعلومات عن أعمالهم وممارساتهم ومصادرهم ومنتجاتهم المحتمل دخولها السوق للإستفادة منها في رسم التوجهات المستقبلية وتحديد شدة المنافسة وتشخيص الثغرات التنافسية .</p>						
33	تمتلك الشركة نظام معلومات استراتيجي فعال.					
34	ترصد الشركة تحركات المنافسين من خلال المتابعة.					
35	تتابع الشركة المنتجات المحتمل دخولها السوق .					
36	تراقب الشركة ممارسات المنافسين وفق خطة مدروسة					
37	تستخدم الشركة أساليب تحليل البيانات الضخمة .					
38	تتعقب الشركة مصادر توريد المنافسين .					
39	تستعين الشركة بنظم دعم القرار.					
40	تمتلك الشركة قاعدة بيانات لتخزين معلومات المنافسين.					
41	تحدد إدارة الشركة شدة المنافسة باستمرار .					
42	ترسم إدارة الشركة التوجهات المستقبلية بالاستفادة من تحليل المنافسة					

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	رقم الفقرة
					تستخدم إدارة الشركة نكاه الأعمال لتحديد التغيرات التي تحتاجها.	.43
					تعتمد إدارة الشركة نظام تحليل التكاليف.	.44

الملحق 3: كتاب تسهيل المهمة

مكتب رئيس الجامعة

الرقم: 643/cb4

التاريخ: 2022/11/19

### لمن يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،،،

لغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي؛ نرجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالبة الماجستير مها محمد عبدالفتاح كلوب، ورقمها الجامعي المسجلة في تخصص إدارة الأعمال/ كلية الأعمال في جامعة الشرق، (402020054) الأوسط، والتي تتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالتها المعنونة بـ "الموائمة بين استراتيجيات الضغط التنافسي والبيئات التنافسية: اليقظة الاستراتيجية متغير وسيط دراسة ميدانية على شركات استيراد المواد الغذائية في عمان"، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د سلام خالد المحادين