



تأثير نمط الاستراتيجية في أداء منظمات الأعمال اليمنية

The Impact of Strategy Typology on the Performance of Yemeni Business Organizations

Abdalkareem Ahmed Hussein Al-Dilami

*Researcher – Center of Business Administration.
- Sana'a University - Yemen*

عبدالكريم احمد حسين الديلمي

باحث – مركز إدارة الأعمال – جامعة صنعاء – اليمن

Senan Ghaleb Almarhdy

*- Sana'a Researcher - Faculty of Commercial & Trade
University - Yemen*

سنان غالب المرهضي

باحث – كلية التجارة – جامعة صنعاء – اليمن

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تأثير نمط الاستراتيجية في أداء منظمات الأعمال اليمنية، وتحديد الفروق في مستوى أداء هذه المنظمات طبقاً للمتغيرات (نمط الاستراتيجية، عمر المنظمة، مجال النشاط)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال أداة الاستبانة في جمع البيانات من عينة حجمها (305) مفردات من قيادات (43) منظمة أعمال صناعية وخدمية، وحللت البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي (SPSS. 26) و (Smart PLS 4)، وأظهرت النتائج أن الاستراتيجية المنقبة هي الاستراتيجية الأكثر اتباعاً من قبل منظمات الأعمال اليمنية (الصناعية والخدمية)، وأن مستوى أداء منظمات الأعمال التي شملتها الدراسة قد تحسن بمقدار محدود، خلال السنوات الثلاث الماضية، وأن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً للاستراتيجية المنقبة والتحليلية في أداء المنظمة، وأن تأثير الاستراتيجية المدافعة لم يكن معنوياً، وأن منظمات الأعمال المنقبة والمدافعة والتحليلية، تحقق مستوى أداء متقارب، سواءً كانت تعمل في القطاع الصناعي أم الخدمي، ولم يختلف أداء تلك المنظمات طبقاً لعمرها، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها: ضرورة تعزيز القدرات الداخلية لمنظمات الأعمال لتمكين من اقتناص الفرص الموجودة في السوق، والسعي تدريجياً لتحقيق التوازن بين المرونة والكفاءة، للتمكن من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المحيطة، والتكيف معها، وإجراء تقييمات دورية للأداء العام لتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها.

الكلمات المفتاحية: نمط الاستراتيجية، أداء المنظمة.

Abstract:

The study aimed to investigate the impact of strategy typology on the performance of Yemeni business organizations. It also aimed to identify the differences in the performance levels of these organizations based on strategy typology, organization age, and industry field. To achieve these objectives, the study adopted a descriptive methodology using a questionnaire to collect data from a sample of 305 individuals from the leadership of 43 industrial and service organizations. Data analysis was conducted using statistical analysis programs (SPSS.26) and (Smart PLS 4). The results indicated that the prospector strategy is the most widely implemented by Yemeni business organizations. Furthermore, the performance level of the organizations included in the study improved moderately over the past three years. The study found a significant positive impact of Prospector and Analyzer strategies on organizational performance, while the impact of defender strategy was not significant. The results revealed that Prospector, defender, and Analyzer organizations achieved similar performance levels, regardless of whether they operated in the industrial or service sector, and their performance did not vary according to their age. The study provided several recommendations, the most important of which include the necessity of enhancing the internal capabilities of Yemeni business organizations to capitalize on existing market opportunities, as well as gradually striving to achieve a balance between flexibility and efficiency to enable rapid responses to environmental changes. Additionally, it emphasized the importance of conducting regular performance evaluations to identify and strengthen points of strength while addressing weaknesses.

Keywords: Strategy Typology, Organization Performance.

المقدمة

تسعى كل منظمة إلى البقاء والاستقرار والنمو، مهما اختلفت أنشطتها وأهدافها، وتدخل هذه الأهداف ضمن ما تنوي المنظمة القيام به، أو ما تقوم به المنظمة في النهاية، ولأن المنظمة تعمل في نظام مفتوح، فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، الأمر الذي يجعل ردود أفعالها مختلفة في أوقات مختلفة، تجاه أي متغيرات بيئية، فهي تخصص مواردها وتتخذ قرارات مختلفة، بما يمكنها من تحقيق أهدافها واكتسابها لمزايا تنافسية، وكل ما سبق يدخل في إطار الاستراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك، ورفع معدلات الأداء.

وقد حاول كثير من الباحثين، في إطار ذلك، معرفة أسباب ارتفاع مستويات الأداء لبعض المنظمات عن غيرها، واقترحت عدد من الدراسات التي أجريت، أن نجاح أي منظمة نادراً ما يعتمد على عامل واحد، ولكنه يعتمد إلى حد كبير على القدرة للوصول إلى توازن قابل للتطبيق والحفاظ عليه بين مجموعة من العوامل المختلفة، فالنجاح يعتمد على تعزيز العلاقة بين البيئة المحيطة والاستراتيجية، (Ogollah et al, 2011).

وتواجه منظمات الأعمال (الصناعية والخدمية) صعوبات ومشكلات وتغيرات كثيرة، بسبب العدوان على اليمن، فضلاً عن أنها تعمل في ظل بيئة اقتصادية واستثمارية صعبة وغير محفزة، وتواجه الكثير من التحديات والمعوقات التي تعترض نموها وتطورها، ولحق بالعديد من منظمات الأعمال أضرار كبيرة بصورة مباشرة وغير مباشرة، وتوقف الإنتاج

بصورة جزئية أو كلية وتسريح العمالة، واختلال استقرار سلاسل الإمداد الصناعي، وارتفاع تكاليف الإنتاج¹.

ويعتبر القطاع الصناعي في اليمن، من القطاعات الحيوية التي تسهم في الاقتصاد الوطني، ويظل مصدرًا مهمًا للنتاج المحلي الإجمالي وتوفير فرص العمل، ويشمل هذا القطاع مجموعة متنوعة من الصناعات، منها الصناعات (التحويلية، الغذائية، النسيجية، والمعدنية، وغيرها)، وتعتبر منظمات الأعمال الكبيرة التي تمتلك رؤوس أموال ضخمة، جزءًا لا يتجزأ من هذا القطاع؛ إذ تسهم إسهامًا كبيرًا في تعزيز الإنتاج الصناعي، وتقديم منتجات متنوعة للأسواق المحلية والدولية، وتؤدي هذه المنظمات دورًا مهمًا في دعم الاقتصاد، من خلال خلق فرص عمل جديدة، وتدريب القوى العاملة، وتحسين جودة المنتجات.

وفي السياق نفسه، يعتبر قطاع الخدمات أيضًا من القطاعات التي تسهم في الاقتصاد الوطني، ويشمل هذا القطاع مجموعة واسعة من القطاعات الاقتصادية الفرعية، ويتميز هذا القطاع بتنوعه وقدرته على توفير فرص عمل متنوعة، مما يجعله ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد، وتشكل منظمات الأعمال كبيرة الحجم جزءًا محوريًا من قطاع الخدمات في اليمن؛ إذ تؤدي دورًا مهمًا في تعزيز النشاط الاقتصادي وتقديم خدمات عالية الجودة، وهذه المنظمات تشمل البنوك وشركات التأمين، وشركات الاتصالات، وشركات النقل، والمستشفيات الخاصة،

¹ مؤشرات أداء القطاع الصناعي في اليمن في ظل الصراع والحرب، الاتحاد العام للغرف التجارية الصناعية اليمنية، 2021.

ونفذت بشكل صحيح) في أداء المنظمة واضح، وقد أكدته عدد من الدراسات السابقة، فالاستراتيجية تساعد المنظمة في تخصيص الموارد والتفاعل مع البيئة، والتعامل مع الظروف والمستجدات، فضلاً عن أنها تساعد في عملية التغيير داخل المنظمة.

ومن خلال قيام الباحثين بمراجعة الدراسات السابقة، سواءً المحلية أو العربية أو الأجنبية، التي تناولت تأثير نمط الاستراتيجية في أداء المنظمة، اتضح ندرة الدراسات في مجال البيئة اليمينية. ومن ثم فهذه الدراسة تحاول الإجابة عن السؤال الآتي:

ما مستوى تأثير نمط الاستراتيجية في أداء منظمات الأعمال اليمينية؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما نمط الاستراتيجية السائد في منظمات الأعمال اليمينية؟

2. ما مستوى أداء منظمات الأعمال اليمينية؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء منظمات الأعمال اليمينية تعزى إلى متغيرات (نمط الاستراتيجية، عمر المنظمة، مجال النشاط)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تأثير نمط الاستراتيجية في أداء منظمات الأعمال اليمينية، ولتحقيق هذا الهدف جزأته الدراسة إلى الأهداف الآتية:

1. تحديد نمط الاستراتيجية السائد في منظمات الأعمال اليمينية.

2. تحديد مستوى أداء منظمات الأعمال اليمينية.

وغيرها، وتسهم هذه المنظمات الكبيرة في توفير خدمات حيوية تدعم النمو الاقتصادي وتلبي احتياجات السكان.

وعليه، تحاول منظمات الأعمال اليمينية، اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل منها، من بين الاستراتيجيات، كالاستراتيجية المنقبة، أو الاستراتيجية المدافعة، أو الاستراتيجية التحليلية.

كما أن الربط بين الاستراتيجية وأداء المنظمة، يُعد من المواضيع الرئيسة في أبحاث الإدارة الاستراتيجية، وأن اختبار علاقة تأثير نمط الاستراتيجية في أداء المنظمة، نفذ على نطاق واسع (Miles and Snow, 1978; Mintzberg, 1978; Miller and Friesen, 1978).

مشكلة الدراسة:

تعمل منظمات الأعمال اليمينية منذ 2015م في بيئة عامة سلبية، ومع طول مدة ظروف هذه البيئة، يبدو أن كثيراً من المنظمات اليمينية -كما يفترض- قد عملت على إحداث تغييرات داخلية مهمة على مستوى الاستراتيجية، حتى تتكيف مع ظروف البيئة المحيطة، وتسعى كل المنظمات، مهما اختلف حجمها وأهدافها، إلى البقاء وتحقيق الربح والنمو، وفي سبيل تحقيق ذلك، تقوم مختلف المنظمات بصياغة استراتيجيات تساعد في تحقيق ذلك، فالمنظمات الناجحة تختار استراتيجية تتلاءم مع وضعها الداخلي وظروفها البيئية المحيطة.

ونتيجة للظروف البيئية المتغيرة باستمرار، التي تمر بها منظمات الأعمال اليمينية، فإنها بحاجة إلى اختيار الاستراتيجيات المناسبة، استناداً إلى الظروف البيئية التي تمر بها، لتتمكن من البقاء والنمو ومواجهة التحديات، ولذلك فإن تأثير الاستراتيجية (إذا صيغت

كما أن موضوع دراسة أداء منظمات الأعمال اليمينية (الصناعية والخدمية)، له أهمية كبيرة؛ نظرًا لتأثيرها في الاقتصاد الوطني، ولذلك فإن أي تحسن في أداء تلك المنظمات، قد يسهم في تحسين المستوى الاقتصادي العام، على اعتبار أن اختيار الاستراتيجية المناسبة يعتبر أحد عوامل النجاح.

وفي البيئة اليمينية، ونظرًا للتغير السريع في الظروف البيئية المحيطة، تعمل منظمات الأعمال اليمينية في ظل ظروف تتسم بعدم التأكد، والتغير السريع المتلاحق، الأمر الذي يجعل إدارة تلك المنظمات تواجه تحديات كثيرة، ولا بد لها من مواجهتها والتغلب عليها لكي تضمن لنفسها البقاء والاستمرار والنمو.

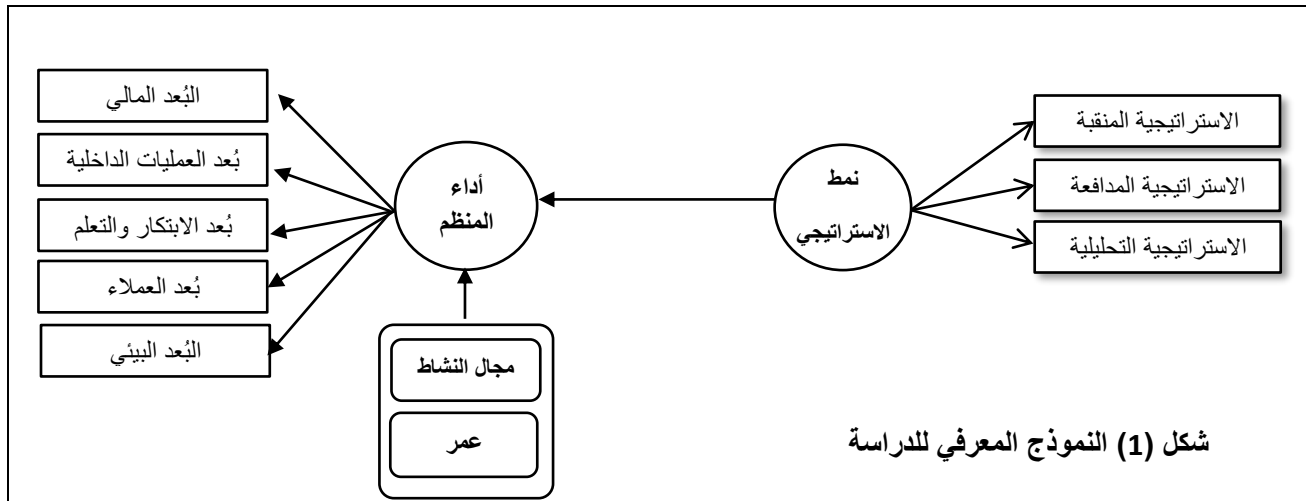
النموذج المعرفي للدراسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة، ومن خلال نتائج الدراسات السابقة، وما طرحته عدد من الأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة، حددت متغيرات الدراسة بالاستراتيجية كمتغير مستقل، وأداء المنظمة كمتغير تابع، ويوضحه الشكل (1).

3. التعرف على الفروق في مستوى أداء منظمات الأعمال اليمينية طبقًا للمتغيرات (نمط الاستراتيجية، عمر المنظمة، مجال النشاط).

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بالنتائج التي تم التوصل إليها، والتي يمكن أن تساعد في توجيه صنّاع القرار في منظمات الأعمال اليمينية، إلى ضرورة اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة التي تحقق للمنظمة أهدافها، ورفع معدلات الأداء، ومن ثم تحقيق النجاح، ونظرًا لندرة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالي، على مستوى المنظمات الصناعية والخدمية في البيئة اليمينية، فإن الدراسة الحالية تكتسب أهمية، من كونها تسهم في سد القصور البحثي المتعلق بعلاقة التأثير لنمط الاستراتيجية في أداء المنظمة في البيئة اليمينية، ويمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة منظمات الأعمال اليمينية في اختيار نمط الاستراتيجية المناسب لنشاطها ورفع أدائها.



(2015)، فهو يمثل أحد النتائج الرئيسية التي تسعى المنظمات إلى تعظيمه، وعلى الرغم من أن أداء

1. المتغير التابع: أداء المنظمة:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي لاقَت اهتمامًا كبيرًا من الباحثين والكتاب وقادة المنظمات (Jenatabadi,

وقد أضافت عدد من الدراسات البعد البيئي والاجتماعي كبعد خامس في بطاقة الأداء المتوازن، كدراسة كل من: إبراهيم (2013)، أبو قمر (2009)، الغبان وحسين (2009)، عبد الحميد ومنصور (2015)، صغير (2016)، التي استخدمت البعد الاجتماعي، أما دراسة عبد الله والمهتدي (2021) فاستخدمت البعد البيئي منفرداً، وأما دراسة أبي مارية (2018) ودراسة كواشي وبودودة (2017)، فقد استخدمت البعد البيئي والاجتماعي.

وبناءً على ما سبق، يتضح أنه من اشتمال بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) للبعد البيئي أو البعد الاجتماعي كبعد خامس، تكون مقياس الأداء المناسب لهذه الدراسة، كونها تتلاءم مع أنماط الاستراتيجيات المستخدمة في هذه الدراسة، كما يمكن أن توفر المقاييس غير المالية معلومات إضافية لعدد من النتائج التي لا يمكن رؤيتها من خلال المقاييس المالية.

2. المتغير المستقل: أنماط الاستراتيجية:

هناك عدد من الأنماط الاستراتيجية التي قدمها الباحثون، كأنماط "Ansoff"، و" Mintzberg"، و" Miles & Snow"، و" Porter"، و" Glueck"، فقد تمثلت أنماط "Porter" في (استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز)، وأنماط "Miles and Snow" تمثلت في (الاستراتيجية المنقبة، الاستراتيجية المدافعة، الاستراتيجية التحليلية، الاستراتيجية المتلقية)، وتعتبر أكثر الأنماط التي استشهد بها واختبرت على نطاق واسع (Anwar et al., 2016; Djaharuddin et al., 2018; Desarbo, 2005; Gnjidić, 2014; Madanoglu et al., 2014; Nahavandi &

المنظمة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية هو متغير تابع، غير أنه لا يوجد إجماع حول تعريفه وقياسه. فهناك تفسيرات متنوعة يقترحها مختلف الباحثين طبقاً لتصوراتهم التي قد تتسع أو تضيق (Carton, 2004)، كما تطور مفهومه وأساليب قياسه من أواخر القرن التاسع عشر، وحتى نهاية العقد الأخير من القرن العشرين، وما زال يتطور، وقد استخدم نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) التي طورها (Kaplan & Norton, 1992) لقياس أداء المنظمة، لشمول المقياس على (4) أبعاد تمثل الجانب المالي والجانب غير المالي (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الابتكار والتعلم، بعد العملاء). ولكي يكون مقياس أداء المنظمة شاملاً، أضيف البعد البيئي والاجتماعي كبعد خامس، فالمنظمات تتعرض لضغوط لتعزيز منافعها الاجتماعية وتقليل الآثار البيئية السلبية التي تُحدثها (Contador et al., 2020).

ولذلك يشمل المقياس المتغيرات الرئيسية التي تمثل المنظمة والظروف الداخلية والخارجية، فضلاً عن أنه يتسق مع أنماط الاستراتيجية لـ (Miles and Snow, 1978).

واستناداً إلى الدراسات في 2007، فقد أضاف (Kaplan) و (Reisen De Pinho) بُعد الإدارة البيئية وبعد الإدارة الاجتماعي إلى الأبعاد الأربعة الكلاسيكية، إيماناً منهما بأهمية هذين البعدين في عملية تقييم أداء المنظمة، وبذلك تحولت تسمية هذه الأداة من بطاقة الأداء المتوازن، إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام (Sustainable Balanced Scorecard) (SBSC) (كواشي وبودودة، 2017: 239-240).

آخرون؛ إذ تشابه استراتيجية المنقب كلاً من: الاستراتيجية الاستباقية لـ"Venkatraman"، واستراتيجية التنويع لـ"Porter و Miller"، واستراتيجية النمو لـ"Ansoff و Glueck"، واستراتيجية البناء والنمو لـ"Galbraith & Schendel"، واستراتيجية الابتكار لـ"Schuler & Jackson"، أما استراتيجية المدافع، فهي مشابهة للاستراتيجية الدفاعية لـ"Venkatraman"، واستراتيجية قيادة الكلفة لـ"Porter و Miller"، واستراتيجية خفض التكاليف لـ"Schuler & Jackson"، واستراتيجية الاستقرار لـ"Herbert و Deresky و Glueck"، واستراتيجية تمايز الأسعار لـ" Mintzberg" (Mohammed & Fatima, 2016: 28).

وتستخدم الدراسة الحالية أنماط (Miles and Snow, 1978) للاستراتيجية، كونها تتلاءم مع نموذج بطاقة الأداء المتوازن (المستخدم لقياس أداء المنظمة).

واستبعدت الدراسة الاستراتيجية المتلقية، كونها ليست قادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية بشكل فاعل، ولذا تجاهلتها عدد من الدراسات، كدراسة (Jennings, & Hindle, 2004)، فضلاً عن أنها غالباً ما ترتبط بأداء ضعيف وليست استراتيجية ثابتة (Anwar & Hasnu, 2016)، بالإضافة إلى كونها ليست استراتيجية مميزة بحد ذاتها، بل هي نتيجة للتفاعل الضعيف مع البيئة (Hambrick, 1983)، إضافة إلى أنها غير مستقرة وغير قادرة على تقديم أداء متميز مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى Conant (et al., 1990).

Malekzadeh, 1993; Ramaswamy et al., (1994).

ويلاحظ أن الاستراتيجيات في نموذج (Miles and Snow, 1978)، مشابهة لاستراتيجيات (Porter, 1980) العامة، فاستراتيجية المنقب تقابل استراتيجية التمييز، واستراتيجية المدافع تقابل استراتيجية قيادة الكلفة (Miller, 1981; Muafi et al., 2019; Nahavandi & Malekzadeh, 1993; Payne, 2001).

كما تحقق الباحثون من صلاحية أنماط "Miles & Snow"، على مدى 25 عامًا (Hambrick, 1983)، ووجدوا اتساقاً قوياً لها عبر مجموعة متنوعة من الصناعات (Gimenez, 1999; Fiss, 2008)، واختبروا العلاقة بين الاستراتيجية والأداء باستخدام أنماط (Miles and Snow, 1978) في عدد من الصناعات، منها، النقل الجوي، والسيارات، والمصارف، والمستشفيات، والتأمين، وصناعة البلاستيك، والصناعات الغذائية، وغيرها (Conant et al., 1990: 379)، وكذلك صناعة الإلكترونيات، والصناعات الكيماوية، والفنادق، والمنظمات الحكومية كالجامعات والمستشفيات والمدارس، وفي عدة شركات متعددة الجنسية (Anwar et al., 2016: 100).

وبحسب (Zahra & Pearce, 1990)، فقد استخدمت أنماط "Miles and Snow" للتنبؤ بالأداء التنظيمي، فضلاً عن اعتبارها شاملة لمعظم المنظمات، وتتضمن معظم أنماط الاستراتيجية التي جاء بها معظم المفكرين بمسميات مختلفة، وذلك لما يمكن أن يعتبر الاستراتيجية ذاتها، فهناك تداخل كبير بين هذه الأنماط والأنماط الأخرى التي قدمها باحثون

فرضيات الدراسة:

تقوم منظمات الأعمال، في إطار سعيها لتحقيق أهدافها، بصياغة استراتيجيات تساعد في ذلك، فالمنظمات الناجحة تختار استراتيجية تتلاءم مع وضعها الداخلي وظروفها البيئية، وقد توصلت عدد من الدراسات إلى وجود أثر إيجابي للاستراتيجية في أداء المنظمة، كدراسة كل من: (الشاهد وعبيدات، 1989؛ Anwar & Hasnu, 2016; Gimenez, 1999; Ingram et al, 2016; Mon et al, 2019; Lichtenstein, 2005; Helmig et al., 2014; O'regan & Ghobadian, 2005; Saraç et al., 2014; Smith et al., 1986; Visedsun & Terdpaopong, 2021; Yanney, 2014)، فالاستراتيجيات الهجينة لها تأثير إيجابي في أداء المنظمة (Cortés et al., 2011)، وهناك علاقة إيجابية بين الاستراتيجية المنقبة والاستراتيجية التحليلية وأداء المنظمة (Oyedijo & and RO, 1993; Parnell & Wright, 2012)، وتؤثر الاستراتيجية المنقبة والتحليلية والمدافعة في أداء المنظمة (Chatzoglou et al., 2018).

وبناءً على ما سبق، من المتوقع أن يكون لنمط الاستراتيجية، الذي تتبعه منظمات الأعمال اليمينية، تأثير إيجابي في أداء هذه المنظمات، ولمعرفة التأثير المحتمل صيغت الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط الاستراتيجية المنقبة في أداء المنظمة (الأداء المالي، أداء العملاء، أداء

العمليات الداخلية، أداء الابتكار والتعلم، الأداء البيئي والاجتماعي).

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط الاستراتيجية المدافعة في أداء المنظمة (الأداء المالي، أداء العملاء، أداء العمليات الداخلية، أداء الابتكار والتعلم، الأداء البيئي والاجتماعي).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط الاستراتيجية التحليلية في أداء المنظمة (الأداء المالي، أداء العملاء، أداء العمليات الداخلية، أداء الابتكار والتعلم، الأداء البيئي والاجتماعي).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء المنظمة تعزى إلى المتغيرات (نمط الاستراتيجية، عمر المنظمة، مجال نشاط المنظمة).

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على تأثير نمط الاستراتيجية (المنقبة، المدافعة، التحليلية) في أداء منظمات الأعمال اليمينية (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد الابتكار والتعلم، البعد البيئي والاجتماعي).

2. الحدود المكانية:

أجريت الدراسة في العام 2024 في منظمات الأعمال اليمينية الصناعية والخدمية البالغ عددها (43)، الموجودة في (أمانة العاصمة، محافظة صنعاء،

ويُعرف الباحثان أداء المنظمة إجرائياً بأنه كل الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من خلال استغلال مواردها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

الإطار النظري:

الاستراتيجية:

يمكن أن تُعرف الاستراتيجية أنها أهداف/ خطة، وكان في مقدمة هذا التوجه (Chandler, 1962)، الذي عرف الاستراتيجية أنها تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة، وتحديد مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

ويرى عدد من الباحثين أن الاستراتيجية اتخاذ قرارات، وعرفوها أنها القرارات التي تتوجه بها المنظمة لتحقيق أهدافها (الركابي، 2004: 27).

ومن زاوية أخرى، نظر عدد من الباحثين إلى الاستراتيجية بأنها نتاج للظروف البيئية (الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف).

ويرى (Child, 1972) أن الاستراتيجية هي عملية الاستجابة للبيئة.

وعرفها (Daft, 2008) أنها خطة للتفاعل مع البيئة التنافسية لتحقيق أهداف المنظمة.

وبنظرة أكثر شمولية، حدد (Mintzberg, 1987)

خمس تعريفات رئيسة للاستراتيجية، وهي تتضمن آراء مجموعة من الباحثين، وأطلق عليها " five Ps of strategy"، وعلى ذلك يمكن أن تكون الاستراتيجية:

خطة Plan، نمطاً Pattern، موقفاً Position، منظوراً Perspective، مناورة/تكتيكاً Ploy/tactic.

فالاستراتيجية يمكن أن ينظر إليها بأنها خطة، اتجاه، دليل مسار العمل في المستقبل، طريق للوصول من هنا إلى هناك، وهذا ما يمثل الاستراتيجية المقصودة

محافظة الحديدية، محافظة تعز، محافظة لحج، (المكلا).

3. الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية في القيادات الادارية في منظمات الأعمال اليمينية (الصناعية والخدمية)، ممن يشغلون وظائف في مستوى الإدارة الوسطى فأعلى.

مصطلحات الدراسة:

نمط الاستراتيجية: استخدم عدد من المصطلحات عند التحدث عن تصنيف الاستراتيجيات، والشائع في مؤلفات ودراسات الإدارة الاستراتيجية، استخدام مصطلح "أنماط"، وهي تأتي من الترجمة للمصطلح الإنجليزي المستخدم "Typologies"، وهو المصطلح المستخدم في المؤلفات والدراسات الأجنبية، ويرى كل من: (Payne, 2001)، (Chatzoglou et al.,) (2018) أن الأنماط (Typologies) تشير إلى مجموعة من الأنواع المثالية المشتقة من الناحية المفاهيمية، ونقلت كلمة استراتيجية من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية (Strategos) التي جمعت بين (Stratus) وتعني الجيش، و(Ago) وتعني يقود، أي قيادة الجيش (Varahan et al., 2014: 3).

ويُعرف الباحثان نمط الاستراتيجية إجرائياً بأنه القرارات المخططة والمفاجئة والتصرفات التي تقوم بها المنظمة فعلاً، في إطار تفاعلها العقلاني مع البيئة، والاستخدام الرشيد للموارد، بما يحقق أهدافها.

أداء المنظمة: يشير (Jenatabadi, 2015) إلى أن الأداء يُعبر عن مدى قدرة المنظمة، كنظام اجتماعي بمراد معينة، على تحقيق أهدافها.

بمنظور يوسع مجاله إلى مفاهيم متعددة، ويمكن أن يضاف إليه أمور لم تكن مخططة. ويرى الباحثان أن الاختلاف في النظرة الأحادية الضيقة والنظرة الشمولية للمفهوم، والخلط بين المستويات الثلاثة لمفهوم الاستراتيجية، والخلط بين الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية، من الأسباب التي أوجدت التباينات بين الباحثين في تعريف الاستراتيجية.

أنماط الاستراتيجية:

تُبين هذه الدراسة أنماط الاستراتيجية طبقاً لـ Miles and Snow (1978) ويمكن التعريف بها على النحو الآتي: (550-557)

1 الاستراتيجية المنقبة:

تتصف المنظمة في هذه الاستراتيجية بأنها تنشط في البيئات الأكثر ديناميكية، وتعمل على إيجاد واستغلال فرص المنتجات الجديدة والأسواق، من خلال استخدام تقنيات حديثة، وتحافظ على سمعتها كمبتكر في تطوير المنتجات والأسواق، ولديها مرونة عالية، وتعتبر قائدة التغيير في الصناعة الخاصة بها، ويعتبر التغيير والتميز هو الوسيلة الذي يجعلها متميزة عن المنافسين، وهذا يساعدها على النمو والتوسع. ولأغراض هذه الدراسة، فالاستراتيجية المنقبة تراقب بشكل مستمر التغيرات في البيئة المحيطة، وتتكيف معها بصورة سريعة، وتتقبل المخاطر وتواجه التحديات، وتبحث دائماً عن فرص للدخول في أسواق وابتكار منتجات جديدة، من خلال الأبحاث والتطوير الذي يؤدي إلى زيادة المنتجات المبتكرة، ولذلك فهي عادة ما تقود السوق والصناعة، ويجعلها تمتلك مزايا تنافسية.

(Intended/Planned strategy)، كما يمكن أن ينظر إليها بأنها نمط (Pattern)، وتعني تناسقاً معيناً في السلوك مع مرور الزمن، وهو ما يمثل الاستراتيجية المنفذة (Realized Strategy)، وكذلك يمكن أن تكون موقعاً/موضعاً (Position)؛ لذلك تصبح الاستراتيجية القوة الوسيطة بين المنظمة والبيئة، بمعنى تحديد نطاق المنتجات والأسواق، ويمكن أن تكون منظوراً (Perspective)، وتعني طريقة المنظمة الأساسية للقيام بالأعمال أو هي رؤية لما يجب أن تصبح عليه المنظمة، وأخيراً يمكن أن تكون الاستراتيجية مناورة/حيلة (Ploy) أو تكتيكا، تهدف إلى خداع الخصم أو المنافس.

ويرى (Miles and Snow, 2003) أنه نظر إلى مفهوم الاستراتيجية بمنظور ضيق نسبياً، فقد نظر إليها بأنها الوسائل التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها فيما يتعلق بالبيئة، واستثنت العمليات التي يجري من خلالها اختيار تلك الأهداف، واقترح "Miles and Snow" مفهوماً موسعاً لاستراتيجية المنظمة، على أنها أفضل مواءمة مشتركة تربط بين المنظمة والبيئة والتكنولوجيا، وهذه النظرة تؤكد على ديناميكيات السلوك التنظيمي، وتعترف بإمكانية وجود علاقة سببية متعددة بين الخصائص التنظيمية والظروف البيئية.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن مفهوم الاستراتيجية قد تدرج في تعريفه من التوجه الجزئي المحدود، إلى التوجه الشامل، فالاستراتيجية ليست مفهوماً بسيطاً يمكن قياسه بمؤشرات محددة، كما أنه من غير الممكن منح الاستراتيجية مفهوماً واحداً يمكنه الإحاطة بها بشكل شامل وعميق، فمن النظر لمفهوم الاستراتيجية من منظور أحادي منفرد، نظر إليه

2 الاستراتيجية المدافعة:

العملي المدروس، وتهتم عن قرب بدراسة أوضاع المنافسين، وتقليد أفكارهم الجديدة، إذا تأكدت من ربحية ذلك، وتحاول أن تبقى التكاليف والإيرادات تحت السيطرة، للحفاظ على وضع مالي ثابت ومستقر.

أداء المنظمة:

استخدم عدد من المصطلحات للتعبير عن الأداء، وهناك الكثير من الدراسات التي استخدمت مصطلحات (الفاعلية Effectiveness، الكفاءة Efficiency، الإنتاجية Productivity، الأداء التنظيمي Organizational Performance، الأداء المؤسسي Institutional performance، الأداء الاستراتيجي Strategic Performance، أداء المنظمة Organization Performance أداء الشركة Corporate Performance).

وعملياً، لا يوجد أي اختلاف جوهري بينها، فهي تعبر عن الشيء ذاته، ويعرف كل مصطلح بحسب هدف كل باحث، ويؤيد هذا التوجه طواف (2009)، ويتضح أن كل من الفاعلية، والكفاءة، والإنتاجية، كانت تستخدم كمقاييس للأداء، وليست مرادفة له، أما مصطلحات الأداء التنظيمي، المنظمي، المؤسسي، الاستراتيجي، فيرى الباحثان أنها كلها بالمعنى نفسه، ولذا فإن ما يقصد بأداء المنظمة في هذه الدراسة هو الأداء التنظيمي، المنظمي، المؤسسي.

كما ارتبطت معظم تعريفات أداء المنظمة بالأهداف المحققة، فأداء المنظمة يعبر عن قدرتها على تحقيق أهدافها (الغالبى وإدريس، 2009)، دون الاضطرار إلى إعاقة مواردها ووسائلها أو وضع ضغوط مفرطة على موظفيها (Jenatabadi, 2015)، من خلال الأنشطة التي تقوم بها، وقدرتها على الاستمرار

وهي عكس المنقبة، وتدعو إلى الاستقرار وتنتج مجموعة محدودة من المنتجات، موجهة إلى جزء ضيق من السوق، وتسعى إلى منع المنافسين من دخول مجالها، وتهتم بالأسواق الحالية، وتتجاهل التطورات والاتجاهات خارج مجالها، وتختار النمو من خلال اختراق السوق وتطوير بعض المنتجات المحدودة، ولا تركز على الابتكار أو التوسع إلى أسواق جديدة.

ولأغراض هذه الدراسة، فالاستراتيجية المدافعة تبحث دائماً عن الاستقرار ولا تتقبل المخاطرة، ولا تراقب التغيرات البيئية بشكل مستمر، وتفضل العمل في نطاق أسواقها الحالية، ولا تسعى إلى النمو والتوسع في الأسواق والمنتجات، ولذلك تعمل على إبقاء التكاليف تحت السيطرة، وتحافظ على وضع مالي مستقر، وتنافس بالسعر والجودة، بدلاً من المنتجات والأسواق الجديدة.

3 الاستراتيجية التحليلية:

وهي مزيج فريد من الاستراتيجية المنقبة والمدافعة، أو تقع بينهما، وتعتبر بديلاً لها، وتحاول تقليل المخاطر وتعظيم فرص تحقيق الربح، وتميل إلى الإنتاج المستقر نسبياً، وتقوم بمراقبة المنافسين، وتجمع نقاط قوة الاستراتيجية المنقبة والمدافعة في نظام واحد، وتتحرك نحو منتجات جديدة أو أسواق جديدة، فقط بعد أن تتأكد من جدواها، من خلال تقليد المنتجات الناجحة التي قدمها المنقبون، ويمكن أن توصف هذه الاستراتيجية بأنها استراتيجية تحقق التوازن.

ولأغراض هذه الدراسة، فالاستراتيجية التحليلية هي الوضع المتوسط بين المدافعة والمنقبة، وتسعى إلى تحقيق وضع مستقر نسبياً، وتتميز بالحذر والتريث

نجاح المنظمة من عدمه، بناءً على الأداء المشاهد في الواقع.

بطاقة الأداء المتوازن:

عرّف (Kaplan & Norton 1992: 71) بطاقة الأداء المتوازن أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، التي توفر للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة.

وفي سياق هذه الدراسة، تُعرف بطاقة الأداء المتوازن أنها نظام لقياس وتحسين أداء المنظمة، من خلال ترجمة الاستراتيجية، إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، المتعلقة بالمنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور الابتكار والتعلم، والمنظور البيئي والاجتماعي.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يعد (Kaplan and Norton, 1992: 1996) أول من استخدم هذا المصطلح، وذكر أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن هي:

1 **البُعد المالي:** ويجب عن سؤال: كيف ننظر إلى الملاك؟ وقياس هذا البعد النتائج النهائية لأداء المنظمة من الناحية المالية، ويقاس بمستويات الأرباح المحققة، ومستوى تخفيض التكاليف، ومستوى نمو المبيعات، والعائد على الاستثمار، والحصة السوقية، وكل ذلك سيقاس بالمقارنة مع المنافسين.

2 **بُعد العمليات الداخلية:** ويجب عن سؤال: ما الذي يجب أن نتفوق به؟ وقياس هذا البعد العمليات والقرارات والإجراءات التي تحدث في أنحاء المنظمة كافة والتي تلبّي توقعات العملاء، ويتعلق بالقدرات

بالشكل المطلوب (الماضي، 2018)، وبأقل التكاليف، بالانسجام مع الحاجات الداخلية والخارجية للمنظمة (طواف، 2009).

ونظرًا لاتساع أو ضيق الجوانب التي تم التركيز عليها، واختلاف الظروف والفترات الزمنية، اختلفت التفسيرات المقدمة لأداء المنظمة، وتوضيح ذلك، فقد لخص كل من (Venkatrama & Ramanujam: 803: 1986) مفهوم أداء المنظمة في ثلاثة أبعاد، هي: المفهوم الضيق، المفهوم الواسع، والمفهوم الأكثر اتساعًا، فالمفهوم الضيق يركز على استخدام مؤشرات مالية بسيطة قائمة على النتائج التي يُفترض أنها تعكس تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة، ويقصد به الأداء المالي، والمفهوم الواسع يشمل التركيز على مؤشرات الأداء التشغيلي (أي غير المالي)، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء المالي، أما المفهوم الأكثر اتساعًا فيقصد به الفاعلية التنظيمية.

ويلاحظ مما سبق أن مفهوم أداء المنظمة قد تطور حسب الظروف والمتغيرات التي كانت تحصل، فعرف بالكفاءة ثم الفاعلية، ثم ظهرت الحاجة إلى تلبية احتياجات أصحاب المصلحة، وأصبح الأداء العالي هو الذي يلبي تلك الحاجات، وأصبحت هذه الأبعاد الثلاثة عناصر مشتركة استخدمت في تعريفات الأداء التنظيمي خلال المرحلة من الخمسينيات وحتى الثمانينيات من القرن العشرين، ومن ثم ظهرت بطاقة الأداء المتوازن، لتتنظر إلى الأداء بوصفه شاملاً للمقاييس المالية وغير المالية، وفي بداية القرن الحادي والعشرين، ارتبط تعريف الأداء بالقدرة على استغلال الموارد لتحقيق الأهداف، كما يتضح أن الأداء هو جانب عملي، يحتاج إلى عمل وسلوك، ويفترض أن يراه الناس في الواقع، وتم الحكم على

المالي) يعتمد على زيادة المبيعات، من خلال تحسين جودة المنتجات، وتحقيق رضا العملاء (بُعد العملاء) يتحقق من خلال تطوير عمليات التشغيل الداخلية (بُعد العمليات الداخلية)، ويعتمد على كفاءة ومهارة العاملين ومستوى الابتكار المحقق (بُعد الابتكار والتعلم)، وهو ما يؤكد الاهتمام بالجانب البيئي والمجتمعي (البُعد البيئي والمجتمعي).

الدراسات السابقة:

1. دراسة (Chatzoglou et al (2018)، بعنوان: دور العوامل الخاصة بالشركة في العلاقة بين الاستراتيجية والأداء، وهدفت إلى دراسة العلاقة بين الاستراتيجية وأداء المنظمة في ضوء البناء التنظيمي، وتكونت العينة من (141) من المديرين في (130) شركة صناعية يونانية، وتوصلت إلى أن الاستراتيجية (المنقبة، المدافعة، التحليلية) تؤثر إيجاباً في أداء المنظمة، وأن الأداء المؤسسي يعتمد بصورة رئيسة على التوجه الاستراتيجي.

2. دراسة (Ingram et al (2016)، بعنوان: العلاقة بين الأنواع الاستراتيجية لـ Miles and Snow والأداء التنظيمي في شركات الإنتاج البولندية، وهدفت إلى تحديد العلاقة بين أنواع الاستراتيجيات لـ Miles and Snow والأداء التنظيمي، وتكونت العينة من (96) من العاملين في الإدارة العليا والمالكين في (96) شركة إنتاج، وتوصلت إلى أن أنواع الاستراتيجيات ترتبط إيجاباً بالأداء التنظيمي، وأن استراتيجية المنقب تحقق مستوى أداء أعلى من الاستراتيجيات الأخرى، بالإضافة إلى عدم وجود ارتباط بين أنواع الاستراتيجيات وحجم الشركة.

التكنولوجية، وعمليات الجودة، ودورة العمليات ووقتها، ووقت تطوير المنتجات.

3 **بُعد الابتكار والتعلم:** ويجب عن سؤال: هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق القيمة؟ وقياس هذا البعد العوامل والأنشطة الداخلية التي تعتبرها المنظمة الأكثر أهمية للنجاح التنافسي، وتميزها عن غيرها، ولها تأثير كبير على رضا العملاء، ويتعلق بمستوى الابتكارات والمنتجات الجديدة المقدمة للسوق، والأبحاث والتطوير، وقدرات العاملين ومهاراتهم والحفاظ عليهم، وأنظمة المعلومات، والتحفيز والتمكين، والإجراءات التنظيمية الداخلية.

4 **بُعد العملاء:** ويجب عن سؤال: كيف ينظر إلينا العملاء؟ وقياس هذا البعد كل العوامل التي تهم العملاء وترتبط بهم، ويتعلق بالحصص السوقية، ومستوى رضا العملاء، والاحتفاظ بالعملاء والعلاقة معهم، واكتساب عملاء جدد، والصورة الذهنية عن المنظمة، وجودة المنتج.

وقد تم شمول الاستدامة، في بطاقة الأداء المتوازن، بإضافة البعد البيئي والاجتماعي، كآتي:

5 **البُعد البيئي والاجتماعي:** ويجب عن سؤال: كيف ننظر إلى البيئة والمجتمع؟ وقياس هذا البعد الأنشطة البيئية والمجتمعية التي تقوم بها المنظمة في إطار مسؤوليتها الاجتماعية، ويتعلق بالأنشطة والمشاريع التي تنفذها المنظمة أو تشارك فيها، مثل، دعم أنشطة وفعاليات لحماية البيئة، ودعم جمعيات خيرية، ودعم أنشطة ثقافية وعلمية ورياضية، وغيرها.

ويمكن القول إن الأبعاد الخمسة لـ (SBSC) مترابطة مع بعضها بعضاً، في إطار من التفاعل وعلاقات السبب والنتيجة، فتحقيق الأهداف المالية (البُعد

شركة مدرجة في بورصة إسطنبول، وتتضمن صناعات غذائية وكيميائية ومعدينية وتكنولوجية وخدمات، وتوصلت إلى عدم وجود فروق في أداء الشركات تبعاً للحجم وتصنيف الصناعة ونوع الاستراتيجية، وأن الاستراتيجيات الثلاث تؤثر إيجاباً في الأداء.

6. دراسة (Oyedijo & RO (2012)، بعنوان: الاستراتيجية التنظيمية وأداء الشركة، وهدفت إلى تحديد أثر الاستراتيجيات (المنقبة، التحليلية، المدافعة، المتلقية) في أداء الشركة، وتكونت العينة من (34) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم، تعمل في تصنيع الدهانات في جنوب غرب نيجيريا، وتوصلت إلى أن الاستراتيجية المنقبة والتحليلية ترتبط بأداء أعلى، في حين أن الاستراتيجية المدافعة ترتبط بأداء منخفض، والاستراتيجية المتلقية ترتبط بفشل الشركات.

7. دراسة (O'regan & Ghobadian (2005)، بعنوان: تصورات عن الاستراتيجيات العامة للشركات الهندسية والإلكترونية المصنعة الصغيرة والمتوسطة الحجم في المملكة المتحدة (باستخدام نموذج Miles & Snow)، وهدفت إلى دراسة قابلية تطبيق الاستراتيجيات العامة، على الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) وتأثيرها في الأداء التنظيمي، وتكونت العينة من (194) من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت إلى أن الشركات التي تستخدم الاستراتيجية المنقبة، تحقق مستوى أداء أعلى من الاستراتيجية المدافعة، وأن الشركات التي تهدف إلى تحقيق الأداء في الأجل الطويل، تستخدم الاستراتيجية المنقبة، في حين تستخدم الشركات

3. دراسة (Anwar & Hasnu (2016)، بعنوان: الربط بين الاستراتيجية والأداء: التحسينات المنهجية والتحليل التجريبي، وهدفت إلى اختبار العلاقة بين الاستراتيجية والأداء، وتم اختيار (121) شركة من شركات الغزل والنسيج المدرجة في بورصة كراتشي للأوراق المالية - باكستان، وتم استخدام البيانات المالية التاريخية، وتوصلت إلى عدم وجود استراتيجية منقبة ومدافعة بشكل كامل، وأن نوع الاستراتيجية (المنقبة، المدافعة، التحليلية) يؤثر في الأداء، فضلاً عن تواضع تأثير حجم الشركة في الأداء، وأن هناك تبايناً في أداء الاستراتيجيات باختلاف الحجم، وتعتبر الاستراتيجية أفضل من الحجم في التنبؤ بالأداء.

4. دراسة (Helmig, Hinz & Ingerfurth (2014)، بعنوان: توسيع تصنيف الخيارات الاستراتيجية لـ Miles and Snow لقطاع المستشفيات الألماني، وهدفت إلى تحليل كيفية تأثير الاستراتيجيات على الأداء التنظيمي للمستشفيات، وتكونت العينة من (178) مديراً عاماً لعدد (108) مستشفيات، وتوصلت إلى أن الاستراتيجية الأكثر تطبيقاً وشيوعاً في المستشفيات كانت الاستراتيجية التحليلية، وأن هناك علاقة إيجابية بين الاستراتيجية التحليلية والأداء في المستشفيات الألمانية.

5. دراسة (Saraç et al (2014)، بعنوان: كيف تتنبأ استراتيجيات الأعمال بأداء الشركة؟ تحقيق حول مؤشر بورصة إسطنبول، وهدفت إلى دراسة كيف يمكن أن يختلف أداء الشركة باختلاف استراتيجيات الأعمال (المنقبة، المدافعة، التحليلية)، وتكونت العينة من مديري (183)

المتحدة الأمريكية، وتوصلت إلى أنه لا توجد فروق في مستويات ربحية الشركات التي تستخدم استراتيجيات (المنقبة، المدافعة، التحليلية)، ولكنها تحقق ربحية أكبر من الشركات التي تستخدم الاستراتيجية المتلقية.

11. دراسة (Smith et al (1986)، بعنوان: أنماط الاستراتيجية، حجم المنظمة، الأداء، وهدفت إلى دراسة العلاقة بين أنماط الاستراتيجية لـ Miles and Snow والحجم وأداء المنظمة، وتكونت العينة من (150) شركة تمثل مختلف الأحجام والقطاعات، وتوصلت إلى أن هناك علاقة قوية بين نوعية الاستراتيجية المتبعة من قبل المنظمات وأدائها التنظيمي، وأن الشركات التي تعتمد استراتيجيات المدافع والمنقبة، تحقق أداء أفضل مقارنة بالشركات التي تعتمد استراتيجيات المحلل والمتفاعل، وأن حجم المنظمة يؤدي دوراً مهماً في تحديد مستوى الأداء، وأن المنظمات الكبيرة عادة ما تتمتع بموارد وإمكانات أكبر تمكنها من تطبيق استراتيجيات أكثر تعقيداً وفعالية، وأن تأثير الاستراتيجية على الأداء يكون أكثر وضوحاً في المنظمات الكبيرة، في حين تكون الاستراتيجية أقل تأثيراً في المنظمات الصغيرة.

12. دراسة (Hambrick (1983)، بعنوان: بعض اختبارات فعالية وخصائص أنواع استراتيجيات Miles and Snow، وهدفت إلى اختبار وتوسيع تصنيف Miles and Snow من خلال فحص اتجاهات الأداء للمنقبين والمدافعين في بيئات مختلفة، وتكونت العينة من (74) مديراً في شركات تعمل في مجموعة متنوعة من الصناعات، وتوصلت إلى تفوق المدافعين على

التي تهدف إلى تحقيق الأداء في الأجل القصير الاستراتيجية المدافعة.

8. دراسة (Lichtenstein (2005)، بعنوان: المواءمة الاستراتيجية: القيم التنفيذية الاستراتيجية وتوجه الأهداف التنظيمية وتأثيرها في الأداء، وهدفت إلى تحديد تأثير الخصائص الإدارية والتوجه الاستراتيجي في الأداء، وتكونت العينة من (163) من مديري المستوى المتوسط لعدة شركات (صناعية، خدمية) في المملكة المتحدة، وتوصلت إلى أن التوجه الاستراتيجي يؤثر إيجاباً في الأداء، وأن الاستراتيجية المنقبة والاستراتيجية التحليلية، تحقق أداء أكبر من الاستراتيجية المدافعة والمتلقية.

9. دراسة (Parnell & Wright (1993)، بعنوان: الاستراتيجية العامة والأداء: اختبار تجريبي لتصنيف Miles and Snow، وهدفت إلى اختبار العلاقة بين الاستراتيجية والأداء، في صناعة الخدمات الديناميكية والمتقلبة، وتكونت العينة من المديرين التنفيذيين في (104) شركات في مجال الكتالوجات ومراكز الطلبات البريدية، وتوصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الاستراتيجية المنقبة والاستراتيجية التحليلية وأداء الشركة، وأن الشركات التي تستخدم الاستراتيجية التحليلية كانت أكثر ربحية.

10. دراسة (Conant et al (1990)، بعنوان: أنواع استراتيجيات وكفاءات التسويق المميزة والأداء التنظيمي، وهدفت إلى دراسة أثر أنواع الاستراتيجية والكفاءات التسويقية في الأداء التنظيمي، وتكونت العينة من قيادات (150) شركة من شركات الرعاية الصحية في الولايات

على مختلف الصناعات، وركزت بعض الدراسات على صناعات محددة بذاتها، مثل: شركات الغزل والنسيج (Anwar & Hasnu, 2016)، شركات الدهانات (Oyedijo & and RO, 2012)، شركات الرعاية الصحية (Conant et al., 1990)، المستشفيات (Helmig et al., 2014).

وهذا يؤكد أهمية أن يكون حجم العينة كبيراً من الشركات في عدد من الصناعات، لكي ترتفع إمكانية تعميم النتائج، وهذا ما ركزت عليه الدراسة الحالية، ولم يحصل الباحثان على أي دراسات حول تأثير نمط الاستراتيجية في أداء المنظمة أُجريت في اليمن، مما يدل على ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في هذا الجانب، ولذلك فإن الفجوة البحثية في الدراسة الحالية، هي فجوة مكانية.

بالإضافة إلى تحديد الفجوة البحثية للدراسة، استفاد الباحثان من مراجعة وتحليل الدراسات السابقة، في التعرف على المقاييس المستخدمة في تلك الدراسات، ومن ثم بناء أداة الدراسة، حيث تم تبني المقياس المستخدم في دراسة (Conant et al 1990)، بعد تكيفه، وفي تحديد العديد من المراجع، بحيث أمكن الاطلاع عليها والاستفادة منها، فضلاً عن تدعيم نتائج الدراسة الحالية بما توصلت إليه الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي هو المنهج المستخدم في الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

حدد مجتمع الدراسة بمنظمات الأعمال الصناعية والخدمية الكبيرة، التي يزيد عمرها عن (15) سنة؛ لأن ذلك يعني قدم وجودها في السوق، وأهمية وجود

المنقبين بوجه عام، من حيث العائد على الاستثمار، والتدفق النقدي على الاستثمار عبر جميع البيئات، وأن المنقبين حققوا زيادة أكبر في الحصة السوقية مقارنة بالمدافعين، ولكن فقط في الصناعات المبتكرة، وفي الصناعات الناضجة وغير المبتكرة، كانت الاستراتيجية التحليلية هي الأفضل مقارنة باستراتيجيات المدافع والمنقب، وأن فعالية أنواع الاستراتيجيات (المدافعين، المنقبين، المحللين) تعتمد على طبيعة البيئة ومقياس الأداء الذي يتم النظر فيه.

13. دراسة (Snow & Hrebiniak 1980)

بعنوان: الاستراتيجية، المهارات المميزة، والأداء التنظيمي، وهدفت إلى استكشاف العلاقات بين الاستراتيجية لـ Miles and Snow، والمهارات المميزة، وأداء المنظمات، وتكونت العينة من (247) مديراً في (88) شركة تعمل في صناعة البلاستيك، وأشباه الموصلات، والسيارات، والنقل الجوي، وتوصلت إلى أن كل من الصناعة والاستراتيجية لهما تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، وأن الاستراتيجية كانت أكثر تأثيراً من الصناعة، في تفسير التباين في الأداء.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية تتشابه مع جميع الدراسات السابقة، من حيث استخدام أنماط الاستراتيجية لـ Miles and Snow (1978)، وتختلف مع جميع الدراسات السابقة، من حيث استخدام الدراسة الحالية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المنظمة، كما تضمنت بعض الدراسات السابقة عدداً من المحددات؛ إذ تؤثر محدودية العينة والصناعة في إمكانية تعميم النتائج

من يفترض أن يكونوا على معرفة بالاستراتيجية وبمستوى أداء منظماتهم.

وتم إلغاء (25) استبانة؛ لأن إجاباتها لم تكن مكتملة، أو تركز في مستوى واحد للمقياس، كما تم إلغاء (18) استبانة، لتعبئتها من العاملين في مستوى الإدارة التنفيذية، ولذلك أصبحت الاستبانات الصالحة للتحليل (305)، توزعت ما بين (180) استبانة ورقية، و(125) استبانة إلكترونية.

ولوصف بيانات وخصائص منظمات الأعمال التي تم دراستها، قام الباحثان بتحديد المجال العام، ومجال النشاط وعمر المنظمة من خلال البيانات المتوفرة في المواقع الإلكترونية لتلك المنظمات.

ويوضح الجدول (1) تنوع مجال النشاط في كل من منظمات الأعمال الصناعية والخدمية الموجودة في محافظات مختلفة، بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهداف الدراسة.

جدول (1): حجم عينة الدراسة من المنظمات والأفراد:

م	المجال العام	مجال النشاط	عدد المنظمات	عدد أفراد العينة
1	صناعي	الأدوية	6	51
		منتجات غذائية وعصائر	9	70
		مياه معدنية	2	12
		أسمنت	2	11
		إسفنج وبلاستيك	1	3
		زيوت	1	3
		سجائر	1	6
		مواد تعبئة وتغليف	1	7
		الإجمالي	23	163
2	خدمي	بنوك	10	91
		مستشفيات	5	23
		تأمين	3	10
		اتصالات	2	18
		الإجمالي	20	142

58	7	من 15 إلى 20 سنة	عمر المنظمة	3
88	15	من 21 إلى 30 سنة		
53	8	من 31 إلى 40 سنة		
106	13	أكثر من 41 سنة		
305	43	الإجمالي الكلي		

أداة الدراسة:

الاستراتيجية، استخدم مقياس "Likert" السباعي (موافق تمامًا، موافق بشدة، موافق، موافق نسبيًا، غير موافق، غير موافق بشدة، غير موافق تمامًا)، ولضمان الحصول على نتائج دقيقة، طُلب من المستجوبين، تحديد التغييرات التي حصلت في أداء المنظمة، بالمقياس الآتي: زاد بمقدار هائل، زاد بمقدار كبير، زاد بمقدار محدود، لم يتغير، انخفض بمقدار محدود، انخفض بمقدار كبير، انخفض بمقدار هائل، خلال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، على غرار ما قامت به دراسة (Chatzoglou et al., 2018).

طورت الاستبانة بالاعتماد على عدد من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، تضمن الجزء الأول المتغيرات الديمغرافية (المؤهل، التخصص، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة)، وتضمن الجزء الثاني (18) فقرة تقيس المتغيرات المستقلة (أنماط الاستراتيجية)، وتضمن الجزء الثالث (23) فقرة، توزعت في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وللإجابة على فقرات مقياس أنماط

جدول (2): قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة:

Composite Reliability	Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	المتغيرات	م
0.902	0.886	6	الاستراتيجية المنقبة	1
0.813	0.784	6	الاستراتيجية المدافعة	2
0.915	0.911	6	الاستراتيجية التحليلية	3
0.945	0.944	4	البُعد المالي	4
0.898	0.895	4	بُعد العملاء	5
0.929	0.928	4	بُعد العمليات الداخلية	6
0.937	0.935	4	بُعد الابتكار والتعلم	7
0.910	0.909	3	البُعد الاجتماعي والبيئي	8

صدق أداة الدراسة:

صلاحية المحتوى، ومن خلال ملاحظات وآراء المحكمين، من تعديلات وحذف وإضافة، واقتناع الباحثين بها، صيغت الأداة بصورتها النهائية.

صلاحية المحتوى (الصدق والثبات الظاهري):

عرضت الاستبانة على عدد من الأساتذة ذوي الاختصاص الأكاديمي، بغرض تحكيمها والتأكد من

فقد كانت أكبر من (0.7)، مما يدل على أن أداة الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: استخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov test، لتحديد توزيع البيانات، ومن خلال الجدول (3)، يتضح أن مستوى دلالة (sig) لكل متغيرات الدراسة، كان أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني أن الفرضية الصفرية التي تفترض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يمكن رفضها، ولذلك، نستنتج أن بيانات المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي. ونتيجة لذلك، استخدمت الاختبارات اللامعلمية، لاختبار الفرضيات، باستخدام برنامج (Smart 4) PLS، كونه لا يشترط التوزيع الطبيعي للبيانات.

جدول (3): اختبار Kolmogorov-Smirnov test، لتحديد توزيع البيانات:

م	المتغيرات	T Statistic	Sig
1	الاستراتيجية المنقبة	0.077	*0.000
2	الاستراتيجية المدافعة	0.061	*0.008
3	الاستراتيجية التحليلية	0.075	*0.000
4	المنظور المالي	0.058	*0.014
5	منظور العملاء	0.162	*0.000
6	منظور العمليات الداخلية	0.107	*0.000
7	منظور الابتكار والتعلم	0.123	*0.000
8	المنظور الاجتماعي والبيئي	0.134	*0.000
	أداء المنظمة	0.156	*0.000

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

تحليل البيانات: استخدم الإحصاء الوصفي، لعرض وتبويب خصائص وإجابات أفراد العينة، ويتضمن التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS 28)، كما استخدم الإحصاء الاستدلالي، لاختبار فرضية الدراسة الرابعة، ويتعلق بطرق تحليل وتفسير واستخلاص الاستنتاجات، ويتضمن اختبار Mann-Whitney

تحليل البيانات: استخدم الإحصاء الوصفي، لعرض وتبويب خصائص وإجابات أفراد العينة، ويتضمن التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، من

غالبية أفراد العينة هم من المديرين الذين يعملون في مستوى الإدارة المتوسط بنحو 89.9%، في حين تمثل الوظائف العليا نسبة 10.1%، وهذا يتفق وطبيعة البناء التنظيمي الهرمية.

وفيما يتعلق بمدة الخدمة، كان غالبية أفراد العينة بنسبة 33.8% ممن مدة خدمتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، يليهم ممن مدة خدمتهم من 15 إلى أقل من 25 سنة بنسبة 31.1%، وهذا يدل على اهتمام منظمات الأعمال بالاحتفاظ بالعاملين لديها، فضلاً عن انخفاض مستوى الإحلال من ناحية، وتواضع التوظيف الجديد، في ظل ضعف توسع منظمات الأعمال خلال الأزمة الراهنة، أما العاملون الذين تقل مدة خدمتهم عن 5 سنوات، فكانت نسبتهم 14.4%، وكانت النسبة الأقل لمن خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات و 25 سنة فأكثر بنسب 14.4% و 9.2% على التوالي، وهذا قد يعني انخفاض معدل دوران العمل، وعدم توفر وظائف شاغرة للقيادات، ومن خلال مدة الخدمة الطويلة، يتضح أن معظم أفراد العينة يمتلكون خبرة وظيفية طويلة في مجال عملهم، ويهتمون بمتطلبات وظائفهم.

جدول (4): توزيع عينة الدراسة:

المتغير	الفئة	F	%
المؤهل	بكالوريوس	227	74.4
	دبلوم عالٍ	35	11.5
	دراسات عليا	43	14.1
المستوى الوظيفي	مدير تنفيذي/مدير عام	7	2.3
	نائب/مساعد مدير تنفيذي/ مدير عام	12	3.9
	رئيس/نائب/مساعد (قطاع)	12	3.9
	مدير إدارة/نائب مدير إدارة	114	37.4
	رئيس قسم	160	52.5
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	44	14.4

U Test لتحديد الفروق في مستوى أداء منظمات الأعمال طبقاً لمجال النشاط، وكذلك اختبار Kruskal–Wallis H Test لتحديد الفروق في مستوى أداء منظمات الأعمال طبقاً لنوع الاستراتيجية وعمر المنظمة، كما استخدم تحليل المسار من خلال البرنامج الإحصائي (Smart PLS 4) لاختبار الفرضيات الرئيسة الأولى والثانية والثالثة.

نتائج التحليل الإحصائي:

المتغيرات الديمغرافية والمنظمية:

يُبين الجدول (4) أن 74.4% من عينة الدراسة كانوا من الحاصلين على شهادة البكالوريوس، وهذا يدل على توجه منظمات الأعمال اليمنية لتعيين حملة البكالوريوس كحد أدنى، أما الحاصلون على شهادات عليا فقد كانت نسبتهم 14.1%، ولأن أفراد العينة هم من الحاصلين على الشهادة الجامعية المتوسطة وما فوقها، لذلك يعطي موثوقية في إجاباتهم.

ويظهر من الجدول (4) أن غالبية أفراد العينة بنسبة 52.5% هم من فئة رؤساء الأقسام، يليهم فئة مديري الإدارات ونوابهم بنسبة 37.4%، وهذا يدل على أن

11.5	35	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
33.8	103	من 10 إلى أقل من 15 سنة
31.1	95	من 15 إلى أقل من 25 سنة
9.2	28	25 سنة فأكثر
%100	305	الإجمالي

مناقشة النتائج:

أنماط الاستراتيجية:

اعتمد على قاعدة الأغلبية لتحديد نمط الاستراتيجية السائد في منظمات الأعمال اليمنية، وصنفت المنظمات، طبقاً لأعلى متوسط حسابي، على غرار دراسة كل من: (Lichtenstein, 2005)، و (Desarbo et al, 2005)، و (Madsen et al., 2015)، و (Conant et al., 1990)، و (Jusoh & Parnell, 2008).

ولتحديد نمط الاستراتيجية السائد في منظمات الأعمال اليمنية، يوضح الجدول (5) التحليل الوصفي للأنماط الاستراتيجية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات، ويتضح تقارب عدد منظمات الأعمال الصناعية والخدمية على مستوى كل استراتيجية، فالاستراتيجية المنقبة، في الترتيب الأول، وتعتبر الاستراتيجية الأكثر اتباعاً، ويمكن القول إن 70% من منظمات الأعمال اليمنية التي شملتها الدراسة، تعتبر منظمات منقبة، ومن خلالها تستجيب المنظمة بسرعة للتغيرات البيئية، وتستغل الفرص الجديدة في السوق، وتعمل على تقديم منتجات جديدة ومبتكرة.

وتتشابه هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من: (Oyedijo & RO, 2012)، و (O'regan & Ghobadian, 2005)، و (Parnell & Wright, 1993)، و (Conant et al, 1990)، و (Smith et al, 1986)،

و (Gupta & Singh, 2014)، وهذا يعني أن هناك عدداً من الفرص المتاحة في السوق التي تحاول المنظمات اقتناصها، إضافة إلى استجابتها للتغيرات البيئية، وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة.

وقد يُفسر ذلك بأن العوامل البيئية المتغيرة التي تواجهها، من عدم استقرار أمني واقتصادي، وتحديات لوجستية، وغيرها، تجعل بيئة الأعمال في اليمن صعبة ومعقدة، الأمر الذي يجعل منظمات الأعمال اليمنية تزيد الاهتمام بدراسة وتحليل البيئة المحيطة، واقتناص الفرص المتاحة لتحقيق الأرباح، ولذا تهتم المنظمات المنقبة بالدراسات والأبحاث والتطوير، لتقديم منتجات جديدة ومبتكرة.

وبالنسبة للاستراتيجية التحليلية، فقد كانت في الترتيب الثاني، وتستخدمها (4) منظمات خدمية (بنوك) و(6) منظمات صناعية متنوعة، وعلى الرغم من أن دراسة (Gupta & Singh, 2014) قد توصلت إلى أن الاستراتيجية التحليلية هي الأكثر اتباعاً في البنوك، أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن (4) فقط من البنوك هي تحليلية، و(6) منقبة.

وتوضح نتائج الدراسة الحالية أن المستشفيات الخمسة التي تم دراستها، هي منقبة، وهذا خلاف نتائج الدراسات السابقة التي حددت أن الاستراتيجية الأكثر اتباعاً في المستشفيات كانت الاستراتيجية التحليلية (Helmig et al., 2014).

وفي الترتيب الثاني، كان بُعد العمليات الداخلية، الذي زاد بمقدار كبير، وهذا يدل على اهتمام منظمات الأعمال اليمينية بتطوير عمليات التشغيل الداخلية، من أجل رفع كفاءتها، بما يجعلها تتفوق وتتميز عن المنافسين.

وفي الترتيب الثالث، جاء بُعد العملاء، الذي زاد بمقدار محدود، وهذا يدل على أن اهتمام منظمات الأعمال اليمينية بكل ما يتعلق بالعميل وتحقيق رضاه، قد تحسن بشكل محدود.

أما البعد البيئي والاجتماعي، فقد جاء في الترتيب الرابع، وهذا يعني قيام منظمات الأعمال اليمينية، بتبني وتمويل مشاريع مجتمعية وخيرية، فضلاً عن أن الإسهام في المحافظة على البيئة وحمايتها، قد زاد بمقدار محدود.

وفي الترتيب الخامس جاء بُعد المالي، الذي زاد بمقدار محدود، وهذا يعني محدودية الزيادة في مستوى الأرباح المحققة، ومعدل نمو المبيعات السنوية، والعائد على الاستثمار، وصافي التدفقات النقدية.

وبالنسبة لمستوى الأداء العام لمنظمات الأعمال اليمينية، فقد تحسن بمقدار محدود، وهذا يعود إلى التداعيات التي سببها العدوان على اليمن بوجه عام، فضلاً عن الصعوبات والمعوقات التي تواجهها تلك المنظمات في بيئة الأعمال بوجه خاص.

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على: **يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط الاستراتيجية المنقبة في أداء المنظمة (الأداء المالي، أداء العملاء، أداء العمليات**

وقد يكون سبب ظهور منظمات أعمال خدمية (مستشفيات، بنوك) منقبة، راجعاً إلى رغبة تلك المنظمات في تحقيق أرباح أعلى، من خلال اقتناص الفرص المتاحة في السوق، بتقديم منتجات مبتكرة والدخول في أسواق جديدة، ولذلك تعتبر منظمات الأعمال المنقبة قائدة عملية التغيير في السوق، ومن خلال اهتمامها بالبحوث والتطوير وجهود التسويق، تقدم منظمات الأعمال المنقبة منتجات جديدة ومبتكرة، تقلدها المنظمات التحليلية فيما بعد.

أما الاستراتيجية المدافعة التي جاءت في الترتيب الثالث، فهي الاستراتيجية الأقل اتباعاً، وتستخدمها منظمتان خدميتان (اتصالات، تأمين) ومنظمة صناعية واحدة (أدوية)، فالمنظمات المدافعة تتجاهل أي تغييرات تحصل في البيئة المحيطة، وتركز بشكل كبير على التحكم في التكاليف وتخفيض الأسعار، ولذا فهي تحدد جزءاً من السوق وتعمل فيه بشكل مستقر، وتحاول الحفاظ عليه، وتقدم عدداً محدوداً من المنتجات، التي تطورها بشكل محدود، وهذا قد يفسر عدم تفضيلها من معظم منظمات الأعمال اليمينية.

أداء المنظمة:

ولتحديد مستوى الأداء في منظمات الأعمال اليمينية، يُبين الجدول (6) التحليل الوصفي لأبعاد أداء المنظمة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات؛ إذ إن بُعد الابتكار والتعلم قد كان في الترتيب الأول، وأفاد غالبية أفراد العينة أن أداء منظماتهم فيما يتعلق بالابتكار والتعلم قد زاد بمقدار كبير، وهذا يشير إلى زيادة مستوى إدراك واهتمام منظمات الأعمال اليمينية، بالأفراد والأنظمة والإجراءات (المكونة لبُعد الابتكار والتعلم)، وتكوين بنية تحتية قوية، تعزز الإبداع والابتكار، وتقود نحو النجاح الحالي والمستقبلي.

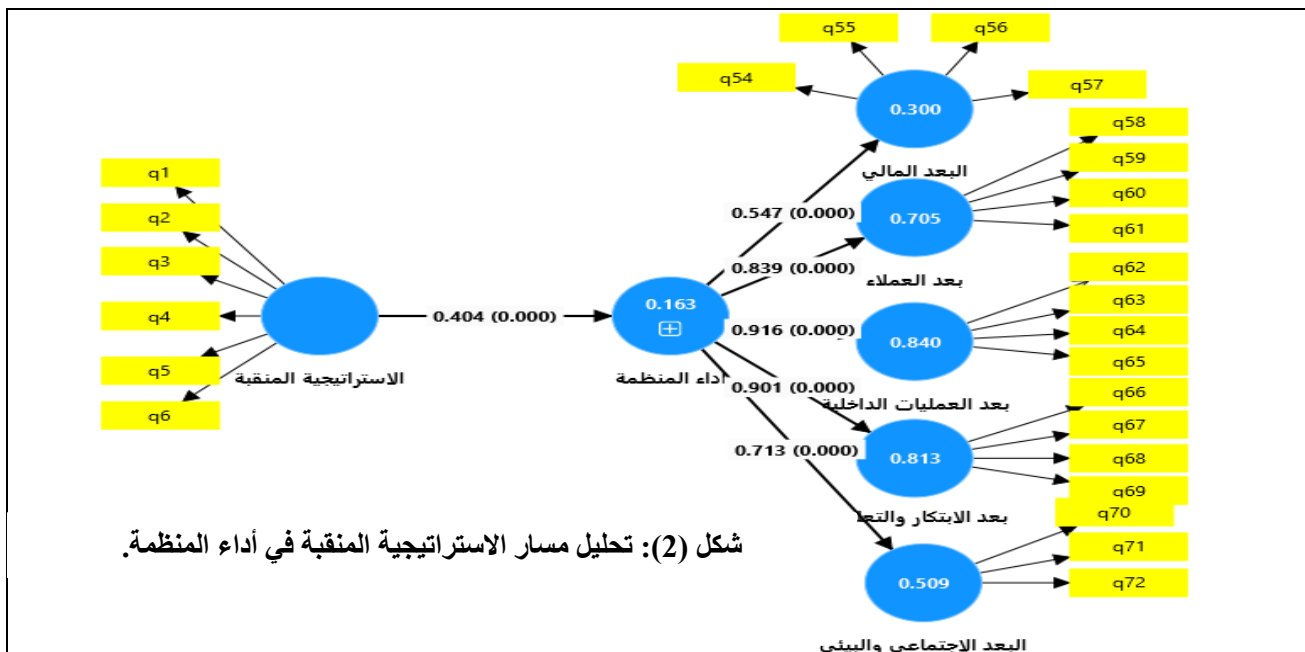
مستوى الاستراتيجية المنقبة بمقدار درجة واحدة، ستؤدي إلى زيادة في أداء المنظمة بمقدار (40.4%)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Anwar & Hasnu, 2016)، ودراسة (Parnell & Wright, 1993).

كما كانت قيمة P (0.000) لكل مسارات الاستراتيجية المنقبة في أبعاد أداء المنظمة، وهي دالة إحصائياً، ويعني ذلك أن هناك تأثيراً إيجابياً للاستراتيجية المنقبة، في كل بُعد من أبعاد أداء المنظمة، ومن خلال قيم معامل $Beta$ ومعامل التحديد R^2 المرتبة تنازلياً، كان بُعد العمليات الداخلية هو المتأثر الأكبر بالاستراتيجية المنقبة، يليه بُعد الابتكار والتعلم، وبُعد العملاء، والبُعد البيئي والاجتماعي، ثم البُعد المالي، وهذا التفاوت في التأثير، يفسره حرص المنظمات المنقبة على تقوية عمليات التشغيل الداخلية، والنظم والإجراءات والأفراد، لكي تستطيع خلق بنية تحتية قوية، تستطيع من خلالها دراسة وتحليل التغيرات البيئية، واقتناص الفرص السوقية، وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة. ومما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

الداخلية، أداء الابتكار والتعلم، الأداء البيئي والاجتماعي).

لاختبار هذه الفرضية، وكذلك الفرضيات الرئيسة الثانية والثالثة، أُجري تحليل المسار باستخدام البرنامج الإحصائي (Smart Pls 4)، وهو يعادل اختبار تحليل الانحدار، والجدول (7) والشكل (2) يعرضان النتائج.

ويتضح من الجدول (7) والشكل (2)، ومن خلال قيم P التي كانت معنوية، أن المسار من الاستراتيجية المنقبة إلى أداء المنظمة، دال إحصائياً، فقد بلغت قيمة P (0.000)، وهذا يعني أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للاستراتيجية المنقبة في أداء المنظمة، وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.163)، ويعني ذلك أن الاستراتيجية المنقبة، تُفسر ما نسبته (16.3%) من التباين في أداء المنظمة، في حين أن النسبة المتبقية من التباين، ترجع إلى عوامل أخرى، ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة معامل $Beta$ (0.404)، وتشير إلى أن هناك علاقة تأثير إيجابية للاستراتيجية المنقبة في أداء المنظمة، وأن الزيادة في



اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط الاستراتيجية المدافعة في أداء المنظمة (الأداء المالي، أداء العملاء، أداء العمليات الداخلية، أداء الابتكار والتعلم، الأداء البيئي والاجتماعي).

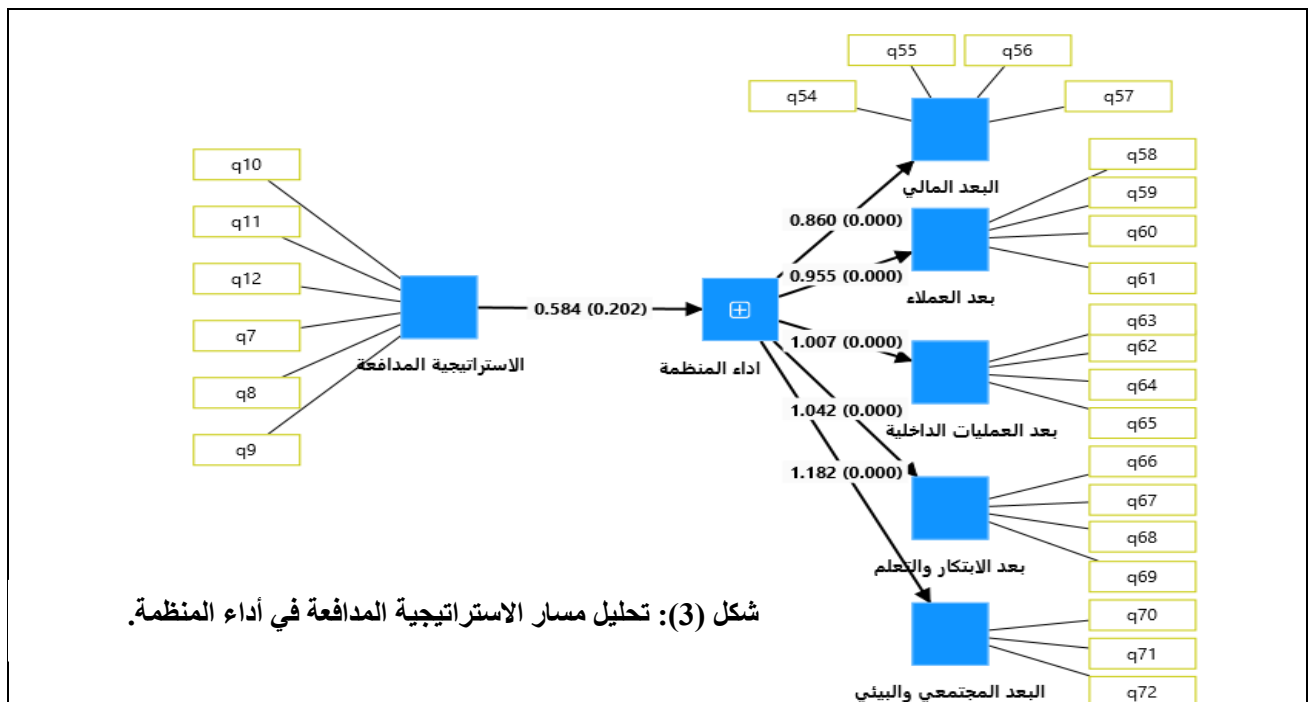
ويتضح من الجدول (8) والشكل (3)، ومن خلال قيم P، أن المسار من الاستراتيجية المدافعة إلى أداء

المنظمة، غير دال إحصائياً، فقد بلغت قيمة P (0.202)، وهي أكبر من مستوى المعنوية، وهذا يعني عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاستراتيجية المدافعة في أداء المنظمة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الإحصاءات الناتجة، لم تظهر علاقة قوية بما يكفي بين المتغيرين، وبسبب حجم العينة الصغير المكون من (18) فرداً، يمكن أن يؤدي إلى نتائج غير دالة إحصائياً، بسبب عدم كفاية البيانات لاكتشاف التأثيرات.

جدول (7): نتائج تحليل المسار للاستراتيجية المنقبة وأبعاد أداء المنظمة (N=202):

النتيجة	P Value	T	SD	Beta	R ²	مسارات الفروض الفرعية
معنوي	*0.000	5.801	0.064	0.370	0.840	الاستراتيجية المنقبة - < بعد العمليات الداخلية
معنوي	*0.000	5.843	0.062	0.364	0.813	الاستراتيجية المنقبة - < بعد الابتكار والتعلم
معنوي	*0.000	5.677	0.060	0.339	0.705	الاستراتيجية المنقبة - < بعد العملاء
معنوي	*0.000	5.465	0.053	0.288	0.509	الاستراتيجية المنقبة - < البعد الاجتماعي والبيئي
معنوي	*0.000	4.502	0.049	0.221	0.300	الاستراتيجية المنقبة - < البعد المالي
معنوي	*0.000	5.849	0.069	0.404	0.163	الاستراتيجية المنقبة - < أداء المنظمة

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



المنظمة (الأداء المالي، أداء العملاء، أداء العمليات الداخلية، أداء الابتكار والتعلم، الأداء البيئي والاجتماعي).

ويتضح من الجدول (9) والشكل (4)، ومن خلال قيم P التي كانت معنوية، أن المسار من الاستراتيجية التحليلية إلى أداء المنظمة، دال إحصائياً، فقد بلغت

جدول (8): نتائج تحليل المسار للاستراتيجية المدافعة وأبعاد أداء المنظمة (N=18):

النتيجة	P Value	T	SD	Beta	R ²	مسارات الفروض الفرعية
غير معنوي	0.220	1.226	0.480	0.588	--	الاستراتيجية المدافعة -> المنظور الاجتماعي والبيئي
غير معنوي	0.202	1.277	0.477	0.609	--	الاستراتيجية المدافعة -> المنظور المالي
غير معنوي	0.194	1.300	0.531	0.690	--	الاستراتيجية المدافعة -> منظور الابتكار والتعلم
غير معنوي	0.205	1.268	0.440	0.558	--	الاستراتيجية المدافعة -> منظور العملاء
غير معنوي	0.211	1.251	0.401	0.502	--	الاستراتيجية المدافعة -> منظور العمليات الداخلية
غير معنوي	0.202	1.275	0.458	0.584	--	الاستراتيجية المدافعة -> أداء المنظمة

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

Anwar &)، (Parnell & Wright, 1993)، (Chatzoglou et al, 2018)، (Hasnu, 2016). وهذا قد يعود إلى الطبيعة الحذرة للمنظمات التحليلية، كونها تحاول تقليل المخاطر وزيادة الربح، وبذلك فهي تجمع بين نقاط قوة المنظمات المنقبة والمدافعة، ولا تقوم المنظمات التحليلية، بتقديم منتجات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة، إلا بعد إثبات جدواها، ويمكن أن يجري ذلك من خلال التقليد، فقد تقوم بتقليد المنتج الناجح الذي طوره المنقبون، وفي الوقت نفسه، تحقق هذه المنظمات إيرادات من خلال المنتجات المستقرة، وهذا يعني أن المنظمات التحليلية تقوم بالدفاع والتنقيب في الوقت نفسه (Smith et al., 1986).

قيمة P (0.000)، وهذا يعني أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للاستراتيجية التحليلية في أداء المنظمة. وبلغت قيمة معامل التحديد R² (0.431)، ويعني ذلك أن الاستراتيجية التحليلية، تفسر ما نسبته (43.1%) من التباين في أداء المنظمة، في حين أن النسبة المتبقية من التباين، ترجع إلى عوامل أخرى، ويتضح من الجدول (9) أيضاً أن قيمة معامل Beta بلغت (0.656)، وتشير إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً، للاستراتيجية التحليلية في أداء المنظمة، وأن الزيادة في مستوى الاستراتيجية التحليلية بمقدار درجة واحدة، ستؤدي إلى زيادة في أداء المنظمة بمقدار (65.6%)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من: (Helmig et al, 2014)،

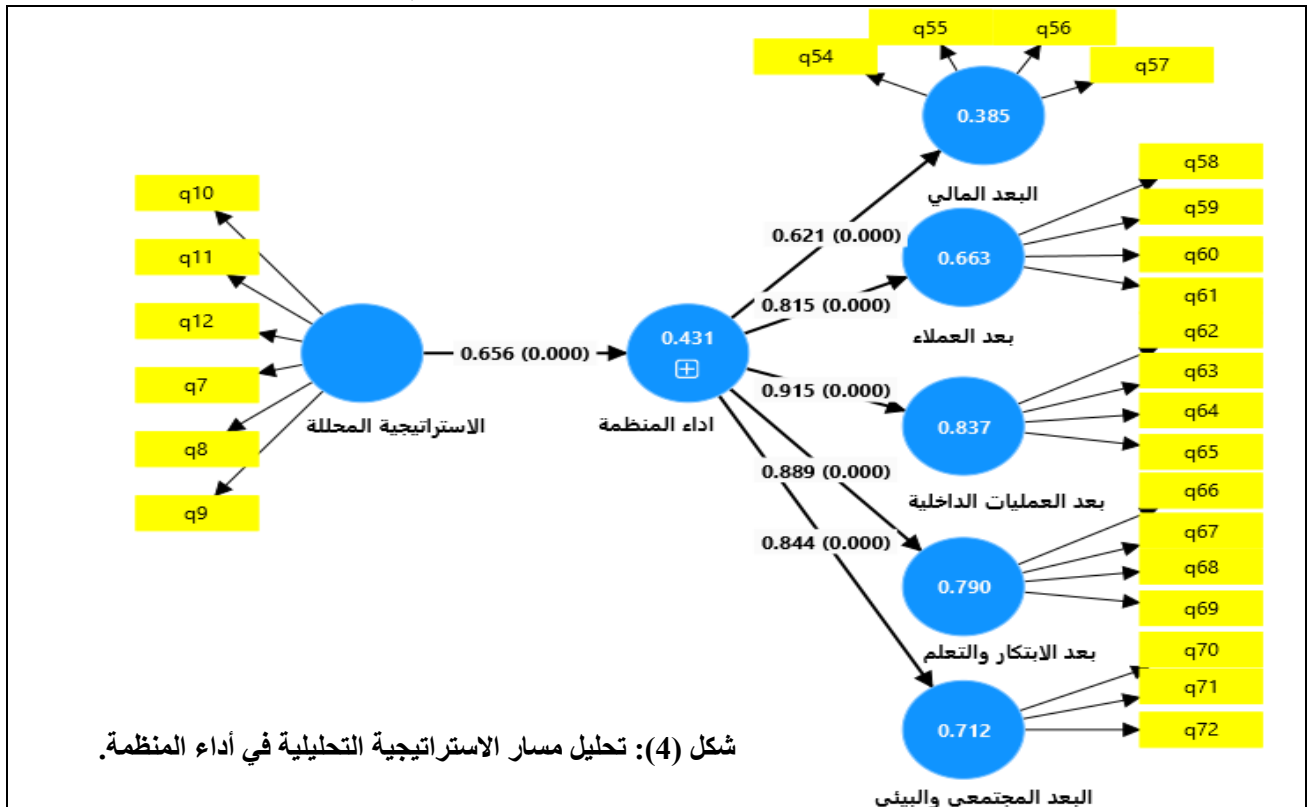
جدول (9): نتائج تحليل المسار للاستراتيجية التحليلية وأبعاد أداء المنظمة (N=85):

النتيجة	P Value	T	SD	Beta	R ²	مسارات الفروض الفرعية
معنوي	*0.000	11.263	0.053	0.601	0.837	الاستراتيجية التحليلية -> بعد العمليات الداخلية
معنوي	*0.000	10.897	0.054	0.583	0.790	الاستراتيجية التحليلية -> بعد الابتكار والتعلم
معنوي	*0.000	9.866	0.056	0.554	0.712	الاستراتيجية التحليلية -> البعد المجتمعي والبيئي
معنوي	*0.000	8.676	0.062	0.535	0.663	الاستراتيجية التحليلية -> بعد العملاء
معنوي	*0.000	5.406	0.075	0.408	0.385	الاستراتيجية التحليلية -> البعد المالي
معنوي	*0.000	11.395	0.058	0.656	0.431	الاستراتيجية المحللة -> أداء المنظمة

$\alpha \leq 0.05$ ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الداخلية، هو المتأثر الأكبر بالاستراتيجية التحليلية، يليه بُعد الابتكار والتعلم، والبُعد البيئي والاجتماعي، وبُعد العملاء، ثم البُعد المالي، فالاستراتيجية التحليلية هي في الأساس استراتيجية هجينة، والتوازن هو السمة المشتركة لها. ومما سبق يقتضي قبول الفرضية الرئيسة الثالثة.

كما كانت قيم P (0.000)، لكل مسارات الاستراتيجية التحليلية في أبعاد أداء المنظمة، وهي دالة إحصائية، ويعني ذلك أن هناك تأثيراً إيجابياً للاستراتيجية التحليلية، في كل بُعد من أبعاد أداء المنظمة، ومن خلال قيم معامل Beta ومعامل التحديد R² المرتبة تنازلياً، فقد كان بُعد العمليات



اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

نصت الفرضية الرئيسية الرابعة على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء المنظمة تعزى إلى المتغيرات (نمط الاستراتيجية، عمر المنظمة، مجال نشاط المنظمة).
اختبار الفرض الفرعي الأول:

استخدم اختبار Kruskal–Wallis H Test للمقارنات الزوجية، وهو من الاختبارات اللامعلمية، ويعادل اختبار تحليل التباين، بحيث تقبل قاعدة القرار الفرض الصفري H_0 : إذا كانت قيمة مستوى دلالة F (Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وترفضها إذا كانت غير ذلك.

جدول (10): نتائج تحليل الفروق في مستوى أداء المنظمة طبقاً لنمط الاستراتيجية:

النتيجة	Sig	K.W	التحليلية		المدافعة		المنقبة		المتغيرات
			S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	
غير معنوي	0.827	0.380	1.16	4.76	1.34	4.50	1.22	4.74	البُعد المالي
غير معنوي	0.298	2.424	1.19	5.02	1.48	4.67	1.07	5.20	بُعد العملاء
غير معنوي	0.192	3.300	1.07	5.29	1.52	4.71	1.12	5.38	بُعد العمليات الداخلية
معنوي	*0.031	6.971	1.13	5.42	1.61	4.47	1.04	5.47	بُعد الابتكار والتعلم
غير معنوي	0.119	4.260	1.31	5.20	1.87	4.22	1.33	5.07	البُعد الاجتماعي والبيئي
غير معنوي	0.287	2.498	0.96	5.14	1.49	4.51	0.90	5.17	أداء المنظمة

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

الابتكار، والمنظمات التحليلية التي تقوم بتقليد ابتكارات المنظمات المنقبة، بعد التأكد من جدواها. ومما سبق يقتضي رفض الفرض الفرعي الأول، من الفرضية الرئيسية الرابعة، الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء المنظمة تعزى إلى نمط الاستراتيجية.

وهذه النتيجة تؤيد افتراض (Miles and Snow, 1978)، من حيث أن أداء الاستراتيجيات الثلاث (المنقبة، المدافعة، التحليلية) متساوٍ في أي صناعة، وأكدت ذلك أيضاً دراسات كل من: (Saraç et al, 2014)، (Conant et al, 1990)، (Smith et al, 1986)، (Snow and Hrebiniak, 1980)، (Hambrick, 1983).

ويتبين من الجدول (10)، وفيما يتعلق بمستوى أداء المنظمة، أن قيمة (sig) بلغت (0.287) وهي غير دالة إحصائياً، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء منظمات الأعمال اليمينية تعزى إلى نمط الاستراتيجية، وتوضح النتائج في الجدول (10) أن أداء كل من منظمات الأعمال المنقبة والمدافعة والتحليلية متقارب بشكل كبير.

أما على مستوى أبعاد الأداء، فقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد الابتكار والتعلم فقط، لصالح المنظمات المنقبة والتحليلية، فقد كان أدائها في هذا البُعد أكبر من أداء المنظمات المدافعة، وهذا يتلاءم مع طبيعة عمل المنظمات المنقبة التي تعتمد على

اختبار الفرض الفرعي الثاني:

جدول (11): نتائج تحليل الفروق في مستوى أداء المنظمة طبقاً لعمر المنظمة:

النتيجة	Sig	K.W	أكثر من 40 سنة		من 31 إلى 40 سنة		من 21 إلى 30 سنة		من 15 إلى 20 سنة		المتغيرات
			S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	
غير معنوي	0.769	1.134	1.24	4.74	1.20	4.83	1.06	4.65	1.40	4.74	البُعد المالي
معنوي	*0.001	16.819	1.14	5.01	1.12	5.09	1.18	4.94	0.93	5.62	بُعد العملاء
غير معنوي	0.134	5.584	1.05	5.27	1.08	5.36	1.19	5.20	1.28	5.52	بُعد العمليات الداخلية
معنوي	*0.041	8.238	1.02	5.41	1.05	5.54	1.26	5.15	1.12	5.61	بُعد الابتكار والتعلم
معنوي	*0.000	19.183	1.40	5.02	1.37	4.94	1.40	4.76	1.09	5.68	البُعد الاجتماعي والبيئي
معنوي	*0.009	11.686	0.91	5.09	0.86	5.15	1.08	4.94	0.92	5.43	أداء المنظمة

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

ومما سبق يقتضي قبول الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء المنظمة تعزى إلى عمر المنظمة.

اختبار الفرض الفرعي الثالث:

استخدم اختبار Mann-Whitney U Test، وهو من الاختبارات اللامعلمية، ويعادل اختبار T.

ويتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى العام لأداء منظمات الأعمال الصناعية والخدمية، فقد كان مستوى دلالة Z (0.772) وهو غير دال إحصائياً، أما على مستوى أبعاد الأداء، فقد ظهرت فروق في البعد المالي، لصالح منظمات الأعمال الخدمية بمتوسط حسابي أكبر من منظمات الأعمال الصناعية، كما ظهرت فروق في البعد البيئي والاجتماعي، لصالح منظمات الأعمال الصناعية، ويُفسر ذلك بأن المنظمات

استخدم اختبار Kruskal-Wallis H Test للمقارنات الزوجية، ويتبين من الجدول (11) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء العام لمنظمات الأعمال اليمينية طبقاً لعمر المنظمة، فقد كان مستوى الدلالة (0.009)، وهو أقل من مستوى المعنوية، ودال إحصائياً، ويظهر من خلال المتوسطات أن منظمات الأعمال التي عمرها من 15 إلى 20 سنة، كان أداؤها هو الأكبر، في حين كان أداء منظمات الأعمال التي عمرها من 21 إلى 30 سنة هو الأقل، أما على مستوى أبعاد الأداء، فقد ظهرت فروق في أبعاد (العملاء، الابتكار والتعلم، البيئي والاجتماعي)، لصالح منظمات الأعمال التي عمرها من 15 إلى 20 سنة.

الصناعية تهتم بهذا البعد بشكل أكبر، ولا سيما فيما يتعلق بالحفاظ على البيئة، كونها تستخدم مواد ومستلزمات، ومن ثم التخلص من مخلفات الإنتاج، ويفترض أن تقوم بذلك بطريقة لا تؤثر على البيئة، وهذا لا يعني أن المنظمات الخدمية لا تهتم بهذا البعد، ولكنها تهتم بالجوانب الاجتماعية بصورة أكبر.

جدول (12): نتائج تحليل الفروق في مستوى أداء المنظمة طبقاً لمجال النشاط:

النتيجة	Sig	Z	خدمي		صناعي		المتغيرات
			S	\bar{X}	S	\bar{X}	
معنوي	*0.038	-2.074	1.27	4.83	1.16	4.64	البُعد المالي
غير معنوي	0.512	-0.656	1.30	5.10	0.97	5.14	بُعد العملاء
غير معنوي	0.977	-0.029	1.28	5.26	1.01	5.35	بُعد العمليات الداخلية
غير معنوي	0.730	-0.345	1.22	5.38	1.03	5.41	بُعد الابتكار والتعلم
معنوي	*0.046	-1.999	1.45	4.87	1.28	5.22	البُعد الاجتماعي والبيئي
غير معنوي	0.772	-0.290	1.12	5.09	0.82	5.15	أداء المنظمة

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

4. تحسن أداء منظمات الأعمال اليمينية بمقدار محدود، خلال الثلاث السنوات الماضية.
5. أن هناك أثراً إيجابياً لكل من الاستراتيجية المنقبة والاستراتيجية التحليلية في أداء المنظمة، في حين أن الاستراتيجية المدافعة لم يكن لها تأثير معنوي في أداء المنظمة.

6. أن مستوى أداء كل من منظمات الأعمال المنقبة والمدافعة والتحليلية متقارب، سواءً كانت تعمل في القطاع الصناعي أم الخدمي.

7. أن أداء منظمات الأعمال اليمينية يختلف طبقاً لعمرها.

التوصيات:

توصي الدراسة منظمات الأعمال الصناعية والخدمية بالآتي:

1. تعزيز قدراتها الداخلية بالشكل الذي يمكنها من اقتناص الفرص الموجودة في السوق.

ما سبق يقتضي رفض الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء المنظمة تعزى إلى مجال النشاط، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Saraç et al, 2014).

الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

1. أن الاستراتيجيات الثلاث (المنقبة، والمدافعة، والتحليلية) موجودة في كل الصناعات، فضلاً عن أن أداءها متقارب.

2. أن الاستراتيجية المنقبة هي الاستراتيجية الأكثر اتباعاً من قبل منظمات الأعمال اليمينية (الصناعية والخدمية).

3. ظهور منظمات أعمال خدمية (مستشفيات، بنوك) منقبة، تتحمل مخاطر تقديم منتجات جديدة ومبتكرة.

والبناء التنظيمي والأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية الأردن. قاعدة معلومات دار المنظومة.

[7] صغير، حمادي راشد محمد (2016). مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتطوير الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية على شركة يمن موبايل للهاتف النقال - المركز الرئيسي - صنعاء - حالة دراسية. رسالة ماجستير غير منشورة، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء.

[8] طواف، عبد الخالق هادي محسن (2009). نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي في جامعة صنعاء. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب.

[9] عبد الحميد، معتصم فضل عبد الرحيم ومنصور، فتح الرحمن الحسن (2015). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات. مجلة العلوم الاقتصادية. 16(2)، 60-78.

[10] عبد الله، نضال فريد والمهتدي، غدير محمود (2021). تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة الأقصى. مجلة الحكمة العالمية للدراسات الإسلامية والعلوم الإنسانية. 4(4)، 151-191.

[11] الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي (2009). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

[12] الغبان، ثائر صبري وحسين، نادية شاكر (2009). التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية: دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. (22)، 299-338.

[13] كواشي، مراد رابح وبودودة، مريم السعيد (2017). نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف

2. محاولة تحقيق التوازن بين المرونة والكفاءة، للتمكن من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المحيطة، والتكيف معها.

3. إجراء تقييمات دورية للأداء العام لتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها.

4. زيادة مستوى تأهيل القيادات الوسطى، وإكسابهم مهارات ومعارف مختلفة، بما يمكنهم من القيام بدراسة وتحليل الظروف المحيطة المتغيرة (الخارجية والداخلية) بدقة، وتحديد طرق التكيف معها.

المراجع العربية:

[1] إبراهيم، سحر طلال (2013). تقييم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. (35)، 343-381.

[2] أبو قمر، محمد أحمد محمد (2009). تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

[3] أبو مارية، ثورة عزات (2018). تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.

[4] الركابي، كاظم نزار (2004). الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

[5] سيكاران، أوما (1998). طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية. ترجمة: إسماعيل بسبوني، وعبد الله العزاز، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

[6] الشاهد، حاتم محمود سليمان وعبيدات، سليمان (1989). دراسة تحليلية لواقع العلاقة القائمة بين الاستراتيجية

- [12] Djaharuddin, D., Kadir, R., Sudirman, I. & Pabo, I. (2018). Review On: Company Strategic Competitive Power. **Scientific Research Journal (SCIRJ)**. 6(6), 39-47. <https://DOI:10.31219/osf.io/dkw3e>
- [13] Fiss, P. C. (2008). **Configurations of Strategy, Structure and Environment: A Fuzzy Set Analysis of High Technology Firms**. Working Paper. <http://web.mit.edu/bpsmini/2008/Peer-C-Fiss.pdf>
- [14] Jennings, D. F. & Hindle, K. G. (2004). Equifinality, Corporate Entrepreneurship and Strategy-Structure performance Relationships. **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**, 7, 101-143. [doi:10.1016/S1074-7540\(04\)07005-9](https://doi.org/10.1016/S1074-7540(04)07005-9)
- [15] Gimenez, F. A. (1999). **Miles and Snow's strategy model in the context of small firms'**. In Proceedings of the 1999 ICSB Naples conference (pp. 1-14).
- [16] Gnjidić, V. (2014). Researching the Dynamics of Miles and Snow's Strategic Typology. **Management**. 19(1), 93-117.
- [17] Gupta, B. & Singh, A. (2014). Strategy & Structural Dimensions – A Comparative Study of Four Industries. **Journal of Industrial Relations**. 50(1), 180-192.
- [18] Hambrick, D. C. (1983). Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. **Academy of Management Journal**. 26(1), 5–26. <https://doi.org/10.2307/256132>.
- [19] Helmig, B., Hinz, V., & Ingerfurth, S. (2014). Extending Miles & Snow's strategy choice typology to the German hospital sector. **Health Policy**. 118(3), 363-376. <http://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2014.06.006>
- [20] Ingram, T., Kraśnicka, T. & Pośpiech, M. W., (2016). Relationships Between Miles and Snow Strategic Types and Organizational Performance in Polish Production Companies. **Journal of Management and Business Administration**. Central Europe, 24(1), 18 - 45. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.162>
- [21] Jenatabadi, H. S. (2015). **An overview of organizational performance index: Definitions and measurements**. 1-10. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2599439> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2599439>
- [22] Jusoh, R., & Parnell, J. A. (2008). Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study. **Management decision** 26(1), 5-31.
- [23] Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, **Harvard Business Review**. January-February. 71 – 79.
- [24] Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1996). **The Balanced Scorecard Translating strategy in Action**. Harvard Business School Press.
- الصحي بالغزوات. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**. (2)، 13-258.
- [14] الماضي، محمد المحمدي (2000). العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي: دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة. **المجلة المصرية للدراسات التجارية**. (2)، 24-345.
- 392
- المراجع الأجنبية:**
- [1] Anwar, J., Shah, S. & Hasnu, S. (2016). Business Strategy and Organizational Performance: Measures and Relationships. **Pakistan Economic and Social Review**. 54(1), 97-122.
- [2] Carton, R. B. (2004). **Measuring organizational performance: An exploratory study**. PhD Thesis of Business Administration, The Graduate School, The University of Georgia, USA.
- [3] Chandler, A. (1962), **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterpris**. MIT Press, Cambridge, MA.
- [4] Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Sarigiannidis, L., & Theriou, G. (2018). The role of firm-specific factors in the strategy-performance relationship. **Management Research Review**. 41(1), 46–73. [doi:10.1108/mrr-10-2016-0243](https://doi.org/10.1108/mrr-10-2016-0243)
- [6] Child, J. (1972). Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. **Administrative Science Quarterly**. 17(2), 163-177. <https://doi.org/10.2307/2393951>
- [7] Conant, J. S., Mokwa, M. P. & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. **Strategic Management Journal**. 11, 365-383.
- [8] Contador, J. C., Cardoso, W., Contador, J. L., & de Mesquita Spinola, M. (2020). Taxonomy of organizational alignment: implications for data-driven sustainable performance of firms and supply chains. **Journal of Enterprise Information Management**. 34(1) 343-364.
- [9] Cortés, A. C., Ortega, E. M. & Azorín, J. F. (2011). Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. **Journal of Business Research**. 65, 993-1002.
- [10] Daft, R. L. (2008). **Organization theory and design**. South-Western, Cengage learning. 10e. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110504>
- [11] Desarbo, W. S., Benedetto, C. A. & Song, M. (2005). Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, And Firm Performance. **Strategic Management Journal**. 26, 47-74. <https://DOI:10.1002/SMJ.431>

- Management.** 17(5), 603-620. <https://doi.org/10.1108/17410380610668540>
- [37] Ogollah, K., Bolo, A. Z. & Bolo, M. (2011). Strategy structure environment linkage and corporate performance: A conceptual overview. **Business Administration and Management.** 1(2), 101-113.
- [38] Oyedijo A. & and RO A., (2012). Organizational strategy and firm performance: a test of miles and snow's model using 34 paint manufacturing SMEs in South-western Nigeria. **Journal of Research in International Business and Management.** 2(6), 170-178.
- [39] Parnell, J. A., & Wright, P. (1993). Generic strategy and performance: an empirical test of the Miles and Snow typology. **British Journal of Management.** 4(1), 29-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1993.tb00159.x>
- [40] Payne, G. T., (2001). **Strategy and Structure Configurations: An Examination of Fit and Performance.** PhD Thesis of Business Administration, Faculty of Texas Tech University, USA.
- [41] Ramaswamy, K., Thomas, A. & Litschert, R. J. (1994). Organizational Performance in a Regulated Environment: The Role of Strategic Orientation. **Strategic Management Journal.** 15, 63-74.
- [42] Saraç, M., Ertan, Y., & Yücel, E. (2014). How Do Business Strategies Predict Firm Performance? An Investigation on Borsa Istanbul 100 Index. **Journal of Accounting & Finance.** 61, 121-134.
- [43] Smith, K. G., Guthrie, J.P & Chen, M.J., (1986). Miles and Snow's Typology of Strategy, Organizational Size and Organizational Performance, **Organization Studies.** 10(1), 63-81. <https://DOI:10.5465/AMBPP.1986.4978509>.
- [44] Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly.** 25(2), 317-336. <https://doi:10.2307/2392457>
- [45] Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. **Academy of Management Review.** 14(3), 423-444. <https://doi.org/10.2307/258177>
- [46] Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. **Academy of management review.** 11(4), 801-814. <https://doi.org/10.2307/258398>
- [47] Varahan, N.K., Rajwani, R. & Joshi, J.D. (2014). **Strategic Management.** Chapter one, Himalaya Publishing House. Mumbai, India.
- [48] Visedsun, N. & Terdpaopong, K. (2021). The Effects of the Strategy and Goal on Business Performance as Mediated by Management Accounting Systems. **Economies.** 9(149), 1-17. <https://doi.org/10.3390/economies9040149>.
- [49] Yanney, J. P. (2014). Business Strategy and Leadership Style: Impact on Organizational
- [25] Lichtenstein, S. (2005). **Strategy Co-alignment: Strategic Executive Values and Organizational Goal Orientation and their Impact on Performance.** PhD Thesis of Business Administration, Hanley Management College, Brunel University.
- [26] Madanoglu, M., Okumus, F., & Avci, U. (2014). Building a case against strategic equifinality: Hybrid Ideal Type Service Organizations in a Developing Country. **Management Decision.** 52(6), 1174-1193. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2013-0131>
- [27] Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. **The Academy of Management Review.** 3(3), 546-562. <https://doi.org/10.2307/257544>
- [28] Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. & Coleman, H. J. (2003). **Organizational Strategy, Structure, and Process.** Stanford University Press. Stanford, California.
- [29] Miller, D. (1981). Toward A New Contingency Approach: The Search For Organizational Gestalts. **Journal of Management Studies.** 18(1), 1-26. <https://doi:10.1111/j.1467-6486.1981.tb00088.x>
- [30] Miller, D. and P. H. Friesen. (1978.) 'Archetypes of strategy formulation', **Management Science.** 24, 921-933.
- [31] Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. **Management Science: journal of the Institute of Management Science.** 24(9), 934-948. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- [32] Mohammed, K., Fatima, B., Abdennour, B. & Lakhdar, A. (2017). The Fit between Strategic Choice and Organizational Structure and their Impact on the Effectiveness of the Organization: Study of a Set of Medium and Large Institutions in Algeria. **International Journal of Business and Social Science.** 8(1), 1-9. ISSN 2219-1933.
- [33] Mon, M. D., Jasfar, F. & Arafah, W. (2019). The Effect of Organizational Structure, Organizational Strategy, and Change Management on Firm Performance with Organizational Commitments as Mediation Variables in Manufacturing Industries. **International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS).** 3(10), 13 - 20.
- [34] Muafi, Grabara, J., Sudiarto, & Siswanti, Y. (2019). Business strategy, organizational structure, work processes: are the alignment? **Quality-Access to Success.** 20(1), 399 - 404.
- [35] Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R. (1993). Leader Style in Strategy and Organizational Performance: An Integrative Framework. **Journal of Management Studies.** 30(3), 405-425. <https://DOI:10.1111/j.1467-6486.1993.tb00311.x>.
- [36] O'regan, N. & Ghobadian, A. (2005). Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK the applicability of the Miles and Snow typology. **Journal of Manufacturing Technology**

Performance in the Manufacturing Sector of Ghana.
**American Journal of Industrial and Business
Management.** 4, 767-
775. DOI: [10.4236/ajibm.2014.412083](https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.412083)

- [50] Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1990). Research Evidence on The Miles-Snow Typology. **Journal of Management.** 16(4), 751-768. <https://doi.org/10.1177/014920639001600407>