

دور التوافق الاستراتيجي لاستراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) في النجاح الاستراتيجي

(دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة سي سي لصناعة المشروبات الغازية المحدودة في مدينة اربيل)

م. زانا مجيد صادق

قسم الاداره والمحاسبة، فكلتي العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة كوية، اقليم كوردستان، العراق
محاضر في قسم الادارة القانونية، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة اللبنانية الفرنسية، اقليم كوردستان، العراق.

zana.sadq@koyauniversity.org

الملخص

يهدف البحث الى تشخيص التوافق بين مجموعة من استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) المتمثلة بـ (المدافعون، المنقبون، المحللون، المستجيبون) و دورة في النجاح الاستراتيجي والمتمثلة بـ (البقاء، التكيف، النمو)، و قد اختير شركة سي سي لصناعة المشروبات الغازية المحدودة بترخيص من شركة كوكا كولا في مدينة اربيل باقليم كوردستان العراق كميدان للبحث، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وحددت مجموعة من الفرضيات الرئيسية و الفرعية لغرض تحقيق اهداف البحث ومشكلته والتي جرى اختبارها بأدوات احصائية متعددة بواسطة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS 20)، وتم صياغة استمارة استبانة ووزعت على المديرين، معاونيهم والمشرفين و العاملين في الوحدات الادارية و في فروعها المختلفة في مدينة اربيل حيث يبلغ مجتمع البحث قرابة (85) مديرا و عاملا، و قد قام الباحث بتوزيع (50) استمارة، تم استرجاع (45) استبانة، و قد كانت (42) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي و الذي يمثل عينة البحث و بنسبة (49,4%) من مجتمع البحث. واستنتج البحث من خلال نتائج تحليل اجابات المستجيبين في الشركة المبحوثة بتطبيق استراتيجيات الاعمال وفق انموذج (Miles & Snow) بمستوى عالي، مع وجود علاقات الارتباط و التأثير لاستراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) في النجاح الاستراتيجي، وفي ضوء ذلك قدم البحث مجموعة من المقترحات من اهمها ضرورة أن تعمل الشركات على استحداث وحدات متخصصة للتحليل البيئي، تتولى دراسة و تقويم التغيرات والاتجاهات البيئية عامة و التنافسية خاصة، من أجل مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة.

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: 2020/9/7

القبول: 2020/10/15

النشر: شتاء 2020

الكلمات المفتاحية:

defenders, prospectors, analysts, respondents, and strategic success

Doi:

10.25212/lfu.qzj.5.4.23

المقدمة:

تلاقي المنظمات اليوم صعوبات عديدة في الوصول إلى النجاح نتيجة للتطورات التكنولوجية و المتغيرات البيئية السريعة و اشتداد حدة المنافسة و التغيير المستمر في تفضيلات الزبائن الذي أصبح أكثر تعقيدا من قبل، مما حفز المنظمات على البحث عن مفهوم واسع و أكثر شمولية للنجاح قادر على حل المشاكل الأتية و المستقبلية و الحذر لأي طارئ قد يهوي بالمنظمة إلى الفشل، إلى تبني أبعاد تقود بالمنظمة نحو سلم النجاح بمنظور استراتيجي، و تتصف الأسواق التي تعمل فيها المنظمات في الوقت الحاضر بدرجة عالية من التعقيد و المنافسة الشديدة، الأمر الذي أدى إلى ظهور كثير من التحديات التي يتعين عليها أن تتكيف معها، و بات الزاماً عليها إدراك و تحليل الجوانب المرتبطة بالبعد التنافسي في الأسواق التي تعمل ضمنها، بعد أن أصبح بقائها و استمرارها في مثل هذه الأسواق مرهوناً بمدى قدرة إدارتها على توظيف و توجيه الموارد المتاحة لديها بأقصى كفاية ممكنة، و بما يساعدها على تحديد الأولويات و توقيت التحركات الاستراتيجية التي ينبغي القيام بها في أنشطتها بكفاءة لتعزيز قدراتها التنافسية و دعمها و انتهاز ما قد يلوح لها من فرص سوقية مربحة.

و تكمن أهمية النجاح الاستراتيجي من اجراء التحليل البيئي و الذي يهتم بدراسة البيئتين الداخلية و الخارجية بهدف الكشف عن العناصر الاستراتيجية التي من الممكن ان تؤثر سلبا او ايجابا على المنظمة في المستقبل، اذ تعبر النجاح الاستراتيجي عن مدى امكانية المنظمة الحفاظ على وجودها بما يطلبه السوق و التكيف معها. و قدرتها على البقاء و التكيف و النمو في ظل الاهداف التي تسعى الى تحقيقها. و بناءً على ما سبق يحاول البحث الحالي التعرف على مفهوم استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) و دورها في النجاح الاستراتيجي، و قد تم تقسيم البحث على اربعة مباحث رئيسة يتناول المبحث الأول نطاق البحث و منهجيته، اما المبحث الثاني فيتطرق الى مفهوم استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow)، و مفهوم النجاح الاستراتيجي و أهم خصائصه و أبعاده، و خصص المبحث الثالث للجانب الميداني لوصف افراد عينة البحث و تشخيصه و تحديد العلاقة و الاثر بين متغيري البحث، و استعرض في المبحث الرابع و الاخير أهم الاستنتاجات و المقترحات.

المبحث الاول: نطاق البحث و منهجيته

1. مشكلة البحث

في ظل عصر العولمة و التغيرات المتسارعة و ظهور تحديات بيئية جديدة باستمرار في المجالات و العلوم كافة جعلت من المنظمات المعاصرة ان تواجه تحديات تنافسية معاصرة، إذ لا تستطيع بوضعها القائم من كسب الميزة التنافسية و تعزيزها و ديمومتها، و التفكير بتبني اكثر من استراتيجية او استراتيجيات عدة و التوافق بينها لكي تستطيع التكيف مع هذه التغيرات المستمرة و السريعة و مع البيئات المختلفة و على وجه

الخصوص البيئات التي تتسم بالديناميكية واللاتأكد والتنافسية الشديدة لأن مواجهة تهديدات المنافسين اليوم ليس بأمر يسر، مما يتطلب من هذه المنظمات ايلاء اهتمام متزايد بأنشطة النجاح الاستراتيجى وتعزيز ركائزه وأبعاده لتحقيق هذا الأمر. ومن هنا انبثقت فكرة البحث لمعرفة التوافق بين استراتيجيات الاعمال المتمثلة بـ (المدافعون، المنقبون، المحللون، المستجيبون)، على وفق أنموذج (Miles & Snow)، و دوره في النجاح الاستراتيجى المتمثلة بـ (البقاء، التكيف، النمو) واختبار هذه العلاقة في شركة سى سى لصناعة المشروبات الغازية المحدودة بترخيص من شركة كوكا كولا في مدينة اربيل باقليم كوردستان العراق. ومن اجل توضيح مشكلة البحث من الناحية التطبيقية، طرح الباحث التساؤلات الآتية:

- أ- هل يتوفر لدى الشركة قيد البحث استراتيجيات الاعمال التنافسية على وفق أنموذج (Miles & Snow) و النجاح الاستراتيجى؟
- ب- هل هناك علاقة بين التوافق الاستراتيجى لاستراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) و النجاح الاستراتيجى في الشركة قيد البحث؟
- ت- ما مدى تأثير التوافق الاستراتيجى على وفق أنموذج (Miles & Snow) في النجاح الاستراتيجى في الشركة قيد البحث؟

2. أهمية البحث

- أ- الجانب النظري: تتجسد أهمية البحث أكاديمياً في إثراء مكتبات إقليم كوردستان العراق على وجه الخصوص والمكتبات العراقية والعربية بصورة عامة بالمفاهيم الإدارية وضمن إطار نظري مفاهيمي متكامل وإطار تطبيقي لعلاقة التوافق الاستراتيجى بالنجاح الاستراتيجى في الشركة قيد البحث.
- ب- الجانب الميداني: توضيح علاقة التوافق لاستراتيجيات الاعمال وأثره في النجاح الاستراتيجى. وتوجيه الإدارة في الشركة قيد البحث بأهمية التوافق الاستراتيجى لاستراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) والدور الذي يؤديه في تحسين الأداء وبالتالي تحسين النجاح الاستراتيجى.

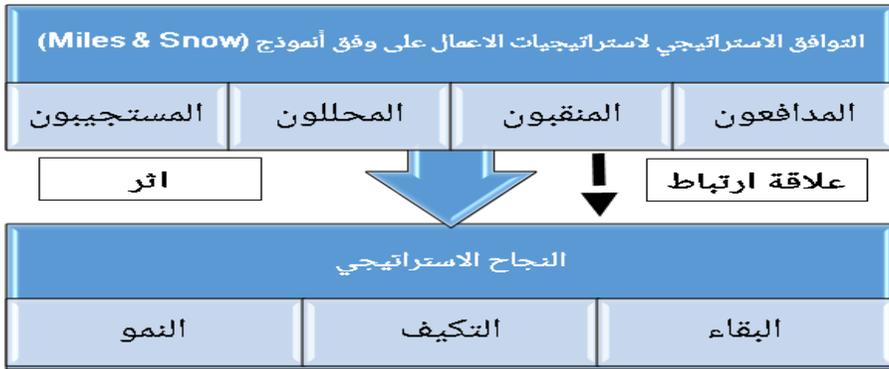
3. أهداف البحث

- أ- بناء اطار مفاهيمي نظري للبحث لكل من التوافق الاستراتيجى لاستراتيجية الاعمال التنافسية على وفق انموذج (Miles & Snow) و النجاح الاستراتيجى ، وما يتصل بهما من أفكار.
- ب- تصميم مخطط فرضي للبحث واختبارها وتعميم نتائجها.
- ت- التعرف على طبيعة العلاقة و التأثير بين استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) على المستوى الكلي والفرعي و النجاح الاستراتيجى في الشركة قيد البحث.

ث- توضيح اهمية دور التوافق الاستراتيجي لاستراتيجية الاعمال التنافسية على وفق انموذج (Miles & Snow) و النجاح الاستراتيجي للمديرين و للشركة المبحوثة في ميدان العمل، واطلاعهم على الفوائد المترتبة من تطبيقها.

4. المخطط الفرضي للبحث

يتطلب توضيح مشكلة البحث وتحقيق أهدافه، بناء مخطط افتراضي يؤشر طبيعة متغيراته، ولتوضيح العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (توافق استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج Miles & Snow) والمتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) كما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث (المصدر: من اعداد الباحث)

5. فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) و النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي والفرعي.

الفرضية الثانية: هناك تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) في النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي والفرعي.

6. مجتمع البحث وعينته

حدد البحث جميع المديرين و المشرفين و العاملين في شركة سي سي لصناعة المشروبات الغازية المحدودة في مدينة اربيل كمجتمع البحث وبلغ عددهم (٨5) مديراً و معاوناً و مشرفاً و عاملاً، وتم توزيع (50) استمارة عليهم في الوحدات الانتاجية، التوزيعية، التسويقية، والادارية وفي فروعها المختلفة، و قد بلغ

عدد الاستثمارات المعادة (٤5) استثماراً، وتم استبعاد (3) استثمارات منها لعدم صلاحيتها لأغراض البحث والتحليل، وبذلك أصبحت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٤٢) استثماراً و الذي يمثل عينة البحث و بنسبة (49,4%) من مجتمع البحث.

٧. منهج البحث و أساليب جمع البيانات

اعتمد البحث لبلوغ أهدافه على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه "أسلوب يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً" (العمراي، 2009: 81)، إذ تم وصف متغيرات البحث نظرياً ومن ثم تحليلها إحصائياً بغية الوصول إلى أهدافها. و اعتمد البحث على مجموعة من الأساليب والأدوات بقصد الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة وعلى النحو الذي يحقق أهداف البحث، وكالاتي :

- أ- **الإطار النظري:** استعان البحث بما تيسر من مصادر ومراجع علمية عربية وأجنبية من كتب، دراسات، الرسائل الجامعية، بحوث، مواقع على الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) ذات الصلة بموضوع البحث لغرض الوصول إلى إطار نظري يعرض متغيراتها.
- ب- **الإطار العملي:** اعتمد البحث على استثمار الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات عن الشركه المبحوثه، إذ اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور تمثل الأول معلومات تعريفية عامة عن خصائص الأفراد المستجيبين مثل (العمر، الجنس، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة)، بينما ركز المحور الثاني من الاستبانة على عرض المتغير (المستقل) وهو استراتيجيات الاعمال وفق انموذج (Miles & Snow)، وخصص والمحور الثالث لوصف لمتغير (التابع) وهو النجاح الاستراتيجي.

الجدول (1) مكونات استثمار الاستبانة

المصادر	المجموع	عدد الأسئلة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
من اعداد الباحث	5	من 1 - 5	البيانات الشخصية	بيانات عامة
(Kess & Isoherranen, 2014) (اللامي، 2007) (سليمان، 2010)	20	X 1 – X 5	المدافعون	استراتيجيات الاعمال
		X 6 – X 10	المنقبون	
		X 11 – X 15	المحللون	
		X 16 – X 20	المستجيبون	

(Clueck & Jouch, 1984), (Johnson & Scholes, 2002), (الغزاوي، ٢٠٠٨) و (محمد، ٢٠١٣)، (حامد' 2014)، (حسن، 2016)	15	Y 1 – Y 5	اليقاء	النجاح الاستراتيجي
		Y 6 – Y 10	التكيف	
		Y 11 – Y 15	النمو	

المصدر: من إعداد الباحث.

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً: استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow)

هنالك مجموعة من النماذج تخص السلوك الاستراتيجي والمنافسة، وفي هذا المجال فقد قدم العديد من الكتاب والباحثين نماذج عدة التي مثل اسهامات وجهود متميزة لهم، ومن أهم هذه النماذج نموذج (Anderon & Paine, 1978)، ونموذج (Miles & Snow, 1978)، ونموذج (Burgelman, 1984)، ونموذج (Ansoff, 1987). ويعد نموذج (Miles & Snow, 1978) من اهم النماذج وأكثرها شيوعاً واستخداماً في الابحاث والدراسات (القدو وآخرون، 2007: 55-56)، وفي البحث الحالي سيتم الاعتماد على نموذج (Miles & Snow, 1978) لانسجامه مع مشكلة البحث وأهدافها من الجانب النظري وكما يتوافق مع الجانب الميداني.

1. أنموذج استراتيجيات (Miles & Snow, 1978):

أشار (Gimenez, 1994:4) ان قوة هذا النموذج تتركز في كونه يحدد العلاقة بين الهيكل التنظيمي، واجراءات العمل، والتكنولوجيا بطريقة تسمح للمنظمات التفاعل مع محيطها، وأنه فعال في تشخيص بعض نقاط القوة والضعف وتقدير ما يمكن ان يواجه المنظمة حسب تصرفات المنافسين وكما يتميز النموذج بتقديم تصنيف للاستراتيجيات على مستوى الاعمال وليس على مستوى المنظمة فيفترض النموذج ان المنظمات تتطور نسبياً وتتبنى سلوكاً استراتيجياً مختلفاً، من أجل تحقيق التوافق الجيد مع محيطها، وفي المجال نفسه يرى (Daft, 2001: 60) على ان هذا النموذج استندت على الفكرة ان المديرين يسعون لصياغة الاستراتيجيات الاربع للتأقلم مع البيئة الخارجية، والمنظمات تسعى الى تحقيق التوافق بين الخصائص الداخلية والاستراتيجيات والبيئة الخارجية.

وقدم كل من (Miles & Snow, 1978) أربع استراتيجيات أمام المنظمات على مستوى وحدات الاعمال، وذلك في دراسة لهما شملت أربعة ميادين وهي: الطباعة، والأغذية، الرعاية الصحية، والالكترونيات. (سلطان وعكار، 2013: 81)، واستند هذا التصنيف على وفق استجابة المنظمة لثلاثة

عناصر رئيسة وهي: مشكلة المستثمر في المنتج والسوق والمشكلة الهندسية والمشكلة الادارية (Miles (el al, 1978: 546), (Gimenez, 1994: 4), (Boyne & Walker, 2004: 233), (الركابي، 2004: 262-256), (Simon, et al., 2005: 24), (Isoherranen & Kess, 2011:)، و (والكر، 2015: 202)، وسيستعرض البحث الحالي بشيء من الايجاز هذه الاستراتيجيات و هي:

- أ- **استراتيجية المدافعون (Defender Strategy):** يعرف بأنه هي تلك المنظمات التي تقدم سلعة أو خدمة معينة وتحاول التمسك بها من ناحية السعر، و الجودة و الخدمة، Kess & Isoherranen (2014: 1115)، و تشير هذه الاستراتيجية إلى عدم الدخول المباشر في المعارك التنافسية بل أن التركيز يكون على ما تتمتع به المنتجات من حماية والدفاع عنها ووضع الحواجز بين المنافسة وبين المنتجات وهذه من استراتيجيات الاستقرار (بنى حمدان و ادريس، ٢٠١٥: ٢٣٧)، وتعتمد المنظمات ذات الاستراتيجية المدافعة على تقديم منتجات أو خدمات تتصف بالنعوية العالية والسعر التنافسي (Merkhan et al, 2017: 16). و تسعى المنظمات بصورة ميسرة التركيز على أسواق محدودة ولا تميل الى البحث عن الفرص الجديدة خارج مجاله التسويقي، ونتيجة لهذا التركيز فانه نادراً ما تحتاج مثل هذه المنظمات الى اجراء تعديلات كبيرة في هيكلها أو في التكنولوجيا التي تمتلكها أو أساليب عملها، بل تسعى دوماً الى تحسين كفاءتها الحالية ويتميز محيطها بالاستقرار النسبي فهو بطيء التغيير لذا فان المدافعين يلجؤون غالباً الى التخطيط طويل الاجل (موسى، 2014: 67)، ومن دراسات التي اجريت على هذه المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية أتضح أنها تتصف بتوجهها نحو الكفاءة أي (الانتاج بأقل تكلفة ممكنة)، وذلك عبر تحقيق انتاجية عالية للعاملين بالمنظمة (بن حبتور، 2007: 114).
- ب- **استراتيجية المنقبون (Prospectors Strategy):** تشير إلى قيام منظمة الأعمال بالمبادرة والتنوع رغبة في تجديد نشاطها ومقابلة الرغبة فيما هو جديد، وتحاول المنظمات المنقبية عدم التكامل مع تخصص في منتج واحد أو نشاط أو سوق واحد بل العمل على التنوع والتكامل والتميز وتوزيع المخاطر (Mantak et al, 2019: 102)، ان المنظمات التي تتبع الاستراتيجية المنقبية تتعامل مع البيئات غير المستقرة وأكثر ديناميكية مقارنة ببقية أنواع المنظمات في صناعة نفسها (القدو وآخرون، 2007: 56) وتتبع استراتيجية معاكسة للمدافعين اي البحث عن منتجات جديدة وأسواق جديدة، أن الإدارة في هذه الاستراتيجية تركز على الإبداع وعلى نوعين منه الأول تقديم منتج جديد والثاني يتمحور في تطوير المنتجات القائمة، حيث تقوم الإدارة بطرح هذه المنتجات بسرعة في السوق لاستغلال الفرص المتوفرة، ولتطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب من الإدارة القدرة على مسح الظروف البيئية باستمرار والقدرة على التنبؤ بالإحداث (Robbins, 1990: 131).
- ت- **استراتيجية المحللون (Analyzers Strategy):** أن المنظمات التي تستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات تواجه إما حالة الإستقرار التسبي أو حالة عدم الإستقرار في الأسواق نتيجة لسهولة

الدخول أو الخروج أو نتيجة لحرب تنافسية وكذلك عدم الإستقرار في المنتجات نتيجة للتقدم أو التطور الفني السريع وفي هذه الحالة ينتج إما تذبذب في الطلب أو السعر أو التكلفة وهنا على المنظمة أن تجد استراتيجية تكون مخرجا للتحقيق نوع من الاستقرار (Omer et al, 2017: 224). وهي المنظمات التي تسعى الى إحداث مزيج بين فلسفة المدافعين والمنقبين فهم يعملون في ظل أسواق مستقرة وغير مستقرة محاولة من مراقبة سلوك المنافسين (حامدي، 2015: 87)، وتقوم هذه الاستراتيجية بالحفاظ على الاعمال الحالية وكفاءة العمل فيها والدفاع عنها وكذلك البحث عن فرص وأسواق جديدة عبر سلوك المنقب (سلطان وعكار، 2013: 83)، فإنها سوف تستغل هذه الفرصة ولكن تبقى مجموعة المنتجات الاساسية كما هي دون تغيير الا بصور محدودة جداً (بن حبتور، 2007: 114).

ث- **استراتيجية المستجيبون (Reactors Strategy):** تتبنى المنظمات هذه الاستراتيجية عندما لا تمتلك القدرة على الانسجام والاستقرار مع خصائص الاستراتيجيات الثلاث المذكورة اعلاه (Robbins 1990: 132) فهي المنظمات التي تحاول الاستجابة للسوق في ظل تقلبات الممكنة أو تحقيق رد فعل تجاه تصرفات المنافسين الآخرين في السوق، و تصل المنظمة هنا إلى مرحلة الإعتماد على النفس والاستمرار في تحقيق هدف مرض نتيجة لما يواجهه مدراؤها من صعوبة في التعامل مع البيئة لذلك يسعون إلى تحقيق التوافق بين المتغيرات البيئية وبين الاستراتيجية المستجابة (Karim et al, 2016: 8). وبصورة عامة فإن المدير الذي يستجيب لهذه الاستراتيجية ستكون إستجابته غير ملائمة وإنجازها رديئة الأمر الذي يؤدي به إلى تبني استراتيجية محدودة في المستقبل (Wali et al, 2016: 1455).

ثانياً: النجاح الاستراتيجي:

ان الاستراتيجية توفر صورة المستقبل المنشود على المدى الطويل للمنظمة وتحتاج ادارة المنظمة امتلاك استراتيجية واضحة والمحددة على المدى الطويل (Ali et al, 2018: 221)، وولد مفهوم النجاح الاستراتيجي من ارض الواقع، في ظل بيئة سريعة التغيير مع ندرة الموارد، ان سر نجاح المنظمة يكمن في قدرتها على ايجاد النمط التكيفي للفعل التنظيمي مع البيئة والاستمرار في البقاء ويرتبط بالتكيف البيئي والنمو وبالتالي تحقيق البقاء (Sadq et al, 2019: 631). وسر نجاح الاستراتيجية يكمن في القدرة على التكيف بين المنظمة والبيئة والاستمرار بشكل فاعل فيها (Wali, 2016: 1779).

و يعتبر النجاح الإستراتيجي نتاج التفاعلات الفكرية والفلسفية على مستوى التنظير والتطبيق، وثمره الجهود والعقود (Mohammedamin et al, 2018: 162)، إذ جاء نتيجة حتمية لما توصلت إليه الدراسات على المستوى النظري و الضرورة الملحة في مجال التطبيق (Ahmed et al, 2017: 341)، حيث أن الإهتمامات كانت سائدة في القرن العشرين وكذلك بزوغ الألفية الثالثة وما جاءت به من

متناقضات من ندرة في الموارد وزيادة الحاجات و كذلك على الرغم من قلة الموارد لم تعد متغيراً صعباً في معادلة المنظمات (Mala et al, 2017: 132) و (Othman et al, 2020: 345), و احتلت مفاهيم أخرى مثل (الرؤية الإستراتيجية، و رسالة المنظمة، المعرفة، والتعلم ، والثقافة) اهتمام صنّاع القرار على مستوى المنظمات و من منظور استراتيجي وذلك بان الموارد يمكن تقليدها من قبل المنافسين و من الصعب عداها ميزة تنافسية إذا ما قورنت بالتوجهات الجديدة (Abdullah et al, 2020: 296)، كما إن هذا المفهوم يمكن عده نتاجاً فكرياً متميزاً جاء بمقاييس جديدة لقياس نجاح المنظمات وهي أكثر مواعمة مع البيئتين الداخلية والخارجية منها التكيف و النمو (الزبياري، 2013، 62 - 63) وقد تناول الباحثون و المختصون مفهوم النجاح الاستراتيجي، إذ عرف (Alvar, 1976) النجاح الاستراتيجي بانها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الاهداف التي تحققها. (الركابي، 2004، 342 - 343)، اما كل من (الزبيدي وجاسم، 2015، 157) اشاروا بانه القدرة على التكيف بين المنظمة والبيئة والاستمرار بشكل فاعل فيها، و عرف كل من (Johnson & Scholes, 2002, 476) و (Aljaf et al, 2019: 498) النجاح الاستراتيجي بانه عبارة عن نجاح المنظمة في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها، اما كل من (Waldron & Antonio, 2008, 153) فعرفا النجاح الاستراتيجي على انها عبارة عن قدرة المنظمة على ايجاد القيمة للمساهمين. وعرفه (حسن، 2016، 40) على انه قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها من خلال تنفيذ قرارات إدارية فاعلة لضمان بقائها في ميدان الاعمال والتكيف مع التغيرات البيئية المتلاحقة، والنمو و التميز على المنظمات المنافسة وتحقيق القيمة، و يعرف النجاح الاستراتيجي بأنه درجة النجاح التي وصلت اليها المنظمات وقدرتها على التكيف في بيئتها التنافسية الحالية والمستقبلية وتحقيق التلائم بين المعايير طويلة الاجل وقصيرة الاجل وبين المعايير الداخلية والخارجية وربط ذلك بالرؤية الاستراتيجية التي تحقق التوقعات لجميع اصحاب المصالح (Khorsheed et al, 2020). كما انها مدى امكانية المنظمة للحفاظ على وجودها بما يطلبه السوق والتكيف وقدرتها على البقاء والتكيف والنمو في ظل الاهداف التي تسعى الى تحقيقها (Aljaf and Sadq, 2015: 86), وبعد الاطلاع على بعض ما كُتب في تحديد هذا المفهوم، يرى الباحث بان النجاح الإستراتيجي عبارة عن سعي المنظمة لتحقيق اهدافها المنشودة من خلال الاطلاع واليقظة الدائمة للتغيرات التي تحدث في البيئة من والتكيف والبقاء والنمو فيها.

قياس النجاح الاستراتيجي

يمكن قياس النجاح الاستراتيجي للمنظمة المتمثلة بأدائها العليا ومجلس أدارتها واصحاب المصالح بالاعتماد على عدة مؤشرات وهي كالاتي: (الركابي، 2004، 349)

1. البقاء: يمثل جوهر النجاح الاستراتيجي وذلك لان مجرد بقاء المنظمة في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر يعتبر نجاحا بحد ذاته، بسبب الظروف الموضوعية التي تعمل في ضلها المنظمة، والسؤال التي

يطرح نفسه هل ان كل منظمات ناجحة بنفس المستوى؟ بالتأكيد، كلا، لذا يعد البقاء التمرکز والاساس الذي يمكن ان تنطلق منه المنظمة للبحث عن وضع ملائم، واجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة من اجل الاستمرار والنمو (الركابي، 2004، 347)، وان قدرة المنظمة على البقاء هو افتراض ضمنى بأن التنظيمات تبدأ وتنتهي بألية ولادة وفناء شبيهة بالكائنات العضوية ومنها الإنسان، مع اختلاف الحديث عن التنظيمات (كونها لا تتلاشى بسهولة) (Najm et al, 2019: 842)، وإنها قادرة على البقاء وان لم تكن ناجحة لارتباط مصالح عدد كبير من الأفراد بالغاؤها، وبما يدفع جهات كثيرة للبحث عن أهداف جديدة (حقيقية أو وهمية) لتبرير استمرارها، مع مراعاتها لحقيقة أن بقاءها في الأمد الطويل يوجب عليها ايجاد المستقبل في ضوء حاجات زبانتها واقتناص الفرص الجديدة، وتطوير كفاياتها لتهيئة البنية التحتية للمستقبل (العزاوي، 2008، 245).

2. التكيف: يعني درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية الممكن مواجهتها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان (الركابي، 2004، 349)، والتكيف من وجهة نظر كل من (ابابكر و علي، 2017، 335) هو قدرة المنظمة في التكيف مع البيئة، والحرص على ايجاد آفاق جديدة خلال تفاعل الايجابي مع التغيرات واقتناص الفرص، اما (الشماع وحمود، 2000) فاشارو الى ان سر النجاح الاستراتيجي للمنظمات في قدرتها على الاعتماد النمط التكيفي لانشطتها مع التغيرات البيئية، وتعد مقياسا لقدرة المنظمة على تحقيق اهدافها بدلالة "نسبة المبيعات الجديدة إلى مجموع المبيعات (عبد نايف، 2014، 85).

3. النمو: ظاهرة طبيعية وعملية معقدة ومهمة تخلق دافعا لاقتناص الفرص، وتوافر محفزات وقدرات على مجابهة التهديدات والتحديات المحيطة بالمنظمة والتكيف معها (Saeed et al, 2018: 311)، ولهذا السبب ادى الى كون النمو من احد عمليات المرغوبة، ويجعل المنظمات يستخدمونها موشرا لقياس مدى امكانيتهما وقدرتهما على الاستمرار في النشاطات التي يزاولونها، وفي إطار التمييز بين النمو والتطور ان النمو عبارة عن ذلك التغير في حجم المنظمة في حين انالتطور عبارة عن التغير في خلال عمر المنظمة (الركابي، 2004، 351)، ويعد النمو من الاهداف التي تجعل المنظمة من اجل حصول على موقع متقدم في مجال العمل الذي تعمل فيه من خلال الزيادة في حجمها وحجم العمليات والاستثمارات المستعملة وحجم العوائد المتحققة لها جراء هذا الاستثمار، وبمعنى آخر ان يكون حجم المنظمة في المستقبل افضل مما هو عليه الآن. فالمنظمة لا تستطيع تحقيق ذلك إلا إذا استطاعت أن تترجم ذلك إلى اهداف خاصة وبنوعية معينة (الذبحاوي، 2016، 479).

المبحث الثالث: الإطار التحليلي للبحث

اولاً: وصف خصائص عينة البحث:

1. الجنس: يوضح الجدول (2)، توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس وتبين أن معدل الذكور قد بلغ (95.2%) بينما معدل الإناث بلغ (4.8%).

2. العمر: يوضح الجدول (2)، توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر، ويلحظ من الجدول أن نسبة معدل الأفراد وفقاً للعمر من الفئة (40- 31) سنة قد بلغ (38.1%) والتي يمثل أعلى المعدلات مقارنة بالفئات العمرية الأخرى. في حين أن معدل الفئة العمرية (30- 21) سنة بلغ (14.3%) يمثل ادنى المعدلات.

3. التحصيل الدراسي: يلحظ من الجدول (2) أن غالبية مفردات العينة هم من حملة درجة البكالوريوس، فلقد بلغت نسبتهم (54.8%) و يأتي في المرتبة الثانية حملة شهادة شهادة الدبلوم بنسبة (42.9%).

4. سنوات الخبرة: يلحظ من الجدول (2) أن نسبة معدل أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة من الفئة (20- 11) سنة قد بلغ (38.1%) و التي يمثل أعلى معدل مقارنة بعدد سنوات الخبرة الإجمالية الأخرى، في حين أن الفئتين (10- 1 سنة) و(30 - 21 سنة) قد بلغتا (21.4%) على التوالي وهما يمثلان ثاني أعلى النسب المئوية.

5. المنصب : يبين الجدول (2) توزيع افراد عينة البحث حسب المنصب. إذ جاءت منصب مشرف بالمرتبة الاولى و بنسبة (47.6%) من المجموع الكلي لأفراد العينة المبحوثة. أما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت منصب رئيس القسم و بنسبة (21.4%) من المجموع الكلي.

الجدول (2) الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث

ت	الخصائص الديموغرافية	الفئات	التكرار	النسبة
1	الجنس	ذكر	24	95.2
		انثى	2	4.8
		المجموع	42	100.0
2	العمر	21- 30 سنة	6	14.3
		31-40 سنة	16	38.1
		41-50 سنة	13	31.0
		51-60 سنة	7	16.7
		المجموع	42	100.0
3	التحصيل الدراسي	دبلوم	18	42.9

54.8	23	بكالوريوس		
2.4	1	ماجستير		
100.0	42	المجموع		
21.4	9	1-10	سنوات الخدمة	4
38.1	16	11-20		
21.4	9	21-30		
19.0	8	31 - 40		
100.0	42	المجموع		
21.4	9	رئيس قسم	المنصب	5
47.6	20	مشرف		
31.0	13	عامل		
100.0	42	المجموع		

ثانيا: وصف و تشخيص ابعاد استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow):

يشير الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الفقرات و كما يلي:

أ- استراتيجية المدافعون:

استخدمت العبارات (X1 - X5) لقياس هذه الاستراتيجية، إذ يشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (3.844) وانحراف معياري عام بلغ (0.704). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء استراتيجية المدافعون هو X2 الذي يتضمن (تسعى إدارة الشركة إلى إنتاج منتجات عالية الجودة تفوق منتوجات على المنافسين). بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.731). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X5 التي تتضمن (تميل إدارة الشركة الى عرض مدى محدود من المنتوجات للزبائن مقارنة مع المنافسين). بوسط حسابي (3.76) و انحراف معياري (0.759).

ب- استراتيجية المنقبون:

استخدمت العبارات (X6 - X10) لقياس هذه الاستراتيجية، إذ يشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (3.840) وانحراف معياري عام بلغ (0.794). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء استراتيجية المنقبون هو X9 الذي يتضمن (تطور إدارة الشركة منتوجاتها عبر وسائل تقديم الخدمة باعتماد التقانات الحديثة). بوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.811). بينما

كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X6 التي تتضمن (تبحث إدارة الشركة عن الفرص السوقية البيئية عبر معرفة اتجاهات الطلب على منتجاتها باستمرار). بوسط حسابي (3.50) و انحراف معياري (0.890).

ت- استراتيجية المحللون:

استخدمت العبارات (X11 - X15) لقياس هذه الاستراتيجية، إذ يشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (3.762) وانحراف معياري عام بلغ (0.731). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء استراتيجية المحللون هو X12 الذي يتضمن (تهتم إدارة الشركة بالوسائل كافة التي من شأنها تحقيق خفضاً في كلف منتجاتها). بوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.663). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X15 التي تتضمن (تعتمد إدارة الشركة وسائل التحليل التي تسهم في تقييم مركزها التنافسي مقارنةً بالشركات المماثلة). بوسط حسابي (3.60) و انحراف معياري (0.828).

ث- استراتيجية المستجيبون:

استخدمت العبارات (X16 - X20) لقياس هذه الاستراتيجية، إذ يشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (4.096) وانحراف معياري عام بلغ (0.637). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء استراتيجية المستجيبون هو X16 الذي يتضمن (تهتم إدارة الشركة بإحداث التغييرات في منتجها استجابةً للتأثيرات والضغط البيئية). بوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.532). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X19 التي تتضمن (تهتم إدارة الشركة بمتابعة الزبائن للتعرف على شكاواهم تمهيداً للاستجابة لها بالوقت المناسب). بوسط حسابي (3.93) و انحراف معياري (0.640).

الجدول (3) التكرارات و الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التوافق الاستراتيجي لاستراتيجيات الاعمال على وفق نموذج (Miles & Snow)

الفقرات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X1	7.1	3	23.8	10	66.7	28	2.4	1	0.0	0	3.79
X2	21.4	9	21.4	9	54.8	23	2.4	1	0.0	0	3.95
X3	19.0	8	26.2	11	54.8	23	0.0	0	0.0	0	3.93
X4	14.3	6	26.2	11	54.8	23	4.8	2	0.0	0	3.79
X5	14.3	6	28.6	12	52.4	22	4.8	2	0.0	0	3.76

		المعدل العام لعبارات استراتيجية المدافعون										
.704	3.844											
.890	3.50	4.8	2	9.5	4	19.0	8	64.3	27	2.4	1	X6
.617	3.90	0.0	0	0.0	0	23.8	10	61.9	26	14.3	6	X7
.803	3.88	0.0	0	4.8	2	23.8	10	50.0	21	21.4	9	X8
.811	4.02	0.0	0	7.1	3	9.5	4	57.1	24	26.2	11	X9
.850	3.90	0.0	0	4.8	2	26.2	11	42.9	18	26.2	11	X10
		المعدل العام لعبارات استراتيجية المنقبون										
.794	3.840											
.577	3.64	0.0	0	0.0	0	40.5	17	54.8	23	4.8	2	X11
.663	4.00	0.0	0	2.4	1	14.3	6	64.3	27	19.0	8	X12
.824	3.83	0.0	0	11.9	5	7.1	3	66.7	28	14.3	6	X13
.767	3.74	0.0	0	7.1	3	23.8	10	57.1	24	11.9	5	X14
.828	3.60	0.0	0	7.1	3	40.5	17	38.1	16	14.3	6	X15
		المعدل العام لعبارات استراتيجية المحللون										
.731	3.762											
.532	4.24	0.0	0	0.0	0	4.8	2	66.7	28	28.6	12	X16
.621	4.17	0.0	0	0.0	0	11.9	5	59.5	25	28.6	12	X17
.558	4.07	0.0	0	0.0	0	11.9	5	69.0	29	19.0	8	X18
.640	3.93	0.0	0	0.0	0	23.8	10	59.5	25	16.7	7	X19
.838	4.07	0.0	0	4.8	2	16.7	7	45.2	19	33.3	14	X20
		المعدل العام لعبارات استراتيجية المستجيبون										
.637	4.096											

و يشير نتائج الجدول (4) ترتيب ابعاد استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow)، فقد جاء استراتيجية المستجيبون بالمرتبة الاولى اذ بلغ المعدل العام للوسط الحسابي لاستراتيجية المستجيبون مجتمعة (4.096). و في المرتبة الثانية جاء استراتيجية المدافعون و في المرتبة الثالثة جاء استراتيجية المنقبون و في المرتبة الاخيرة جاء استراتيجية المحللون.

جدول (4) ترتيب ابعاد استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow)

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد التوافق الاستراتيجي لاستراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow)
2	.704	3.844	استراتيجية المدافعون
3	.794	3.840	استراتيجية المنقبون
4	.731	3.762	استراتيجية المحللون
1	.637	4.096	استراتيجية المستجيبون

وصف و تشخيص ابعاد النجاح الاستراتيجي :

يشير الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الفقرات و كما يلي:

- أ- **البقاء:** استخدمت العبارات (Y1 - Y5) لقياس هذا البعد، إذ يشير نتائج الجدول (5) إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (3.80) وانحراف معياري عام بلغ (0.869). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء بعد البقاء هو Y2 الذي يتضمن (تمتاز الشركة عن الشركات المنافسة بإشراك عاملها في صناعة القرارات الاستراتيجية). بوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.663). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y3 التي تتضمن (رضا المستهلكين و المستفيدين يقع ضمن أولويات برنامج استجابة الشركة للتغيرات البيئية المتلاحقة) بوسط حسابي (3.60) و انحراف معياري (0.989).
- ب- **التكيف:** استخدمت العبارات (Y6 - Y10) لقياس هذا البعد، إذ يشير نتائج الجدول (5) إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (4.096) وانحراف معياري عام بلغ (0.747). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء بعد التكيف هو Y9 الذي يتضمن (تمتلك إدارة الشركة فرق عمل ذو مهارات تمكنه من أداء أكثر من عمل في آن واحد). بوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.650). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y10 التي تتضمن (تسعى إدارة الشركة للبحث عن الفرص الجديدة التي تؤثر في ولاء الزبون للشركة). بوسط حسابي (3.95) و انحراف معياري (0.764).
- ت- **النمو:** استخدمت العبارات (Y11 - Y15) لقياس هذا البعد، إذ يشير نتائج الجدول (5) إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (4.238) وانحراف معياري عام بلغ (0.716). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء بعد النمو هو Y12 الذي يتضمن (توفر الشركة التسهيلات والوسائل التقنية لدعم الابداع والنمو). بوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.544). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y15 التي تتضمن (تعيد الشركة النظر وباستمرار في برامج تدريب منتسبيها الجديد الذي يواكب التطورات المتسارعة). بوسط حسابي (4.17) و انحراف معياري (0.824).

الجدول (5) التكرارات و الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النجاح الأستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.791	3.64	0.0	0	4.8	2	40.5	17	40.5	17	14.3	6	Y1
.663	4.00	0.0	0	0.0	0	21.4	9	57.1	24	21.4	9	Y2
.989	3.60	4.8	2	4.8	2	33.3	14	40.5	17	16.7	7	Y3
.936	3.95	2.4	1	2.4	1	23.8	10	40.5	17	31.0	13	Y4
.969	3.81	0.0	0	11.9	5	21.4	9	40.5	17	26.2	11	Y5
.869	3.80	المعدل العام لعبارات البقاء										
.932	4.10	0.0	0	9.5	4	9.5	4	42.9	18	38.1	16	Y6
.698	4.00	0.0	0	2.4	1	16.7	7	59.5	25	21.4	9	Y7
.692	4.10	0.0	0	0.0	0	19.0	8	52.4	22	28.6	12	Y8
.650	4.33	0.0	0	0.0	0	9.5	4	47.6	20	42.9	18	Y9
.764	3.95	0.0	0	4.8	2	16.7	7	57.1	24	21.4	9	Y10
.747	4.096	المعدل العام لعبارات التكيف										
.656	4.24	0.0	0	0.0	0	11.9	5	52.4	22	35.7	15	Y11
.544	4.26	0.0	0	0.0	0	4.8	2	64.3	27	31.0	13	T12
.857	4.26	2.4	1	2.4	1	4.8	2	47.6	20	42.9	18	Y13
.701	4.26	0.0	0	0.0	0	14.3	6	45.2	19	40.5	17	Y14
.824	4.17	0.0	0	4.8	2	11.9	5	45.2	19	38.1	16	Y15
.716	4.238	المعدل العام لعبارات النمو										

و يشير نتائج الجدول (6) ترتيب ابعاد النجاح الأستراتيجي، فقد جاء بعد النمو بالمرتبة الاولى و في المرتبة الثانية جاء بعد التكيف و في المرتبة الثالثة و الاخيرة جاء بعد البقاء.

الجدول (6) ترتيب ابعاد النجاح الأستراتيجي

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد النجاح الأستراتيجي
3	.869	3.80	البقاء
2	.747	4.096	التكيف
1	.716	4.238	النمو

تحليل فرضيات البحث:

تحليل الفرضية الاولى:

ينص الفرضية الرئيسية الاولى بأنة هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) و النجاح الاستراتيجي، للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معاملات الارتباط بين بين استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) و النجاح الاستراتيجي باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) و كما في الجدول (7) والذي يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية و مافوق المتوسط بين استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) و النجاح الاستراتيجي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (**.587).

الجدول (7) معامل الارتباط بين استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) و النجاح الاستراتيجي

مستوى المعنوية Sig.	النجاح الاستراتيجي	
.000	.587**	استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow)

و يشير الجدول (8) الى وجود علاقات الارتباط بين استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج Miles & Snow (المدافعون، المنقبون، المحللون، و المستجيبون) بشكل منفرد و النجاح الاستراتيجي. و قد كان العلاقة الموجبة بين استراتيجيات المستجيبون و النجاح الاستراتيجي (**.586 = r) من اقوى العلاقات الارتباطية و يعزى ذلك الى محاولة الشركة المبحوثة الاستجابة للسوق في ظل التقلبات الممكنة أو تحقيق رد فعل تجاه تصرفات المنافسين الآخرين في السوق. فيما كان علاقة الارتباط بين استراتيجيات المدافعون و النجاح الاستراتيجي (**.507 = r) من اضعف العلاقات الارتباطية مقارنة بعلاقات الارتباط الاخرى. و بالتالي قبول الفرضية الاولى.

الجدول (8) معاملات الارتباط بين استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) بشكل منفرد و النجاح الاستراتيجي

المستجيبون	المحللون	المنقبون	المدافعون	
.586**	.511**	.526**	.507**	النجاح الاستراتيجي
.000	.000	.000	.000	مستوى المعنوية Sig.

تحليل الفرضية الثانية:

ينص الفرضية الرئيسية الثانية بأنه "يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) في النجاح الاستراتيجي". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، وذلك من اجل التعرف على وجود تأثير بين المتغيرات المذكورة. اذ تشير نتائج الجدول (9) الى وجود اثر معنوي لاستراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) في النجاح الاستراتيجي، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (26.797) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (4.0847) وبلغ القيمة الاحتمالية sig. (0.000) وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.401) والذي يشير الى قدرة استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) في تفسير التغيرات التي تطرأ على تحقيق في النجاح الاستراتيجي بنحو (40.1%).

الجدول (9) اثر استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) في النجاح الاستراتيجي

النجاح الاستراتيجي				استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow)
Sig.	R Square	F الجدولية	F المحسوبة	
.000	.401	4.0847	26.797	

و تشير نتائج أنموذج الانحدار المتعدد الموضح في الجدول (10) الى وجود اثر لاستراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) بشكل منفرد (المدافعون، المنقبون، المحللون، والمستجيبون) في النجاح الاستراتيجي، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (8.238) و (9.701) و (18.685) و (10.804) على التوالي والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (4.0847) وبلغ معامل التحديد (R^2) (.171) و (.195) و (.318) و (.213) على التوالي، والذي يشير الى قدرة استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) بشكل منفرد في تفسير التغيرات التي تطرأ في النجاح الاستراتيجي بنحو (17.1%) و (19.5%) و (31.8%) و (21.3%) على التوالي، وقد كان اثر استراتيجية المحللون في تحقيق النجاح الاستراتيجي من اقوى العلاقات التاثيرية، ويعزى ذلك الى محاولة الشركة المبحوثة بالحفاظ على الاعمال الحالية وكفاءة العمل فيها والدفاع عنها وكذلك البحث عن فرص وأسواق جديدة. في حين كان اثر استراتيجية المدافعون في تحقيق النجاح الاستراتيجي من اضعف العلاقات التاثيرية، وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية الثانية.

الجدول (10) تحليل اثر استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) بشكل منفرد في النجاح الاستراتيجي

النجاح الاستراتيجي				
Sig.	R Square	F الجدولية	F المحسوبة	استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow)
.007	.171	4.0847	8.238	استراتيجية المدافعون
.003	.195	4.0847	9.701	استراتيجية المنقبون
.000	.318	4.0847	18.685	استراتيجية المحللون
.002	.213	4.0847	10.804	استراتيجية المستجيبون

المبحث الرابع: الاستنتاجات و المقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

1. تركز شركة سي سي لصناعة المشروبات المحدودة بترخيص من شركة كوكا كولا في توافيقها الاستراتيجية على استراتيجية المستجيبون بالدرجة الاولى وتليها استراتيجيات المدافعون ثم المنقبون واخيراً استراتيجية المحللون من بين الاستراتيجيات الاربعة المتاحة، و ذلك استجابة للسوق في ظل التقلبات الممكنة، مع تحقيق رد فعل تجاه تصرفات المنافسين الآخرين في السوق، و هذا يدل بأن الشركة المبحوثة لديها القدرة التنافسية لممارسة أعمالهما، و ان الشركة قادره على تقديم منتوجاتها المتنوعة الى الاسواق على الرغم من وجود المنافسة في البيئة التنافسية لمدينة أربيل في هذا المجال.
2. أكدت نتائج التحليل الوصفي على ان الشركة المبحوثة تركز في نجاحها الاستراتيجي على استراتيجية النمو بالمرتبة الاولى و الذي يستخدمها الشركة كموشر لقياس مدى امكانياتها وقدرتها على الاستمرار في الانشطة التي يزاولها و تحفزها على مجابهة التهديدات والتحديات المحيطة بالشركة والتكيف معها، و في المرتبة الثانية جاء استراتيجية التكيف مع البيئة والحرص على ايجاد آفاق جديدة خلال تفاعلها الايجابي مع التغيرات واقتناص الفرص، و في المرتبة الثالثة و الاخيرة جاء استراتيجية البقاء و الذي يمثل جوهر النجاح الاستراتيجي.
3. ان نتائج تحليل اجابات المستجيبين في الشركة المبحوثة كان ايجابية و ان المستجيبين متفقين على اهمية التوافق بين الاستراتيجيات الاربع للأعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) في تحقيق النجاح الاستراتيجي و التي هي عباره عن قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الاهداف التي تحققها.

4. اتفقت آراء المستجيبين على أن النجاح الاستراتيجي عبارة عن امتلاك الادارة القدرة في الحصول على المعرفة والخبرات والافكار، و اقتناصها لفرص جديدة مع قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها من خلال تنفيذ قرارات إدارية فاعلة لضمان الديمومة في مجال الأعمال والتوسع فيها والتكيف مع متغيرات هذا المجال ومستجداته في ضوء عوامل إستراتيجية حاسمة تسهم في بلوغها كالرؤية الإستراتيجية والرسالة الواضحة والقيم الساندة.

5. أفصحت نتائج تحليل علاقات الارتباط و التأثير بروز علاقات ارتباط معنوية موجبة و تأثير لاستراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) و النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد، وتعزز هذه النتيجة صحة ما ذهبت إليه البحث بشأن وجود العلاقات الايجابية و التأثير لاستراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) بأبعادها الاربعة المتمثلة بـ (المدافعون، المنقبون، المحللون، المستجيبون) و بين النجاح الاستراتيجي الذي يحصل عليه متخذ القرار والمتعلقة بالمنافسين والزبائن وغيرها عبر منظومة الذكاء التنافسي مما له انعكاسه في اختيار استراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) تجعل الشركات قادرة على تكيف إمكاناتها على وفق التغيرات التي تحدث في تلك العناصر البيئية.

ثانياً: المقترحات:

1. ضرورة أن تعمل الشركات على استحداث وحدات متخصصة للتحليل البيئي، تتولى دراسة وتقييم التغيرات والاتجاهات البيئية عامة والتنافسية خاصة، من أجل مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة والتي توصف بأنها ذات مساس بمنتجاتها وخدماتها.
2. ضرورة ان تهتم الشركة المبحوثة بالشكاوى المقدمه من قبل المستهلكين و المستفيدين والاستجابة لأرائهم، و ان يقع رضا المستهلكين و المستفيدين ضمن أولويات برنامج استجابة الشركة للتغيرات البيئية المتلاحقة و ذلك لتطوير أدائها المستقبلي.
3. على الشركة المبحوثة الاهتمام بالمعلومات البيئية وإدارتها، وتوجيه الجهود نحو الوصول إلى جودتها بعد أن ثبت ميدانياً أنها ذات اثر كبير في تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي عبر مساهمتها في تحديد استراتيجيات الاعمال وفق أنموذج (Miles & Snow).
4. ضرورة ان تعيد الشركة المبحوثة النظر ببرامج التدريب فيها لتبني كل ماهو جديد لمواكبة التطورات المتسارعة في مختلف الظروف و ان تعمل إدارة الشركة البحث عن الفرص الجديدة التي تؤثر في ولاء الزبون للشركة.

5. ضرورة اهءمام الشركاء بإءراء مسوءاء لآراء الزبائن ءول مسوءى المءءاء وءءماء المعروضة من قبلها ومن قبل المنافسفن، وءمى ملاءمءها لرءبائهم، وأهم ملاءمءاءهم لما لءلك من ءور فف اكءشاف ما فءص المنافسفن والاسءفاءة منه فف اسءراءفاء الاعمال وفق أنموءء (Miles & Snow) المسءقبلفة.

المصادر

أولاً: المصادر العربفة:

1. ابابكر، كوسء ومءمء وعلف، مظفر ءمء، (2017)، العلاءة بفن عملفة ءءرفب الموارء البشرفة وءوءة ءءمة الفنءفة وءأفرهما فف النءاء الاسءراءفف، مجلة ءامعة الانبار للعلوم الاقءصاءفة ولاءرفة، المءلء (9)، العءء (19).
2. اسماعفل، مصطفف منفر وءمفل، بسام بسام، (2016)، ءبافن المءاءر الاسءراءففة ءالة لاسءءمار الءكاء الءنافسف، مجلة العلوم الاقءصاءفة ولاءرفة، المءلء (22)، العءء (89).
3. البءش، مءمء و ابوزفنة، سعفء (2007) مءاهء البءء العلمف: ءصمفم البءء و الءللل الءصاءف، عمان: ءار المسفرة للءشر و الوزفء.
4. بن ءبءور، عبءالعزفص صالء (2007) الءءارة الاسءراءففة : اءارة ءءفءة فف عالم مءءفر، الطبعة الءانفة، ءار المسفرة للءشر و الءوزفء و الطباعة، عمان، الءرفن.
5. بنف ءمءان، ءالء مءمء، و اءرفس، وائل مءمء (2015) الاسءراءففة و الءءطفب الاسءراءفف، مءهء معاصر، ءار الفاءورف للءشر و الطباعة، عمان، الءرفن.
6. ءامءف، عبء ءمفء، (2015)، ءور الكفاءاء الوظففة فف الاسءراءففة الءنافسفة للمنظماء المعاصرة، رسالة ماءسءفر رفرف المنشرة، ءامعة مءمء ءفضر بسكرة، كلية ءقوق و العلوم السفاسة.
7. ءسن، ءوزف مصطفف، (2016)، ءور القوة الءنظفمفة فف ءءقف مءبلاء النءاء الاسءراءفف، رسالة ماءسءفر رفرف المنشرة، كلية الءءارة و الاقءصاء، ءامعة صلاء ءفن.
8. الءءاوف، سناء ءاسم، (2016)، ءور الءءسفن المسءمر فف ءءقف النءاء الاسءراءفف، مجلة ءامعة الكلية الاسلامفة ءامعة - النءف الءشرف، المءلء (2)، العءء (40).
9. الركباف، كاظم نزار، (2004)، الءءارة الاسءراءففة: العولمة و المنافسة، الطبعة الءولف، ءار وائل للءشر، الءرفن - عمان.
10. الزفبفء، لمفاء سلمان و ءاسم، رؤف فونس، (2015)، أءر اسءءاء ءءنولوجفا المعلوماء فف ءءقف الاءءار المعرفف لءمان النءاء الاسءراءفف، مجلة الءءارة و الاقءصاء، المءلء (38)، العءء (104).
11. الزفبارف، ءبرائل اءمء اسماعفل، (2013)، علاءة المقءراء ءوءرفة بعوامل النءاء الاسءراءفف وءأفرها فف فاعلفة قراراء الإءءمان المصرفف، رسالة ماءسءفر رفرف المنشرة، كلية الءءارة و الاقءصاء، ءامعة صلاء ءفن- اربل.
12. سلطان، وفاء على و عكار، زفنب شلال، (2013)، مصادر اللا ءأكد البفئف و اسءراءفاء المءابهة، مجلة ءراساء البصرة، العءء (16).

13. سليمان، وزيرة يحيى محمد، (2010)، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الإستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، رسالة ماجستير غير المنشورة، جامعة الموصل.
14. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، (2007)، "نظرية المنظمة"، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
15. الطائي، علي حسون و الناجي، مصطفى ناطق، (2015)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (21)، العدد (82).
16. عبد نايف، باسم فيصل، (2014)، المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (37)، العدد (99).
17. العزاوي، بشرى هاشم محمد، (2008)، أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي، اطروحة دكتوراه غير المنشورة، جامعة بغداد.
18. العزاوي، نجم، (2012)، أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، بحث مقدم في الملتقى الوطني الموسوم: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي تنظمه جامعة قاصدي مرباح ورقة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جمهورية الجزائر.
19. العمراني، عبدالغني محمد اسماعيل، (2009) دليل الدارس الى اعداد البحث العلمي، صنعاء، دار الكتاب الجامعي.
20. القدو، حنين محمود والسبعواوي، احمد يونس محمد، وعبودي، صفاء ادريس، (2007)، اثر الثقافة التنظيمية في تحديد السلوك الاستراتيجي للإدارة العليا، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، مجلة بحوث المستقبلية، العدد (18).
21. اللامي، نادية داخل عناد، (2007)، العلاقة بين استراتيجية الأعمال ونشر تقانة المعلومات وأثرها في الأداء المنظمي، رسالة ماجستير غير المنشورة ، جامعة بغداد.
22. موسى، سهام (2014)، مساهمة في بناء نموذج قياس اثر المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة دكتوراه غير المنشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
23. واكر، ريتشارد م. ،(2015)، الادارة الاستراتيجية والأداء في المنظمات العامة: نتائج من نموذج (Miles & Snow)، مجلة الإدارة العامة، المجلد (56).
24. الياسري، أكرم محسن مهدي، (2005)، التوافق بين دورة حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وتأثيره في الأداء، اطروحة دكتوراه غير المنشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد.

ثانياً: المصادر الإنكليزية:

1. Abdullah, K.M., Mustafa, H.A., Othman, B., & Sadq, Z.M. (2020). The Impact of Information System on Improving Academic Staff Performance of Colleges and Institutes – a Case of Erbil Polytechnic University, *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(4): 292-304. DOI: 10.37896/JXAT12.04/775.

2. Ahmed, B.S., Sadq, Z.M. and Omer, S.O. (2017). The Role of Organizational Support in Promoting Creative Direction. *Iraqi Administrative Sciences Journal*. 1(2): 335-360.
3. Ali, M.A., Omer, S.O. & Sadq, Z.M. (2018). The Role of Information System Efficiency Human Resources in the Strategic Practices of Human Resources Management. *Iraqi Administrative Sciences Journal*. 2(2): 219-233.
4. Aljaf, N. and Sadq, Z.M. (2015). The Impact of Employee Motivation on Organizational Performance. An Empirical Study at Hayat University-Erbil/Iraq. *Journal for Studies in Management and Planning*. 1(10): 83-93.
5. Aljaf, N.A., Sadq, Z.M., and Hassan, R.S. (2019). The Role of Activating Work Ethic in Reducing Manifestations of Administrative Corruption. *Journal of University of Human Development*, 3(2), 493-523, DOI: 10.21928/juhd.20170610.20.
6. Aragón-Sánchez, A. and Sánchez-Marín, G. (2005) Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*. Vol. (43), No. (3).
7. Boyne, G.A. Walker, R.M. (2004) Strategy Content and Public Service Organizations. *Journal of Public Administration Research*, 14 (2).
8. Clueck, W.F. & Jauck, L.R., (1984). *Business Policy & Strategic Management*”, 4th edition, New York: McGraw-Hill International Book Co.
9. Daft, R., (2001), *Organization Theory and Design*, 7th ed., USA, DPS Associates, Inc.
10. Gimenez F., (1994), " Miles and Snows Strategy Model in the Context of Small Firms. John Wiley & Sons, New York.
11. Isoherranen, V., Kess, P. (2011), *Analysis of Strategy by Strategy Typology and Orientation Framework Modern Economy*, September 2011, Vo. (2).
12. Johnson, G. & Scholes, K., (2002). *Exploring Corporate Strategy*, 6th edition, Prentice –Hall Financial Times.
13. Karim, S.M, Sadq, Z.M. and Al-Ahmedi, M.W. (2016). Equity Capital Sovereignty and Country's Economical Change. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*. 6(2): 1-9.
14. Kess, P., and Isoherranen, V. (2014), *Business Strategies Analysis by Strategy Typology and Orientation Framework*. *Management Knowledge and learning International conference*, 25-27 June 2014.
15. Khorsheed, R.K., Abdulla, D.F., Othman, B.A., Mohammed, H.O., and Sadq, Z.M. (2020). The Role of Services Marketing Mix 7P's on Achieving Competitive Advantages (The Case of Paitaxt Technical Institute in Kurdistan Region of Iraq). *TEST Engineering and Management*, 83: 15947 – 15971.

16. Mala, H.M., Ahmed, B.S., & Sadq, Z.M. (2017). Organizational Institutional Effectiveness through Transformational Leadership, *Qalaai Zanist Journal*, 2(3): 128-150, DOI: 10.25212/lfu.qzj.2.3.07.
17. Mantak, S.O., Wali, A.I., & Sadq, Z.M. (2019). The Role of Training and Empowering Human Resources Strategies on Enhancing the Capabilities of Innovation Strategic, *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(1): 98-108, DOI: 10.14500/kujhss.v2n1y2019.pp98-108.
18. Merkhan, K.H.A., Awmor, S.O., Sadiq, Z.M. (2017). Analyzing the Role of Strategic Alignment of Business Strategies According to the Miles & Snow Model in Competitive Intelligence (A Comparative Study between CCC Beverage Industry Co. Ltd. And Al-Hayat Soft Drinks and Mineral Water Co. Ltd. in Erbil), *Zanco Journal of Humanity Sciences*, 21(6): 11-39, DOI: 10.21271/zjhs.21.6.2.
19. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer A. D., and Coleman, H. J., (1978), Organizational Strategy, Structure and Process: The academy of Management Review, Vol. (3),.
20. Mohammedamin, S.I., Sadq, Z.M, & Othman, W.M. (2018). The Relationship Between Social Capital and Quality of Work Life and their Impact on Strategies to Enhance Employment Intolerance A Survey Study of the Views of a Sample of Teaching Staff at Nulj University in Erbil City. *Zanco Journal of Humanity Sciences*. 22(3): 156-176. DOI: 10.21271/zjhs.22.3.9.
21. Najm, F.H., Sadq, Z.M., & Al-faqi, A.M. (2019). The Role of Human Resources Management Practices in Enhancing the Level of Social Responsibility, *Qalaai Zanist Journal*, 4(3): 836-878, DOI: 10.25212/lfu.qzj.4.3.10.
22. Omer, S.O., Sadq, Z.M., & Ahmed, S.A. (2017). The Role of Strategic Leadership Practices in Enhancing the Level of Organizational Performance. *Zanco Journal of Humanity Sciences*, 21(5): 220-238. DOI: 10.21271/zjhs.21.5.14.
23. Othman, B., Khatab, J.J., Esmaeel, E.S., Mustafa, H.A., and Sadq, Z.M. (2020). The Influence of Total Quality Management on Competitive Advantage towards Bank Organizations: Evidence from Erbil/Iraq, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(5): 3427- 3439. DOI: 10.37200/I JPR/V24I5/PR202053.
24. Raymond E. Miles, Charles C. Snow, Alan D. Meyer, Henry J. Coleman, Jr., (1978), Organizational Strategy, Structure, and Process, The Academy of Management Review, Vol. (3), No. (3).
25. Sadq, Z.M. (2019). The Relationship between Organizational Power and Job Involvement and Their Impact on Achieving Strategic Objectives (An Empirical Study of Private Hospitals Managers' Perspectives in Erbil City, Kurdistan Region of Iraq). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. 6(5): 627-637. DOI: 10.18415/ijmmu.v6i5.1159.

26. Saeed, F.S., Omar, S.O. & Sadq, Z.M. (2018) Role of Managerial Leadership Skills in Enhancing Career Commitment. *Iraqi Administrative Sciences Journal*. 2(4): 309-334.
27. Sekaran, U. (2005) Research Method for Business: A Skill Building Approach. 2nd edition. New York: John Wiley & Sons.
28. Simon F., Marques D., Narangajavana Y.,) 2005)," Competitive Strategies and Performance in Spanish Hospitality Firms" *International Journal of Contemporarg Hospitality Management* Vol. (17), No. (1).
29. Waldron, D.G., & Antonio, S. (2008). Transnationality: An Index of Strategic Success?" *International Journal of Business Strategy*, Vol 8, No 2.
30. Wali, A.I., Omer, S.O. and Sadq, Z.M. (2016). The Role of Human Resource Development Strategies on Capabilities of Strategic Innovation (An Empirical Study at Akre Technical Institute/Kurdistan Region- Iraq). *International Journal of Humanities and Cultural Studies*. 3(1): 1453-1474.
31. Wali, A.I., Sadq, Z.M. and Rasheed, J.S. (2016). The Role of Strategic Information System Characteristics on Customer Service Quality (An Empirical Study at Soran and Sardam Private Hospitals in Iraqi Kurdistan Region Erbil City). *International Journal of Humanities and Cultural Studies*. 3(2): 1778-1790.

الاخ الكريم، الاخـت الكريمة

الموضوع / استمارة الاستبانة

تحية طيبة ..

تمثل هذه الاستمارة جزء من متطلبات انجاز البحث الموسوم "تحليل دور التوافق الاستراتيجي لاستراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) في النجاح الاستراتيجي، وتعدّ مشاركتكم في اختيار الإجابة الصحيحة ذات أثر إيجابي في إخراج هذه البحث ، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل عبارة ، علماً أن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية ولا داعي لتثبيت الاسم ... نشكر تعاونكم وحسن استجابتكم. مع وافر الشكر والتقدير

الباحث: زانا مجيد صادق مدرس في جامعة كويه

المحور الاول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر () أنثى ()
2. العمر: من 21 – 30 سنة () ، 31 – 40 سنة () ، 41 – 50 سنة () ، 51 سنة – 6٠ سنة ()
3. المؤهل العلمي : دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتورا ()
4. سنوات الخدمة: 1- ١٠ سنة () ، ١١- ٢٠ سنة () ، ٢١- ٣٠ سنة () ، ٣١ – ٤٠ سنة ()
5. المنصب:

المحور الثاني: المتغير الاول: التوافق الاستراتيجي (X)
يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك .

ت	العبارات	أُتفق بشدة (5)	أُتفق (4)	محايد (3)	لا أُتفق (2)	لا أُتفق بشدة (1)
اولاً : استراتيجية المدافعون						
1	تتبنى إدارة شركتنا وسائل دفاعية للحد من تصرفات المنافسين في أسواقها.					
2	تسعى إدارة الشركة إلى إنتاج منتجات عالية الجودة تفوق منتوجات على المنافسين.					
3	تحافظ إدارة شركتنا على نوع منتجاتها كما هي دون تغيير.					
4	توجه إدارة شركتنا أعمالها لكي تكون رائدة في ميادين محددة من السوق.					
5	تميل إدارة الشركة الى عرض مدى محدود من المنتوجات للزبائن مقارنة مع المنافسين .					
ثانياً: استراتيجية المنقبون						
6	تبحث إدارة الشركة عن الفرص السوقية البيئية عبر معرفة اتجاهات الطلب على منتوجاتها باستمرار.					
7	تتحمل إدارة شركتنا المخاطر العالية لتقديم أفضل المنتجات للزبائن.					
8	تتمثل الفلسفة الأساسية لشركتنا في كسب الزبائن الجدد بتقديم منتوجات متنوعة باستمرار.					
9	تطور إدارة الشركة منتوجاتها عبر وسائل تقديم الخدمة باعتماد التقانات الحديثة.					
10	ترغب إدارة الشركة بإعادة جدولة الأفعال التنافسية بشكل مستمر					
ثالثاً: استراتيجية المحللون						
11	تحلل إدارة الشركة وسائل التحليل المعمق قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بتغيير تقانات تقديم المنتج فيها.					
12	تهتم إدارة الشركة بالوسائل كافة التي من شأنها تحقيق خفضاً في كلف منتوجاتها.					
13	تواكب إدارة الشركة حالة المنافسة مع المنظمات المماثلة عبر تحقيق الموازنة بين أسعار منتوجاتها وقدرة الزبائن على اقتنائها.					
14	تتبنى إدارة الشركة الأساليب المتاحة كافة للحصول على المعلومات عن مواقف الزبائن تجاه منتوجها.					
15	تعتمد إدارة الشركة وسائل التحليل التي تسهم في تقييم مركزها التنافسي مقارنة بالشركات المماثلة.					

رابعاً: استراتيجية المستجيبون				
16	تهتم إدارة الشركة بإحداث التغييرات في منتوجها استجابة للتأثيرات والضعف البيئية.			
17	تمتاز إدارة الشركة بامتلاكها القدرة على تخفيض أسعار منتوجها استجابة للتغير في الأسعار السائدة في السوق.			
18	تولي إدارة الشركة اهتماماً كبيراً بمتابعة التغيرات التقانية من أجل الاستجابة للحاجات المتغيرة باستمرار.			
19	تهتم إدارة الشركة بمتابعة الزبائن للتعرف على شكاواهم تمهيداً للاستجابة لها بالوقت المناسب.			
20	تطرح الشركة منتجاتها بخصائص تنافسية من أجل الاستجابة للتغير البيئي.			

المحور الثالث: النجاح الاستراتيجي (التابع): (٧)

ت	العبارات	أُتفق بشدة (5)	أُتفق (4)	محايد (3)	لا أُتفق (2)	لا أُتفق بشدة (1)
أولاً: البقاء						
21	تتنافس الشركة مع نظيراتها في حرصها العالي على الارتقاء بمستويات ولاء مستهلكين و المستفيدين لها.					
22	تمتاز الشركة عن الشركات المنافسة بإشراك عاملها في صناعة القرارات الاستراتيجية.					
23	رضا المستهلكين و المستفيدين يقع ضمن أولويات برنامج استجابة الشركة للتغيرات البيئية المتلاحقة.					
24	جودة المنتجات و الخدمات المقدمة من قبل الشركة جزء من ثقافتها و من أهم أولوياتها.					
25	تهتم الشركة الشكاوى من المستهلكين و المستفيدين و أرائهم لتطوير أدائها المستقبلي.					
ثانياً: التكيف						
26	تعيد الشركة النظر باستمرار ببرامج التدريب فيها لتبني كل ما هو جديد موكبة للتطورات المتسارعة.					
27	تتفاعل الشركة مع شرائح المجتمع كافة وتستجيب لاحتياجاتها المتغيرة في مختلف الظروف.					
28	رضا المستهلكين و المستفيدين يقع ضمن أولويات برنامج استجابة المنظمة للتغيرات البيئية المتلاحقة.					
29	تمتلك إدارة الشركة فرق عمل ذو مهارات تمكنه من أداء أكثر من عمل في آن واحد.					
30	تسعى إدارة الشركة للبحث عن الفرص الجديدة التي تؤثر في ولاء الزبون للشركة.					
ثالثاً: النمو						

				تعتمد الشركة آليات متجددة لتعميق معرفتها بحاجات المستهلكين والمستفيدين و إقتناص فرص تلبيتها.	31
				توفر الشركة التسهيلات والوسائل التقنية لدعم الابداع والنمو.	32
				تعول إدارة الشركة على آليات رصينة في تفحص أثر التغييرات البيئية في رضا الموظفين.	33
				توظف الشركة خبرات عاملها في صناعة القرارات المؤثر في مستقبلها.	34
				تعيد الشركة النظر وباستمرار في برامج تدريب منتسبيها الجديد الذي يواكب التطورات المتسارعة.	35

پوخته:

ئامانجى ئەم تووژينه وه به بریتیه له دهست نیشانکردنی سازان له نیوان کۆمهلیک ئیستراتیژیاتی کار له سەر بنه مای مۆدیلى (Miles & Snow) که پیکدیٲ له (به رگری کاره کان، گه پیده کان، شیکه ره وه کان، وه لām دهره وه کان) وه چۆنیه تی کاریگه ری له سەر سه رکه وتنی ستراتیژی که پیکدیٲ له (مانه وه، خوگونجان، به ره و پیش چوون) وه کۆمپانیای سی سی بو پیشه سازی خواردنه وه ی سنوردار ورپگه پیدراو له لایهن کۆمپانیای کوكا کولا له شاری هه ولپیر دهست نیشانکرا وه کو گۆره پانی تووژینه وه، وه تووژینه وه که پشتی به ستوه به پرۆگرامی باسکردنی شیکردنه وه ی بو شیکردنه وه ی ئەنجامه کان وه تووژینه وه که کۆمه لیک گریمانه ی دیاری کرد به مه به ستی به دهست هینانی ئامانجی تووژینه وه که و کیشه که ی، که تاقیکرایه وه به جوړه ها که لوپه لی ئاماری له رپگای پرۆگرامی شیکردنه وه ی ئاماری (SPSS 20)، وه لیستی راپرسی ئاماده کراوه ودابه شکرا به سەر به رپوه به ره کان وجیگره کانیان وه سه رپه رشتیاران له یه که کانی کارگیری وه له لقه جیاوازه کانی کۆمپانیا له ناوه ندی شاری هه ولپیر که ژماره ی کۆمه لگای تووژینه وه (٨٥) به ریوه به ر و فه رمانبه رن، تووژهر هه لسا به داهشکردنی (٥٠) فۆرم، (٤٥) فۆرم گه رایه وه، وه (٤٢) فۆرم گونجاو بوو بو مه به ستی شیکاری ئاماری که ئەمه ش بریتیه له ریژه ی (٤٩،٤%) له کۆمه لگای تووژینه وه. وه تووژینه وه که گه یشت به چه ند ئەنجامیک دوا ی شیکردنه وه ی وه لāmی وه لām دهره وه کان که کۆمپانیا که له ئاستیکی به رزدايه له روی کاردرندا له گه ل بوونی په یوه ندی و کاریگه ری ئیستراتیجیه ی کار له سەر بنه مای مۆدیلى (Miles & Snow) به سەر

سه ركه وتنى ستراتىژىدا، وه تويزينه وه كه كومه لىك پيشنارى خسته وو له گرنگ ترينيان پيوستى كۆمپانیاكان بۆ دامه زراندى يه كه ي تايبه ت به شىكر دنه وه ي ژينگه يى كه هه لىستىت به لىكۆلینه وه و به هيز كرنى گۆرانكارى و ئاراسته ژينگه ييه كان به شيوه يه كى گشتى وه ركا به رى به شيوه يه كى تايبه ت به مه به ستى رووبه روو بوونه وه ي نه و گۆرانكارى انه ي كه له ژينگه ي كاردا رووده ده ن.

The role of strategic alignment of business strategies according to the (miles & snow) model on strategic success

Zana Majed Sadq

Department of Management and Accounting, Faculty of Humanities and Social Science, Koya University, Koya KOY45, Kurdistan Region, Iraq.

Visiting Lecturer at Department of Legal Administration, College of Administration and Economics, Lebanese French University, Kurdistan Region, Iraq.

zana.sadq@koyauniversity.org

Keywords: *defenders' strategy, prospectors' strategy, analysts' strategy, respondents' strategy, and strategic success.*

Abstract

This study aims to identify the compatibility between a numbers of business strategies conform to the form of (Miles & Snow) represented by (defenders, prospectors, analysts, and respondents) and its role on strategic success, represented by (survival, adaptation, and growth), the study population is the CC company for the drinks industry Ltd. under license from Coca-Cola in the city of Erbil Iraqi Kurdistan region. The study pursues a descriptive analytical approach, along with examine a set of hypotheses for the purpose of achieving the objectives of the study and its problem that have been tested by multiple statistical tools using statistical analysis software program (SPSS 20). A survey



questionnaire prepared and distributed to managers, their deputies, supervisors and employees in the different units and in the various branches in the city of Erbil. The study population is about (85) managers and employees. The researcher has distributed (50) questionnaires, (45) questionnaires have been returned, and (42) questionnaires were valid for statistical analysis, which represents the study sample and (%49.4) of the study population. The study found number of results based on the analysis of respondents' answers such as the company has high-level rates of compatibility strategies along with the presence of correlation relationships and effect for business strategies according to the (Miles & Snow) model on strategic success. Based on the results the study presents a set of suggestions, one of the most important of these is the necessity for companies to create specialized environmental analysis units that undertake the study and evaluation of environmental changes and trends in general and competitiveness in particular, in order to face the changes that occur in the environment.