



مجلة الشروق للعلوم التجارية
ISSN: 1687/8523
Online :2682-356X
2007/12870
sjcs@sha.edu.eg
<https://sjcs.sha.edu.eg/index.php>



دراسة العلاقة بين استراتيجيات التحول وبين الأداء المُدْرَك في شركات صناعة البلاستيك في مصر

دكتور مهندس/ حسن محمد مأمون

باحث دكتوراه – قسم المحاسبة

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

hmamoun72@yahoo.com

الأستاذ الدكتور/ طارق حسن عابدين

أستاذ إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

tarek.abdeen@aast.edu

كلمات مفتاحية:

استراتيجيات التحول؛ الأداء المُدْرَك؛ استراتيجيات إيجاد الإيرادات؛ استراتيجيات إعادة التنظيم؛ القطاع الصناعي.

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

مأمون، حسن محمد، عابدين، طارق حسن (2025). "دراسة العلاقة بين استراتيجيات التحول وبين الأداء المُدْرَك في شركات صناعة البلاستيك في مصر". مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد السابع عشر، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، أكاديمية الشروق،

دراسة العلاقة بين استراتيجيات التحول وبين الأداء المُدْرَك في شركات صناعة البلاستيك في مصر

دكتور مهندس/ حسن محمد مأمون

باحث دكتوراه – قسم المحاسبة

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

hnamoun72@yahoo.com

الأستاذ الدكتور/ طارق حسن عابدين

أستاذ إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

tarek.abdeen@aast.edu

ملخص البحث:

هدف البحث: يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين استراتيجيات التحول وعناصرها، وهي: استراتيجية إيجاد الإيرادات واستراتيجية إعادة التنظيم، وبين الأداء المُدْرَك في الشركات المُصنّعة للمنتجات صناعة البلاستيكية بجميع أنواعها المختلفة. واقترح البحث نموذجًا لاختبار العلاقة بين متغيراته في جمهورية مصر العربية.

منهجية البحث: اعتمد البحث على دراسته للمتغيرات المستقلة، وهي: عناصر استراتيجية التحول، التي تتمثل في: استراتيجية إيجاد الإيرادات، واستراتيجية إعادة التنظيم، والمتغير التابع، وهو: الأداء المُدْرَك للشركات التي تعمل في إنتاج المنتجات الصناعية البلاستيكية. كانت وحدة التحليل هي: العاملون في قطاع صناعة البلاستيك، عن طريق الاستقصاء، وكانت العينة 461 مشاركًا، من العاملين في مصانع صناعة البلاستيك. واعتمد البحث على أسلوب الدراسة المقطعية بجمع البيانات مرة واحدة، وتم التحليل واستنتاج النتائج بأسلوب المنهج الوضعي والكمي. ومن المستقصي منهم حُلّت باستخدام برامج SPSS 27 و SmartPLS 4.1.

نتائج البحث: توصل البحث إلى إيجابية العلاقة لكل من عناصر استراتيجية التحول، وهي: استراتيجية إيجاد الإيرادات، واستراتيجية إعادة التنظيم مع الأداء المُدْرَك لمصانع صناعة البلاستيك في مصر.

توصية البحث: كانت أهم توصيات هذا البحث أهمية الاهتمام بتطبيق استراتيجيات التحول المختلفة؛ لتأثيرها في الأداء المُدْرَك لشركاتهم من تحديد استراتيجيات التحول المناسبة وتطبيق استراتيجية إعادة التنظيم وتطبيق استراتيجية إيجاد الإيرادات وأخيرًا، قياس الأداء المُدْرَك.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التحول – الأداء المُدرَك للشركات - استراتيجيات إيجاد الإيرادات- استراتيجيات إعادة التنظيم – القطاع الصناعي – شركات صناعة البلاستيك.

STUDYING THE RELATIONSHIP BETWEEN TURNAROUND STRATEGIES AND PERCEIVED PERFORMANCE IN PLASTIC MANUFACTURING COMPANIES IN EGYPT

Abstract:

Research Objectives: This research aims to explore the relationship between turnaround strategies, represented in the revenue generation and re-organization strategies, and the perceived performance in plastic companies manufacturing products of all different types. The research proposed a model to test the relationship between its variables in Egypt.

Research Methodology: This research studied the independent variables, which are the turnaround strategies, represented in the revenue generation strategy and the re-organization strategy, and the dependent variable, which is the perceived performance of companies operating in the production of plastic products. The unit of analysis was the employees in the plastic sector, to express their views on perceived performance through a survey, with a sample size of 461 participants from workers in plastic factories. The research adopted a cross-sectional study approach by collecting data once, and the analysis and conclusions were drawn using the positivist and quantitative methodology.

Research Results: The research reports that there is a positive relationship between the revenue generation strategy and the reorganization strategy, with the perceived performance of plastic factories in Egypt .

Research Recommendation: The most important recommendations of this research emphasize the importance of paying attention to the adoption of various turnaround strategies due to their impact on the perceived performance of their companies, including identifying appropriate turnaround strategies, applying the reorganization strategy, applying the revenue generation strategy, and finally measuring perceived.

Keywords: Turnaround Strategies- Perceived Performance - Reorganization strategy - Revenues Creation Strategy - Industrial company

1. مقدمة

تعتبر استراتيجيات التحول أحد العوامل المهمة في تغيير الأداء، لوجود علاقة قوية بين استراتيجيات التحول وبين الأداء المُدْرَك للشركات والمنظمات (Schoenberg et al., 2013). إن سوء الإدارة وانخفاض المبيعات وقلة الإنتاجية وارتفاع التكاليف تعد من الأسباب الأساسية التي تؤثر سلباً على أداء الشركات يتطلب ذلك تفعيل فورياً لاستراتيجيات التحول الفعالة والعالية الجودة والكفاءة، مثل خفض التكاليف، تغيير القيادات والهيكل التنظيمي، والتركيز على المنتج الرابع، وزيادة رضا العميل والتركيز على الموظفين المؤثرين في العمليات الحيوية لتحقيق القدرة التنافسية في مواجهة المنافسين والأرباح السريعة، وتحسين الحصة السوقية (Nyagiloh & Kilika, 2020).

وأحد الأهداف الأساسي لاستراتيجيات التحول هو تمكين الشركات من البقاء والمحافظة على سلامة الصحة المالية للمؤسسة. وذلك يساعدها على التغلب على التحديات الداخلية والخارجية. ويعتمد نجاح استراتيجيات التحول على عوامل كثيرة منها جودة الاستراتيجية وفعاليتها وتوافقها مع بيئة العمل والتزام العامل البشري في التطبيق والاستعداد لقبول التغيير بدون مقاومة (Ngwenya et al., 2016; Tikici et al., 2011).

ويعد قياس أداء الشركات من الأمور المهمة لتحديد التقدم والنمو ونجاح المؤسسات في مجال الإدارة الاستراتيجية، وهو أيضاً مؤشر إيجابي في حالات كثيرة، مثل انخفاض المبيعات أو الأرباح نتيجة انخفاض الطلب؛ بسبب تغير احتياجات العملاء أو تغير أذواق وأنماط الحياة، أو المنافسة من اتجاه المنافسين، والتغافل عن هذه المؤشرات يؤدي إلى تدهور المنظمة. لذلك، ينبغي أن تنبه تلك المؤشرات المديرين إلى تغيير استراتيجية العمل (Komen, 2014).

لذا، تعد استراتيجيات التحول من الحلول المقترحة لرفع أداء الشركات والتخلص من الانهيار وتوقف الاستثمارات. ومن هنا تظهر أهمية دراسة العلاقة بين استراتيجيات التحول وعناصرها المختلفة وبين الأداء المُدْرَك للشركات. ويعد ذلك مدخلاً مهماً للبدء في تناول البحث الحالي الفجوة البحثية ومشكلتها من خلال الدراسات السابقة واقتراح نموذج البحث. واختبار الفروض البحثية، والوصول إلى نتائج تخدم متخذ القرار في القطاع محل البحث، ومراجعة الأدبيات المرتبطة بمتغيرات هذا البحث.

2. الدراسات السابقة

استراتيجيات التحول هي أحد أنواع الاستراتيجيات التي تلجأ إليها كثير من الشركات في مرحلة الأزمات سواء كانت الأزمات عالمية (Tikici et al., 2011) أو محلية مثل التضخم (Ngwenya et al., 2016) أو تغيير في سعر الصرف أو تعدد العملات الأجنبية وأيضاً على مستوى الشركات التي تتجه إلى الإفلاس (Evans et al., 2013) أو على مستوى الشركة التي لديها تعثر مالي (Schoenberg et al., 2013) أو فساد داخل المنظمة يؤدي الي تدهور الشركة (Ukaidi, 2016).

وسوف يتم تناول بعض الدراسات السابقة التي تناولت استراتيجيات التحول ومدي تأثيرها على الأداء المُدْرَك للشركات.

دراسة (Asenge et al., 2023): درس البحث تأثير استراتيجيات التحول على أداء الشركة في صناعة الأغذية والمشروبات في نيجيريا. وكانت عناصر استراتيجيات التحول هي: استراتيجية التخفيض، واستراتيجية التنوع، بالإضافة إلى استراتيجيات إيجاد الإيرادات عن طريق منتج جديد مع سوق جديدة، قامت الدراسة على شركة كبيرة واحدة فقط، وعلى 346 موظفاً، عن طريق الاستقصاء، ثم تحليل البيانات التي جُمِعت من المشاركين باستخدام تحليل المتوسطات والانحراف المعياري وارتباط الإصدار. وتوصلت

الدراسة إلى أن تخفيض تكاليف الإنتاج والتنوع له تأثير إيجابي على أداء الشركة. ووصّت الدراسة بمزيد من التحسّن في الأداء، بإنشاء خطوط إنتاج جديدة للوصول إلى منتج جديد. التعليق على الدراسة: من الواضح في الدراسة السابقة التركيز على شركة واحدة، وعدم التعرض لأي دراسات سابقة درست شركات أخرى في المجال نفسه أو مجال قريب يدعم تلك النتائج، مما لا شك فيه، أنه من غير المستحب تعميم النتيجة، وتقتصر النتائج على تلك الشركة فقط. بالإضافة إلى ذلك، لم تعرض الدراسة كيفية قياس عناصر استراتيجيات التخفيض أو استراتيجيات التنوع، ولكن تعاملت مع استراتيجيات التحول على أنها متغير واحد. وهذا يضعف النتائج المستخلصة.

دراسة (Balioukas et al. (2023): بحث عن تطبيق استراتيجيات التحول لتنظيم المشاريع في فترة الركود الاقتصادي والأزمات. قامت الدراسة على 152 شركة يونانية في قطاع التصنيع والتجارة من بين 450 شركة، تمثل تلك الشركات 3% من الناتج المحلي الإجمالي لليونان، استخدمت الدراسة الاستقصاء لتجميع البيانات. تبحث الدراسة في دور التحول الناجح وتطبيق الخطة الاستراتيجية للشركة والتحقق من معرفة المديرين اليونانيين بالتكتيكات المطبقة خلال خطة التحول. الهدف الرئيسي للدراسة هو إنشاء إطار نظري وتجريبي يشرح كيفية تنفيذ استراتيجية التحول خلال مرحلة الركود الاقتصادي، وكيف أثرت الأزمة الاقتصادية على الخطة الاستراتيجية للشركات، ودوران الأعمال، والنتائج، وعائد الاستثمار، والعائد على الأصول. قامت الدراسة على وضع مراحل تنفيذية بناءً على الدراسات السابقة، وتتلخص في تحليل وضع الشركة، وتغيير الإدارة العليا، وتحسين استراتيجية الاتصال، وتغيير ثقافة الشركة، والتحكم في العمليات، وبدأ التشغيل مع تخفيض التكاليف الإنتاجية، وبيع الأصول والفائض من المخازن، وإعادة الهيكلة، ومراجعة استراتيجيات الأعمال، وسحب الاستثمارات، وتطوير الأسواق. والهدف من ذلك هو التغلب على الأزمة الخارجية والداخلية التي تؤدي إلى تدهور المشاريع.

وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب المديرين اتفقوا على تطبيق استراتيجيات التحول كنموذج مشاريع كالتالي: تحليل الوضع 47.6%، التركيز على السوق والمبيعات وتحسين المبيعات والتسويق 18.9%، إعادة النظر في استراتيجية العمل والنظر في عمليات التصفية 14.9%، تولي السيطرة وأداء الإدارة المالية 14.9%، بدء التشغيل وتدابير خفض التكاليف 13.5%، تقليص الأصول والمخزون الفائض 12.7%، التزامات إعادة الهيكلة 8.1%، إصلاح للمديرين المتوسطين وتحسين استراتيجية الاتصال وإجراءات تغيير الثقافة المؤسسية 7.6%، تغيير الإدارة العليا بنسبة 4.1% فقط.

التعليق على الدراسة: كانت الدراسة التجريبية على الشركات اليونانية في قطاع التصنيع إضافة مفيدة للبحث العلمي؛ لأن البحث تطرق إلى خطوات تنفيذ استراتيجيات التحول على ثماني استراتيجيات تحول مختلفة من وجهة نظر المديرين، ولكن يوجد بعض الملاحظات: البحث لم يعرض أي فرضيات أو نموذجًا يشتمل على المتغيرات، وتعامل مع استراتيجيات التحول كمشروع تنظيمي، ولم يستشهد البحث على ذلك العرض من الدراسات السابقة. وعلاوة على ذلك، كانت العينة ضعيفة؛ نظرًا لضيق وقت المديرين - في كثير من الأحيان- لملء الاستقصاء، ولم يجد تعاونًا ملحوظًا في جمع البيانات للحفاظ على السرية وعدم كشف هوية الشركة، ويوجد تحيز ملحوظ في جمع البيانات؛ لأن المجيب على الاستقصاء كان واحدًا فقط من كل شركة. بالإضافة إلى أن الشركات كانت من قطاعين فقط. وعلاوة على ذلك، لا يمكن التعميم على باقي القطاعات الخدمية أو غيرها.

دراسة (Nwabia et al. (2023): قام البحث بدراسة العلاقة بين إعادة الهيكلة التنظيمية والأداء لشركة تعمل في خدمات النقل بنيجيريا، وكان مجتمع الدراسة 91 موظفًا، وكانت الاستجابة للاستبيان 75 موظفًا. قام البحث بالتحليل لاختبار الفروض، واستخدم البحث حساب المتوسطات والانحراف المعياري واختبار الارتباط. وتوصلت الدراسة إلى علاقة إيجابية كبيرة بين بناء القدرات وإعادة الهيكلة التنظيمي، بالإضافة إلى خفض التكلفة

وإعادة الهيكلة. وكانت عناصر إعادة الهيكلة هي: الهيكل المالي، والهيكل التنظيمي، وهيكل المحفظة الاستثمارية.

التعليق على الدراسة: البحث تطرق إلى مناقشة تنوع إعادة الهيكلة، ودعّم ذلك بالدراسات السابقة، ولكن كان هناك تفاوت بين البحث وعنوان البحث؛ حيث أشار عنوان البحث إلى إعادة الهيكلة التنظيمية والأداء، ولم يتطرق البحث إلى فرضيات توضح متغيرات مع الأداء، بالإضافة إلى ذلك تم بناء النموذج، وكان به متغير الأداء، ولم يتم قياس ذلك عند وضع المنهجية. وجدير بالذكر أن العينة التي قيس عليها تُعدّ صغيرة نسبياً، وشمل البحث موظفين شركة واحدة؛ ونتيجة لذلك، لا يمكن تعميم تلك النتيجة.

دراسة حسين وآخرون (2023): رسالة الدكتوراة درست أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي للشركة المصرية للاتصالات، وبلغت العينة 374 مستقصى. وتكوّن الاستقصاء من 22 عنصراً لقياس التحول الرقمي، و13 عنصراً لقياس الأداء التنظيمي، وهذا محل البحث الحالي، وبعد تحليل البيانات توصل إلى إيجاد علاقة إيجابية مع الأداء التنظيمي، وكانت عناصره هي: المهام التنظيمية، والأدوار، وتحقيق الأهداف.

التعليق على الدراسة: تنال الباحث التعريفات والمتغيرات باستشهادها بالدراسات السابقة الجيدة، وتوصل إلى النتيجة المطلوبة من عنوان البحث، ولكن لم يوضح الباحث مصدر عناصر المتغيرات من الأدبيات السابقة، ولم يعرض ذلك على خبراء الإدارة، مما يشكك في النتائج التي توصل إليها. وأضاف الباحث في التوصيات ضرورة وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي لدى كافة القطاعات، وهذه التوصية تناقض النتائج والفرضيات؛ وهي: وجود تحول رقمي وتقنية بالشركة. وعلاوة على ذلك، يوجد تحيز ملحوظ في النتائج، أو محل التوصيات غير صحيح. والجدير بالذكر أن الباحث لم يربط بين النتائج التي توصل إليها بالدراسات السابقة ليوثق ما توصل إليه.

دراسة (Kyaw 2022): دراسة تأثير استراتيجيات التحول على الأداء التنظيمي للشركات، مع وجود متغير الثقافة التنظيمية. تمت الدراسة على 68 شخصاً من أعضاء

الجمعية 137 في ميانمار، عن طريق استبيان عبر الشبكة العنكبوتية، واستخدم التحليل الإحصائي SPSS 27، عرض الباحث عناصر الاستقصاء على 5 مدربين تنفيذيين، وسؤالهم بالمقابلة الشخصية، وكانت عناصر استراتيجية التحول هي: خفض التكلفة وإعادة التنظيم واستراتيجيات التنوع، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية (التي تتلخص في المرونة والتعلم والتحسين)، وكان مقياس الأداء بمعيار الربحية والنمو. وكانت نتيجة البحث إيجابه التأثير، واستراتيجيات التحول على الأداء بالإضافة الثقافة التنظيمية تؤثر في الأداء، وتتعارض مع استراتيجية خفض التكلفة واستراتيجية إعادة التنظيم.

التعليق على الدراسة: تلعب استراتيجيات التحول دورًا مهمًا في إنعاش ثروات الشركات المتعثرة، وخاصة في قطاع التصنيع، كانت الدراسة إضافة جيدة في إيجاد علاقة بين استراتيجيات التحول والأداء للشركات، ولكن تُعدّ هذه الدراسة ذات عينة صغيرة، بالإضافة إلى وجود شخص واحد فقط من كل شركة، بالإضافة إلى ذلك، اعتمد الباحث على مراجعة غير كافية نسبيًا في تحديد نموذج البحث بعدد 4 نماذج، بالإضافة إلى أسئلة الاستقصاء معتمدًا على آراء 5 مدربين تنفيذيين، ولم تُخْتَبَر من قبل في أبحاث سابقة أو من قِبَل متخصصين في علم الإدارة. ومما لا يدعو مجالًا للشك، تتأثر النتائج من تلك الأسباب، وتُعدّ بها جزء من التحيز، ولا يمكن التعميم.

مما سبق، يتضح أن الدراسات السابقة عرضها تعزز أهمية تبني استراتيجيات التحول كوسيلة لتحسين أداء الشركات في فترات الصعوبات والتحديات الاقتصادية، سواء كانت الشركات تعمل في القطاع العام أو القطاع الخاص.

وبناءً عليه البحث الحالي يسلط الضوء على أهمية اختيار الاستراتيجيات التحول المناسبة وترتيبها وتطبيقها لتحقيق تحسين الأداء المُدْرَك في فترات التحول والتحديات الاقتصادية. كما يتضح أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على دراسة استراتيجيات التحول التي تتمثل في استراتيجية إيجاد الإيرادات واستراتيجية إعادة التنظيم بالإضافة إلى إيجاد العلاقة بين تلك الاستراتيجيات وبين الأداء المُدْرَك في الشركات.

3. المشكلة البحثية

استنادًا لما سبق، الدراسات السابقة تشير إلى أهمية استراتيجيات التحول في إنقاذ المنظمات والشركات من التدهور، والتغلب على الأداء الضعيف، ويؤدي إهمال استراتيجيات التحول إلى الإغلاق والإفلاس وكوارث على أصحاب الشركات والمديرين التنفيذيين، سواء أكان ذلك بسبب الضعف الداخلي أو البيئة الخارجية المتقلبة.

ومن الملاحظ من المسح السابق للدراسات، أنه أجريت كثير من الدراسات متفرقة في دول عديدة على استراتيجيات التحول، ويوجد عدد من الدراسات القديمة تشمل الجانب العلمي أكثر من الدراسات الحديثة، وأن هناك عددًا من الدراسات لا بأس به يغطي الإطار النظري، ولكن يفتقر الإطار النظري إلى التطبيق العملي. وبناءً على ذلك تظهر الفجوة العلمية في إيجاد العلاقة بين استراتيجيات التحول والأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك في مصر.

وهناك فجوة بحثية أيضا، فمعظم الأبحاث السابقة درست استراتيجيات التحول وأداء الشركات على مستوى الشركة، وليس من وجهة نظر الأفراد؛ لأن الأساس في بناء الشركات هم العاملون، عن طريق قياس الأداء المُدْرَك للشركات. والجدير بالذكر، أن العديد من الأدبيات السابقة اهتمت بدراسة ظاهرة الأداء الضعيف للشركات واستراتيجيات التحول واستراتيجيات التعافي. ولكن يوجد اهتمام محدود بالتجربة الميدانية في القطاع الصناعي وخاصةً في مصر. وتتركز الأدبيات السابقة حول إيجاد فرصة للشركات بالتغلب على انحدار الأداء عن طريق حلول مالية أو تمويلية. يقوم البحث هنا بمناقشة تلك الاستراتيجيات بعناصرها المختلفة، والقيام بالدراسة التجريبية على القطاع البلاستيك، وربط ذلك بالأداء المُدْرَك للشركات.

وفقًا لما سبق، تتمثل مشكلة البحث الحالية في السؤال الرئيسي التالي:

ما العلاقة بين استراتيجيات التحول وبين الأداء المُدْرَك للشركات العاملة في

قطاع صناعة البلاستيك؟

4. أسئلة البحث

يسعى البحث الحالي إلى اختبار العلاقة بين استراتيجيات التحول وبين الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك؛ وبناءً على ذلك يقوم البحث بالإجابة على ما يلي:

1. إلى أي مدى توجد علاقة بين استراتيجية إيجاد الإيرادات وبين الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك؟

2. إلى أي مدى توجد علاقة بين استراتيجية إعادة التنظيم وبين الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك؟

5. أهداف البحث

تكمّن أهداف البحث فيما يلي:

- اختبار علاقة بين استراتيجية إيجاد الإيرادات والأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك.
- اختبار العلاقة بين استراتيجية إعادة التنظيم والأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك.
- اقتراح نموذج يساهم في قياس الأداء المُدْرَك للشركات واستراتيجيات التحول.

6. أهمية البحث

أهمية هذا البحث فيما يلي:

- يركز هذا البحث على جانبين. يركز الجانب الأول على مفاهيم النظرية المتعلقة باستراتيجيات التحول وعناصرها، بالإضافة إلى مفاهيم مقياس الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك. والجانب الثاني يهدف إلى إيجاد علاقة بين استراتيجيات التحول وأداء الشركات المُدْرَك.
- من المتوقع أن تساعد نتائج هذا البحث متخذي القرار والمديرين والمستثمرين في فهم العلاقة بين استراتيجيات التحول والأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك، وسيشجع البحث الشركات على التوسع في تطبيق استراتيجيات التحول بعناصرها

المختلفة. هكذا يساهم البحث في توجيه المنظمات واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على أسس قوية، وبناء استراتيجيات تحول فعّالة لتحسين أدائها وتعزيز نجاحها في ظل التحديات الاقتصادية.

- من المتوقع من نتائج هذا البحث مستقبلاً مساعدة الباحثين والمهتمين باستراتيجيات التحول والأداء المُدْرَك للشركات- في توجيه أبحاثهم وأعمالهم المستقبلية.
- من المتوقع أن تساهم نتائج البحث في توجيهات وتوصيات عملية تعزز فعالية تطبيق استراتيجيات التحول، وتعزز الأداء المُدْرَك للشركات في بيئة متغيرة وتحديات مستقبلية في الشركات ذات الطابع الصناعي.

7. مراجعه أدبيات البحث

وفقاً لأدبيات البحث السابقة يتم عرض متغيرات البحث كما يلي:

1.7 استراتيجيات التحول

تلجأ الشركات التي تواجه حالة التدهور إلى إعادة حساباتها مجدداً، وعلى حسب الظروف التي تخوضها الشركات تبحث عن نموذج تحول مناسب لها، ونماذج التحول كثيرة، منها: تحول العمليات الإدارية، التحول للدورة التجارية، تحول في البيئة التنافسية، والتحول المتعلق بالحكومة (Kyaw, 2022). ويلجأ البعض الآخر الذي يواجه صعوبات مالية لسداد ديونه إلى تحويل حقوق الملكية وإعادة الهيكلة المالية، بالإضافة إلى إعادة التعاون بين الشركات، ويهدف ذلك إلى تدفقات التعليق علية للتغلب على التدهور. ومن أشهر استراتيجيات التحول هي استراتيجية خفض التكلفة، واستراتيجية التنوع، واستراتيجية إعادة التنظيم، واستراتيجية التحديث، واستراتيجية التركيز على منتج أو سوق (Kyaw, 2022; Okello, 2017).

استراتيجية التحول تعني: تحول المنظمات الخاسرة إلى منظمات رابحة، ولتحقيق ذلك، فإن أنشطة إدارة التحول تراعي مراجعات ممارسات المنظمة كلياً، والتكلفة على

أساس النشاط. ويبدأ ذلك بعد تحليل المنظمات لتحديد الأسباب الجذرية لفشل الشركة (Baliouskas et al., 2023; Schweizer & Nienhaus, 2017). والكفاءة ومعيار الأداء يركزان على تحديد أسباب الانخفاض من قبل الإدارة العليا. وتضيف بعض الأبحاث، أن استراتيجيات التحول لها دور أساسي في التركيز على الأنشطة والعمليات الموجهة لتجديد الشركة من خلال مراحل التحليل والتخطيط والتنفيذ والنمو، لتحويل الشركات من متعثرة إلى شركة مستقرة (Baliouskas et al., 2023; Nyagiloh & Kilika, 2020). وتوصلت الدراسات السابقة إلى عدم وجود نموذج محدد لاستراتيجيات التحول؛ لأن ذلك يعتمد على أسباب الأزمة ومراحلها وحجمها، وسلوكيات أصحاب المصلحة، وخصائص السوق، والظروف الاقتصادية الخارجية بشكل عام (Baliouskas et al., 2023).

ودعم أيضاً Gichuki (2009)، استراتيجيات التحول في شكل مرحلي، مثل: التحول الإداري، واستقرار وتمويل وإصلاح الشركة التي تتصف بالأداء الضعيف والمتعثرة، على حسب مرحلة التحول، وذلك بشكل مخطط ومدرّس للوصول إلى الحرية والتدفق النقدية والسيولة (Okello, 2017).

خلاصة القول: نهج استراتيجيات التحول في الوقت الملائم للتطبيق من خلال خفض التكلفة، وتقليص حجم الشركة، والتخلص من القطاعات غير المنتجة على المدى القصير والمدى الطويل، وإعادة التوضع، وإعادة الهيكلة التنظيمي- له تأثير إيجابي في تغيير مسار التدهور إلى مسار النمو (Boyne, 2004; Nyagiloh & Kilika, 2020). قد يسهم البحث الحالي في إيجاد علاقة بين استراتيجيات التحول وعناصره والأداء المُدرَك للشركات في قطاع الصناعة؛ لأن تلك الاستراتيجيات تُعدّ من الوسائل المهمة لتعافي المنظمات.

2.7 استراتيجيات التحول وعناصرها:

مما سبق ذكره من فإن استراتيجيات التحول وعناصرها يمكن أن تؤدي دورًا هامًا في إنقاذ الشركات والمؤسسات من تدهور الأداء؛ حيث تتناول الدراسات السابقة عناصر استراتيجيات التحول بأشكال مختلفة، بعض الشركات طبقت استراتيجيات التحول على أنها استراتيجيات مرحلية تعتمد على شدة الأزمة التي تواجهها الشركة. والبعض الآخر تعامل مع عناصر استراتيجيات التحول بشكل وظيفي؛ حيث قسّمها إلى استراتيجية التشغيل والكفاءة على كل إدارة، مثل: إدارة العمليات، والإدارة المالية، وإدارة شؤون الأفراد، وإدارة التسويق والمبيعات، وإدارة التطوير، أو تطبيقها الشركة على أنها استراتيجية عامة، وهي تخص أهداف الإدارة العليا وتوجهاتها نحو الأسواق والتوسعات. وفي دراسات أخرى تم التعامل مع استراتيجيات التحول كاستراتيجيات على شكل خطوات تنفيذية مباشرة. وبعض الدراسات اختصر استراتيجيات التحول في شكل استراتيجية التشغيل واستراتيجية التخطيط (Kyaw, 2022).

إن البحث الحالي يتبنى نهج التعامل مع استراتيجية التحول وعناصرها في شكل استراتيجيتين، وهما: استراتيجية إيجاد الإيرادات، واستراتيجية إعادة التنظيم.

1.2.7 استراتيجية إيجاد الإيرادات:

استراتيجية إيجاد الإيرادات هي واحدة من استراتيجيات التحول التي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على الأداء المُدْرَك للشركات، كما ورد في العديد من الدراسات السابقة. وتوجد طرق عديدة لإيجاد الإيرادات، يمكن أن تكون على مستوى الأفراد، أو المنتج، أو الأسواق، أو العملاء، عن طريق التطوير والتوسع. ويتوقف تطبيقها على حسب حجم الشركة والمرحلة العمرية للشركة.

وتم تعريف في أحد الأبحاث استراتيجية إيجاد الإيرادات على: استراتيجية تنوع، عن طريق تطوير منتج جديد أو البيع في أسواق جديدة. وتشمل هذه الاستراتيجية عدة استراتيجيات تسويقية، منها: التنوع الخارجي والداخلي، وربط المنتجات بالأسواق

المختلفة، بالإضافة إلى بعض التوسعات الرأسية والأفقية، والتنويع في الأنشطة. ولتنفيذ ذلك، يُفَضَّلُ تغطية ثلاث وجهات نظر، وهي: وجهة نظر مبنية على القوة السوقية، وهنا يفيد التنوع من أجل اكتساب السوق، وتصبح الشركة قادرة على التحكم في سعر المنتج وتوريده في الوقت المناسب، ووجهة نظر مبنية على الموارد التي تخدم التنويع، ووجهة نظر مبنية على الوكالة (Fisher et al., 2004; Kyaw, 2022; Pretorius, 2008).

استراتيجية إيجاد الإيرادات عن طريق التسويق:

إن استراتيجية إيجاد الإيرادات يُسْتَعَانَ بها عادةً في مرحلة النمو، وعلى المدى الطويل، ويتوقف ذلك على حجم الشركة، وأيضًا على المرحلة العمرية للشركة. وهذه الاستراتيجية تساعد الشركات التي لها نمط محدود في إنتاج المنتجات المقبولة في السوق بالتوسع في الأسواق وذلك بإضافة منتجات جديدة، وينعكس ذلك على تحسين الأداء (Panicker & Manimala, 2015).

ويُعَدُّ إيجاد الإيرادات من الأدوات المهمة للشركات لتحسين الأداء والهروب من التدهور المالي. وتغيير المبيعات من بين طرق إيجاد الإيرادات، التي تركز على أربعة عناصر، وهي: فهم البيئة السوقية، واختيار السوق المناسب للمنتج المُصنَّع، والعروض المبتكرة للترويج، وأخيرًا، العلاقة مع العملاء. والتركيز على العملاء من أهم الطرق المؤدية إلى تحول ناجح؛ حيث تهتم الإدارة العليا بتعيين مديري ومندوبي مبيعات لهم علاقة وثيقة بالعملاء. وعلاوة على ذلك تهتم الشركات برفع مستوى الجودة لمنتجاتها أو خدماتها، لتساعد أفراد المبيعات على خلق ميزة تنافسية داخل الأسواق، مع إعادة التموضع للشركة في الأسواق الحالية والجديدة. وتوجد استراتيجيات تسويقية تخدم استراتيجية إيجاد الإيرادات، منها: استراتيجية اختراق الأسواق، وكل ذلك قد يؤدي إلى تحسين أداء الشركة ورفع أرباحها (Panicker & Manimala, 2015).

ومن مصادر إيجاد الإيرادات كذلك إعادة تعريف المنتج داخل الأسواق الجديدة، حيث يتم ذلك عن طريق ثلاثة إجراءات، وهي: التركيز على تقديم خدمة ما بعد البيع، واختيار المناطق الجغرافية المستهدفة، واختيار الفئة العمرية المناسبة، بجانب التطوير والابتكار. ويدعم ذلك سمعة الشركة على أنها شركة ريادية في الأسواق. وينعكس ذلك على ظهور ميزة تنافسية، وفرصة لرفع الأداء بشكل كبير ومستقر على المدى الطويل (Okello, 2012; Porter, 2017).

استراتيجية إيجاد الإيرادات عن طريق المنتجات الجديدة:

أن استراتيجية تنويع المنتجات وتطويرها وتوسيع أسواق جديدة تدعم استراتيجيات التحول بإيجاد إيرادات جديدة، وتنقل الشركات المتعثرة إلى التعافي (Asenge et al., 2023; Bibeault, 2017; Muzny&Simba, 2019; Su&Tsang, 2015). وأثبتت نتائج أحد الأبحاث أن استراتيجيات التنويع سبب رئيسي في إيجاد الإيرادات والحصول على نسبة كبيرة من الحصة السوقية، وكان هذا البحث على شركات السكر وشركات مواد غذائية في كينيا، وأيضًا استراتيجية إيجاد الإيرادات لها علاقة إيجابية بأداء الشركات (Asenge et al., 2023; Castaldi & Giarratana, 2018; Makau & Ambrose, 2018; Wagura & Shavulimo, 2018; J. O. O. 2018). (J. Wandera, 2018).

علاوة على ذلك، تحتاج المؤسسات إلى الاحتفاظ بالموهب الإدارية والموظفين المبدعين لإبداع أفكار جديدة لتطوير المنتجات وتجديدها، مع الأخذ في الاعتبار أن يكون المنتج أكثر ربحية، مع خفض الأسعار في بعض الأحيان لإيجاد الإيرادات في وقت مناسب (Okello, 2017).

وبالإضافة لما سبق، عند القيام بالتغيير وجلب موظفين جدد للشركة، فإن ذلك يؤدي إلى وجود أفكار جديدة مبتكرة تساعد المؤسسة على تحقيق إيرادات، وأيضًا تحفيز الموظفين القدامى على التغيير في مجموعة المنتجات وتطوير خطوط الإنتاج، وبالتالي

تحسين أداء الشركة. وأيضاً أن فتح أسواق جديدة مع منتجات جديدة يجلب مستهلكين جدد، بالإضافة إلى المستهلك الحالي وفضوله لتجربة المنتج الجديد (Okello, 2017;).
(Thompson et al., 2013; Walshe et al., 2004).

إن إيجاد الإيرادات يَتِمُّ بأشكال كثيرة، منها على مستوى المنتج والخدمة عن طريق رفع السعر، والتطوير، وإدخال منتجات جديدة، وتطوير خطوط الإنتاج للوصول إلى إنتاجية عالية، وعلى مستوى العاملين من خلال تعيين مهارات مبتكرة جديدة بجانب الخبرات الحالية، وعلى المستوى المالي من خلال تشجيع العملاء على الدفع الفوري مع الخصومات، بالإضافة إلى تقليص مدة الحد الائتماني، وبالتالي تحدث تدفقات التعليق نقدية. وتُعدُّ أهم طرق إيجاد الإيرادات هي سياسات الأسواق؛ من فتح سوق جديدة محلية أو عالمية، واكتساب حصص جديدة في الأسواق الحالية بتميز المنتج، وإشراك العملاء في مرحلة التطوير، وتعريف الأسواق بالعلامة التجارية، وإضافة العروض الترويجية، وزيادة منافذ التوزيع. وطبقاً للدراسات السابقة تُعدُّ استراتيجية إيجاد الإيرادات لها تأثير إيجابي في تحسين الأداء.

2.2.7 استراتيجية إعادة التنظيم:

إن استراتيجية إعادة التنظيم تساعد على تحول الشركة المتراجعة إلى شركة ذات ربحية؛ حيث تشمل على الإدراك الإداري وكفاءة التشغيل ومعايير الأداء المرتبطة بكل وظيفة، ومن المهم تحديد أسباب التراجع عن طريق الإدارة العليا للتمكن من إيجاد آليات الحل. وتوجد طرق متعددة لإعادة التنظيم عن طريق تغيير القيادات، وبرامج التحسين المستمر، والتغيير الثقافي للمنظومة بالتعليم والتكيف (Kyaw, 2022).

نظرة عامة على استراتيجية إعادة التنظيم:

إن إعادة التنظيم هي: أعمال لإصلاح الهيكل الداخلي للشركة بغرض تحسين الكفاءة الأساسية للشركة، والاستخدام الأمثل للموارد الحالية، وخفض التكلفة، وتطوير تنظيم الأعمال، والتعامل مع الاندماج والاستحواذ، وإعادة التأهيل، وتنشيط القيادات؛ حيث يتم

عمل تغيير الإدارات وأدوار العاملين ووحدات الأعمال، بهدف تحسين الأداء (Kyaw, 2012; Porter, 2022).

وإعادة الهيكلة التنظيمية هي التغيير في خصائص الهيكل التنظيمي. بالإضافة إلى التعريف السابق، وهو تغيير الأعمال الأساسية للمنظمة أو الشركة لتحويلها إلى الأفضل طبقاً للأولويات لكل شركة، عن طريق برامج التحسين المستمر لتعزيز الكفاءة والفاعلية التنظيمية. ويتطلب ذلك بذل مجهود من العاملين كلهم مع التحفيز، كما يتطلب برامج التعلم لرفع مستواهم. وتلجأ بعض الشركات إلى تصفية الاستثمارات أو الاستحواذ لاغتنام الفرص المحيطة بها (Nwabia et al., 2023).

استراتيجية إعادة التنظيم، هي: التغيير في أنظمة التخطيط والعمليات، والتخلي عن الإدارات المركزية، وتغيير ثقافة الشركة، وتحديث أساليب إدارة الموارد البشرية، وفي العديد من الشركات تتغير الإدارة العليا والقيادات مع تعيين الموظفين ذوي الخبرات العالية والتدريب على مرحلة التغيير، وتحدث في فترة زمنية وجيزة طفرة في الأداء (Baniamin, 2011; G. A. Boyne, 2006; D. Gupta & Sathye, 2008).

دور الإدارة العليا في مرحلة التغيير:

إعادة التنظيم تعتمد على الإدارة العليا ومدى دعمها للقيادات، التي بدورها تؤثر في تغيير العقلية والأساليب التنفيذية في مرحلة استراتيجيات التحول والتعافي وتحسين الأداء. مع تطوير تداول المعلومات غير المالية بين الإدارات المعنية (Laitinen, 2008; Lee & Schaltegger, 2014; Okello, 2017).

على الإدارة العليا في مرحلة التحول إعادة التنظيم، مع إعادة تعريف أنشطة كل إدارة في ضوء مرحلة التحول، وإزالة المعوقات الإدارية أو مقاومة الموظفين للتغيير المرحلي، وعمل نموذج للشركة جديد، وإجراء أسلوب استبدال النماذج القديمة. ينعكس ذلك في أداء متفوق (Kontes, 2004; Okello, 2017).

إعادة التنظيم تعتمد على تحسين الكفاءة، وإجراء تغييرات أنظمة التخطيط، وتحويل العمليات من المركزية إلى اللامركزية، وتطوير أعمال الموارد البشرية، وتحسين الثقافة التنظيمية، وفي بعض الأحيان يكون الحل السريع هو الاستحواذ (Kyaw, 2022; Porter, 2008).

استراتيجية إعادة التنظيم عن طريق تغيير القيادات:

المسؤولون عن تراجع الأداء والمتسببون في الفشل أو اكتشاف الأزمة مبكرًا- هم القادة والمديرون التنفيذيون، وبذلك يظهر الدور الحيوي لفريق الإدارة العليا في الشركات؛ لأن فشلها أو نجاحها يعتمد على مهارات وخبرات القادة. ومن أسباب التحول الناجح: الاعتراف بالتغيير للإدارة الجديدة. الإدارة العليا هي التي تحدد سياسات واستراتيجيات وأهداف الشركة، مع مشاركة موظفيها الحاليين، وهذه المشاركة تساعد على التحفيز والشعور بالملكية للشركة والانتماء، وتكون النتيجة هي تقديم الموظفين لأفضل ما لديهم لتحسين الوضع المتدهور (Jacoby, 2004; Murphy, 2008; Panicker & Manimala, 2015).

القائد غير المؤهل هو من الأسباب الشائعة لوضع تدهور الأداء، ينطبع ذلك على القرارات المكلفة والمتخبطة، وفشل في إدارة المنظومة لقلة الخبرة، وضعف الإدارة العليا، وتعثّر مجلس الإدارة في مراقبة الاستراتيجيات وأهداف الشركة (Pandit, 2001). أجمعت عديد من الدراسات على إقالة الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب؛ لأن ذلك هو السبب الأساسي للتدهور، وكانت قراراتهم بها تخطيط شديد، وكان لديهم الوقت للتحسين ولم يحدث. واستراتيجيات التحول تتطلب خطوة حاسمة في التغيير الجذري لقيادة جديدة، وهذا يعبر عن إشارة إيجابية لدى المصارف والموردين والعملاء وأمل محتملة بعد التدهور (Al-abadleh, 2018).

استراتيجية إعادة التنظيم عن طريق برامج تحسين الأداء المستمر:

بعد التغيير الإداري للقيادات، يأتي برنامج تحسين الأداء المستمر، ويوجد عديد من برامج تحسين الأداء المستمر في القطاعات صناعة البلاستيك، مثل: Lean - Manufacturing- Six Sigma- Kaizen -5S، وإعادة هندسة العمليات التجارية، وخطط تحفيز العاملين، والفريق الواحد، وإدارة الجودة الشاملة، وتحسين أداء الموارد البشرية، وتنمية رأس المال الفكري لإيجاد مهارات وكوادر جديدة فكرياً (Tenkasi & Kamel, 2016).

إن استراتيجية إعادة التنظيم من استراتيجيات التحول المهم، وتُطبَّق، كما ورد في الأدبيات السابقة، على المدى القصير، وثبتت فاعليتها وتأثيرها الإيجابي على الأداء، مثل: تغيير في الإدارة العليا وتغيير الرئيس التنفيذي، وأيضاً على المدى الطويل في الاستثمار في تغيير أنظمة الشركة الحالية، وفي تطبيق برامج تحسين الأداء ورفع الكفاءة والتعلم. وتنوعت هذه الاستراتيجيات في عناصرها على حسب وضع الشركات، سواء أكان الانخفاض من الداخل، مثل: سوء الإدارة، أو من الخارج، مثل: انكماش الصناعة؛ حيث يمكن تطبيق الاستحواذ بين الشركات واللجوء إلى التدريب والتطوير في مراحل الركود، بالإضافة إلى تغيير الثقافة التنظيمية من بث التحفيز والمرونة والتكيف والتعلم، وتطوير أعمال الموارد البشرية من تغيير هيكل العمليات وتنمية رأس المال البشري والفكري، وفي عديد من الأحيان تطبيق برامج تحسين الأداء المستمر للشركات، إعادة التنظيم تعتمد على تحسين الكفاءة وإجراء تغييرات أنظمة التخطيط، وتحويل العمليات من المركزية إلى اللامركزية.

وُجِدَ أن هناك عديداً من الأبحاث تُعارض بعض النقاط السابقة، مثل: تغيير الإدارة العليا؛ للحفاظ على علاقاتهم مع أصحاب المصلحة، وبعض برامج التحسين تحتاج إلى دعم مالي ووقت من الموظفين، وهذا يتناقض مع مرحلة التدهور التي تبحث عن السيولة،

واستبدال الموظفين، الذي يؤدي إلى فقد الخبرات أو تعيين موظفين جدد (Kyaw, 2022; Pretorius, 2008).

8. الأداء المُدرَك للشركات

الهدف الرئيسي لتنفيذ وتطبيق استراتيجيات التحول هو الوصول إلى تحسُّن الأداء والحفاظ على تصاعده. الأداء وقياسه يُعدّان تحديان كبيران للباحثين وممارسي ومستشاري إدارة الأعمال (Nyagiloh & Kilika, 2020b; Simerly & Li, 2000). يُعدُّ أداء المؤسسات أمرًا بالغ الأهمية في كل الشركات الخاصة والعامة، كذلك الحفاظ على حجم الإنتاج وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق أداء جيد، والأداء التنظيمي يشمل؛ الأداء المالي، والأفراد، والعمليات، والبيئة التي تعمل بها الشركات. والأداء أيضًا يغطي أربعة أركان أساسية وهي: العناصر النظامية، التي تغطي الجانب الإداري من أجل الاستقرار والنمو، والعنصر الاجتماعي، الذي يشمل العاملين، لوجود فوارق قدرات تؤثر في العمل، والعنصر الفني، ويشمل كفاءة العمليات الإنتاجية، وأخيرًا العنصر البيئي، الذي يشمل القوانين وشرعية المؤسسة (Morin & Audebrand, 2014; Nyagiloh & Kilika, 2020b).

تعريف الأداء المُدرَك للشركات:

الأداء التنظيمي هو: خَلْقُ القيمة التي تنتُج من استخدام الأصول والموارد المتوفرة في المؤسسة، وتظل الأصول متاحة ومستمرة في حالة ما كانت القيمة الناتجة عن استخدام تلك الموارد تساوي أو أكبر من المتوقع من قِبَل المساهمين، وإذا حدث خلل في تلك القيمة وعدم رضا المساهمين عن ذلك، يتحولون إلى بديل لاستخدام الأصول (Carton, 2004; Okello, 2017).

الأداء هو: نتيجة مجموعة من الأنشطة يقوم بها العاملون في فترة زمنية محددة، ويتسم الأداء بالمرونة. وتوجد تعريفات كثيرة للأداء، وطرق مختلفة لقياسه (Okello, 2017). يوجد وجهات نظر كثيرة لتناول الأداء التنظيمي تعتمد على احتياجات أصحاب

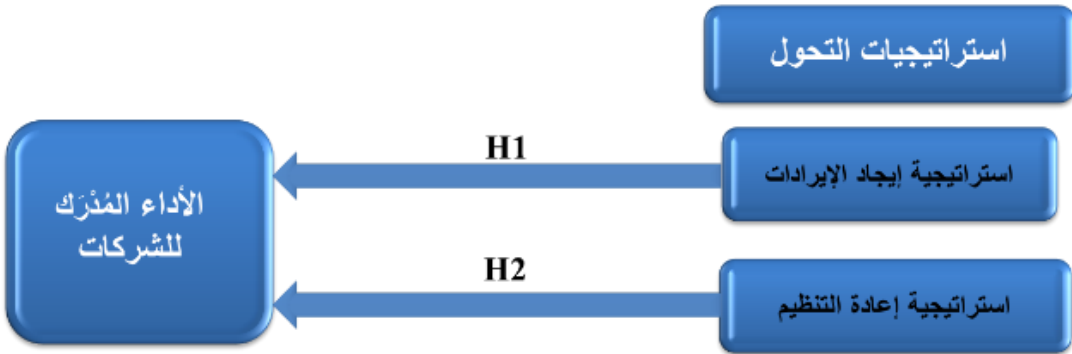
المصلحة، وطرق التعامل مع المشاكل الداخلية. وصنف العلماء الأداء إلى كمي وكيفي (Afrifa & Tauringana, 2015).

والمعيار المثالي للأداء هو: السلوك الأخلاقي والكفاء والحيوي للوصول إلى أفضل نتائج. ويُعتمد على المديرين في تطوير ذلك المقياس وربطه بالتخطيط وتحديد الأهداف والتنبؤ بالأداء المستقبلي (Okello, 2017). وتعريف الأداء المُدرك كما ورد في بعض الأبحاث العربية، هو: نسبة إنجاز الأنشطة أو الأعمال للوصول إلى أهداف الشركة (دحماني وآخرون، 2006)، هو: معدل القيام بواجبات ومسؤوليات العامل على الوجه المطلوب (خالد & الصرايرة، 2000)، وجاءت تعريفات أخرى بناء على العلوم المختلفة، مثل: علم الاجتماع وعلم النفس والمتخصصين في الصناعة وإدارة العمليات والاقتصاديين كما يلي: الأداء هو تحسين الكفاءة، والفاعلية، والدوافع، والقيادة، وتوفير البيئة المادية، والتجانس مع الأعمال، وتحسين أداء العمليات، وأخيراً، تحقيق الأرباح العالية بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (مطلق & مشرف، 2003). زيادة على ذلك، فالأداء المُدرك هو: محصلة جهود جميع أفراد المنشأة في الإدارات جميعها لتحقيق أهداف الشركة (سيد & محمد، 2008)، وهو أيضاً المؤشرات التي تُوضع لقياس المكانة التجارية. وأضاف آخر بأنه: مجموعة من العناصر المترابطة تشمل تخطيط الاستراتيجيات، وحجم الإنتاج، وتطوير المهارات المهنية، وتخطيط عمليات التشغيل، ومعنويات الموظفين، والمؤشرات المالية (حسين وآخرون، 2023؛ محمد & العدلوني، 2002).

ومن التعريفات العديدة لأداء الشركات، يستخلص البحث الحالي تعريف الأداء المُدرك بأنه: قياس مجهود العاملين للقيام بمجموعة من الأنشطة وفقاً لاستراتيجيات التحول وعناصرها في إدارات الموارد البشرية، والمالية، والتسويق، والعمليات، والتطوير، لتحقيق الأهداف الموضوعية من الإدارة العليا، بالمشاركة مع أصحاب المصلحة.

وبمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة يوجد تباين واضح في تحديد الأداء في التعريف وطرق القياس، فقد اعترض الباحثون على استخدام المقياس المالي فقط؛ لأنه غير كافٍ للحكم على حالة التحول، وربط الحكم على التحول من خلال الحكم البشري من خلال أكاديميين أو أصحاب المصلحة، وهذا يعبر عن البحث الحالي؛ حيث يناقش الأداء المُدرَك للشركات صناعة البلاستيك، بمعنى آخر هو يؤيد وجهة نظر الحكم البشري للتقييم؛ لذلك سُمي المُدرَك من خلال عناصر مختلفة.

9. نموذج البحث والفروض



الشكل رقم (1): نموذج البحث. المصدر: الباحث

يظهر من الشكل رقم (1) أن نموذج البحث الحالي يتضمن متغيراً مستقلاً وهو استراتيجيات التحول وأبعادها، وتشمل: استراتيجية إيجاد الإيرادات، واستراتيجية إعادة التنظيم. كما يتضمن متغيراً تابعاً واحداً وهو: الأداء المُدرَك للشركات صناعة البلاستيك محل هذا البحث.

بناءً على نموذج البحث الحالي، يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

الفرض الأول: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إيجاد الإيرادات وبين الأداء المُدرَك للشركات صناعة البلاستيك.

الفرض الثاني: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إعادة التنظيم وبين الأداء المُدرَك للشركات صناعة البلاستيك.

10. منهجية البحث

- تصميم البحث

البحث الحالي استخدم أداة واحدة "Mono method" كدراسة كمية فقط، ولم يتطرق إلى الدراسة الكيفية أو الخلط بين الكمي والكيفي. حيث يعتمد البحث على أخذ عينات عشوائية للمشاركين تغطي التنوع السكاني بسبب عددهم الكبير، واستيفاء الاستقصاءات المطلوبة ثم التحليل الإحصائي (Sekaran and Bougie, 2016). ودرس البحث عينته في فترة زمنية مقطع عرضي في نهاية عام 2024 مرة واحدة فقط للأفراد المشاركين بمصانع صناعة البلاستيك كوحدة التحليل. ووحدة التحليل هنا الفرد العامل بمصانع البلاستيك الذين تم اختيارهم لتغطية مجتمع البحث. وهو مستوى تجميع البيانات حيث إن قياس الأداء المُدْرَك يهتم بوجهة نظر الأفراد لنموي المؤسسة (Sekaran and Bougie, 2016).

مجتمع هذا البحث في نصف مليون عاملاً في مجال تصنيع المنتجات صناعة البلاستيكية على مستوى الجمهورية داخل إثني عشرة ألف مصنع مسجلاً في اتحاد الصناعات المصرية لعام 2023. والعينة المستهدفة هي 384 عاملاً/موظفاً على مستوى ست محافظات وهذه العينة حجمها طبقاً لـ Krejci & Moorgan (1970) وتم التواصل مع مديري الموارد البشرية للشركات صناعة البلاستيك بشكل عشوائي، وكان لديهم قوائم بالموظفين العاملين. حيث قام مديرو الموارد البشرية في كل شركة بتوزيع الاستقصاء عليهم بشكل عشوائي، وبذلك تصبح العينة البحث عشوائية بسيطة.

- قياس استراتيجية إيجاد الإيرادات

تم استخدام مقياس Kyaw (2022)، لقياس استراتيجية إيجاد الإيرادات، وشمل ذلك بُعدين وهما الابتكار المركز للمنتجات/الخدمات والتنوع التكتلي بعدد 8 عناصر. ومقياس الاستقصاء هو ليكرث الخماسي، حيث 1 تعني غير موافق بشدة، بينما 5 تعني موافقاً

بشدة. والجدول رقم (1) يلخص ذلك بالإضافة إلى مقياس معامل الثقة لقياس المتغير كما ورد في بحث Kyaw (2022).

الجدول رقم (1): المقياس المستخدم لقياس استراتيجية توليد الإيرادات.

المتغير المستقل الأول	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثقة	المصدر
استراتيجيات إيجاد الإيرادات	الابتكار المركز للمنتجات/الخدمات	4	0.863	(Kyaw, 2022)
	التنوع التكتلي	4	0.858	
	الإجمالي	8	0.861	

- قياس استراتيجية إعادة التنظيم

تم استخدام مقياس Kyaw (2022)، لقياس استراتيجية إعادة التنظيم، وشمل ذلك بُعدين وهما إعادة الهيكلة وإعادة التوظيف بعدد 8 عناصر. ومقياس الاستقصاء هو ليكرث الخماسي، حيث 1 تعني غير موافق بشدة، بينما 5 تعني موافقاً بشدة. والجدول رقم (2) يلخص ذلك بالإضافة إلى مقياس معامل الثقة لقياس المتغير كما ورد في بحث Kyaw (2022).

الجدول رقم (2): المقياس المستخدم لقياس استراتيجية إعادة التنظيم.

المتغير المستقل الثاني	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثقة	المصدر
استراتيجية إعادة التنظيم	إعادة الهيكلة	4	0.886	(Kyaw, 2022)
	إعادة التوظيف	4	0.910	
	الإجمالي	8	0.871	

- قياس الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك

تم استخدام مقياس Rao (2018) لقياس الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك كمتغير تابع، وهو مقياس تكون من 7 عناصر. ومقياس الاستقصاء هو ليكرث الخماسي، حيث 1 تعني غير موافق بشدة، بينما 5 تعني موافقاً بشدة. والجدول رقم (3) يلخص ذلك بالإضافة إلى مقياس معامل الثقة لقياس المتغير كما ورد في بحث Rao (2018).

الجدول رقم (3): المقياس المستخدم لقياس الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك.

المتغير التابع	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثقة	المصدر
الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك	1	7	0.85	(Rao 2018)

11. التحليل الإحصائي

ويمثل القسم الحالي التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فروضه التي تم جمعها من 461 مشاركاً، من أجل وصف العينة ومتغيرات البحث من خلال الإحصاء الوصفي التطبيقي للعينة والمتغيرات. واختبار صحة وموثوقية الاستقصاءات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة البحث الحالي من خلال قياس ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة ρ -A و Composite reliability والصلاحيّة المتقاربة convergent validity والمميّزة discriminant validity. وتم إجراء جميع هذه الاختبارات من خلال كل من SPSS الإصدار 27 و Smart PLS 4.1. علاوة على ذلك، من أجل اختبار فروض البحث وجودة ملائمة النموذج، أجرى الباحث نمذجة المعادلة البنائية SEM عبر SmartPLS 4.1. بالإضافة إلى ذلك، لتأكيد النتائج، أجرى الباحث الانحدار الخطي البسيط والمتعدد باستخدام SPSS 27.

- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يوضح الجدول رقم (4) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول رقم (4) لمعرفة مستوى تطبيق استراتيجيات التحول متمثلة في استراتيجية إيجاد الإيرادات، واستراتيجية إعادة التنظيم. بالإضافة إلى التعرف على مستوى الأداء المُدرَك للشركات صناعة البلاستيك محل التطبيق، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة البحث، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغيرات البحث

المتغيرات	الكود	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
استراتيجية إيجاد الإيرادات	GD1	سعت الشركة إلى استغلال فرص النمو في وحدات الأعمال القائمة	3.91	1.314	مرتفع
	GD2	قامت الشركة بعملية إعادة الهيكلة لتشمل المنتجات/الخدمات الجديدة ضمن وحدات الأعمال القائمة	4.08	1.163	مرتفع
	GD3	ساعد الابتكار المركز للمنتجات/الخدمات في زيادة حصة الشركة السوقية	4.10	1.197	مرتفع
	GD4	يُعزى نجاح التحول إلى الإبداع المركز للمنتجات، والذي تبنته الشركة	4.16	1.139	مرتفع
	GC1	سعت الشركة للحصول على فرص جديدة غير مرتبطة بوحدات أعمالها القائمة	4.02	1.210	مرتفع
	GC2	قامت الشركة بعملية إعادة الهيكلة لاستيعاب وحدات أعمال جديدة غير مرتبطة بوحداتها القائمة حالياً	4.01	1.187	مرتفع

دراسة العلاقة بين استراتيجيات التحول وبين الأداء المُدْرَك في شركات صناعة البلاستيك في مصر

المتغيرات	الكود	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
	GC3	أتاح التنوع التكتلي الذي تبنته الشركة الاستخدام الأمثل لمواردها	4.05	1.205	مرتفع
	GC4	يُعزى نجاح التحول إلى استراتيجية التنوع التي تبنتها الشركة	4.15	1.094	مرتفع
	OR1	قامت الشركة بتعديل وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية القائمة	3.80	1.290	مرتفع
	OR2	تبنت الشركة هيكلًا مرئيًا وفعالاً	4.07	1.198	مرتفع
استراتيجية إعادة التنظيم	OR3	قامت الشركة بمواءمة حوافز الأداء لتتماشى مع الهيكل الجديد	4.07	1.190	مرتفع
	OR4	تحقيق النجاح في التحول هو نتيجة لإعادة الهيكلة التي تمت	4.06	1.173	مرتفع
	OS1	تعتمد الشركة على الجدارة في عملية التوظيف	4.10	1.220	مرتفع
	OS2	وظفت الشركة الموظفين المناسبين في الوظائف المناسبة.	4.17	1.203	مرتفع
	OS3	تمتلك الشركة موارد بشرية كفوة ملتزمة برويتها.	4.19	1.160	مرتفع
	OS4	نجاح التحول هو نتيجة عملية لإعادة التوظيف الذي قامت به الشركة	4.04	1.158	مرتفع
	P1	ماذا عن جودة المنتجات أو الخدمات لشركتك مقارنة بالشركات الأخرى التي تعمل بنفس النشاط على مدى 3 سنوات الماضية؟	3.92	1.178	مرتفع
	P2	ماذا عن تطوير منتجات أو خدمات التسويق الجديدة لشركتك مقارنة بالشركات الأخرى التي تعمل بنفس النشاط على مدى 3 سنوات الماضية؟	3.87	1.145	مرتفع
الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك	P3	ماذا عن القدرة على جذب الموظفين الأساسيين لشركتك مقارنة بالشركات الأخرى التي تعمل بنفس النشاط على مدى 3 سنوات الماضية؟	3.82	1.192	مرتفع

المتغيرات	الكود	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
	P4	ماذا عن القدرة على الاحتفاظ بالموظفين الأساسيين لشركتك مقارنة بالشركات الأخرى التي تعمل بنفس النشاط على مدى 3 سنوات الماضية؟	3.85	1.192	مرتفع
	P5	ماذا عن رضا العملاء أو الزبائن لشركتك مقارنة بالشركات الأخرى التي تعمل بنفس النشاط على مدى 3 سنوات الماضية؟	4.04	1.106	مرتفع
	P6	ماذا عن العلاقات بين الإدارة والموظفين لشركتك مقارنة بالشركات الأخرى التي تعمل بنفس النشاط على مدى 3 سنوات الماضية؟	3.95	1.169	مرتفع
	P7	ماذا عن العلاقة بين الموظفين بشكل عام لشركتك مقارنة بالشركات الأخرى التي تعمل بنفس النشاط على مدى 3 سنوات الماضية؟	3.97	1.126	مرتفع

الجدول رقم (5) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

أعلى قيمة	أقل قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية
461	5.00	1.00	4.0605	94895	موافق	81.21%
461	5.00	1.00	4.0632	96398	موافق	81.26%
461	5.00	1.00	3.9176	93565	موافق	78.35%
461						
Valid N (listwise)	461					

يتضح من الجداول أرقام (4) و (5) المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث ما يلي:

تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (استراتيجية إيجاد الإيرادات): أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة البحث على الفقرات المرتبطة بالمتغير جاءت مرتفعة، حيث وجد أن الاتجاه العام لمفردات عينة البحث هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من

تطبيق استراتيجية إيجاد الإيرادات، وذلك، حيث كان المتوسط الحسابي لأراء أفراد العينة هو (4.0605) بنسبة موافقة عالية بلغت 81.21%، عند إنحراف معياري 0.94895. في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "سعت الشركة إلى استغلال فرص النمو في وحدات الأعمال القائمة." حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.91 وبانحراف معياري 1.314.

تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (استراتيجية إعادة التنظيم): أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة البحث على الفقرات المرتبطة بالمتغير جاءت مرتفعة، حيث وجد أن الاتجاه العام لمفردات عينة البحث هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجية إعادة التنظيم، وذلك، حيث كان المتوسط الحسابي لأراء أفراد العينة هو (4.0632) بنسبة موافقة عالية بلغت 81.26%، عند إنحراف معياري 0.96398. في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "قامت الشركة بتعديل وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية القائمة." حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.80 وبانحراف معياري 1.290.

تظهر نتائج توصيف المتغير التابع (الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك): أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة البحث على الفقرات المرتبطة بالمتغير جاءت مرتفعة، حيث وجد أن الاتجاه العام لمفردات عينة البحث هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك، وذلك، حيث كان المتوسط الحسابي لأراء أفراد العينة هو (3.9176) بنسبة موافقة عالية بلغت 78.35%، عند إنحراف معياري 0.93565 في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "ماذا عن القدرة على جذب الموظفين الأساسيين لشركتك مقارنة بالشركات الأخرى التي تعمل بنفس النشاط على مدى 3 سنوات الماضية؟" حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.82 وبانحراف معياري 1.192.

وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات البحث، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة المتعلقة باستراتيجيات التحول (استراتيجية إيجاد الإيرادات، استراتيجية إعادة التنظيم) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة البحث هو الموافقة وأن تطبيقها في شركات صناعة البلاستيك مرتفع. بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك) تشير إلى مستوى مرتفع في شركات صناعة البلاستيك، وذلك من وجهة نظر عينة البحث.

- التحليل العاملي الاستكشافي لاستراتيجية إيجاد الإيرادات:

الجدول رقم (6) التحليل العاملي الاستكشافي لاستراتيجية إيجاد الإيرادات

المتغير	العبارات	معاملات الارتباط
استراتيجية إيجاد الإيرادات	GD1	.716
	GD2	.817
	GD3	.833
	GD4	.845
	GC1	.791
	GC2	.757
	GC3	.846
	GC4	.788
Eigenvalue % of Variance		5.124
%التباين التراكمي		%64.051

وفقاً للجدول رقم (6)، يتضح من التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير لاستراتيجية إيجاد الإيرادات، أن جميع معاملات الارتباط لجميع العبارات أعلى من 0.7. علاوة على ذلك، فإن القيمة الذاتية والتباين التراكمي يتم تفسيرهما بواسطة عامل واحد مستخرج من EFA يفسر هذا العامل 64.051% من التباين بالاعتماد على Hair et al. (2006)

، يتم قبول قيمة التباين التراكمي. يحتوي العامل المستخرج على قيم ذاتية $Eigenvalue < 1$ وهو مقبول بناءً على Kaiser (1974).

- تحليل العامل الاستكشافي لاستراتيجية إعادة التنظيم:

الجدول رقم (7) التحليل العامل الاستكشافي لاستراتيجية إعادة التنظيم

المتغير	العبارات	معاملات الارتباط
استراتيجية إيجاد الإيرادات	OR1	.739
	OR2	.796
	OR3	.813
	OR4	.803
	OS1	.806
	OS2	.817
	OS3	.836
	OS4	.828
Eigenvalue % of Variance		5.187
%التباين التراكمي		64.838

وفقاً للجدول رقم (7)، أتضح من التحليل العامل الاستكشافي لمتغير لاستراتيجية إعادة التنظيم، أن جميع معاملات الارتباط لجميع العبارات أعلى من 0.7. علاوة على ذلك، فإن القيمة الذاتية والتباين التراكمي يتم تفسيرهما بواسطة عامل واحد مستخرج من EFA يفسر هذا العامل 64.838% من التباين. بالاعتماد على Hair et al. (2006)، يتم قبول قيمة التباين التراكمي. يحتوي العامل المستخرج على قيم ذاتية $Eigenvalue < 1$ وهو مقبول بناءً على Kaise (1974).

- التحليل العامل الاستكشافي للأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك:

الجدول رقم (8) التحليل العامل الاستكشافي للمتغير التابع الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك

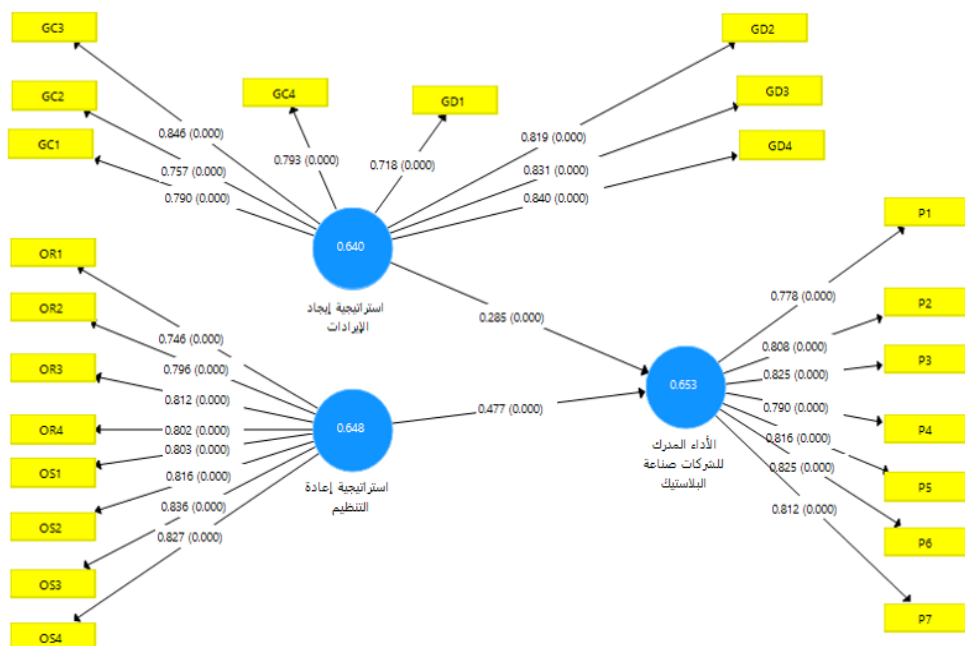
المتغير التابع	العبارات	معاملات الارتباط
الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك	P1	.767
	P2	.802
	P3	.828
	P4	.795
	P5	.816
	P6	.831
	P7	.815
Eigenvalue % of Variance	4.570	
%التباين التراكمي	65.290	

وفقاً للجدول رقم (8)، أٌتضح من التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك، أن جميع معاملات الارتباط لجميع العبارات أعلى من 0.7. علاوة على ذلك، فإن القيمة الذاتية والتباين التراكمي يتم تفسيرهما بواسطة عامل واحد مستخرج من EFA يفسر هذا العامل 65.290% من التباين. بالاعتماد على Hair et al. (2006)، يتم قبول قيمة التباين التراكمي. يحتوي العامل المستخرج على قيم ذاتية $Eigenvalue < 1$ وهو بناءً على Kaiser (1974).

- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA)

لاختبار الصدق التقاربي بواسطة التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث، أجرى الباحث نمذجة المعادلة البنائية (SEM) عبر SmartPLS لتأكيد نتائج EFA. حيث يوضح الشكل رقم (2) اختبار CFA عبر SEM-PLS. تشير نتائج تقييم القياس إلى أن جميع معاملات الارتباط للعبارات أكبر من 0.4 (Hair et al., 1998) في نموذج الشكل رقم (2).

دراسة العلاقة بين استراتيجيات التحول وبين الأداء المُدْرَك في شركات صناعة البلاستيك في مصر



الشكل رقم (2) التحليل العاملي التوكيدي-النمذجة البنائية --AVE & P-values & Factor-loading
SEM

الجدول رقم (9) التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث باستخدام SEM-PLS

P values	T statistics (O/STDEV)	Standard deviation (STDEV)	Original sample (O)	العبارات	المتغيرات
***0.000	28.491	0.028	0.790	GC1 <- استراتيجية إيراد الإبرادات	استراتيجية إيراد الإبرادات
***0.000	24.666	0.031	0.757	GC2 <- استراتيجية إيراد الإبرادات	

مجلة الشروق للعلوم التجارية – العدد السابع عشر – يونيو 2025

P values	T statistics (O/STDEV)	Standard deviation (STDEV)	Original sample (O)	العبارات	المتغيرات
***0.000	46.740	0.018	0.846	GC3 <- استراتيجية إيجاد الإيرادات	
***0.000	30.929	0.026	0.793	GC4 <- استراتيجية إيجاد الإيرادات	
***0.000	20.283	0.035	0.718	GD1 <- استراتيجية إيجاد الإيرادات	
***0.000	33.519	0.024	0.819	GD2 <- استراتيجية إيجاد الإيرادات	
***0.000	39.924	0.021	0.831	GD3 <- استراتيجية إيجاد الإيرادات	
***0.000	38.713	0.022	0.840	GD4 <- استراتيجية إيجاد الإيرادات	
***0.000	27.430	0.027	0.746	OR1 <- استراتيجية إعادة التنظيم	استراتيجية إعادة التنظيم
***0.000	30.540	0.026	0.796	OR2 <- استراتيجية إعادة التنظيم	
***0.000	34.717	0.023	0.812	OR3 <- استراتيجية إعادة التنظيم	

دراسة العلاقة بين استراتيجيات التحول وبين الأداء المُدْرَك في شركات صناعة البلاستيك في مصر

P values	T statistics (O/STDEV)	Standard deviation (STDEV)	Original sample (O)	العبارات	المتغيرات
***0.000	34.660	0.023	0.802	OR4 <- استراتيجية إعادة التنظيم	
***0.000	29.994	0.027	0.803	OS1 <- استراتيجية إعادة التنظيم	
***0.000	35.246	0.023	0.816	OS2 <- استراتيجية إعادة التنظيم	
***0.000	42.208	0.020	0.836	OS3 <- استراتيجية إعادة التنظيم	
***0.000	42.407	0.019	0.827	OS4 <- استراتيجية إعادة التنظيم	
***0.000	33.510	0.023	0.778	P1 <- الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك	الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك
***0.000	36.842	0.022	0.808	P2 <- الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك	
***0.000	38.632	0.021	0.824	P3 <- الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك	

المتغيرات	العبارات	Original sample (O)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
	<- IP4 الأداء المُذْرَك للشركات صناعة البلاستيك	0.787	0.026	30.082	***0.000
	<- IP5 الأداء المُذْرَك للشركات صناعة البلاستيك	0.817	0.020	41.611	***0.000
	<- IP6 الأداء المُذْرَك للشركات صناعة البلاستيك	0.825	0.020	41.233	***0.000
	<- IP7 الأداء المُذْرَك للشركات صناعة البلاستيك	0.813	0.022	37.387	***0.000

*** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.001). ** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). ن = 461 مفردة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية

يوضح الجدول رقم (9) والشكل رقم (2) النتائج الإحصائية الخاصة بالمعاملات الارتباط الانحراف المعياري، وقيمة T المحسوبة، وقيمة P-value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستقصاءات. كذلك، ويوضح الجدول رقم (10) والشكل رقم (2) احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستقصاءات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SEM- PLS، كما يلي:

متغيرات البحث- متوسط التباين المستخرج AVE

المتغيرات	Original sample (O)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
استراتيجية إيجاد الإيرادات	0.640	0.022	29.572	0.000
استراتيجية إعادة التنظيم	0.648	0.024	26.847	0.000
الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك	0.653	0.020	32.347	0.000

- **مقياس استراتيجية إيجاد الإيرادات:** جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباطاً قوياً بالمتغير التابع، عند قيم أكبر من 0.7. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE، ويتضح أن قيمته لمتغير استراتيجية إيجاد الإيرادات هو $0.641 < 0.5$ ، وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

- **مقياس استراتيجية إعادة التنظيم:** جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباطاً قوياً بالمتغير التابع، عند قيم أكبر من 0.7. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى

المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE، يتضح ان قيمته لمتغير استراتيجيية إعادة التنظيم هو $0.648 > 0.5$ ، وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

- **مقياس الأداء المُدرَك للشركات صناعة البلاستيك:** جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباطاً قوياً، عند قيم أكبر من 0.7. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE، يتضح ان قيمته لمتغير الأداء المُدرَك للشركات صناعة البلاستيك هو $0.653 > 0.5$ ، وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.
- وفقا للنتائج الإحصائية للصدق التمييزي لمتغيرات البحث، ووفقاً للجدول (11)، فإن الجذر التربيعي لـ AVE لجميع المتغيرات (التي تظهر باللون الغامق) أكبر من قيم الارتباط بينها. وبالتالي، يتم إثبات الصدق التمييزي لجميع متغيرات البحث.

الجدول رقم (11) الصدق التمييزي لمتغيرات البحث- Fornell-Larcker criterion

استراتيجية إعادة التنظيم	استراتيجية إيجاد الإيرادات	الأداء المُدرَك للشركات صناعة البلاستيك	
<u>0.805</u>			استراتيجية إعادة التنظيم
0.758	<u>0.800</u>		استراتيجية إيجاد الإيرادات
0.693	0.647	<u>0.808</u>	الأداء المُدرَك للشركات صناعة البلاستيك

- **ثبات مقاييس البحث:**

يشير ثبات الاستقصاء إلى: الاستقرار في نتائج الاستقصاء وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. ولقياس ثبات الاستقصاءات المستخدمة لقياس متغيرات البحث، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ، الثبات المركب Composite reliability، وقيمة rho-A بواسطة نموذج

المعادلة البنائية SEM-PLS. وفقاً لـ Hair et al. (2010)، يجب أن تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

الجدول رقم (12) موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم (ألفا كرونباخ، الثبات المركب Composite reliability، وقيمة ρ -A).

الجدول رقم (12) اختبار الثبات لمتغيرات البحث

(ρ _A)	Composite reliability	Cronbach's alpha	
0.921	0.934	0.919	استراتيجية إيجاد الإيرادات
0.923	0.936	0.922	استراتيجية إعادة التنظيم
0.912	0.929	0.911	الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيم معاملات الثبات لمقاييس البحث كما يلي:

- مقياس استراتيجية إيجاد الإيرادات: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ، والثبات المركب و Composite reliability، وقيمة ρ -A هي: 0.919، 0.934، 0.921 على الترتيب. مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر 0.7. وفقاً لـ Hair et al. (2010)، فقد تحقق ثبات المقياس.
- مقياس استراتيجية إعادة التنظيم: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ، والثبات المركب، و Composite reliability، وقيمة ρ -A هي: 0.922، 0.936، 0.923 على الترتيب. مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر 0.7. وفقاً لـ Hair et al. (2010)، فقد تحقق ثبات المقياس.
- مقياس الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ، والثبات المركب، و Composite reliability، وقيمة ρ -A هي:

0.911، 0.929، 0.912 على الترتيب. مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر 0.7.

وفقاً لـ (Hair et al. 2010)، فقد تحقق ثبات المقياس.

ووفقاً للنتائج الإحصائية، التي أثبتت ثبات المقاييس المستخدمة في البحث الحالي، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيّة هذه الاستقصاءات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض البحث.

- اختبار التعدد الخطي **Multicollinearity**

ولقياس التعدد الخطي بين متغيرات البحث، استخدم الباحث برنامج SPSS 27 لاختبار مستوى تحمل التداخل الخطي، و tolerance، ومعامل تضخيم التباين Variance Inflation Factor، مع اعتبار الأداء المُدرَك للشركات صناعة البلاستيك متغيراً تابعاً للمتغيرات المستقلة. وتوضح النتائج في الجدول رقم (13) أن جميع قيم معامل التضخم للتباين $VIF > 10$ ، والتسامح $Tolerance < 0.2$ (Field، 2009). وبالتالي، بناءً على Field (2009)، لا يوجد تداخل خطي بين متغيرات البحث.

الجدول رقم (13) التعدد الخطي بين متغيرات البحث

Coefficients^a

Collinearity Statistics				Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
VIF	Tolerance	Sig.	t	Beta	Std. Error	B	
		.001	3.316		.180	.596	(Constant)
2.581	.387	.000	4.313	.223	.051	.220	استراتيجية إيجاد الإيرادات
2.685	.373	.000	7.800	.412	.051	.400	استراتيجية إعادة التنظيم

- a. Dependent Variable: الأداء المُدرَك للشركات

- نمذجة المعادلة البنائية **Structural Equation Modeling** واختبار الفروض

SmartPLS 4.0 - SEM باستخدام

تم اختبار جودة نموذج البحث واختبار الفروض بواسطة برنامج SmartPLS 0.4- نمذجة المعادلة البنائية SEM، ومعيار هذا التقييم هو قيمة R^2 (معامل التحديد). واستناداً

إلى Chin (1998)، فإن قيمة R^2 في PLS-SEM المستخدمة لنموذج تحليل المسار 0.52، الشكل رقم (3) والذي تشير إلى قيمة مقبولة. وفي البحث الحالي، تم اختبار الفروض بواسطة اختبار t- عن طريق Bootstrapping 5000، لقياس معنوية معاملات المسار إحصائي الاختبار فروض البحث.

Dependent Variable: الأداء المُدْرَك للشركات

ولتقييم جودة النموذج عبر SEM-PLS وفقاً للجدول رقم (14)، اعتمد الباحث على مؤشرات (Q^2) Stone-Geisser التي تقيس مدى جودة ودقة تنبؤ النموذج. وكمعايير للتقييم، يجب الحصول على قيم $Q^2 < 0$ (HAIR et al., 2014). والنموذج المثالي سيكون له قيمة $Q^2 = 1$ (يدل على أن النموذج بدون أخطاء). علاوة على ذلك، اعتمد الباحث على مؤشر (f^2) Cohen (حجم الأثر) الذي يوضح مدى تأثير كل متغير لتقييم نموذج البحث. والمعايير هي: قيم 0.02 أثر صغير، و0.15 أثر متوسط و0.35 أثر كبير على التوالي (HAIR et al., 2014). وأخيراً، استخدم الباحث قيمة SRMR (المستخرجة من SEM-PLS) التي يجب أن تكون $0.08 >$

الجدول رقم (14) معايير صلاحية النموذج عبر Smart-PLS 4.0

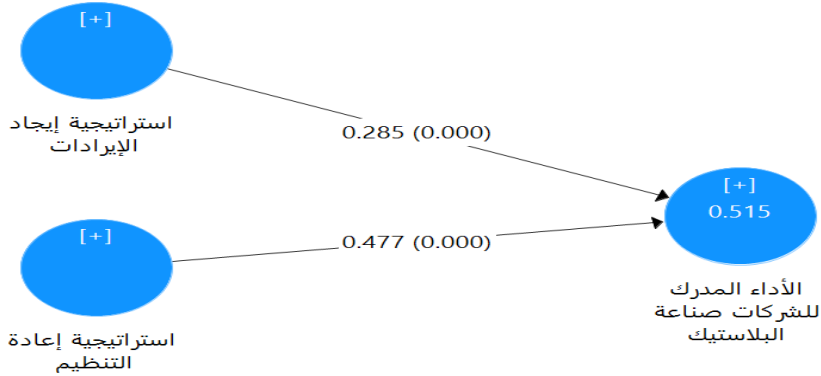
Criteria	Indicators
> 0	Q^2
0.02, 0.15, 0.35 تأثير ضعيف-متوسط-قوي	F^2
< 0.08	SRMR

المصدر: HAIR et al. (2014)

الجدول رقم (15) يوضح فروض البحث الحالي والتي تم اختبارها إحصائياً وفقاً لـ SEM-PLS V. 4.0.

الجدول رقم (15) فروض البحث

الفروض	
الفرض الأول	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إيجاد الإيرادات وبين الأداء المُدرَك للشركات صناعة البلاستيك.
الفرض الثاني	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إعادة التنظيم وبين الأداء المُدرَك للشركات صناعة البلاستيك.



الشكل رقم (3) نموذج البحث- نمذجة المعادلة البنائية SEM- تحليل المسار- قيم R^2 - p-values

الجدول رقم (16) اختبار فروض البحث- اختبار نموذج البحث- SEM-PLS

الفروض	Original sample (O)	Standard deviation (STDEV)	T statistics	P values	F2	Q2	القرار	جودة النموذج
استراتيجية إيجاد الإيرادات - < الأداء المُدرَك للشركات صناعة البلاستيك	0.285	0.067	4.234	***0.000	0.071	0.542	قبول الفرض	نموذج جيد
استراتيجية إعادة التنظيم - < الأداء المُدرَك للشركات صناعة البلاستيك	0.477	0.066	7.257	***0.000	0.200	0.528	قبول الفرض	

SRMR $0.048 < 0.08$

t-value is significant at 1.645 (one-tailed test), * Significant at $p < 0.05$, **

Significant at $p < 0.01$

*** Significant at $p < 0.001$

وفقاً لمعايير جودة نموذج البحث الموضحة في الجدول رقم (14)، وبناءً على النتائج الإحصائية لنموذج المعادلة البنائية في الجدول رقم (16)، وجد الباحث أن قيم Q^2 جميعها < 0 ، بناءً عليه فإن نموذج البحث يتمتع بقوة تنبؤ مرضية $< \text{HAIR et al. 2014}$. وفيما يتعلق بقيمة SRMR (متوسط الجذر التربيعي القياسي المتبقي) للنموذج والتي يجب أن تكون أقل من 0.08 (Hooper et al. 2008)، فإن النتائج الإحصائية تشير إلى أن النموذج يتمتع بقيمة SRMR مرضية وهي $0.048 < 0.08$. وفيما يتعلق بحجم التأثير (f^2) الذي تم تقييمه باستخدام مؤشر Cohen. وبناءً على نتائج قيم f Square في الجدول رقم (16). وبالتالي، فإن جميع قيم f^2 للمتغيرات المستقلة تدل على وجود تأثير صغير إلى متوسط < 0.02 (HAIR et al. 2014) مما يدل على تأثيرات مقبولة كما في الجداول رقم (14) رقم (16).

وبناءً على النتائج المذكورة أعلاه، فإن نموذج البحث في البحث الحالي يفي بمعايير الملاءمة الجيدة. ويثبت فروض هذا البحث.

وفقاً للنتائج الإحصائية في الجدول رقم (14)، فإن الفقرات التالية تشرح النتائج الإحصائية على النحو التالي:

أظهرت النتائج أن قيمة R^2 للنموذج المنظم تفسر 53% من التباين في المتغير التابع الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك، وذلك عند مستوى معنوية $0.000 < 0.001$. فيما يتعلق بنتائج اختبار فروض هذا البحث الحالي:

بالنسبة للفرض الأول: أظهرت النتائج الإحصائية أن استراتيجية إيجاد الإيرادات كأحد استراتيجيات التحول تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك. وكما هو موضح في الجدول رقم (16)، فإن قيمة p للعلاقة أقل من 0.05، عند معامل تحليل المسار 0.285، والانحراف المعياري $= 0.067$ ، وقيمة $t = 4.234$ ، $f^2 = 0.071$ مما يشير إلى صغر حجم تأثير استراتيجية إيجاد الإيرادات كأحد استراتيجيات التحول على الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك، وهو أمر مقبول

(HAIR et al.2014) (انظر الجدول رقم (14) والجدول رقم (16)). وبذلك يتم قبول الفرض الأول.

بالنسبة للفرض الثاني: أظهرت النتائج الإحصائية أن استراتيجية إعادة التنظيم كأحد استراتيجيات التحول تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك. وكما هو موضح في الجدول رقم (14)، فإن قيمة p للعلاقة أقل من 0.001، عند معامل المسار 0.477، والانحراف المعياري = 0.066، وقيمة $t = 7.257$ ، و $f^2 = 0.200$ مما يشير إلى حجم تأثير متوسط لاستراتيجية إعادة التنظيم كأحد استراتيجيات التحول على الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك (HAIR et al.2014) (انظر الجدول رقم (14) والجدول رقم (16)). وبذلك يتم قبول الفرض الثاني.

- اختبار فروض البحث باستخدام برنامج SPSS 27

من أجل تأكيد نتائج SEM-PLS فيما يتعلق بفروض البحث، أجرى الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد عبر برنامج SPSS 27 .

الجدول رقم (17) اختبار فروض البحث من خلال الانحدار الخطي المتعدد باستخدام
SPSS 27

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.726a	.527	.523	.64635

a. Predictors: (Constant)، استراتيجية إعادة التنظيم، استراتيجية إيجاد الإيرادات

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	206.472	2	103.236	240.950	.000b
Residual	196.232	458	.428		
Total	402.704	460			

a. Dependent Variable: الأداء المُدْرَك للشركات

b. Predictors: (Constant)، استراتيجية إعادة التنظيم، استراتيجية إيجاد الإيرادات

Model	Coefficients ^a	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error					Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)		.902	.142			6.372	.000	.624	1.181
	استراتيجية إيجاد الإيرادات	.276	.049	.280	.561	4.000	.000	.180	.373
	استراتيجية إعادة التنظيم	.466	.048	.480	.610	4.000	.000	.371	.561

a. Dependent Variable: الأداء المُدْرَك للشركات

أظهرت النتائج في الجدول رقم (17) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التحول (استراتيجية إيجاد الإيرادات، واستراتيجية إعادة التنظيم) وبين الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك، حيث يوضح اختبار الانحدار الخطي المتعدد في الجدول رقم (17) وجود علاقة قوية للنموذج عند $R = .726$ ، و $R^2 = 53\%$ ، عند قيمة $p < 0.001$ للنموذج، وقيم p للمتغيرات المستقلة التي جميعها > 0.05 ، و 0.01 ،

بالإضافة الى قيم $t < 1.69$. وبالتالي، يتم دعم الفروض الأول، والثاني، والتي تتطابق مع

نتائج SEM-PLS الجدول رقم (16).

- نتائج البحث

الجدول رقم (18) نتائج اختبار فروض البحث

النتيجة	الفروض	الفرض
تم قبول الفرض الأول	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إيجاد الإيرادات وبين الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك.	الفرض الأول
تم قبول الفرض الثاني	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إعادة التنظيم وبين الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك.	الفرض الثاني

12. مناقشة النتائج

وصلَ هذا البحث إلى نتائج تدعم الدراسات السابقة، إن استراتيجيات التحول بشكل عام لها تأثير إيجابي على الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك، وتمحورت استراتيجيات التحول في استراتيجيتين أساسيتين هي استراتيجية إيجاد الإيرادات وإعادة التنظيم، وتوصلَ البحث إلى تأثيرهما الإيجابي على الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك.

- العلاقة بين استراتيجية إيجاد الإيرادات وبين الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك:

أظهرت النتائج الإحصائية أن استراتيجية إيجاد الإيرادات كإحدى استراتيجيات التحول، يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك. ويُعدُّ توليد الإيرادات من الأدوات المهمة للشركات لتحسين الأداء والهروب من التدهور المالي، توصلَ البحث الحالي إلى وجود تأثير استراتيجية إيجاد الإيرادات على الأداء المُدْرَك للشركات، وهذا يتفق مع الأدبيات السابقة؛ حيثُ أثبتت كل من Pretorius (2008) و Kyaw (2022) بالإضافة إلى Fisher et al (2004)، أن من أدوات توليد الإيرادات: التنويع والتركيز على المنتجات الجديدة، وهذا يَتِمَّشَقُ مع النتائج الحالية،

وبدخول منتجات جديدة تُتيح للشركة الدخول في أسواق جديدة وزيادة في المبيعات وزيادة الحصة السوقية، وورَدَ ذلك في نتائج البحث. وليس ذلك فحسب، أضاف البحث الحالي أن تنويع المنتجات وتطويرها يزيد بشكل ملحوظ في الإيرادات وبالتالي تحسين أداء الشركات، كما ورد في Su & Tsang (2015)، وأيضًا Asenge et al. (2023)، بالإضافة إلى Muzny & Simba (2019). وفي نفس الصدد، فإن مصانع صناعة البلاستيك تزيد من تميُّزها في الأسواق عند تلبية احتياجات السوق من عائلة متكاملة من منتجاتها. وبالتالي زيادة في المبيعات والحصة السُّوقية، وتحسين الأداء.

تم أثبتت النتائج الحالية أن استراتيجيات التَّنويع سببٌ رئيسي في توليد الإيرادات والحصول على نسبة كبيرة من الحصة السُّوقية، وكان هذا البحث يتفق مع Wagura & Shavulimo (2018)، الذي أجري على شركات السكر وشركات مواد غذائية في كينيا، وتوصَّل إلى أن استراتيجية توليد الإيرادات لها علاقة إيجابية بأداء الشركات. وعلاوة على ذلك يتفق مع نتائج البحث الحالي. تبين ذلك أيضًا في أحد مصانع صناعة البلاستيك المُنتجة للصناعات المغذية للسيارات، تنويع المصنع لمنتجات أخرى مثل منتجات بلاستيكية مغذية للنقل الثقيل، مع إضافة خطوط تجميع لتلك المنتجات، وتوريدها لمصانع السيارات والنقل الثقيل للتركيب مباشرة، وليس ذلك فحسب، فقد قام المصنع بتوريد تلك القطع للتجار كقطع غيار لسوق السيارات أيضًا. وبذلك فتح أسواقًا جديدة، أدَّى ذلك لتوليد الإيرادات وتحسين الأداء.

والبحث القائم أثبت أن استراتيجية إيجاد الإيرادات عن طريق التنوع في المنتجات الحالية، بجانب التنويع المتكامل للمنتجات، يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة. والتنويع في المنتجات الحالية بأكملها عائلة المنتجات، وذلك في مجال منتجات تعبئة صناعة البلاستيك، تُصاف عبوات ذات أحجام وأشكال مختلفة، بجانب المنتجات الحالية، ويتم التنوع في الأعمال بإضافة خطوط طباعة أو طلاء للبلاستيك تخدم المنتج الأساسي، أو إضافة خطوط إنتاجية وماكينات جديدة، أو الدخول في إنتاج المنتجات لتعبئة الأدوية. وفي صناعة

الأدوات المنزلية، تُضاف أدوات خاصه بالمطابخ المنزلية صناعة البلاستيكية بجانب الحالية، وتُتَوَّع منتجات لعب الأطفال. بالإضافة إلى ذلك، التنوع التَّكْتُلي، الذي يضمُّ التوسع في الصناعة المُكَمِّلة للصناعة الحالية، عن طريق إيجاد فرص جديدة، من خلال متطلبات الأسواق، وتُعَدُّ إضافة للصناعة الحالية، ودراسة وتخطيط استيعاب ذلك داخل المنشأة، من توسعات ومبانٍ، وإضافة المرافق اللازمة لتلك التوسعات، ويؤدي ذلك كله إلى الاستخدام الأمثل لموارد الشركة. في النهاية، فإن استراتيجية إيجاد الإيرادات قد تُحدث طُفْرة في زيادة المبيعات، وتحسُّن ملحوظ في أداء شركات صناعة البلاستيك.

- العلاقة بين استراتيجية إعادة التنظيم وبين الأداء المُدْرَك للشركات صناعة

البلاستيك:

أُثْبِتَتْ أن استراتيجية إعادة التنظيم لها تأثير على الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك في هذا البحث، وهذه النتيجة تتوافق مع العديد من الأدبيات والدراسات السابقة. كما توصلت إلى إيجابية العلاقة في البحث Okello (2017) في كينيا -للشركات المتوسطة والصغيرة- بأن استراتيجية إعادة التنظيم لها تأثير إيجابي على أداء الشركات من حيث الربحية وعدد الموظفين، عن طريق إعادة تشكيل العمليات الداخلية بجانب العمليات الخارجية -وهذه النقطة وردت في البحث الحالي- وزيادة كفاءة التشغيل والمحافظة على مستوى الجودة للوصول إلى أداء متميز. وعلى المستوى العملي، تتوافق نتيجة البحث مع الواقع الحقيقي للمصانع؛ حيث وُجد أن كثيراً من مصانع صناعة البلاستيك تهتم بالإنتاج في بدايات التصنيع، وتغفل عن الهيكل التنظيمي في الشركات الصغيرة، وبعض الشركات المتوسطة، وتقوم بعد ذلك بإنشاء معمل متكامل للجودة، وتحصل على شهادات الجودة (ISO)، وإضافة إدارة التسويق مع إدارة المبيعات، ووضع أنظمة داخلية للمخازن والمشتريات والمبيعات والإنتاج والتخطيط، في شكل نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP system)؛ لتسهيل عملية المتابعة وإصدار التقارير. وينعكس ذلك علي تحسين الأداء للمصانع بشكل ملحوظ.

بالإضافة إلى البحث Wandra et al. (2017)، أثبتت الدراسة الميدانية على شركات السكر في كينيا، أن استراتيجية إعادة الهيكلة شاملة إعادة التوظيف، لها دلالة إيجابية على تحول الأداء المتدهور، إلى أداء إيجابي ملحوظ، وهذا أيضاً يطابق إلى ما توصل إليه البحث الحالي، وليس ذلك فحسب، بل ثبّت ذلك أيضاً في Peter & Mbah (2020)، وأيضاً Nwabia et al. (2023)، يظهر التأثير الإيجابي لاستراتيجية إعادة التنظيم على أداء شركات صناعة البلاستيك عند استخدام برامج التحسين المستمر؛ حيث قامت دراسة في نيجيريا في القطاع الصناعي على عينة 560 موظفاً، وكان هدف البحث هو تحديد أولويات المهام الإنتاجية التنظيمية، وتوصلت إلى أن إدارة الوقت لها تأثير إيجابي على الإنتاجية التنظيمية؛ وبالتالي يُرْفَع الأداء للشركة، وذلك يتطابق مع حالات الشركات المُصنِّعة للمنتجات صناعة البلاستيكية؛ حيث تقوم المصانع بإضافة كوادر جديدة، وأيضاً تقوم المصانع بالاستعانة ببعض الهيئات الاستشارية صناعة البلاستيك الحكومية، مثل: مركز تكنولوجيا صناعة البلاستيك، ومركز تحديث الصناعة، لحل مشاكلها الإنتاجية أو إعادة تنظيم الهيكل الداخلي للعمليات أو التنظيم الإداري. وطلب توصيات منهم لاختيار تعيين الكفاءات على حسب الإدارات.

وإعادة التوظيف التي وردت في هذا البحث بإيجابية العلاقة في إعادة التنظيم، ظهرت مُتوافقة مع البحث Lyria (2015)، بالاحتفاظ بالقيادات والمواهب، وما له من تأثير إيجابي ملحوظ على أداء الشركات، وبدلاً من تغييرهم، يمكن النظر في تحسين قدراتهم وإعادة توجيههم، عن طريق تغيير أسلوب القيادة الفعّالة، وتطوير السياسة الداخلية للتوظيف، والتعويض التنافسي للموظفين، وتحفيزهم، وساعات العمل المرنة، وإنشاء مكافآت تقديرية.

استراتيجية إعادة التنظيم، تم إثبات إيجابية علاقتها مع الأداء المُدْرَك للشركات صناعة البلاستيك، يظهر ذلك في كثير من شركات صناعة البلاستيك لتصنيع صناعة البلاستيك؛ حيث تهتم تلك الشركات المتوسطة بتعيين كفاءات مدربة على أعلى مستوى، مع تدريبهم

على الماكينات من قِبَل متخصصين. وجدير بالذكر، انعكاس ذلك على زيادة ملحوظة في الإنتاج بجودة عالية، تتنافس الشركات العالمية بأقل تكلفة؛ لأن إعادة تأهيل العاملين بالتدريب ونقل الخبرات يضحّ موظفين ذوي خبرة، مما يساعد على رفع الأداء.

- توصيات البحث:

مما لا شك فيه، الحفاظ على استمرار الشركات والمصانع وقطاع إنتاج منتجات صناعة البلاستيك بمختلف أنواعها يُعدّ أمرًا في غاية الأهمية؛ لتأثيره المباشر على مستوى البطالة والدخل القومي، والتحديات التي تُواجهها تلك الشركات في ظل التعافي من الأوبئة والظروف الاقتصادية والحروب في المنطقة، والصُمود أمام كل ذلك، يُعدّ أمرًا ليس بالسهل، ولكن ليس مستحيلًا.

ومن أجل ذلك، تُوصي الورقة البحثية كل العاملين والمديرين وأصحاب الأعمال بهذا القطاع بالاهتمام بتطبيق استراتيجيات التحول المختلفة لتأثيرها على الأداء المُدرك لشركاتهم على النحو التالي:

- تحديد الاستراتيجيات التحول المناسبة:

على الإدارة العليا الاستعانة باستشاريين متخصصين في هذا المجال؛ حيث يُعدّ دورهم حيويًا وفعّالًا في تحديد الوضع الحالي من الموارد المتاحة للشركة، ونقط القوة والضعف، والفرص الخارجية، والتهديدات المحيطة، ووضع الأهداف الرئيسية للشركة مع الإدارة العليا. هذه الخطوة مهمة في تحديد مرحله نمو الشركة، ومرحلة تحديد أي استراتيجية من استراتيجيات التحول تصلح لهذه المرحلة؛ حيث يختلف تطبيق استراتيجيات التحول في مرحلة النمو عن مرحلة التدهور في أداء المصنع، بالإضافة إلى ذلك، توجد استراتيجية تحول للمدى الطويل، واستراتيجية تحول على المدى القصير.

- تطبيق استراتيجية إعادة التنظيم:

وفقًا لنتائج البحث يُعدّ تطبيق تلك الاستراتيجية هو المؤثر الأول في رفع الأداء المُدرك للشركات، وذلك عن طريق تكثف إدارات الشركة في إعادة الهيكلة وإعادة التوظيف،

وإعادة هيكل الشركة بواسطة الإدارة العليا والإدارات الأخرى، أو الاستعانة بمستشارين في الإدارة الاستراتيجية، لتعديل الهيكل الحالي بشكل مرّن، وغير مركزي، وفَعّال، وربط حوافز الأداء بالهيكل المستحدث، بالإضافة إلى تعيين كوادِر جديدة تُحْمِل خبرات مستحدّثة وملائمة للمكان، بالإضافة إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية لتطبيق رؤية وأهداف الشركة.

يُعدُّ تطبيق استراتيجية إعادة التنظيم أمرًا بالغ الأهمية بداخل مصانع صناعة البلاستيك على المدى القصير والمدى البعيد، ويغفل ذلك عدد من المصانع عند إنشائها. يأتي دور إعادة الهيكل لتحسين الأداء طبقًا للتحليل الذي تم من قِبَل الإدارة العليا والاستشاريين، باختيار استراتيجية التحول بإعادة التنظيم؛ حيث تتسم بالمرونة والفاعليّة وعدم المركزية، سواء كان هيكلًا هرميًا للشركات الكبرى أو هيكلًا طبقًا للوظيفة، للشركات المتوسطة والصغيرة، أو هيكلًا مسطحًا لسهولة التواصل، أو مصفوفيًا للمشاريع، وغيرها من الهياكل التنظيمية.

ولضمان نجاح إعادة التنظيم الجديد، على الشركة مراعاة ربط الهيكل الجديد بحوافز الأداء وتحقيق الأهداف بالتقييم المستمر للمرحلة، والتدريب من خلال الاستشاريين لاستراتيجيات التحول، مع المرونة والتكيف بالتغير إذا لزم الأمر، وكل ذلك سوف يكون له تأثير إيجابي على الأداء العام للشركة.

وليس ذلك فحسب، إن إعادة التوظيف لها دورٌ مهمٌ في استراتيجية إعادة التنظيم، على المصانع الاهتمام بذلك عن طريق إدارة الموارد البشرية، التي تقوم بدورها في تقييم أداء الموظفين، وتدريبهم، ونقل الخبرات بينهم، وتشجيع الابتكارات، ووضع الموظفين المناسبين في المكان الصحيح، وتعيين الموظفين الجُدد بناءً على الجدارة والمهارات والخبرات، ووفقًا لرؤية وأهداف الشركة.

- تطبيق استراتيجية إيجاد الإيرادات:

تُمثل تلك الاستراتيجية عامل مهم يُؤثر على أداء المنظمة، ولا يقل أهمية عن الاستراتيجية السابقة، ويتركز تطبيق تلك الاستراتيجية في بحث الشركة، وإدارة التطوير، والتسويق، عن طريق إيجاد فرص لمنتجات متنوعة جديدة، سواء كانت مكملية للعائلة أو المنتجات الحالية أو خطوط إنتاج للتوسع بمنتجات جديدة للدخول في أسواق أخرى. وذلك بواسطة الوصول إلى أقصى كفاءة للماكينات والمعدات الحالية، وربط تلك المعدات بالمنتجات الجديدة، ولا تُغفل الشركة إعادة تنظيم الهيكل وفقاً للمستجدات الحديثة. ومن أعمال إيجاد الإيرادات أيضاً: تنوع في عائلة المنتجات، بإضافة قطاعات أخرى خدمية؛ كصناعات مغذية للمصانع، مثل: تعبئة وتغليف لمصانع الأغذية والمشروبات والأدوية ومستحضرات التجميل والتوابل، ومنتجات بلاستيكية مغذية لمصانع الأجهزة المنزلية والأدوات المنزلية المختلفة، والسيارات، وما شابه ذلك.

تُحدّد هذه الاستراتيجية بعد التحليل الإستراتيجي؛ حيث إنها تحتاج إلى ضخ استثمارات جديدة على المدى الطويل، وذلك لتلبية احتياجات الأسواق؛ حيث يتم تحسين المنتجات وتكملة عائلة المنتجات الحالية، ويقوم بذلك إدارة المشاريع والبحوث والتطوير، بالتنسيق مع إدارة التسويق، وبالإضافة إلى ذلك حضور المعارض الدولية للتطلع إلى التكنولوجيا الحديثة.

بالإضافة إلى ذلك، على المصانع اغتنام فرص النمو، من إضافة مميزات لمنتجاتها الحالي، مثال: تكون منتجاتها منتجات صديقة للبيئة، أو منتجات تعبئة مقاومة للبكتيريا للمنتجات الطبية، أو إضافة خطوط طباعة، أو دهانات، أو طلاء نيكيل، لوضع ميزه تنافسية للمنتج.

على المصانع أيضاً، التطلع لتحديث خطوط إنتاج متطورة لزيادة الإنتاجية وتقليل سعر التشغيل ورفع الكفاءة، مع تدريب العاملين على ذلك، والاستعانة بالخبرات الأجنبية

للهيكل بنقل الصناعة. وأيضاً الاستفادة بخبرات العاملين في الابتكار وتطوير وحدات خطوط الإنتاج.

وليس ذلك فحسب، فعلى المصانع القيام بالتوسعات الأفقية والرأسية؛ حيث يتم التوسع الأفقي بتوسع في الزيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتج وإضافة منتجات أخرى لعائلة المنتجات الحالية. أما التوسع الرأسي فيتلخص في التوسع في إضافة مجالات إنتاجية أخرى مكملية للحالية، ويمكن تحويل ذلك إلى مُنتَج نهائي يتم توزيعه مباشرةً للتجار، وليس للمصانع. مثالً على ذلك: المصانع المنتجة للعبوات صناعة البلاستيكية، التي يتم توريدها إلى مصانع الأغذية، التي عندها القدرة على تصنيع منتج متكامل، مثل: منتجات بلاستيكية تُستخدم في الأدوات المنزلية، أو تصنيع المنتجات صناعة البلاستيكية، وإضافة خط تجميع لتلك المنتجات لتصبح منتجاً نهائياً يصلح لتوريده للتجار مباشرةً أو للمستهلك. ومن الأمثلة أيضاً على ذلك: بعض المصانع التي كانت تعمل في صناعة إنتاج العبوات أضافت خط صناعي لتعبئة تلك العبوات بالمنظفات المنزلية وتوزيعها على التجار والموزعين؛ ونتيجة لذلك، حدثت زيادة ملحوظة في الحصة السوقية، وزيادة في الإيرادات وتحسُّن الأداء.

- قياس الأداء المُدْرَك:

لضمان نتائج إيجابية لتطبيق استراتيجيات التحول السابقة، يُراعى وضع مقاييس فعّالة لقياس الأداء المُدْرَك.

ويوصي الباحث ببعض المقاييس التي توصلت إليها النتائج كما يلي:

- من المقاييس التي تُعدُّ مهمة في مجال تصنيع منتجات صناعة البلاستيك: جودة المنتج طبقاً للمعايير والمواصفات الدولية، مثل: "ISO"، ويوجد من ذلك النظام شهادات مختلفة، مثل ما يتعلق بأنظمة إنتاج المُنتَج، من أول الموردين للخامات، والمخازن، والإنتاج، ومراحل التجميع، والتعبئة، والتخزين، والصيانة للماكينات، وغيرها من المراحل للوصول إلى جودة مُنتَج مقبول.

- علي المصنع تطوير منتجاته بشكل دوري لتلبية احتياجات الأسواق، ويُعدُّ هذا مقياساً سنوياً بعدد المنتجات والمشاريع التي تمت إضافتها خلال العام.
- من الأهمية التي يجب مراقبتها من قِبَل الشركة أيضاً: رضا العملاء، عن طريق وضع قسم متخصص لذلك وهو: خدمة العملاء، داخل المنشأة صناعة البلاستيك، ودراسة شكاوى العملاء عن طريق استبيان لهم بشكل دوري، وتحليله، وحل مشكلاتهم. بالإضافة إلى اقتراحاتهم المستقبلية للتحسين والتطوير. ويُعدُّ قياس ذلك من خلال إدارة التسويق ومتابعة العملاء مؤشراً آخر على الأداء، سواء من تحسُّن أو تدهور عند زيادة شكاوى العملاء.
- ويوصي أيضاً، بمراقبة إدارة الموارد البشرية للموظفين، وتحسين بيئة العمل لديهم، والنظر في شكاوى العاملين، من خلال صندوق الشكاوى، لضمان استمرارهم في العمل؛ حيث تترك الموظفين للعمل يُعدُّ فقدًا للموارد البشرية من ذوي الخبرات المهنية، وإعادة بناء ذلك مرةً أخرى يأخذ تكلفة أعلى من تحسين البيئة، فعلي إدارة الموارد البشرية مراقبة مرتبات العاملين في سوق العمل، وتصحيح ذلك لديهم، وربط الحوافز بالإنتاج، وتقدير أداء العامل السنوي، وإضافة امتيازات داخل المصانع؛ من وجود وجبات أو أنشطة ترفيهية داخل المنشأة في وقت راحات العاملين. بالإضافة إلى ذلك تنفيذ الرعاية الصحية لهم ولأسرهم، ووضع برامج للرحلات الصيفية والدينية، مع الدعم المالي لذلك. وأيضاً، رفع كفاءة العاملين بالدورات التدريبية المستمرة للتطوير والتحديث، كل ذلك يقلل كثيراً من ترك الموظفين للشركة.
- وأخيراً، يظهر مقياس الأداء أيضاً من خلال العلاقات بين الموظفين بشكل عام، ويتركز في التعاون والتناسق بين الأفراد والإدارات، وتعاونهم أيضاً كفريق واحد في إنجاز الأعمال، وخاصة في المشاريع الجديدة، وعلاوة على ذلك يتم نقل الخبرات بينهم. وثقافة العمل الجماعي وليس الفردي. وعلي إدارة الموارد البشرية مراقبة معدل الصراعات والمشاحنات أثناء العمل الجماعي، وبحث ثقافة الانتماء والولاء، ويتم قياس

ذلك من خلال تقيييمات الزملاء، ومعدل الصراعات، ومعدل المشاركة والتعاون كفريق عمل.

- قيود البحث والدراسات المستقبلية:

هذا البحث يُعدُّ نافذة صغيرة لدراسة استراتيجيات التحول وعناصرها، وعلاقتها بالأداء المُدرك للشركات صناعة البلاستيك في مجال إنتاج المنتجات صناعة البلاستيكية. وكانت الفترة الزمنية للدراسة لتوزيع وجمع الاستقصاءات من 2024/11 إلى 2024/12 بشكل مَقْطَعي لفترة واحدة، وكانت العينة البحثية على الأفراد وليس المصانع، وكانت عينة البحث 461 تغطي مصانع صناعة البلاستيك على مستوى محافظات الجمهورية، ودرس هذا البحث أيضًا القطاع الصناعي للمنتجات صناعة البلاستيكية فقط، وتُعدُّ النتائج الحالية لهذا القطاع فقط، على مستوى جمهورية مصر العربية. يوصي البحث الحالي بتكرار الدراسة للأبحاث المستقبلية من خلال فترة زمنية بشكل طولي. بالإضافة إلى أن الدراسات المستقبلية تكون للقطاعات صناعة البلاستيك الأخرى، مثل: قطاع الأسمنت، والأسمدة، والكيماويات، والصناعات، والمعادن، من أجل التعميم في حالة تكرار النتائج. وعلاوة على ذلك، نموذج البحث كان دراسة العلاقات المباشرة بين استراتيجيات التحول والأداء المُدرك للشركات صناعة البلاستيك، كمتغيرات مستقلة، ومتغير تابع، ولم يتم دراسة متغيرات متداخلة أو وسيط وللدراسات المستقبلية إضافة عناصر أخرى لاستراتيجية التحول كاستراتيجيات اختراق الأسواق، أو استراتيجيات الاستحواذ، أو استراتيجيات تحول على حسب الموارد، أو استراتيجيات التحول طبقًا للأهداف والمتغيرات الخارجية والداخلية. ولم يتطرق هذا البحث مراحل تطبيق استراتيجية التحول؛ حيث يختلف تطبيق استراتيجيات التحول على حسب نمو الشركة وقوة الأزمة في التدهور في الأداء. وكان البحث الحالي قد اعتمد على الدراسة الكميّة، باستخدام جمع البيانات عن طريق الاستقصاءات وتحليلها، واختبار النتائج، ولم يتطرق إلى الكيفية أو استخدام البحث الكمي والكيفي معًا وإضافة عناصر أخرى لاستراتيجية التحول كاستراتيجيات اختراق الأسواق،

أو استراتيجيات الاستحواذ، أو استراتيجيات تحول على حسب الموارد، أو استراتيجيات التحول طبقاً للأهداف والمتغيرات الخارجية والداخلية، للدراسات المستقبلية أن تضيفها.

- المراجع أولاً: المراجع العربية

حسين محمود حسين، محمد عبد الهادي، أحمد إبراهيم، دعاء محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات كلية التجارة بنها، مصر، دار المنظومة 1387611، .

خالد، الصرايرة. (2000). التماثل التنظيمي والاداء الوظيفي والشعور بالأمان في الادارات الجمعية بكنوز المعرفة 203، 14-23.

دحماني، محمد دريوش، ناصور عبد القادر. (2006). التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤتمر الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية جامعة حسنية بن بوعلي، الجزائر.

سيد، محمد. (2008). جودة الحياة الوظيفية في المنظمات الأعمال العصرية دار الفكر العربي للنشر، مصر، 8-28.

محمد، أكرم العدلوني. (2002). العمل المؤسسي دار حزم للنشر والتوزيع-الأردن.

مطلق سمير، احمد حرب، مشرف جميل، (2003) علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، ع23، 23-56.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Afrifa, G. A., & Taurigana, V. (2015). Corporate governance and performance of UK listed small and medium enterprises. *Corporate Governance*, 15(5), 719–733.
- Al-abadleh, A. F. (2018). Corporate Decline and Turnaround Strategies. 18(2), 301-322.
- Asenge, E. L., Okadimeji, A. T., Enyi, L. A., & Adudu, C. A. (2023). Effect of Turnaround Strategies on Firm Performance in Nigerian Foods and Beverages Manufacturing Industry: A Study of BUA Foods Plc. *International Academy Journal of Management, Marketing and Entrepreneurial Studies*, 10(1), 120-127.
- Balioukas, P., Llopis, J., Gasco, J., & Gonzalez, R. (2023). Implementing turnaround strategies as an entrepreneurial process. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(4), 2037–2063.
- Baniamin, H. M. (2011). Public Sector Turnaround Strategies: A Case from Indian Railway. *Society & Change*, Vol. V, No. 3, July-September 2011, 28-46.

- Bibeault, D. (2017). Turnaround Strategies: Practical Insights From a 47-Year Career. In *Turnaround Management and Bankruptcy* (pp. 147–168). Routledge.
- Boyne, G. A. (2004). A '3Rs' strategy for public service turnaround: retrenchment, repositioning and reorganization. *Public Money & Management*, 24(2), 97–103.
- Boyne, G. A. (2006). Strategies for public service turnaround: Lessons from the private sector? *Administration & Society*, 38(3), 365–388.
- Carton, R. B. (2004). Measuring organizational performance: An exploratory study. 4(2), 1-33.
- Castaldi, C., & Giarratana, M. S. (2018). Diversification, branding, and performance of professional service firms. *Journal of Service Research*, 21(3), 353–364.
- Evans, R. T., Chitnomrath, T., & Christopher, T. (2013). Successful turnaround strategy: Thailand evidence. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 3(2), 115–124.
- Fisher, G., Lee, J., & Johns, L. (2004). An exploratory study of company turnaround in Australia and Singapore following the Asia crisis. *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 149–170.
- Gichuki, A. (2009). A Study of the Turnaround Strategy at the Co-Operative Bank of Kenya Ltd. Unpublished MBA Project, Egerton University.
- Gupta, D., & Sathye, M. (2008). Financial Turnaround of the Indian Railways: A Case Study. University of Canberra, Canberra, Australia, ASARC Working Paper, 6.
- Jacoby, S. (2004). Implementing a turnaround at mitsubishi: interview with Stefan Jacoby, president and CEO of mitsubishi motors, Europe. *Strategic Direction*, 20(4), 7–9.
- Komen, L. B. (2014). Effect of turnaround strategies on performance of public corporations in Kenya. Doctoral dissertation, Egerton University.
- Kontes, P. (2004). A new look for the corporate center: reorganizing to maximize value. *Journal of Business Strategy*, 25(4), 18–24.
- Kyaw, Z. *Effect of Turnaround Strategies on Performance of Myanmar Business Executives Companies (Zayar Kyaw, 2022)* (Doctoral dissertation, MERAL Portal).
- Laitinen, E. K. (2008). Data system for assessing probability of failure in SME reorganization. *Industrial Management & Data Systems*, 108(7), 849–866.
- Lee, K.-H., & Schaltegger, S. (2014). Organizational transformation and higher sustainability management education: The case of the MBA sustainability management. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 15(4), 450–472.
- Makau, M. M., & Ambrose, J. (2018). The impact of portfolio diversification on financial performance of investment firms listed in Nairobi Security Exchange Commission, Kenya: Empirical review. *International Journal of Management and Commerce Innovation*, 5(2), 177-187.
- Morin, E. M., & Audebrand, L. K. (2014). Organizational performance and meaning of work: correcting for restricted range. *Organisational Performance and Meaning of Work*, 1–19.
- Murphy, J. (2008). The place of leadership in turnaround schools: Insights from organizational recovery in the public and private sectors. *Journal of Educational Administration*, 46(1), 74-98.

- Muzny, A. M., & Simba, F. (2019). Influence of turnaround strategies on organizational performance: A case of coast development authority, Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(2), 225–243.
- Ngwenya, B., Sibanda, V., & Zana, C. (2016). Successful Implementation of Turnaround Strategies in the Manufacturing Sector in Harare, Zimbabwe-Impediments and Challenges Faced. *International Journal of Accounting, Finance and Risk Management*, 1(1), 1–10.
- Nwabia, C. E., Nnadi, C. S. O., & Eneh, E. O. (2023). Organizational Restructuring and Performance of Peace Mass Transit ltd, Enugu State. *British International Journal of Business and Marketing Research*, 6(2), 12-45.
- Nyagiloh, K. A., & Kilika, J. M. (2020a). Theoretical review of turnaround strategy and its organizational outcomes. Available at SSRN 3514730, V154, 20-67.
- Okello, A. S. (2017). Relationship Between Turnaround Strategies and Performance of Small and Medium Enterprises in Kenya Antony Sije (Doctoral dissertation, COHRED, JKUAT).
- Panicker, S., & Manimala, M. J. (2015). Successful turnarounds: the role of appropriate entrepreneurial strategies. *Journal of Strategy and Management*, 8(1), 21–40.
- Porter, J. (2012). How to Redefine Your Business in a New Market. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-146.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. simon and schuster, NY: Free Press, Republished with a new introduction.
- Pretorius, M. (2008). When Porter's generic strategies are not enough: complementary strategies for turnaround situations. *Journal of Business Strategy*, 29(6), 19–28.
- Schoenberg, R., Collier, N., & Bowman, C. (2013). Strategies for business turnaround and recovery: A review and synthesis. *European Business Review*, 25(3), 243-262.
- Schweizer, L., & Nienhaus, A. (2017). Corporate distress and turnaround: integrating the literature and directing future research. *Business Research*, 10, 3–47.
- Simerly, R. L., & Li, M. (2000). Environmental dynamism, capital structure and performance: a theoretical integration and an empirical test. *Strategic Management Journal*, 21(1), 31–49.
- Su, W., & Tsang, E. W. (2015). Product diversification and financial performance: The moderating role of secondary stakeholders. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1128-1148.
- Tenkasi, R. R. V, & Kamel, Y. (2016). To bankruptcy and back: Turnaround strategies for firm emergence, long-term survival, and speed. *Research in Organizational Change and Development*, 24, 221–259.
- Thompson, A., Janes, A., Peteraf, M., Sutton, C., Gamble, J., & Strickland, A. (2013). *EBOOK: Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw hill.
- Tikici, M., Omay, E., Derin, N., Seçkin, S. N., & Cüreoglu, M. (2011). Operating turnaround strategies during crisis periods: a research on manufacturing firms. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 49–60.

- Rao, H. M. (2018). Determinants of organisational citizenship behaviour and organisational performance in automobile sales professionals. Doctoral dissertation, Sheffield Hallam University (UK).
- Ukaidi, C. A. (2016). Turnaround strategy and corporate performance: A study of quoted manufacturing companies in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 8(19), 81-94.
- Wagura, E. W., & Shavulimo, P. (2018). Determinants of Financial Inclusion Strategies Adoption by Savings and Credit Cooperatives in Kirinyaga County. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(7), 415–434.
- Walshe, K., Harvey, G., Hyde, P., & Pandit, N. (2004). Organizational failure and turnaround: Lessons for public services from the for-profit sector. *Public Money & Management*, 24(4), 201-208.
- Wandera, J. O., Sakwa, M. M., & Mugambi, F. M. (2017). Turnaround Strategies and Organizational Performance: A Study of Cause-Effect Relationship. *International Journal of Recent Research in Commerce, Economics and Management*, 4(4), 391–400.