

تأثير إعادة الهيكلة في الأداء الاستراتيجي – بحث استطلاعي لاراء عينة من مديري شركة نفط ميسان

ابراهيم صالح حسن / باحث

أ.م.د. فراس محمد العامري / جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

P: ISSN : 1813-6729

<https://doi.org/10.31272/jae.i133.926>

E: ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ: 2021/12/19

تاريخ أستلام البحث : 2021/9/6

المستخلص

يهدف البحث الى توضيح الخيار الأنسب من بين خيارات اعادة الهيكلة المتمثلة بـ (تقليص الحجم, وتقليص المدى , وتهجين الهيكل , والتحالف الاستراتيجي , والمشاريع المشتركة) لتطوير الأداء الاستراتيجي في شركة نفط ميسان (Moc)

تمثلت مشكلة البحث الرئيسية في تساؤل مهم (ما الخيار الأنسب من بين خيارات اعادة الهيكلة لتطوير الاداء الاستراتيجي في الشركة ؟) ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث تم صياغة فرضيتين رئيسيتين للارتباط والتأثير. وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها , وقد تم اخضاع الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات , اذ شملت العينة (165) شخصاً من مجتمع الشركة تمثل بمدراء الهيئات ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب . ولتحليل البيانات استخدم البرنامج الاحصائي Spss وبرنامج Excel ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل (الوسط الحسابي , التكرارات , معامل الاختلاف , الانحراف المعياري , نسبة الأهمية , معامل ارتباط سبيرمان , الانحدار الخطي البسيط) .

وقد توصل الباحث الى جملة من النتائج, منها لإعادة الهيكلة دور واضح في الأداء الاستراتيجي للشركة , كما تبين ان اختيار تقليص الحجم هو الاختيار المناسب للشركة وهذا يعني ان الشركة تعاني من بعض الزيادة في الأقسام والوظائف او اعداد الموظفين مما يتطلب اتخاذ الإجراءات الملائمة لحل هذه المشكلة. وبناءً على ذلك توصل الى جملة من التوصيات أهمها, ضرورة قيام أصحاب القرار في الشركة بتحليل ومناقشة خيارات إعادة الهيكلة المتمثلة بـ (تقليص الحجم , تقليص المدى , تهجين الهيكل , التحالف الاستراتيجي, المشاريع المشتركة) او حتى التي لم يذكرها الباحث لإيجاد السبل المناسبة التي تساعد على تحسين اداءها الاستراتيجي وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف , وكذلك بحث وتحليل عدد العاملين وكيفية توزيعهم على الاقسام ومدى إمكانية الاستفادة من الاعداد الفائضة في إيجاد فرص بديلة للتخلص من العدد الفائض بالاستناد الى أنظمة التقاعد او النقل الى شركات أخرى تعاني من نقص الاعداد كون الشركة تنتمي الى وزارة النفط .

الكلمات المفتاحية : اعادة الهيكلة , الاداء الاستراتيجي , بطاقة الاداء المتوازن



مجلة الإدارة والاقتصاد

مجلد 47 / العدد 133 / حزيران / 2022

الصفحات : 55 – 72

* بحث مستل من رسالة ماجستير .

مقدمة

نظام الاقتصاد العراقي غير واضح المعالم ولا يستند الى أي مذهب اقتصادي من المذاهب الثلاثة التي تسود العالم كما ان غياب الشركات الاستثمارية نتيجة للظروف التي مر بها العراق من حروب ودمار وتقلبات الوضع السياسي والأمني اثر على الشركات العراقية وتطورها وأربك سير العملية الاقتصادية بصورة عامة. اما بعد عام 2003 شهدت تطورات اقتصادية وان كانت بنسبة ضعيفة وانفتاح العراق للأسواق الدولية بدأت الشركات العراقية بدأت تعمل وبشكل دؤوب لمواصلة اعمالها واخذت تتطور نوعا ما وسيمتد الشركات النفطية العراقية لان الاقتصاد العراقي يعتمد وبصورة كبيرة على النفط، ومن هنا وقع اختيار الباحث على شركة نفط ميسان كنموذج لإعادة الهيكلة كونها شركة تعمل منذ فترة بشكل مستقل بعد ان انفصلت عن شركة نفط الجنوب في البصرة وتعامل بصورة مباشرة مع شركات استثمارية نفطية صينية او غيرها من الشركات الاستثمارية , أذ ترغب الشركة في تقديم افضل المنتجات النفطية. ويمكن توضيح اهمية البحث نتيجة لتوجه الشركات او المنظمات العالمية والعراقية بشكل خاص لتبني احدى خيارات إعادة الهيكلة لنمو اعمالها واستجابة لمتغيرات العصر اغلب الشركات او المنظمات العراقية تعاني من ظاهرة البطالة المقنعة لذا لا بد من تحديد هذا الاشكال ووضع الحلول المناسبة له. تمثلت مشكلة البحث الرئيسية في تساؤل مهم (ما الخيار الأنسب من بين خيارات إعادة الهيكلة لتطوير الاداء الاستراتيجي في الشركة ؟) ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث تم صياغة فرضيتين رئيسيتين للارتباط والتأثير. وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها , وقد تم اخضاع الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات , اذ شملت العينة (165) شخصاً من مجتمع الشركة تمثل بمدرء الهيئات ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب ان عملية وتوصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات تشير الى ان إعادة هيكلة الشركات او المنظمات منذ ظهورها أصبحت عملية ممكنة في أي وقت يمكن ان تعمل على تطبيقها وتبعاً للظروف البيئية المتقلبة اذ تشير الى إصلاحات على مستوى الهيكلية للأقسام او الوظائف او الاعمال ولا تتطلب التغيير الكلي للشركة وتعد بمثابة عملية انقاذ ما يمكن انقاذه للوصول الى المستوى المطلوب ويعد الأداء الاستراتيجي بمثابة المرآة التي تعكس قدرة الشركة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد كما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة .

الفصل الاول

المبحث الاول : منهجية الدراسة

اولاً : مشكلة البحث : حدثت في العراق تغييرات تحولات سياسية جذرية تبعتها تحولات اقتصادية وعلمية وتقنية وقانونية وحتى ثقافية في عموم البيئة العراقية وتحديداً في الشركات او المنظمات التي اغلبيتها تابعة لوزارات الدولة ، اذ أفرزت هذه الاحداث وما تبعها من سياسات وخطط لم يَجِن العراق ثمارها اوضاعاً جديدة لم تكن مألوفة لدى وزارات ومؤسسات الدولة على اختلاف أنواعها والتي شهدت انعطافاً شديداً في مختلف الأصعدة ناتجاً عن التغييرات الاستراتيجية الجديدة التي وضعتها القوى الحالية ، اذ تنطلق المشكلة بحوث ميدانية في شركة نفط ميسان (MOC) , اذ تعاني الشركة من ضعف في ادائها الاستراتيجي جعلها تبحث عن استراتيجيات جديدة او تطبيق لاحدى خيارات إعادة الهيكلة وكشف مدى تلائم هيكل الشركة مع طبيعة الاداء الاستراتيجي فيها ومدى اهتمام الشركة بتطبيق احد خيارات إعادة الهيكلة . من خلال ذلك يمكن توضيح مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- ما الخيار الأنسب من بين خيارات إعادة الهيكلة لتطوير الاداء الاستراتيجي في الشركة؟
- 2- هل هنالك قدرة لدى الشركة بتبني احد خيارات إعادة الهيكلة و تطبيقها فعلياً في الشركة لتطوير ادائها الاستراتيجي ؟
- 3- ما مستوى الأداء الاستراتيجي الحالي في الشركة ؟
- 4- هل هنالك علاقة (ارتباط , تأثير) بين إعادة الهيكلة والأداء الاستراتيجي للشركة ؟

ثانياً : اهمية الدراسة

يمكن توضيح اهمية البحث بالنقاط الآتية:-

- 1- التوجه العالمي للشركات او المنظمات العالمية والعراقية بشكل خاص لتبني احدى خيارات إعادة الهيكلة لنمو اعمالها واستجابة لمتغيرات العصر.
- 2- التوصل الى حلول تنظيمية للشركة تمكنها من تحسين عملياتها وفقاً للاختيار المناسب
- 3- للشركة أدواراً رئيسية وسباقية في مجال تعزيز ميزانيات الدولة وسد احتياجات الاقتصاد العراقي خلال سنوات الحصار الاقتصادي وسنوات ما قبل الاحتلال التي تعرض لها البلد من القرن الماضي وحتى الآن

تأثير إعادة الهيكلة في الأداء الاستراتيجي - بحث استطلاعي لراء عينة من
مديري شركة نفط ميسان

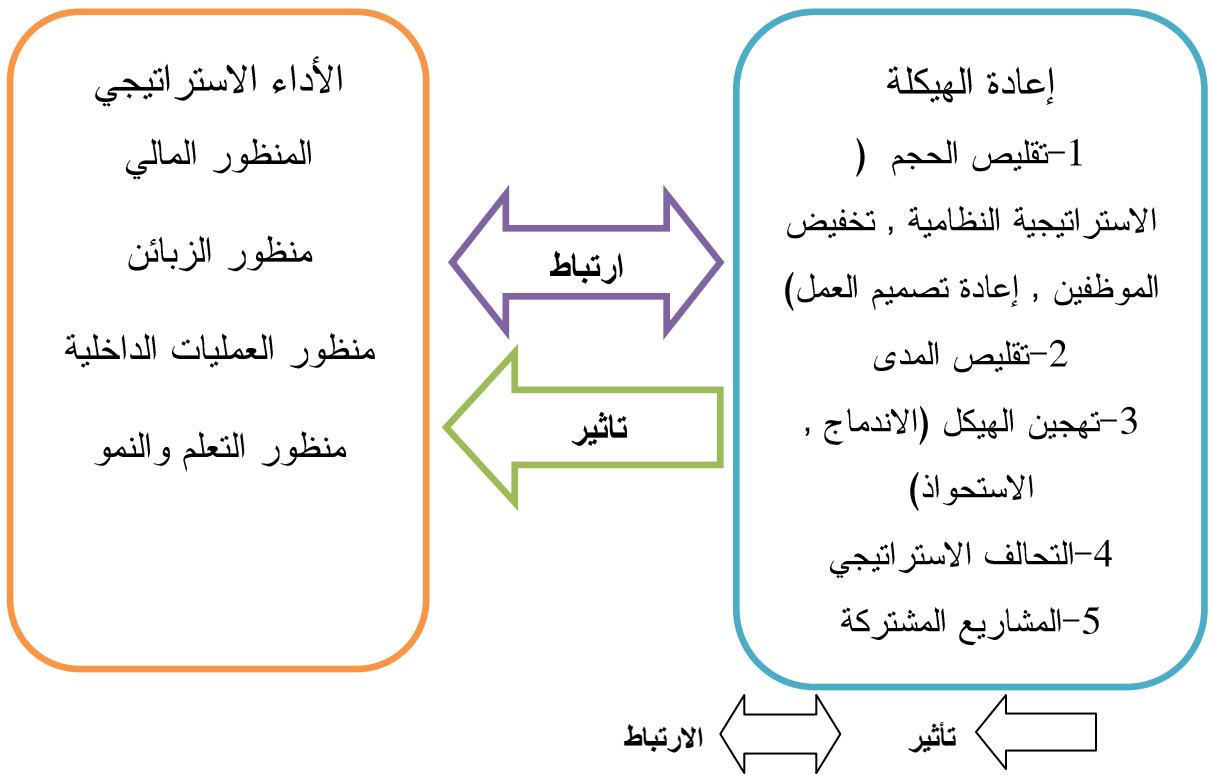
- 4- تعد شركة نفط ميسان من الشركات التي تشكل ثقلًا كبيراً بإنتاجها النفطي في البلاد إذ لا يمكن تجاهل الدور الذي لعبته في دعم الإنتاج العراقي والنهوض بالواقع الاقتصادي والمالي وجذب شركات الاستثمار العالمية
- 5- تعمل الشركة على القيام بمشاريع استثمارية لتقديم خدماتها والنهوض بالواقع التنموي للمحافظة

ثالثاً : اهداف البحث

يمكن توضيح اهداف البحث بالنقاط الاتية :-

- 1- الهدف الأساسي من البحث هو اثارة قضية مهمة و معاصرة تمثلت في تطبيق احد خيارات إعادة الهيكلة (تقليص الحجم , وتقليص المدى , وتهجين الهيكل , والتحالف الاستراتيجي والمشاريع المشتركة) في الشركات و تأثير ذلك على ادائها الاستراتيجي
- 2- تحديد مفهوم إعادة الهيكلة وأسبابها وخياراتها فضلاً عن الأداء الاستراتيجي وكيفية قياسه .
- 3- التوصل الى نتائج تخدم الغرض من الذي وضعت من اجله الدراسة.
- 4- بناء نموذج افتراضي للبحث واختباره في البيئة العراقية ليتم على ضوءه وضع الاستنتاجات والتوصيات.
- 5- التعرف على علاقة (الارتباط و التأثير) بين إعادة الهيكلة و الأداء الاستراتيجي في الشركة .

رابعاً : المخطط الفرضي



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً : فرضيات البحث

أولاً: الفرضيات الفرعية للارتباط

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقليص الحجم والأداء الاستراتيجي في الشركة و يتفرع منها :
أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية النظامية والأداء الاستراتيجي في الشركة
ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تخفيض عدد الموظفين والأداء الاستراتيجي في الشركة
ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة تصميم العمل والأداء الاستراتيجي في الشركة
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقليص المدى والأداء الاستراتيجي في الشركة
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تهجين الهيكل والأداء الاستراتيجي في الشركة و يتفرع منها :
أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاندماج والأداء الاستراتيجي في الشركة
ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستحواذ والأداء الاستراتيجي في الشركة
- 4-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحالف الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي في الشركة

تأثير إعادة الهيكلة في الأداء الاستراتيجي - بحث استطلاعي لراء عينة من

مديري شركة نفط ميسان

5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاريع المشتركة والأداء الاستراتيجي في الشركة

ثانياً : الفرضيات الفرعية للتأثير

- 1- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لتقليص الحجم على الاداء الاستراتيجي في الشركة , ويتفرع منها :-
 - أ- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للإستراتيجية النظامية والأداء الاستراتيجي في الشركة
 - ب- يوجد تأثير ذا دلالة لتخفيض الموظفين والأداء الاستراتيجي في الشركة
 - ت- يوجد تأثير ذا دلالة لإعادة تصميم العمل والأداء الاستراتيجي في الشركة
- 2- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لتقليص المدى على الاداء الاستراتيجي في الشركة
- 3- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لتجهين الهيكل على الاداء الاستراتيجي في الشركة :-
 - أ- يوجد تأثير ذا دلالة معنويه للاندماج والأداء الاستراتيجي في الشركة
 - ب- توجد تأثير ذا دلالة معنوية للاستحواذ والأداء الاستراتيجي في الشركة
- 4- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتحالف الاستراتيجي على الاداء الاستراتيجي في الشركة
- 5- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للمشاريع المشتركة على الاداء الاستراتيجي في الشركة

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

ضمت عينة البحث في شركة نفط ميسان كلاً من (مدراء الهيئات ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب) في الشركة والبالغ عددهم (172) شخصاً اذ استطاع الباحث جمع (165) استبانة من المجموع الكلي اذ كان عدد الاستبانات التالفة (7) , ومن خلال ذلك نستطيع توضيح العينة بالجدول التالي

الجدول (1) وصف عينة البحث وفق الاستبانات الموزعة والمستلمة

ت	المنصب	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستلمة
1	مدراء الهيئات	11	9
2	رؤساء الاقسام	58	57
3	مسؤولي الشعب	103	99
	المجموع	172	165

ثامناً: أدوات جمع المعلومات : الجانب العملي :

أ- تم استخدام (الاستبانة) لجمع البيانات اذ تعد المصدر الرئيس والمعول عليه في جمع البيانات. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الاتي :

الجدول (2) توزيع متغيرات الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	ارقام الفقرات	المصادر
إعادة الهيكلة	1- تقليص الحجم	10	10-1	La Piana & Khom, 2000 محمد , 2008 علي , 2011
	أ- الإستراتيجية النظامية	3	3-1	
	ب- تخفيض الموظفين	4	7-4	
	ج- إعادة تصميم العمل	3	10-8	
	2- تقليص المدى	10	20-11	
	3- تجهين الهيكل	10	30-21	فرج , 2017 العزاوي , 2017
أ- الاندماج	5	25-21		
التحالف الاستراتيجي	ب- الاستحواذ	5	30-25	La Piana & Khom, 2000 العزاوي , 2017
	4- التحالف الاستراتيجي	10	40-31	La Piana & Khom, 2000
الأداء الاستراتيجي	5- المشاريع المشتركة	10	50-41	محمد , 2008
	1- المنظور المالي	4	54-51	(Kaplan & Norton, 1992) (Kaplan & Norton, 1992) (الحسنوي, 2010)
	2- منظور الزبائن	4	58-55	
	3- منظور العمليات الداخلية	4	62-59	
	4- منظور التعلم والنمو	4	66-63	

تاسعا: اختبارات الصدق والثبات اولا : اختبار الصدق :

يمكن تعريف الصدق في البحث العلمي بأنه مدى دقة البحث في قياس الغرض المصمم من أجله ، أي إلى أي درجة تزودنا أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع البحث نفسه: وتم اختبار الصدق الظاهري من خلال عرضه على عدد من المحكمين والمختصين ليقدروا مدى تمثيل المقياس للموضوع المراد قياسه، وعلى هذا الأساس عرض الباحث فقرات الاستبيان على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (14) محكماً وقد تم ذكرهم في الملحق (2) للاستفادة من آرائهم عند صلاحية كل فقرة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله لقد أيد المحكمون صلاحية معظم الفقرات وطلبوا تعديل في صياغة البعض منها واستجاب الباحث لذلك. وقد حصلت الاستبانة على نسبة اتفاق (92%)

ثانيا : اختبار الثبات

الثبات هو جزء من الصدق في البحث العلمي، وذلك لأن الصدق يتضمن الثبات، وقد تم استخدام معامل الفا للانساق الداخلي (Cronbach's Alpha) للتحقق من ذلك . ويشير (Cronbach's Alpha) الى مدى الثبات في أداء الأشخاص في جميع مواقف الاختبار ويعد هذا المقياس هو الاداة المناسبة لهذا الغرض ، هذا وبلغت قيمة معامل "كرونيباخ الفا (Cronbach–Alpha) للاستبانة كلها (88%) وهي مقبول جدا ودال إحصائيا في نفس الوقت

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

اولا: اعادة الهيكلة

1- بحث (بحث : (Arti ,et .al ,2011)

Corporate Restructuring The Impact of Workforce Reduction on Success and Failure

تأثير تخفيض القوى العاملة على نجاح وفشل إعادة هيكلة الشركة

تمثلت مشكلة البحث في تساؤل مهم وهو هل هنالك تأثير لخفض القوى العاملة على نجاح أو فشل إعادة هيكلة الشركات اما هدف البحث التعرف على تأثير تخفيض القوى العاملة في نجاح او فشل اعادة الهيكلة في حين كان مجتمع و عينة البحث (30) شركة هندية متنوعة، ومن اهم النتائج توصلت اليه البحث الى أن التخفيضات في القوى العاملة على أساس المعايير المستهدفة قد فشلت في حالة حدث الاندماج و الاستحواذ لدى الشركات، و لابد أن تكون هنالك تغييرات على إدارة الهدف والهيكل المادي والسياسات والإجراءات المتبعة في الشركات

2- بحث : (Ushijima& Iriyama , 2015)

The roles of closure and selloff in corporate restructuring

ادوار الاغلاق والبيع في اعادة هيكلة الشركات

تمثلت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي في مشكلة البحث كان (ما مدى تأثير ادوار الإغلاق والبيع في إعادة هيكلة الشركات) واما فيما يخص هدف البحث فكان الغرض منه هو معرفة ادوار عمليات البيع والاغلاق في تنشيط الاستثمار لدى الشركات اليابانية وتأثيرهم في عملية اعادة هيكلة الشركات وعينة مجتمع البحث تمثل شركات يابانية في مجال الاعمال من الفترة 1993-1999، وبينت البحث الاستثمارات في اليابان خلال فترة التسعينيات كبيرة و أن الإغلاق والبيع هما بدائل بعيدة. اذ ان دور الإغلاق يستخدم لإعادة تشكيل العمليات عن طريق وقف العمليات غير الفعالة أو عن طريق توحيد وحدات تشغيل متعددة لتحسين الكفاءة. في المقابل، دور البيع هو توفير مزايا مالية أكثر لأنه يستخدم لتمويل الأجزاء المتبقية في الشركات

ثانياً : الاداء الاستراتيجي

1- بحث : (Mafini& Poe ,2013)

Performance Measurement in a South African Government Social Services Department: A Balanced Scorecard Approach

قياس الأداء في حكومة جنوب أفريقيا قسم الخدمات الاجتماعية: مدخل بطاقة الأداء المتوازن

تمثلت مشكلة البحث في عدم وجود القدرة الواضحة على تحديد وتطبيق مقاييس الاداء المناسبة والذي بدوره أدى إلى عدم وجود قياس أو إدارة الاداء التنظيمي في القطاع العام لغرض تقديم عددا من الأفكار المفيدة حول استخدام بطاقة الاداء المتوازن كأداة لقياس الأداء في الدائرة ومجتمع وعينة البحث كان دائرة الخدمات الاجتماعية في جنوب افريقيا- تكونت العينة من (272) مديرا وموظفا في دائرة الخدمات الاجتماعية توصلت

البحث الى هنالك رغبة كبيرة في استخدام الأدوات الحديثة لقياس الأداء الاستراتيجي من قبل المدراء و الموظفين في الدائرة

2- دراسة (Cees, et. al,2016)

The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: The supplier perspective

تأثير رأس المال الاجتماعي و اللاتأكد التكنولوجي على الأداء الاستراتيجي منظور المورد
تمثلت المشكلة بتساؤل مهم (ما تأثير اللاتأكد التكنولوجي على العلاقة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي والأداء الاستراتيجي للموردين) والغرض منها كان لتوضيح العلاقة بين اللاتأكد التكنولوجي على العلاقة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي والأداء الاستراتيجي للموردين وكانت شركة توريد في هولندا تكونت عينة البحث من (88) مورداً لدى الشركة تبين ان هنالك علاقة إيجابية بين رأس المال الاجتماعي المعرفي والأداء الاستراتيجي، كذلك التكنولوجيا يمكن أن تحفز الموردين على تنوع منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة وتطوير اداءهم

الفصل الثاني

المبحث الاول: الإطار النظري

المحور الاول : إعادة الهيكلة

1- مفهوم إعادة الهيكلة Concept of restructuring

إعادة الهيكلة كمصطلح انكليزي يتألف من قسمين ، القسم الاول وهو (Re) ويعني البدء من جديد او إعادة تطبيق الفعل مرة اخرى (Again) ، والقسم الثاني هو (Structure) ويعني الهيكل او البناء او التركيب او التنظيم ، والكلمة بجزيئها ككل تعني إعادة البناء ، إعادة التنظيم او إعادة التركيب (Webster,1976:619).
اما مفهوم إعادة الهيكلة فلا يزال محل نقاش وجدل غير محسوم ولا متفق عليه بسبب تنوع طبيعة الموضوع وعدم اكتمال الرؤية الفكرية وارتباطة بكل جوانب الشركة وعلى الرغم من ذلك اورد الباحثون في مجال الادارة والتنظيم والإستراتيجية مفاهيم مختلفة باختلاف وجهات نظرهم وطبيعة تصورهم عن الموضوع ومن هذه المفاهيم .

الجدول (3) مفاهيم إعادة الهيكلة لمجموعة من الباحثين والكتاب

ت	اسم الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	Duffy, 1990:116	تركيز الشركة على عدد من الأنشطة أو الموارد ذات الأرباح العالية وتحقيق إنجاز متميز في هذه المجالات، كذلك التخلص من أي عمل خارج هذه الأنشطة ، ولا يعود بمكاسب تنفع الشركة
2	BOWMAN&SINGH, 1993: 6	مجموعة واسعة من الاجراءات التي تقوم بها الشركات (مثل ازالة الخطوط الانتاجية الضعيفة وتغيير هيكل رأس المال ، وتغيير التنظيم الداخلي للشركة او إعادة هيكلة محفظة الأعمال من خلال بيع بعض خطوط الأعمال غير المربحة) لزيادة الأرباح
3	Venkiteswaran, 1997:3	يشير المفهوم الى إعادة توجيه أو إعادة هيكلة الاستثمار أو الموجودات أو التمويل من خلال قيامها بإجراءات إدارية واعية تهدف لتغيير جذري في نوعية وكمية التدفقات النقدية المستقبلية
4	Steenkamp, 2004:15	انها طريقة جديدة لتنظيم الشركة أو تنظيم الاعمال التجارية أو لجعلها تعمل بكفاءة و فاعلية أكبر
5	John, Coates,2014:2	تغيير متعمد كبير وغير عادي في تصميم عمليات الأعمال، وعادة في أوقات الضائقة المالية أو التشغيلية، حيث يرافقه تغييرات في الملكية أو التمويل، فتقوم شركة بدمج اثنين من الاقسام، أو تحذف وحدات عمل غيرها
6	Shin,2017 :5	مجموعة من العمليات الحرجة والمنفصلة لزيادة القدرة التنافسية للشركة وتعزيز قيمتها وتتم على مستويات مختلفة في الشركة

ويمكن من خلال التعريفات السابقة يرى الباحث إعادة الهيكلة هي (العملية تقوم بها الشركة بسبب التغيير المستمر في بيئة الاعمال لإعادة تصميم وظائفها ونشاطاتها بما يلائم الوضع الحالي للأعمال ، وتقليل التكاليف والحصول على ميزة تنافسية ، وزيادة كفاءتها التنظيمية والتشغيلية المستقبلية)

2- خيارات إعادة الهيكلة Restructuring choices

من الخيارات المعتمدة في هذه البحث لإعادة الهيكلة هي (تقليص الحجم ، تقليص المدى ، تهجين الهيكل ، التحالف الاستراتيجي ، المشاريع المشتركة)

1- تقليص الحجم :- Downsizing

على الرغم من أن تقليص الحجم شائعا و له تأثير على الكثير من الموظفين، إلا أن العديد من الباحثين لم يحدده بشكل صحيح، وقد تم استخدام مفاهيم ومستويات مختلفة في التحليل، ومعايير قياس مختلفة في هذا الموضوع ،

وقد تم ذكر العديد من المصطلحات التي تعمل كمرادفات لتقليل الحجم مثل (تغيير الحجم، الميل الى الأدنى، التوحيد، أو التخفيض، والحد من الفائض، وإعادة التحجيم، وإعادة تنظيم العمل) (Sayed,2013:16). إذ تشمل استراتيجية تقليل الحجم (تقليل عدد الموظفين أو إنهاء خدماتهم، والجدول الزمني، وخطة الإنهاء، وخطة دعم الموظفين الباقين، وخطة إنهاء التدريب الإداري، طبيعة التوقف، ونوع ومدى مساعدة الموظفين، طريقة إنهاء برنامج الاتصالات) (Arnold,2013:23).

على الرغم من عدم وجود تعريف واحد لتقليل الحجم في الأدبيات وتعدد اسبابه وأهدافه إلا انه يمكن الإشارة الى تعريف شامل بأنه (مجموعة من السياسات والممارسات التنظيمية التي تهدف إلى خفض القوى العاملة بهدف تحسين أداء الشركات مما يجعلها قادرة على المنافسة وزيادة الكفاءة وتحقيق أكبر عوائد للمساهمين)، كما يمكن أن ينجم تقليل الحجم عن التحول الاستراتيجي الكامل الذي يهدف إلى تغيير تصميم الشركة وعمليات عملها وثقافتها ومواقفها ورسالتها على المدى الطويل (Charpentreau,2016:6).

وتشير مجموعة كثيرة من البحوث إلى أن تقليل الحجم تتخذها الشركات بهدف إجراء تحسين في الأداء التنظيمي استجابة للتغيرات البيئية من خلال خفض التكاليف وإعادة الهيكلة التنظيمية وخاصة تخفيض القوة العاملة كنهج رئيسي (Schenkel & Teigland,2016:2)

2- تقليل المدى : Down scoping

يشير تقليل المدى إلى إزالة الأعمال غير المرتبطة بالأعمال الجوهرية للشركة أو القضاء على الأنشطة التجارية التي لا علاقة لها بالأعمال الأساسية للشركة. إذ يؤدي تقليل المدى إلى تأثير إيجابي أكثر على أداء الشركات مقارنة مع تقليل الحجم لأن الشركات عادة ما تجد أن تقليلها يؤدي إلى إعادة المدى على أعمالها الأساسية (Hitt,et.al,2011:206)، كما يعرف تقليل المدى بأنه (إعادة الترتيب التقسيمات الإدارية داخل الشركة والعلاقات بينها و نطاق الاشراف الخاص بكل منها واتخاذ القرارات) ، او مجموعة من الاعمال التي تدفع الشركة الى اعطاء التركيز الاساسي للاعمال الجوهرية (جعفر ، 2017: 191)

3- تهجين الهيكل Hybridization of the structure

تحتاج الشركات الهجينة الى تصميم وإدارة الأعمال والإستراتيجيات والعلاقات للحفاظ على الاتساق فيما بينها ولتقليل التوترات والتغيرات الحاصلة في البيئة كما تعمل على تقريب الثقافات التنظيمية فيما بينها، إذ تميل الشركات الهجينة الى الجمع بين اثنين من العمليات المختلفة من خلال دمج الأعمال الأساسية (Skelcher) (Smith, 2015: 434).

فضلا عن ذلك فإن العديد من الهياكل في العالم لا ينبغي ان تكون بالصيغ المعروفة عن انواع الهياكل التنظيمية، لأن كل نوع منها يمتاز بمزايا وسلبيات معينة ويصلح لتحقيق اهداف وغايات محددة ، فإنه في بيئة الاعمال المعقدة تحديداً والآن بالذات اصبحت الشركات كثيراً ما تستخدم هياكل هجينة او مركبة لغرض الاستفادة من نقاط قوة الهياكل المتنوعة وتجنب نقاط ضعفها وذلك من خلال دمج الخصائص والصفات لطرق متنوعة ومُكيفة لحاجات استراتيجية محددة (علي ، 2011 : 91) . وتتم عملية تهجين الهيكل من خلال الطرق الآتية:-

أ - الاندماج Merger

النمو هو القاعدة الأساسية للشركات في الوقت الحالي إذ يمكن للشركة تحقيق النمو إما داخليا من خلال توسيع عملياتها، وإنشاء وحدات جديدة، أو خارجيا من خلال عمليات الاندماج و الاستحواذ، والمشاريع المشتركة وما إلى ذلك مع ارتفاع مستوى المنافسة يوما بعد يوم، ظهرت عمليات الاندماج والاستحواذ الاستراتيجية الأكثر تفضيلا على المدى الطويل لإعادة هيكلة الشركات (Gupta,2015:95)

ب - الاكتساب (الاستحواذ) Acquisition

يحدث الاندماج عندما تتحد منظمتان من حجم متساوٍ تقريباً لتشكيل شركة واحدة ، في حين يحدث الاكتساب (الاستحواذ) عندما تقوم شركة كبيرة بشراء شركة أصغر أو العكس (Daved&Daved,2015:155). الاكتساب كما يعرف بمسميات اخرى مثل الاستيلاء او الاستحواذ خلال هذه العملية يتم شراء أصول الشركة المستهدفة إما كلياً أو جزئياً لإفساح المجال أمام الشركة التي قامت بالاستحواذ للسيطرة على مواردها لتحقيق هدفها الاستراتيجي، كما تستخدم بعض الشركات المستحوذ عليها عملية الاستحواذ كإستراتيجية نمو هامة ، أن فوائد عملية الاستحواذ الناجحة سوف توسع في عروض منتجاتها وتزيد من حصتها في السوق ، وتضيف أسواقاً جديدة وقنوات توزيع قوية تسهم في زيادة المبيعات والإيرادات (Somdaka,2013:10)

4- التحالف الاستراتيجي strategic Alliance

توصف التحالفات الاستراتيجية بأنها ترتيبات تعاونية طويلة الأجل بين شركتين أو أكثر لتنفيذ معاملات محددة وللحصول على مكاسب متبادلة، وتحقيق أقصى قدر من الأداء من خلال اكتساب المعرفة، والتوسع في السوق،

وقد أصبحت ذات أهمية متزايدة في الآونة الأخيرة كوسيلة لخفض التكاليف، والتعلم، ودخول السوق، والابتكار، والنمو (Zoogah, et.al, 2011:510).

أو هي جهود تعاونية بين شركتين أو أكثر حيث يجمعان مواردهم في محاولة لتحقيق أهداف متبادلة وحددت دوافع التحالف بين الشركات على سبيل المثال الدوافع القائمة على الموارد، والدوافع الاستراتيجية فيما يتعلق بالوضع التنافسي للشركة، أهداف التعلم، والدوافع المتعلقة بالحد من المخاطر، ودخول السوق الجديدة، قد تسعى الشركة إلى تحالف استراتيجي من أجل الوصول إلى الموارد والكفاءات التي يملكها شريك محتمل (Solesvik & Westhead, 2010:844)

5- المشاريع المشتركة Joint Venture

يعرف قاموس الأعمال المشاريع المشتركة بأنها شركة جديدة تم تشكيلها لتحقيق أهداف محددة للشراكة. والمشاريع المشتركة مفيدة كآلية للحد من المخاطر في اختراق الأسواق الجديدة، وفي تجميع الموارد للمشاريع الكبيرة. ولذلك، فإن المشروع المشترك هو تحالف استراتيجي حيث اثنين أو أكثر من الشركاء، وتشكيل شراكة لتبادل الأسواق والملكية الفكرية والأصول والمعرفة (Udn, 2016:139).

فالمشروع المشترك هو "واحد من عدد من الاستراتيجيات التعاونية الممكنة التي قد تسعى الشركة إليها، ويمكن أن تكون مبنية على الاستراتيجيات التنافسية، يشكل المشروع المشترك بين الشركاء وسيلة للسيطرة على القوى التنافسية، وتحقيق النمو وتقاسم كل من الفوائد والمخاطر (Abood, 2013:14).

المحور الثاني

لاداء الإستراتيجي

اولا : مفهوم الاداء الاستراتيجي Concept of strategic performance

لغويًا مصطلح الاداء مشتق من الكلمة الإنكليزية (To Perform) وقد اشتقت هذه الكلمة من اللغة اللاتينية (Performer) والذي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل أو انجاز نشاط (الداوي, 2010: 217)

فالاداء هو النتيجة النهائية للأنشطة ويشمل النتائج الفعلية لعملية الإدارة الاستراتيجية (Wheelen & Hoffman, 2012:22). كما يشمل الاداء كذلك المفهوم الاقتصادي لتكوين الثروة أو القيمة للشركة. وبالتالي فإن الاداء هو العلاقة بين التكلفة (تكلفة التشغيل الشركة) وقيمة المنافع التي يتم الحصول عليها (Dobrin, et.al, 2012: 313)

كما عرف (ادمو , 2016 : 21) الاداء بأنه عملية تحويل المدخلات المنتظمة مثل المواد الاولية والمواد نصف المصنعة الى مخرجات تتكون من سلع وخدمات من مواصفات فنية ومعدلات معينة او محدودة فيما أشار (Kumari, 2017: 20) الى مفهوم وإبعاد الاداء اذ عرفه بأنه (ما يتوقع أن يتم عمله من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد ضمن إطار زمني , ويمكن توقعه من النتائج أو الجهود والمهام والجودة)، يحتوي الاداء على الأبعاد التالية :-

(أ) بعد النتائج أو المخرجات - هذه هي مجالات النتائج الرئيسية ويصف نتائج المدخلات في شكل موجز أو

استمارة المنتج النهائي أو شبه النهائي أو نموذج الخدمة.

(ب) بعد المدخلات - و هو يتعامل مع المهام والأنشطة التي يتعين إنجازها من قبل الفرد.

(ج) بعد الزمن - هذه هي الفترة الزمنية التي يتم تقديمها لأداء المهمة.

(د) بعد التركيز - يمكن أن يكون التركيز على شيء محدد قد يكون الجودة أو التكلفة .

فيما يرى (بابكر , 2014 : 127 - 128) الاداء بأنه توافر القدرة على العمل والرغبة في العمل والبيئة المناسبة التي تقصد بها ظروف العمل او ظرف العمليات المستخدمة اذ تمثل هذه الشروط الثلاثة الاداء

اما على صعيد الإدارة الإستراتيجية فقد شاع مفهوم الاداء استراتيجي بين مختلف الباحثين والكتاب دون تعريف متفق عليه الا أنّ هناك إشارات واضحة حول أهميته ومؤشرات قياسه، من وجهة نظر متخذي

القرارات ان الاداء يشمل (الاداء الاداري Managerial Performance والاداء التشغيلي Operating Performance والاداء الاستراتيجي Strategic Performance) , والأخير يشير الى انه اختبار

الشركة للبيئة التي تعمل فيها وفعاليتها وكيف يتم التعامل معها (صلاح الدين , 2012 : 21) . كما نستطيع ان نشير الى مجموعة من التعريفات للأداء الاستراتيجي وهي كالآتي:-

الجدول (4) تعريف الاداء الاستراتيجي بحسب بعض الباحثين

ت	اسم الباحث والمصدر	المفهوم
1	Ansoff, 1990 : 204	قدرة الشركة على تحقيق اهدافها وغاياتها
2	عبيد, 2004: 90	الدالة الكلية للأداء المالي والاداء التشغيلي ومعدل النمو ورضا الزبائن

وسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال ادارة اداء الشركة والفرق والأفراد ضمن إطار متفق عليه من الأهداف المخططة والمعايير ومتطلبات الكفاءة.	Armstrong,2006:1	3
النتيجة النهائية لنشاط الشركة ويعكس كيفية استخدام الشركة لمواردها المادية والبشرية لتحقيق اهدافها	Wheen&Hunger,2010:379	4
هو نظام يحول استراتيجية الشركة إلى أهداف قابلة للتحقيق	Ercan & Koksai,2015 :1	5
يشير إلى النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة التي تشمل كلا من الأداء التنظيمي والفعالية التنظيمية للشركة	Majid,2016:1	6

ويرى الباحث بان الاداء الاستراتيجي هو طريقة العمل او الجهد الذي تبذله الشركة والتي تسعى من خلاله الى الوصول الى اهدافها وتحقيق أفضل النتائج .

ثانياً: بطاقة الاداء المتوازن balanced Scorecard

قدم كل من (روبرت كابلان وديفيد نورتون) في بداية التسعينيات وتحديداً في عام 1992 بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الاداء الاستراتيجي في الشركات من أجل تزويد الشركات بفرصة تحقيق التوازن بين المقاييس المالية و المقاييس غير المالية و تزويد المديرين التنفيذيين بإطار شامل يترجم رؤية الشركة وإستراتيجيتها إلى مجموعة مقاييس متماسكة للأداء (Kollberg & Elg,2011: 429) إذ جاءت بطاقة الاداء المتوازن انتقاداً للطريقة القديمة الضيقة التي تنظر للخلف وليس للإمام لتقييم الاعمال وكان الهدف منها جعل الاستراتيجية قابلة للقياس بشكل دقيق ومرن , فبطاقة الأداء المتوازن هي نظام لقياس الأداء الاستراتيجي يسمح للمديرين بالتنبؤ والتحكم في النتائج المستقبلية، كما من شأنها أن تدعم وبشكل فعال عمليات صنع القرار والرقابة (Bcomm,2014:53). كما عرفت بطاقة الأداء المتوازن هي أحد الأسس اللازمة لاستكمال الرؤية الكاملة لإطار إدارة الأداء الاستراتيجي (Coknish,2010:19) إذ إن فلسفة بطاقة الاداء المتوازن هي أن التعلم ضروري لتحسين العمليات التجارية الداخلية. و تحسين العمليات التجارية أمر ضروري لتحسين رضا الزبائن ورضا الزبائن هو ضروري لتحسين النتائج المالية (Mbonambi,2016: 56).

- 1- المنظور المالي : ويتعلق هذا المنظور بتعظيم عائد المساهمين , ويمثل الأهداف المالية للشركة ، ويشير الى توفير عوائد عالية على أساس رأس المال المستثمر في للامعمال التجارية , ويتم ربط جميع اهداف المنظورات الأخرى في بطاقة الأداء بتحقيق هدف واحد هو المنظور المالي (MASEKELA ,2016:24) فيما أشار كل من (Creamer& Freund ,2010:365) الى ان المنظور المالي يؤكد على نمو الإيرادات وتحسين الإنتاجية. وينبغي أن تكون الأهداف المالية هي الأهداف النهائية للمنظورات الأخرى
- 2- منظور الزبائن : يقصد بمنظور الزبائن القيمة المقترحة للأعمال التي تعتمد عليها الشركة من أجل إرضاء زبائنها (Grigoroudis,et.al,2012: 104) تعد وجهة نظر الزبون العنصر الرئيسي في أي استراتيجية, في هذا المنظور يجب على الشركة أن تبين كيف تميز نفسها عن المنافسين من خلال الاحتفاظ والجذب والاستقطاب، وإدارة العلاقات مع الزبائن لذلك، يطلب من المديرين اتخاذ مقاييس للإجابة على الأسئلة: لتحقيق رؤيتنا كيف ينبغي أن نظهر لزبائننا , المقاييس النموذجية المستخدمة في هذا المنظور هي: رضا الزبائن ، شكاوى الزبائن(Kalaf ,2012: 46) & (Al-Najjar
- 3- منظور العمليات الداخلية : -

العمليات الداخلية هي العملية الحرجة لتحقيق المنظورين المذكورين أعلاه لأنها تساعد في تحديد العمليات التجارية الرئيسية التي يجب تضمن تحقيق توقعات الأداء من خلال تطوير الرقابة الداخلية داخل الشركة والهدف الاساسي للعمليات الداخلية هو تحقيق الأهداف المالية ورضا الزبائن (Hasan& Chyi,2017 :92) وفي هذا المنظور يحدد المدراء أساليب الوظائف الداخلية التي ينبغي استخدامها وتحسينها، وتؤدي هذه الأساليب إلى تقديم بعض القيم التي تجذب انتباه الزبائن في الأسواق المستهدفة كما انها تستطيع الإجابة على توقعات الأرباح المالية للمساهمين (Ayvaz &Pehlivanl,2011: 148)

1- منظور التعلم والنمو

تتطلب المنافسة العالمية المتزايدة أن تعمل الشركات على تحسين منتجاتها وإدخال منتجات جديدة إلى الاسواق وخلق المزيد من القيمة للزبائن وتحسين كفاءة التشغيل وتزيد الإيرادات وهوامش الارباح (brugge ,2014 :32). هذا المنظور من بطاقة الاداء المتوازن يحدد البنى التحتية التي يجب بناؤها لخلق النمو والتحسين المستمر على المدى الطويل، التعلم والنمو يأتي من ثلاثة مصادر رئيسية: 1. الناس 2. الأنظمة 3- الإجراءات التنظيمية (Chytas ,et.al,2011:461)

المبحث الثاني الجانب العملي : اختبار فرضيات الدراسة

أولاً : تحليل و اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

ويهدف الجزء الأول من البحث الى تحديد علاقات الارتباط بين المتغيرين (اعادة الهيكلة و الأداء الاستراتيجي) باستخدام معامل ارتباط (Spearman) والذي يعد من الاساليب الاحصائية اللامعلمية المهمة في قياس العلاقة بين متغيرين .

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقليص الحجم والأداء الاستراتيجي في الشركة و يتفرع منها : -

ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية النظامية والأداء الاستراتيجي في الشركة

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تخفيض الموظفين والأداء الاستراتيجي في الشركة

ح- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اعادة تصميم العمل والأداء الاستراتيجي في الشركة , ومن خلال

الجدول (5) نستطيع اختبار صحة الفرضية

الجدول (5) علاقة الارتباط بين خيارات تقليص الحجم والاداء الاستراتيجي

الاداء الاستراتيجي (Y)	المتغير	
0.437**	الارتباط	الاستراتيجية النظامية X1_a
0.000	المعنوية	
0.441**	الارتباط	تخفيض الموظفين X1_b
0.000	المعنوية	
0.434**	الارتباط	اعادة تصميم العمل X1_c
0.000	المعنوية	

n=62

** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01

* علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05

أ- حققت الاستراتيجية النظامية علاقة ارتباط طردية موجبة مع الأداء الاستراتيجي اذ بلغ معامل الارتباط (0.437**) و بمستوى معنوية (0.000) وبذلك تم قبول الفرضية التي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية النظامية والأداء الاستراتيجي في الشركة) وهذا يعني ان الشركة تسعى الى حل مشكلة الهدر في بعض الاقسام , ولكي لا تصبح الشركة مترهلة تعمل على تطبيق هذه الاستراتيجية

ب- تخفيض الموظفين حقق علاقة ارتباط طردية موجبة مع الأداء الاستراتيجي اذ بلغ معامل الارتباط (0.441**). و بمستوى معنوية (0.000) وبذلك تم قبول الفرضية التي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تخفيض الموظفين والأداء الاستراتيجي في الشركة) وم خلال ذلك يتبين ان الشركة ترغب في تخفيض اعداد الموظفين على مستوى الأقسام والوظائف ومثل هكذا خيار يؤمن لها نتائج مادية وبشرية إيجابية

ت- إعادة تصميم العمل علاقة ارتباط طردية موجبة مع الأداء الاستراتيجي اذ بلغ معامل الارتباط (0.434**) و بمستوى معنوية (0.000) وبذلك تم قبول الفرضية التي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اعادة تصميم العمل والأداء الاستراتيجي في الشركة) وهذا يعني ان الشركة تعمل على تكوين هيكل مرن وكفوء بما يحقق اختصار الطرق والاجراءات المطلوبة لانجاز العمل

ثانياً : الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقليص مدى والأداء الاستراتيجي

في الشركة , وللتأكد من ذلك نستطيع اختبار مدى صحة الفرضية من خلال نتائج جدول رقم (6)

جدول (6) علاقة الارتباط بين خيار تقليص المدى والاداء الاستراتيجي

الاداء الاستراتيجي (Y)	المتغير	
0.299*	الارتباط	تقليص المدى X2
0.046	المعنوية	

n=45

** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01

* علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05

يبين الجدول رقم (6) وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين تقليص المدى و الأداء الاستراتيجي اذ بلغ معامل الارتباط (0.299*) و بمستوى معنوية (0.046) وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقليص مدى والأداء الاستراتيجي في الشركة). والسبب في ذلك هو هدف الادارة العليا في التركيز على الاعمال الجوهرية للشركة وإعطاءها الاولوية دون غيرها .

**تأثير إعادة الهيكلة في الأداء الاستراتيجي - بحث استطلاعي لراء عينة من
مديري شركة نفط ميسان**

الاستراتيجي في الشركة ويتفرع منها :-

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاندماج والأداء الاستراتيجي في الشركة
ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستحواذ والأداء الاستراتيجي في الشركة ، نستطيع اختبار مدى صحة الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (7)

ثالثا : الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تهجين الهيكل والأداء

جدول (7) علاقة الارتباط بين خيارات تهجين الهيكل و الاداء الاستراتيجي

الاداء الاستراتيجي (Y)	الارتباط	المتغير
0.172	الارتباط	X3_a الاندماج
0.468	المعنوية	
0.287	الارتباط	X3_b الاستحواذ
0.219	المعنوية	

n=20

**** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01**

*** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05**

1- الاندماج: المحور الاول لتهجين الهيكل لا توجد علاقة ارتباط بينه و بين الأداء الاستراتيجي اذ بلغ معامل الارتباط (0.172) و بمستوى معنوية (0.468) وبذلك ترفض الفرضية التي نصت(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاندماج والأداء الاستراتيجي في الشركة) وهذا يعني ان افراد العينة المبحوثة لا يرغبون في تطبيق مثل هكذا خيار لانه قد يفقدهم مناصبهم الحالية او يصبحوا موظفين عاديين في الشركة

2- الاستحواذ : لا توجد علاقة ارتباط بين الاستحواذ والأداء الاستراتيجي اذ بلغ معامل الارتباط (0.287) و بمستوى معنوية (0.219) وبذلك ترفض الفرضية التي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستحواذ والأداء الاستراتيجي في الشركة) وهذا يعني من الممكن ان لا تتوافر القناعة لدى كل الاطراف المعنية في عملية الاقتناء (الاستحواذ) بين مسؤولين وموظفين والجهات المستفيدة

رابعا : الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحالف الاستراتيجي والأداء

الاستراتيجي في الشركة , وللتأكد من ذلك نستطيع اختبار مدى صحة الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم(8)

جدول (8) علاقة الارتباط بين التحالف الاستراتيجي و الاداء الاستراتيجي

الاداء الاستراتيجي (Y)	الارتباط	المتغير
0.022	الارتباط	التحالف الاستراتيجي X4
0.925	المعنوية	

n=20

**** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01**

*** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05**

يتضح من خلال الجدول رقم (8) عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين التحالف الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي اذ بلغ معامل الارتباط (0.022) وبمستوى معنوية (0.925) وبذلك ترفض الفرضية الرابعة التي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحالف الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي في الشركة), وحسب العينة المختارة هذا يعني بأن الشركة سيكون الاهتمام الرئيسي هو تشارك الموارد وتحقيق افضل النتائج.

خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاريع المشتركة والأداء

الاستراتيجي في الشركة , وللتأكد من ذلك نستطيع اختبار مدى صحة الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (9)

الجدول (9) علاقة الارتباط بين المشاريع المشتركة و الاداء الاستراتيجي

الاداء الاستراتيجي (Y)	الارتباط	المتغير
0.688**	الارتباط	المشاريع المشتركة X5
0.002	المعنوية	

n=20

**** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01**

*** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05**

من خلال الجدول رقم (9) يتضح ان هنالك علاقة ارتباط طردية موجبة قوية بين المشاريع المشتركة و الأداء الاستراتيجي اذ بلغ معامل الارتباط (**0.688) وبمستوى معنوية (0.002) و بذلك تقبل الفرضية الفرعية الخامسة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاريع المشتركة والأداء الاستراتيجي في الشركة), وهذا يتضح ان افراد العينة المختارة تؤمن بأن المشاريع المشتركة تفيد الشركة بالحصول على الكثير من الأرباح و نمو الاستثمارات

ثانياً : تحليل و اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يركز الجزء الثاني من المبحث على اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط كونه أسلوبي احصائيا في تحديد اتجاهات التأثير ومقدارها كما يساهم في استخدام اختبار التأثير في النموذج لتقدير حجم التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل متمثلا بإعادة الهيكلة وخياراتها (تقليص الحجم , تقليص المدى , تهجين الهيكل , التحالف الاستراتيجي , المشاريع المشتركة) بالمتغير المعتمد الذي يمثل الأداء الاستراتيجي وابعادة (المنظور المالي , منظور الزبائن , منظور العمليات الداخلية , منظور التعلم و النمو) من خلا مستوى المعنوية وقيمة الحد الثابت و(b) وقيمة معامل التفسير (R^2) والذي يوضح نسبة مساهمة المتغير المستقل في تفسير التغير الحاصل في متغير التابع ,وبذلك يمثل معامل التحديد تفسير نسبة التباين في قيم المشاهدات في الانحدار الخطي البسيط) ، وبذلك تقبل الفرضية عند ما تكون مستوى المعنوية (Sig) اقل من (0.05)

اولاً: يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لعملية تقليص حجم المنظمة على الاداء الاستراتيجي في

الشركة : و يفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :-

- أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لخيار الاستراتيجية النظامية على الأداء الاستراتيجي في الشركة
ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لخيار لتخفيض الموظفين على الأداء الاستراتيجي في الشركة
ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لخيار إعادة تصميم العمل على الأداء الاستراتيجي في الشركة , من خلال ذلك نستطيع اختبار الفرضيات من نتائج الجدول الاتي

الجدول (10) تحليل علاقة تأثير تقليص الحجم في الاداء الاستراتيجي

الاداء الاستراتيجي				الخيار
معامل (R^2)	B	A	Sig	
0.191	0.238	3.079	0.000	الاستراتيجية النظامية (X1_a)
0.195	0.298	2.283	0.000	تخفيض الموظفين (X1_b)
0.188	0.305	2.824	0.000	إعادة تصميم العمل (X1_c)

من خلال ناتج الجدول رقم (10) نتوصل الى الاتي

- 1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لخيار الاستراتيجية النظامية على الأداء الاستراتيجي في الشركة يتضح من خلال الجدول رقم (10) ان مستوى المعنوية (Sig) هي (0.000) وهذا يعني ان هنالك تأثير لخيار الاستراتيجية النظامية على الأداء الاستراتيجي . اما معادلة الانحدار الخطي البسيط سوف تكون :-

$$\text{الأداء الاستراتيجي} = 3.079 + 0.238 (\text{الاستراتيجية النظامية})$$

اذ يتضح بأن قيمة الحد الثابت بلغت (3.079) وبذلك يعني ان الأداء الاستراتيجي (Y) يساوي (3.079) فيما لو كانت الاستراتيجية النظامية (X1_a) تساوي صفر, في حين معامل الاستراتيجية النظامية قد بلغ (0.238) اي ان التغيير لوحدة واحدة في الاستراتيجية النظامية سيؤدي الى تغيير بنسبة (23.8%) في الأداء الاستراتيجي

اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.191) وهذا يعني ان ما مقداره (19.1%) من التباين الحاصل في الأداء الاستراتيجي (Y) هو تباين مفسر بفعل الاستراتيجية النظامية, و المتبقي هو تباين بفعل عوامل أخرى لم تستطع الاستراتيجية النظامية تفسيره , وهذا يمثل دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الأولى لتقليص الحجم التي نصت على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستراتيجية النظامية على الأداء الاستراتيجي في الشركة)

- ب - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تخفيض الموظفين والأداء الاستراتيجي في الشركة يتضح من خلال الجدول رقم (10) ان مستوى المعنوية (Sig) هي (0.000) وهذا يعني ان هنالك تأثير لمحور تخفيض الموظفين على الأداء الاستراتيجي. اما معادلة الانحدار

$$\text{الأداء الاستراتيجي} = 2.283 + 0.298 (\text{تخفيض الموظفين})$$

اذ تبين بأن قيمة الحد الثابت بلغت (2.283) وبذلك يعني ان الأداء الاستراتيجي (Y) يساوي (2.283) فيما لو كان تخفيض الموظفين (X1_b) تساوي صفر, في حين معامل خيار تخفيض الموظفين بلغ (0.298) اي ان التغيير لوحدة واحدة في تخفيض الموظفين سيؤدي الى تغيير بنسبة (29.8%) في الأداء الاستراتيجي

اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.195) و هذا يعني ان مقدارها (19.5%) من التباين الحاصل في الأداء الاستراتيجي (Y) هو تباين مفسر بفعل تخفيض الموظفين, و المتبقي هو تباين بفعل عوامل أخرى لم يستطيع تخفيض الموظفين تفسيره , وهذا يمثل دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية لتقليل الحجم التي نصت على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتخفيض الموظفين على الأداء الاستراتيجي في الشركة) ج - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإعادة تصميم العمل والأداء الاستراتيجي يتضح من خلال الجدول رقم (10) ان مستوى المعنوية (Sig) هي (0.000) وهذا يعني ان هنالك تأثير لمحور إعادة تصميم العمل على الأداء الاستراتيجي. اما معادلة الانحدار الخطي البسيط سوف تكون :-

$$\text{الأداء الاستراتيجي} = 2.824 + 0.305 (\text{إعادة تصميم العمل})$$

اذ تبين بأن قيمة الحد الثابت بلغت (2.824) وبذلك يعني ان الأداء الاستراتيجي (Y) يساوي (2.824) فيما لو كان إعادة تصميم العمل ($X1_c$) تساوي صفر, في حين معامل إعادة تصميم العمل قد بلغ (0.305) اي ان التغيير لوحدة واحدة في إعادة تصميم العمل سيؤدي الى تغيير بنسبة (30.5%) في الأداء الاستراتيجي اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.188) وهذا يعني ان مقدارها (18.8%) من التباين الحاصل في الأداء الاستراتيجي (Y) هو تباين مفسر بفعل إعادة تصميم العمل , و المتبقي هو تباين بفعل عوامل أخرى لم تستطيع إعادة تصميم العمل تفسيره , وهذا يمثل دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة لتقليل الحجم التي نصت على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإعادة تصميم العمل على الأداء الاستراتيجي في الشركة)

ثانيا : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لعملية تقليص مدى على الاداء الاستراتيجي في الشركة
اذ يمكن اختبار مدى صحة الفرضية من خلال نتائج الجدول الاتي :

الجدول (11) تحليل علاقة تأثير تقليص المدى في الاداء الاستراتيجي

الأداء الاستراتيجي				المتغير
معامل (R^2)	B	A	Sig	تقليص المدى ($X2$)
0.089	.294	2.805	0.046	

يتضح من خلال الجدول رقم (11) ان مستوى المعنوية (Sig) هي (0.046) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني ان هنالك يظهر ان هنالك تأثير لخيار تقليص المدى على الأداء الاستراتيجي. اما معادلة الانحدار الخطي البسيط سوف تكون

$$\text{الأداء الاستراتيجي} = 2.805 + 0.294 (\text{تقليص المدى})$$

اذ تبين بأن قيمة الحد الثابت بلغت (2.805) وبذلك يعني ان الأداء الاستراتيجي (Y) يساوي (2.805) فيما لو كان تقليص المدى ($X2$) تساوي صفر, في حين معامل تقليص المدى بلغ (0.294), اي ان التغيير لوحدة واحدة في تقليص المدى سيؤدي الى تغيير بنسبة (29.4%) في الأداء الاستراتيجي اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.089) وهذا يعني ان مقدارها (8.9%) من التباين الحاصل في الأداء الاستراتيجي (Y) هو تباين مفسر بفعل تقليص المدى , والمتبقي هو تباين بفعل عوامل أخرى لم تستطيع تقليص المدى تفسيره , وهذا يمثل دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية لتقليل المدى التي نصت على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتقليل المدى على الأداء الاستراتيجي في الشركة)

ثالثا : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لعملية تهجين الهيكل على الاداء الاستراتيجي في الشركة كما و اذ يتفرع منها

أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاندماج على والأداء الاستراتيجي في الشركة

ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستحواذ على الأداء الاستراتيجي في الشركة

اذ يمكن اختبار صحة الفرضيات من خلال نتائج الجدول الاتي

الجدول (12) تحليل علاقة تأثير خيارات تهجين الهيكل في الاداء الاستراتيجي

الاداء الاستراتيجي				المتغير
معامل (R^2)	B	A	Sig	
0.030	0.107	3.512	0.468a	الاندماج (X3-a)
0.083	0.176	3.289	0.219a	الاستحواذ (X3-b)

- 1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاندماج على والأداء الاستراتيجي في الشركة يتضح من خلال الجدول رقم (12) ان مستوى المعنوية (Sig) هي (0.468) وهي اعلى من (0.05) وهذا يعني انه لا يوجد هناك تأثير للاندماج الهيكل على الأداء الاستراتيجي. و بذلك ترفض الفرضية التي نصت (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاندماج على والأداء الاستراتيجي في الشركة)
- 2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستحواذ على الأداء الاستراتيجي في الشركة يتضح من خلال جدول رقم (12) ان مستوى المعنوية (Sig) هي (0.219) وهي اعلى من (0.05) وهذا يعني لا يوجد هناك تأثير للاستحواذ على الأداء الاستراتيجي. و بذلك ترفض الفرضية التي نصت (علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستحواذ على الأداء الاستراتيجي في الشركة)
- رابعا: يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتحالف الاستراتيجي على الاداء الاستراتيجي في الشركة اذ يمكن اختبار صحة الفرضية من خلال نتائج الجدول الآتي

الجدول (13) تحليل علاقة تأثير التحالف الاستراتيجي في الاداء الاستراتيجي

الأداء				المتغير
معامل (R 2)	B	A	Sig	التحالف الاستراتيجي
0.000	0.014	3.989	0.925	(x4)

يتضح خلال الجدول (13) ان مستوى المعنوية (Sig) هي (0.925) وهي اعلى من (0.05) وهذا يعني انه لا يوجد هناك تأثير لخيار التحالف الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي. و بذلك ترفض الفرضية الفرعية الرابعة التي نصت (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لعملية التحالف الاستراتيجي على الاداء الاستراتيجي في الشركة)

خامسا : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للمشاريع المشتركة على الاداء الاستراتيجي في الشركة

اذ يمكن اختبار صحة الفرضية من خلال نتائج الجدول الآتي

الجدول(14) تحليل علاقة تأثير المشاريع المشتركة في الاداء الاستراتيجي

الأداء الاستراتيجي				المتغير
معامل (R2)	B	A	Sig	المشاريع المشتركة
0.474	0.546	1.754	0.002a	(X5)

كما اتضح من خلال الجدول (14)، ان مستوى المعنوية (Sig) هي (0.002) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني وهذا يعني هناك تأثير لخيار المشاريع المشتركة على الأداء الاستراتيجي. اما معادلة الانحدار الخطي البسيط سوف تكون

$$\text{الأداء الاستراتيجي} = 1.754 + 0.546 (\text{المشاريع المشتركة})$$

اذ تبين بأن قيمة الحد الثابت بلغت (1.754) وبذلك يعني ان الأداء الاستراتيجي (Y) يساوي (1.754) فيما لو كان المشاريع المشتركة (X5) تساوي صفر، في حين معامل المشاريع المشتركة قد بلغ (0.546) اي ان التغيير لوحدة واحدة في المشاريع المشتركة سيؤدي الى تغيير بنسبة (54.6%) في الأداء الاستراتيجي اما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغت (0.474) وهذا يعني ان ما مقداره (47.4%) من التباين الحاصل في الأداء الاستراتيجي (Y) هو تباين مفسر بفعل المشاريع المشتركة، و المتبقي هو تباين بفعل عوامل أخرى لم تستطع المشاريع المشتركة تفسيره ، وهذا يمثل دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الخامسة للمشاريع المشتركة التي نصت على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمشاريع المشتركة على الأداء الاستراتيجي في الشركة)

الفصل الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : الاستنتاجات

توصل الباحث الى جملة من الاستنتاجات وهي كالآتي :-

- 1- ان المحيط الخارجي للشركات معقد جدا ولكل شركة نظامها الداخلي الخاص ونوع الهيكل المتبع مما قد يصعب اجراء إعادة الهيكلة ان لم تكن هناك إجراءات مدروسة للوضع وقد نفشل الشركات في تطبيق مثل هذا القرار

- 2- ان عملية إعادة هيكلة الشركات او المنظمات منذ ظهورها أصبحت عملية ممكنة في أي وقت يمكن ان تعمل على تطبيقها وتبعا للظروف البيئية المتقلبة اذ تشير الى إصلاحات على مستوى الهيكلية للأقسام او الوظائف او الاعمال ولا تتطلب التغيير الكلي للشركة وتعد بمثابة عملية انقاذ ما يمكن انقاذه للوصول الى المستوى المطلوب
- 3- يعد الأداء الاستراتيجي بمثابة المرآة التي تعكس قدرة الشركة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد كما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة
- 4- فيما يخص علاقة الارتباط بين إعادة الهيكلة و الأداء الاستراتيجي أظهرت النتائج الإحصائية ان هنالك علاقة ارتباط موجبة مما يتضح ان لها دور كبير في عملية تطوير الأداء الاستراتيجي للشركة نحو الأفضل.
- 5- أظهرت النتائج بأن الشركة ترغب في تطبيق احدى خيارات المطروحة لاعادة الهيكلة وقد حصل الخياران (تقليص الحجم وتقليص المدى) النسبة الأكثر من بين الخيارات المطروحة لتطبيقها في الشركة

المبحث الثاني : التوصيات

- 1- ضرورة قيام أصحاب القرار في الشركة بتحليل ومناقشة خيارات إعادة الهيكلة المتمثلة ب (تقليص الحجم , تقليص المدى , تهجين الهيكل , التحالف الاستراتيجي , المشاريع المشتركة) او حتى التي لم يذكرها الباحث لإيجاد السبل المناسبة التي تساعدنا لتحسين ادائها الاستراتيجي وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف
- 2- بحث الأقسام والوظائف وكذلك الوحدات الفرعية وتحليل مدى الحاجة إليها ومعرفة مدى التشابه بينها تلك الأقسام ومحاولة دمج او تقليص ذات الاعمال المقاربة إداريا .
- 3- بحث وتحليل عدد العاملين وكيفية توزيعهم على الأقسام ومدى إمكانية الاستفادة من الاعداد الفائضة في إيجاد فرص بديلة للتخلص من العدد الفائض بالاستناد الى أنظمة التقاعد او النقل الى شركات أخرى تعاني من نقص الاعداد كون الشركة تنتمي الى وزارة النفط .
- 4- ضرورة توافر الموارد البشرية (ذوي المهارات والقدرات والخبرات) والموارد المادية الضرورية (التكنولوجيا والأتمتة) التي يتطلب العمل تنفيذها بالشكل المطلوب لتطبيق الخيار المناسب .
- 5- العمل على تكوين فرق عمل تضم افراد من اقسام مختلفة لمواجهة الحالات الطارئة التي قد تحدث عند تطبيق احد الخيارات

المصادر :-

اولاً: المصادر العربية

الرسائل و الأطاريح العربية

- 1- احمد , ليلي سعيد (2016) , القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني مقارنة بين جامعتي بغداد والنهرين, رسالة ماجستير ,كلية الادارة والاقتصاد ,جامعة بغداد
- 2- ادمو ,احمد محمد (2016), القيادة الابداعية و أثرها على الأداء الإستراتيجي للمنظمات- بحث حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء , رسالة ماجستير , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- 3- بابكر , احمد الصاوي محمدين (2014), ادارة المعرفة واثرها في الاداء الاستراتيجي في البيئة التنافسية , اطروحة دكتوراه ,جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- 4- الحسناوي, نعم دايع عبد علي (2010), عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي بحث استطلاعي في المستشفيات الحكومية والأهلية ,رسالة ماجستير,كلية الادارة والاقتصاد ,جامعة كربلاء
- 5- خلف , ثامر زيدان (2017), اثر التدريب في الاداء الاستراتيجي المنظمي – بحث تحليلية في الكلية العسكرية الثالثة / السليمانية , بحث دبلوم عالي معادل للماجستير, كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد
- 6- عبيد , عبدالسلام ابراهيم(2004), عوامل النجاح الحرجة وأثرها في الأداء الاستراتيجي بمنظور إدارة الجودة الشاملة – بحث تحليلية لآراء عينة في قطاع الصناعة المصرفية الخاص في العراق, اطروحة دكتوراة ,كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد
- 7- علي, اقدس احمد حسن (2011), أثر عمليات إعادة الهيكلة التنظيمية في تعزيز قيمة الزبون الداخلي بحث تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية احدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن , رسالة ماجستير, كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد
- 8- المنصوري, مصطفى عبد الحسين علي(2010) , دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب , بحث مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية,كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد

- 9- **strategic performance measurement systems**, In Advances in Management Accounting. Published online, Vol, 13 Iss 3 pp; 1-26
- 10- Al Sawalqa, Fawzi(2011) , **BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION IN JORDAN: AN INITIAL ANALYSIS**, International Journal of Electronic Business Management, Vol. 9, No. 3, pp. 196-210
- 11- Al-Matari, Ebrahim Mohammed&Al-Swidi, Abdullah Kaid&Bt Fadzil, Faudziah Hanim(2014), **The Measurements of Firm Performance's Dimensions**, Asian Journal of Finance & Accounting, Vol. 6, No. 1
- 12- Al-Najjar, Sabah M.& Kalaf, Khawla H.(2012), **Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study**, International Journal of Business Administration Vol. 3, No. 4;pp.44-53
- 13- Al-Qatamin, Ahmed A.& Al-Qatamin, Addi A.(2012), **AN EVALUATION OF CORPORATE STRATEGIC PERFORMANCE: An Evidence From Jordan**, Australian Journal of Business and Management Research Vol,2 No.01 ,pp 9-15
- 14- Ambalangodage, Dayananda& Fie, David Yong Gun(2016), **Performance Measurement System and its Contributions to Improve Performance: In the Context of Sri Lankan Water Board**, Global Ethics (GJCRA) An Online International Research Journal, Vol. 2 ,Issue.1,
- 15- Appelbaum, Steven H. , Everard , Andrea, Hung , Loretta T. S. (1999), **Strategic downsizing: Critical success factors** , Management Decision, 37(7), 535-552
- 16- Ayvaz, Ednan&Pehlivanl, Davut(2011), **The Use of Time Driven Activity Based Costing and Analytic Hierarchy Process Method in the Balanced Scorecard Implementation**, International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 3
- 17- Bahramnejad, Pedram& Sharafi, Seyyed Mehran& Nabiollahi, Akbar(2015), **A METHOD FOR BUSINESS PROCESS REENGINEERING BASED ON ENTERPRISE ONTOLOGY**, International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA), Vol.6, No.1
- 18- Basuony, Mohamed A. K.(2014), **The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application** , Accounting and Finance Research Vol. 3, No. 2
- BOWMAN, EDWARD H.& SINGH, HARBIR(1993) **CORPORATE RESTRUCTURING: RECONFIGURING THE FIRM**, Strategic Management Journal, Vol. 14, 5-14
- 19- Cania, Luftim(2014), **Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance**, Economia. Seria Management Volume 17, Issue 2
- 20- Chimtengo, Stephen& Mkandawire, Kezzie& Hanif, Hanif (2017), **An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of Malawi's polytechnic** , African Journal of Business Management, Vol. 11(4), pp. 84-93
- 21- Choi, Yoon K.& Han, Seung Hun(2013), **Corporate restructuring, financial deregulation, and firm value: Evidence from Japanese "spin-ins"**, Pacific-Basin Finance Journal 22,p1-13
- 22- Damanpour, Fariborz& Devece, Carlos& Chen, Chao C.& Pothukuchi, Vijay(2010), **Organizational culture and partner interaction in the management of international joint ventures in India**, Asia Pacific Journal of Management, 29(2), 453-478
- 23- Dodangeh, Javad& Dehafarin, Ebrahim& Nasehifar, Vahid(2012), **A decision model for selecting of strategic plans in Balanced Scorecard model: A case study for a manufacturing firm**, Journal of American Science, vol8,pp: 402-407
- 24- Dong, Xiaodan&Hinsch, Christian Andrew&Zou, Shaoming&Fu, Huifen&China , Beijing (2013), **The effect of market orientation dimensions on multinational SBU's strategic performance An empirical study**, International Marketing Review, Vol. 30 No. 6

- 25- Duffy,simon(1990), **Brief Case: Corporate Restructuring Causes and Categories** , Long Range Planning, Vol. 23, No. -1. pp. 114 to 116
- 26- Ercan, Tugce& Koksal , Almula (2015), **Competitive Strategic Performance Benchmarking (CSPB) Model for International Construction Companies** , KSCE Journal of Civil Engineering, 20 (5), 1657-1668
- 27- Faupel, Christian(2012), 2012), **Value-Based Performance Management**", **Advances in Management Accounting**, Advances in Management Accounting, Volume 20, Emerald Group Publishing Limited, pp.187 - 208
- 28- Ferrer, Rodiel C(2012), **EMPIRICAL INVESTIGATION OF THE EFFECTS OF MERGER AND ACQUISITION ON FIRMS**, European Research Studies, 12(2), 111
- 29- Gandolfi, Franco (2005), **How do organizations implement downsizing? – An Australian and New Zealand study**, Contemporary Management Research, Vol. 01, No. 01, P 57-68
- 30- GANDOLFI, FRANCO& HANSSON, MAGNUS (2011), **Causes and Consequences of Downsizing: Towards an Integrative Framework**, Journal of Management & Organization, Volume 17, Issue 4,pp:489-521
- 31- Giannopoulos, George&Holt, Andrew&Khansalar, Ehsan&Cleanthous, Stephanie(2013), **The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies**, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 1

The impact of restructuring on strategic performance - exploratory research for the opinions of a sample of Maysan Oil Company managers

Ibrahim Saleh Hassan / researcher

A.P.Dr. Firas Muhammad Al-Amiri / University of Baghdad /
College of Administration and Economics

Abstract

The research aims to clarify the most appropriate option among the restructuring options represented by (reducing the size, reducing the range, hybridizing the structure, strategic alliance, and joint ventures) to develop the strategic performance of the Maysan Oil Company (MOC).

The main research problem was represented in an important question (What is the most appropriate option among the restructuring options to develop the strategic performance in the company?) To clarify the relationship between the research variables, two main hypotheses of correlation and influence were formulated. The questionnaire was adopted as the main tool for data collection and analysis, and the questionnaire was subjected to tests of validity and reliability, as the sample included (165) people from the company's community represented by directors of bodies, heads of departments, and officials of the people. To analyze the data, the statistical programs SPSS and Excel were used, and among the statistical methods used in the analysis (were arithmetic mean, frequencies, coefficient of variation, standard deviation, significance ratio, Spearman's correlation coefficient, and simple linear regression).

The researcher reached a number of results, including restructuring a clear role in the strategic performance of the company, as it was found that choosing to reduce the size is the appropriate choice for the company, and this means that the company suffers from some increase in departments and jobs or the preparation of employees, which requires taking appropriate measures to solve this problem Based on that, he reached a number of recommendations, the most important of which is the need for decision makers in the company to analyze and discuss restructuring options (reducing the size, reducing the range, hybridizing the structure, strategic alliance, joint projects) or even those that the researcher did not mention to find appropriate ways that It helps it to improve its strategic performance, increase productivity and reduce costs, as well as research and analyze the number of workers and how they are distributed to departments and the extent to which the company can benefit from the surplus numbers in finding alternative opportunities to get rid of the surplus number based on retirement systems or transfer to other companies suffering from a shortage of numbers because the company belongs to the Ministry oil.

Keywords: restructuring, strategic performance, balanced scorecard
