

التعددية النظرية في الإدارة الاستراتيجية - مراجعة منهجية نقدية وبناء نموذج التعددية التكيفية (نموذج التعددية التكيفية - APM)

أ- يونس هدية فرج البوسيفي*

كلية الاقتصاد العجيلات، جامعة الزاوية ، ليبيا

y.elbosifi@zu.edu.ly

تاريخ الاستلام : 2026 / 3 / 19 تاريخ القبول 2026 / 5 / 7

Theoretical Pluralism in Strategic Management: A Critical Methodological Review and the Development of the Adaptive (Pluralism Model (APM

*A. Younis Hadiya Faraj Al-Bousifi

Faculty of Economics, Al-Zawiya University, Libya

y.elbosifi@zu.edu.ly

Abstract

This study conducts a systematic critical review of the causes of theoretical pluralism in strategic management, analyzes the boundaries, failures, and overlaps of major schools of thought, and develops an integrative conceptual framework termed the Adaptive Pluralism Model (APM). The model classifies the sources of pluralism and identifies the conditions under which pluralism becomes either a knowledge strength or a cognitive fragmentation. The study follows the PRISMA 2020 protocol, screening 742 initial studies and retaining 74 for final analysis. Thematic Analysis (Braun & Clarke, 2006) was applied alongside bibliometric analysis to map the most influential theoretical clusters. Four major themes explain theoretical pluralism: Philosophical Fragmentation (n=41), Interdisciplinary Borrowing (n=45), Environmental Dynamism (n=37), and Competitive Knowledge Production (n=29). The study concludes that pluralism is an adaptive property rather than a knowledge crisis when accompanied by inter-school dialogue and meta-theoretical awareness. The APM model represents an original meta-

theoretical contribution at three levels: meta-theoretical, conceptual, and methodological.

Keywords: Strategic Management, Theoretical Pluralism, Schools of Thought, Systematic Literature Review (SLR), Thematic Analysis, APM Model, Bibliometric Analysis

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة منهجية نقدية لأسباب التعددية النظرية في حقل الإدارة الاستراتيجية، وتحليل حدود المدارس الفكرية الكبرى وإخفاقاتها وتداخلاتها، وبناء إطار مفاهيمي تكاملي يُسمى نموذج التعددية التكيفية (APM)، يُصنّف أسباب التعددية ويُحدد شروط تحوّلها من قوة معرفية إلى تشتت أو العكس، وصياغة أجندة بحثية مستقبلية منمّطة. اعتمدت الدراسة بروتوكول PRISMA 2020 في المراجعة المنهجية للأدبيات، إذ شملت 74 دراسة معتمدة من أصل 742 دراسة أولية. ووظّف التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) وفق إطار (Braun & Clarke (2006)، فضلاً عن التحليل البليومتري لرصد التجمعات النظرية الأكثر تأثيراً. كشفت الدراسة عن أربعة موضوعات رئيسية تُفسّر التعددية النظرية: التشعب الفلسفي (41) دراسة، والاستعارة متعددة التخصصات (45) دراسة، والاستجابة السياقية (37) دراسة، والديناميكية التنافسية المعرفية (29) دراسة. وتنتهي الدراسة إلى أن التعددية خاصة تكيفية لا أزمة معرفية متى اقترنت بحوار بيني ووعي ميتا-نظري. تُقدّم الدراسة نموذج APM بوصفه مساهمة ميتا-نظرية أصيلة في ثلاثة مستويات: المستوى الميتا-نظري، والمستوى المفاهيمي، والمستوى المنهجي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، التعددية النظرية، المدارس الفكرية، المراجعة المنهجية (SLR)، التحليل الموضوعي، نموذج APM، التحليل البليومتري

أولاً - الإطار التمهيدي:

1- المقدمة:

يُعدّ حقل الإدارة الاستراتيجية من الحقول المعرفية الأكثر ثراءً وتنوعاً في علوم الإدارة، إذ يتميز باتساع أطره النظرية واختلاف مداخله التحليلية وتعدد ممارساته التطبيقية. وعلى مدار أكثر من ستة عقود من التطور المعرفي المتراكم، لم تكتفِ الإدارة الاستراتيجية بنظرياتها وأطرها الخاصة، بل استزادت بنظريات من خارج

مجالاتها، مستعيرةً من الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس والأنثروبولوجيا والعلوم السياسية وعلم الكائنات والعلوم السلوكية. (Rabetino et al., 2020) وقد أفضى هذا الانفتاح المعرفي متعدد التخصصات إلى تعدد واسع في النظريات والمدارس والمناهج والأدوات الاستراتيجية. غير أن هذا التعدد ينطوي على سؤال جوهري لم يُحسمه الباحثون حتى الآن: هل التعددية النظرية في الإدارة الاستراتيجية تعكس قوة معرفية وثراءً علمياً يعكس نضج الحقل؟ أم أنها تكشف عن أزمة هوية وتشتت معرفي يُعيق بناء علم متماسك؟ وقد لاحظ Scherer & Dowling (1995) أنه لا يوجد نموذج مركزي واحد للبحث في الإدارة الاستراتيجية، وهو ما يُميز هذا الحقل عن علوم الإدارة الأخرى ويجعله أرضاً خصبة للجدل الفلسفي والمنهجي

تسعى هذه الورقة البحثية إلى الإجابة عن هذا السؤال عبر مراجعة منهجية نقدية للأدبيات، تُشخص أسباب هذه التعددية وتُحلل حدود المدارس الكبرى، وتبني إطاراً مفاهيمياً تكاملياً جديداً يُسمّى نموذج التعددية التكيفية (APM)، مُقدِّمةً أجندهً بحثيةً مستقبلية منظمة تفتح آفاقاً جديدة للباحثين.

2- الإضافة العلمية للدراسة:

تتمثل الإضافة العلمية لهذه الدراسة في ثلاثة مستويات رئيسية متكاملة: **المستوى الأول** - الميتا-نظري: إعادة تفسير التعددية النظرية باعتبارها "خاصية تكيفية" للحقل وليست أزمة معرفية، وذلك من خلال تحليل نقدي موثّق بالأدلة يستند إلى مراجعة 74 دراسة معتمدة.

المستوى الثاني - المفاهيمي: تطوير نموذج APM بوصفه إطاراً تكاملياً جديداً يُحدد أربعة أبعاد تفسيرية للتعددية النظرية، مع علاقات سببية واضحة وأربعة افتراضات نظرية قابلة للاختبار التجريبي المستقبلي

المستوى الثالث - المنهجي: تطبيق المراجعة المنهجية للأدبيات (SLR) مع التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) والتحليل البليومتري في الدراسات الاستراتيجية العربية لأول مرة في سياق هذه الإشكالية.

3- مشكلة البحث:

على الرغم من الثراء الكبير في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، فإن الباحث يواجه إشكاليةً جوهريّة: لماذا لم يتوصل هذا الحقل - بعد أكثر من ستة عقود على نشأته - إلى نموذج مرجعي مركزي موحد؟ وما الذي يُفسّر استمرار التعددية وتنامي

التشعب النظري بدلاً من التقارب نحو إجماع علمي؟ هل هذا التعدد ظاهرة صحية تعكس نضج الحقل وتعقيد موضوعه، أم أنه يكشف عن أزمة هوية تُعيق تراكم المعرفة الاستراتيجية؟

تتعمق الإشكالية حين ندرك أن كثيرًا من المدارس الفكرية والنظريات تنطلق من افتراضات متعارضة، وتستخدم منهجيات متباينة، وتصل إلى استنتاجات يصعب التوفيق بينها. (Elfring & Volberda, 2001) كما يغيب أي إطار مفاهيمي واضح يُصنّف هذه التعددية ويُفسّر أسبابها ويُقيّم نتائجها بصورة منهجية نقدية.

4- تساؤلات البحث:

— ما أبرز أسباب التعدد النظري والمنهجي في حقل الإدارة الاستراتيجية؟
— ما الحدود النقدية للمدارس الفكرية الكبرى، ولماذا أخفق بعضها في تحقيق قبول واسع؟

— كيف تداخلت المدارس الفكرية وتكاملت أو تناقست فيما بينها؟
— هل التعددية النظرية قوة معرفية أم أزمة هوية للحقل؟
— ما الإطار المفاهيمي التكاملية الذي يُمكن بناؤه لتفسير أسباب هذه التعددية وضبطها؟

— ما الاتجاهات البحثية المستقبلية الموصى بها لاختبار نموذج APM تجريبيًا؟

5- أهداف البحث:

— تحليل أسباب التعددية النظرية في الإدارة الاستراتيجية تحليلًا نقديًا منهجيًا.
— استعراض المدارس الفكرية الكبرى وتحليل حدودها وإخفاقاتها وتداخلاتها.
— بناء إطار مفاهيمي تكاملي (APM) يُفسّر التعددية ويُحدد شروط تحوّلها نحو القوة أو الأزمة.

— الإجابة الموثقة عن سؤال: هل التعددية قوة أم أزمة معرفية
— صياغة أجندة بحثية مستقبلية لاختبار نموذج APM تجريبيًا.

6- أهمية البحث:

أ- الأهمية النظرية:

— تُسهم في بناء وعي نقدي بحدود النظريات الاستراتيجية وقيودها، مما يُعزّز دقة توظيفها في البحث والممارسة.

ب — تُقدّم نموذجًا مفاهيميًا أصيلًا (APM) يُمثّل مساهمة ميتا-نظرية غائبة في الأدبيات العربية.

جـ — تُرَسِّخ دور المراجعة المنهجية للأدبيات والتحليل الببليومتري أداةً بحثية في الدراسات الإدارية العربية.

د — تفتح حوارًا أكاديميًا مثمرًا حول طبيعة حقل الإدارة الاستراتيجية: هل هو علم متكامل أم مجمع للأطر المتنافسة؟

ب. الأهمية التطبيقية:

————— تُمكن الممارسين والمديرين من الانتقاء الواعي بين الأطر النظرية الملائمة لسياقاتهم بدلًا من اتباع الموضة الاستراتيجية.

————— تُوجِّه الباحثين العرب نحو مسارات بحثية ذات قيمة مضافة في حقل الإدارة الاستراتيجية.

— تُسهم في تطوير المناهج الأكاديمية بتقديم تصنيف منهجي للمدارس الفكرية وأسباب تعددها.

7- الدراسات السابقة:

أ. دراسة Scherer & Dowling (1995): بعنوان "Towards a Reconciliation of the Theory-Pluralism in Strategic Management"، تناولت إشكالية التعددية النظرية من منظور فلسفي، مستخدمةً المنهج البنائي لمدرسة إرلانغن. وخلصت إلى أن التعارض الظاهر بين النظريات يعكس اختلافًا في المنظورات الفلسفية لا في الوقائع. وتُكَمِّل الدراسة الراهنة هذا الطرح بتقديم نموذج APM وأجندة بحثية قابلة للاختبار التجريبي، غاب كلاهما عن الدراسة الأصلية.

ب. دراسة Elfring & Volberda (2001) بعنوان "Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis"، صنّفت المدارس الفكرية وناقشت إمكانية التوليف بينها. وتبني الدراسة الراهنة على هذه القاعدة لتضيف تحليلًا نقديًا معمقًا لأسباب الإخفاق وحدود كل مدرسة، وهو ما لم يُعالجه المؤلفان بعمق كافٍ.

ج. دراسة Rabetino et al. (2020) بعنوان "A (Re)view of the Philosophical Foundations of Strategic Management" (مجلة International Journal of Management Reviews)، أجرت مراجعة منهجية للأسس الفلسفية، مُظهرةً أن اختلاف المنطلقات الأنطولوجية والإبستمولوجية يُفسّر كثيرًا من التعدد النظري. وتتفق الدراسة الراهنة مع هذا الطرح وتوسّعه بالتحليل الببليومتري والنموذج المفاهيمي.

د. دراسة Mintzberg, et al (1998) بعنوان "Strategy Safari"، قدّمت أشمل استعراض للمدارس الفكرية العشر للاستراتيجية. وتستكمل الدراسة الراهنة هذه المسيرة بتحليل نقدي لحدود كل مدرسة ضمن إطار مفاهيمي متكامل غير موجود في الكتاب الأصلي.

هـ. دراسة: Bodhanya (2014) حيث ناقشت التعقيد في الإدارة الاستراتيجية مقترحةً أن تنوع البيئات يستوجب تنوع النظريات. وهو ما يتقاطع مع الدراسة الراهنة ويُعزّزها، غير أنه لا يرقى إلى مستوى النموذج المفاهيمي التكاملية.

8- الفجوة البحثية.

جدول (1): الفجوات البحثية في الأدبيات وموقع الدراسة الراهنة منها

الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	ما تقدّمه الدراسة الراهنة
غياب إطار مفاهيمي شامل يربط أسباب التعددية	Scherer & Dowling, 1995; Elfring & Volberda, 2001	نموذج APM رباعي الأبعاد مع علاقات سببية
ضعف التحليل النقدي لإخفاقات المدارس وحدودها	Mintzberg et al., (1998) (وصفي)	تحليل نقدي معمق لكل مدرسة وأسباب إخفاقاتها
غياب المراجعة المنهجية SLR في الأدبيات العربية	لا توجد دراسات عربية بهذا الإطار	تطبيق PRISMA + Thematic Analysis + Bibliometric
غياب أجندة بحثية منظمة لاختبار النظريات	مقترحات عامة متفرقة	أجندة في 6 محاور مع اقتراحات تجريبية واضحة
الجدل المفتوح: تعددية أم أزمة؟	مواقف جزئية متضاربة	موقف نقدي موثق: التعددية التكيفية
غياب التحليل البليومتري للتجمعات النظرية	لا يوجد في الأدبيات العربية	تحليل الكتل النظرية الأربع الأكثر تأثيراً

إعداد الباحث بناءً على مراجعة الأدبيات

9- منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) بوصفه الإطار الجامع لعمليات البحث، يجمع بين وصف ظاهرة التعددية وتحليلها نقدياً ومقارنةً بين مكوناتها الفكرية، ويعمل على ثلاثة مستويات (الوصفي) (رصد المدارس وتصنيفها، والتحليلي المقارن) (تقييم الحدود والإخفاقات، والتركيبي) (بناء النموذج APM وصياغة الأجندة البحثية).

اولاً- بروتوكول PRISMA 2020

اتبعت الدراسة بروتوكول (PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) بوصفه الإطار الإجرائي المعياري للمراجعة المنهجية للأدبيات، وذلك لضمان الشفافية وقابلية التكرار وتقليل التحيز. وتضمنت قواعد البيانات المُستخدمة Scopus و Web of Science و JSTOR و ScienceDirect و EBSCO و Google Scholar.

أ. استراتيجيات البحث والكلمات المفتاحية:

- الإدارة الاستراتيجية و"التعددية النظرية"
- المدارس الفكرية و"الاستراتيجية"
- "التجزئة في الإدارة الاستراتيجية"
- "نماذج الإدارة الاستراتيجية"
- "نظرية الاستراتيجية" و"مراجعة"
- "مدارس الإدارة الاستراتيجية" و"التعددية المتنوعة"
- مدارس الإدارة الاستراتيجية AND "التعددية النظرية"

ب. مراحل اختيار الدراسات (PRISMA Flow)

جرت عملية اختيار الدراسات عبر أربع مراحل متدرجة وفق الشكل التالي:

شكل (1): مراحل اختيار الدراسات وفق بروتوكول PRISMA 2020

74 الدراسات النهائية Included	←	146 بعد الفرز Screening	←	511 بعد حذف التكرار After Dedup	←	742 استخراج أولي Identification
-------------------------------------	---	-------------------------------	---	---------------------------------------	---	---------------------------------------

إعداد الباحث وفق (PRISMA 2020 (Page et al., 2021)

في المرحلة الأولى (Identification) استُخرجت 742 دراسة أولية عبر قواعد البيانات الست. وفي المرحلة الثانية (Screening) أُزيلت التكرارات ليصبح العدد 511 دراسة، ثم خُضع كل منها لفحص العنوان والملخص. وفي المرحلة الثالثة (Eligibility) استُبعدت الدراسات غير المرتبطة مباشرة بالتعددية النظرية في الإدارة الاستراتيجية ليصبح العدد 146 دراسة. وفي المرحلة الرابعة والأخيرة (Included) خضعت المتبقية لتحليل الجودة المنهجية (Quality Appraisal) بأداة CASP، واعتمدت 74 دراسة نهائية لتحليل متعمق.

ج. معايير الإدراج والاستبعاد

جدول (2): معايير الإدراج والاستبعاد

معايير الإدراج	معايير الاستبعاد
مقالات محكمة في مجلات مصنفة Scopus/WoS	الدراسات غير المحكمة وتقارير الاستشارات
تناول مباشر لأسباب التعددية النظرية أو المدارس الفكرية	الدراسات التطبيقية التي لا تتناول البُعد النظري
توفر الملخص والمنهجية الواضحة	المصادر الإلكترونية غير الأكاديمية
الصلة الوثيقة بحقل الإدارة الاستراتيجية	الدراسات الإدارية التشغيلية أو التسويقية البحتة
الإطار الزمني 1960-2023 :	الدراسات التي لا تتضمن مراجعة نظرية

إعداد الباحث

ثانياً. التحليل الموضوعي:

يعد جمع الدراسات وتصنيفها، طُبِّق التحليل الموضوعي وفق إطار السداسي لـ (Braun & Clarke (2006) في ستة مراحل: (1) تحديد البيانات والتمكن منها. (2) توليد الكتابة الأولية. (3) البحث عن الموضوع. (4) تفاصيل تفاصيلها. (5) طلبات المواضيع وتعريفها. (6) كتابة التقرير. ولضمان موثوقيتها، اعتمد الترميز المزدوج (الترميز المزدوج) مع قدر توافقي قوي بين المرزمين (Cohen's Kappa = 0.82)، وهو ما يُشير إلى مستوى توافق قوي.

جدول (3): المواضيع الرئيسية للتعددية المتنوعة (ن = 74 دراسة)

الرمز الموضوعي	التفسير	عدد الدراسات	النسبة %
الاقتراض متعدد التخصصات	الاستعارة من العلوم الأخرى	45	60.8%
التجزئة الفلسفية	الاختلاف الفلسفي بين المدارس	41	55.4%
الديناميكية البيئية	تأثير البيئة المتغيرة	37	50.0%
إنتاج المعرفة التنافسي	المنافسة الأكاديمية في إنتاج المعرفة	29	39.2%

ثانياً - التحليل الببليومتري.

تم استخدام تحليل الببليومتري لرصد التكتيفات الحالية الأكثر تأثيراً في البحث المباشر، بالتعاون مع تحليل الشبكات المعتمدة (تحليل الاقتباس) جران فورتس من برنامج VOSviewer. وكشف تحليل لأربع نماذج للقوائم الكبرى (العناقيد):

الجدول (4): التجمعات المستقبلية للتأثير الأفضل في الإدارة الإستراتيجية

الكتلة النظرية	الرواد الرئيسيون	النظرية المحورية	مؤشر التأثير
التموضع الصناعي	Porter (1980, 1985)	نموذج القوى الخمس / التموضع التنافسي	عال جداً

مؤشر التأثير	النظرية المحورية	الرواد الرئيسيون	الكتلة النظرية
عالٍ	نظرية RBV / الموارد والقدرات	Barney (1991, 2001); Wernerfelt (1984)	المنظور القائم على الموارد
عالٍ	الاستراتيجية المقصودة مقابل الناشئة	Mintzberg & Waters (1985)	الاستراتيجية الناشئة
متصاعد	نظرية القدرات الديناميكية	Teece, Pisano & Shuen (1997)	القدرات الديناميكية

إعداد الباحث وفق تحليل الاستشهادات المشترك

10- الجانب المدارس الفكرية: تحليل نقدي للحدود والتداخلات والإخفاقات

أولاً - المدارس المعيارية: قوة التأسيس وقيود التطبيق:

أ. مدرسة التصميم Design School

أرست هذه المدرسة أسس التفكير الاستراتيجي المنهجي من خلال نموذج SWOT ومبدأ الموائمة (Fit) بين البيئة الداخلية والخارجية (Andrews, 1965; Selznick, 1957). غير أن انتقاداتها الجوهرية تتمحور حول افتراض استقرار البيئة وقابلية الموائمة للتحقق خطياً، وهو ما أثبتت البيئات الديناميكية المتسارعة عدم صحته. كذلك تُقصي المدرسة الطاقات الإبداعية للمستويات المتوسطة وتهمش التعلم التنظيمي (Mintzberg et al., 1998).

ب. مدرسة التخطيط Planning School

أسهمت في تقنين العمل الاستراتيجي وتوفير الإجراءات الرسمية للمساءلة والقياس (Ansoff, 1965). بيد أنها أخفقت حين تحوّلت إلى بيروقراطية تخطيطية صارمة فصلت بين المفكرين والمنفّذين. وقد رصد (Mintzberg, 1994) ما أسماه "السقوط الكبير للتخطيط الاستراتيجي"، مثبتاً أن الشركات ذات الخطط الرسمية لم تحقق نتائج أفضل بالضرورة من تلك التي تعتمد الاستراتيجية الناشئة.

ج. مدرسة التموضع Positioning School:

قدّمت الإطار الأكثر تأثيراً عبر نموذج القوى الخمس وسلسلة القيمة (Porter, 1985, 1980) وتواجه ثلاثة انتقادات جوهرية: أولاً — تغليب البيئة الخارجية على حساب الموارد والقدرات الداخلية (Barney, 2001) ثانياً — في بيئة الاقتصاد الرقمي القائم على المنصات والشبكات، أصبحت حدود الصناعات سائلة وغير واضحة، وهو ما يُضعف صلاحية نموذج بورتر في التحليل؛ إذ تتداخل صناعات التكنولوجيا والإعلام والتجزئة والخدمات المالية في نظم بيئية رقمية يصعب فصلها

تحليلًا. ثالثًا — إغفال دور الفاعلية الإنسانية والسياق المؤسسي في تشكيل الاستراتيجية.

ثانيا - المنظور القائم على الموارد (RBV): نقد جوهرى:

يُعدّ منظور الموارد (Resource-Based View) من أكثر الأطر تأثيرًا في الإدارة الاستراتيجية. (Barney, 1991) غير أنه تعرّض لانتقادات جوهرية تتعلق بالغموض المفاهيمي وصعوبة قياس الموارد النادرة غير القابلة للتقليد (VRIN)؛ إذ يظل مفهوم "الموارد القيّمة" ضبابيًا ومصطنعًا نظريًا، ويصعب قياسه قياسًا منفصلًا عن نتائجه. (Priem & Butler, 2001) فضلًا عن ذلك، فإن RBV يُقيد التحليل بالحاضر ولحظة التصوير، وله محدودية واضحة في تفسير التغيرات السريعة في البيئات الديناميكية ومنصات الأعمال الرقمية.

ثالثًا- نظرية القدرات الديناميكية: الجدل الحدودي:

رغم الانتشار الواسع لنظرية القدرات الديناميكية (Teece, Pisano & Shuen, 1997)، لا يزال الجدل قائمًا حول ثلاثة محاور (1): الحدود المفاهيمية: صعوبة تمييز القدرات الديناميكية عن القدرات التنظيمية التقليدية تمييزًا دقيقًا وقابلًا للاختبار. (2) الدورية المفاهيمية: يُعرّف النجاح التنافسي بالقدرات الديناميكية، والقدرات الديناميكية بالنجاح التنافسي في دائرة استدلالية مغلقة (3). ضعف الإمكانية التشخيصية: صعوبة التمييز المسبق بين القدرة الديناميكية الحقيقية وما هو مجرد حظ سياقي أو تكيّف عرضي.

رابعاً - جدل التداخل - الصراع أم التكامل؟

يكشف التحليل المقارن عن تداخلات بنيوية بين المدارس: فمدرستا التصميم والتخطيط تتشاركان افتراض السيطرة الواعية لكنهما تختلفان في درجة الرسمية. ومدرسة التعلم تتشابه مع مفهوم الاستراتيجية الناشئة. ومدرسة القدرات الديناميكية تتقاطع مع مدرسة الريادة في تأكيد المرونة والابتكار. وتُقدّم مدرسة الإعداد (Configuration School) نفسها تركيبًا لهذه التداخلات من خلال أنماط (Configurations) تجمع عناصر من مدارس متعددة في سياقات محددة (Miller, 1996)

جدول (5): تقييم نقدي مقارن للمدارس الفكرية الرئيسية

المدرسة	حدودها الجوهرية	تداخلها مع	سبب الإخفاق	مستوى التأثير
التصميم	إغفال التعلم والديناميكية	التموضع، التخطيط	افتراض ثبات البيئة	مرتفع
التخطيط	الجمود البيروقراطي	التصميم	سقوط نموذج الخطة الشاملة	مرتفع
التموضع	إغفال الموارد والسياق الرقمي	التصميم، RBV	حدود الصناعة الواضحة	مرتفع جداً
RBV	الغموض المفاهيمي وصعوبة القياس	القدرة الديناميكية	الدورية المفاهيمية	مرتفع جداً
الريادة	اعتماد مفرط على الفرد	التعلم، الديناميكية	ضعف التعميم	متوسط
التعلم	صعوبة إدارة الاستراتيجية الناشئة	الريادة، الثقافة	غموض الحدود مع الفوضى	متوسط
الثقافة	وصف لا علاج	السلطة، البيئة	محدودية الأثر التنبؤي	منخفض
القدرة الديناميكية	الدورية المنطقية وصعوبة التمييز	الريادة، RBV	الدورية الاستدلالية	متصاعد

إعداد الباحث استناداً إلى Mintzberg et al. (1998); Priem & Butler (2001); Rabetino et al. (2020)

11- لماذا أخفقت بعض المدارس؟

– إخفاق منهجي: بعض المدارس بنت نظرياتها على دراسات حالة محدودة غير قابلة للتعميم الإحصائي.

– إخفاق بيئي: حين تغيرت بيئة الأعمال بفعل الثورة الرقمية، عجزت المدارس ذات الافتراضات الثابتة عن تفسير الواقع الجديد.

– إخفاق قياسي: بعض مفاهيم مدارس الثقافة والإدراك يصعب قياسها، مما أضعف قدرتها التنبؤية

– إخفاق تكاملي: ميل كل مدرسة للانعزال أعاق الحوار البناء وأدى إلى تعدد ظاهري لا تراكم حقيقي. (Scherer & Dowling, 1995)

– إخفاق السياقي: بعض النظريات نشأت في سياقات غربية ولم تختبر كفايتها في السياقات النامية والعربية.

12- التعددية: قوة معرفية أم أزمة هوية؟

أولاً: حجج القوة المعرفية

يرى أصحاب هذا الموقف أن التعددية النظرية انعكاس طبيعي لتعقيد موضوع الاستراتيجية وتعدد سياقاته؛ فظاهرة الاستراتيجية في المنظمات بناءً اجتماعي متشابك يتضمن مستويات تحليلية متعددة من الفرد إلى الصناعة إلى المجتمع. ومن ثم فلا غرابة في تعدد النظريات التي تُضيء زوايا مختلفة من هذه الظاهرة (Butler & Priem, 2001). كذلك تُتيح التعددية للممارسين خزينة غنية من الأدوات الاستراتيجية للاختيار الملائم لسياقاتهم المحددة، إذ لكل سياق إطاره الأنسب (Donaldson, 2001).

ثانياً - حجج الأزمة المعرفية:

في المقابل، يرى المنتقدون أن التعددية تجاوزت حدود الصحة المعرفية. فحين يتحدث باحثو الاستراتيجية بلغات نظرية متباينة وافتراضات فلسفية متعارضة، يُصبح الحوار العلمي البناء متعذرًا والبناء على نتائج بعضهم أمرًا عسيرًا (Scherer & Dowling, 1995). ويُضيف هؤلاء أن غياب نموذج مرجعي مركزي يجعل الحقل عرضةً للانتقاد بوصفه "تجميعًا انتقائيًا" لأطر منفصلة بدلاً من علم متماسك (Rumelt, Schendel & Teece, 1994).

ثالثاً - موقف الدراسة - نحو مفهوم التعددية التكيفية:

تُشير نتائج الدراسة إلى أن التعددية النظرية ليست قوةً مطلقة ولا أزمةً شاملة. إنها "تعددية تكيفية (Adaptive Pluralism)" تعكس طبيعة حقل علمي يعالج ظاهرة اجتماعية معقدة متعددة المستويات. وهي تعدو "قوة" حين تفتقرن بحوار بيني منهجي بين المدارس ووعي ميتا-نظري (Meta-theoretical Awareness) لدى الباحثين، وتتحول إلى "أزمة" حين يتحول التنوع إلى عزلة جزيرية بلا حوار ولا بناء تراكمي

13 - لنموذج التعددية التكيفية (APM) - بناء نظرياً

أولاً - منطلقات النموذج:

استناداً إلى ما تكتشف من التحليل الموضوعي للأدبيات (74) دراسة ومن التحليل النقدي للمدارس الفكرية، تقترح هذه الدراسة نموذجاً مفاهيمياً جديداً يُسمى نموذج التعددية التكيفية (Adaptive Pluralism Model - APM). يركز النموذج على أربعة أبعاد تفسيرية متشابكة، ويُحدد العلاقات السببية بينها والشروط التي تُحوّل التعددية من قوة إلى أزمة أو العكس.

ثانياً - أبعاد النموذج الأربعة والعلاقات السببية:

البُعد الأول: التشعب الفلسفي 41 — (Philosophical Divergence) دراسة (55.4%)

يُمثل هذا البعد الجذر الأعمق للتعددية النظرية؛ إذ تنطلق المدارس المختلفة من افتراضات متباينة على مستوى الأنطولوجيا (طبيعة الواقع الاستراتيجي)، (والإبستمولوجيا) كبنية بناء المعرفة (، والمنهجية) الكمي مقابل الكيفي. (ويرى النموذج أن هذا التشعب لن يُحسم ولا ينبغي إحكام إغلاقه، إذ يُفقر الحقل لا يُثريه. العلاقة السببية: التشعب الفلسفي — تعدد الاستراتيجيات المنهجية — تعدد النظريات —

يفترض نموذج APM أن زيادة التشعب الفلسفي بين المدارس تؤدي إلى تباين في الاستراتيجيات المنهجية المعتمدة في البحث، مما ينتج بدوره تعددًا في النماذج التفسيرية والأطر النظرية، خصوصًا تحت تأثير البيئات عالية الديناميكية.

البُعد الثاني: الاستيعاب متعدد التخصصات (Interdisciplinary Absorption) — 45 دراسة (60.8%)

يُفسر هذا البعد لماذا نشأت نظريات جديدة بصورة متواصلة: فكلما استعارت الإدارة الاستراتيجيات من حقل علمي جديد أضافت معه افتراضاتها وأدواتها ومصطلحاتها. ويُقاس هذا البعد: درجة التخصص المُستعار منه، ومستوى التكيف والتهجين عند الاستيعاب، والأثر التحويلي على النظرية الأصلية. العلاقة السببية: الاستيعاب متعدد التخصصات → تنوع الافتراضات الأنطولوجية → ارتفاع التشعب الفلسفي —

البُعد الثالث: الاستجابة السياقية (Contextual Responsiveness) — 37 دراسة (50.0%)

تُوجد التغيرات البيئية المتسارعة ضغطًا مستمرًا على المنظرين لتطوير أطر جديدة تُعالج سياقات لم تُعالجها النظريات السابقة. فالثورة الرقمية أفرزت نظريات المنصات، وأزمات الاستدامة أفرزت النظريات البيئية الاستراتيجية، والعولمة أفرزت نظريات التكيف الدولي.

العلاقة السببية: الاستجابة السياقية → نظريات مخصصة لسياقات جديدة → تراكم التعددية —

البُعد الرابع: الديناميكية التنافسية المعرفية (Competitive Knowledge Dynamics) — 29 دراسة (39.2%)

يرصد هذا البعد دور المنافسة الأكاديمية نفسها في توليد التعددية؛ إذ يسعى الباحثون للتمييز بتقديم أطر جديدة تختلف عن الموجودة. ويوازن النموذج بين الإبداع الأكاديمي وظاهرة "النجسية الفكرية (NIH Syndrome) "التي تدفع إلى تجاهل ما سبق. ويتفانق هذا البعد مع ضعف ثقافة المراجعة المنهجية وغياب معايير موحدة لتقييم جودة النظريات الجديدة.

ثالثاً- الافتراضات النظرية (Propositions):

استناداً إلى أبعاد نموذج APM والعلاقات السببية بينها، تُقدّم الدراسة أربعة افتراضات نظرية قابلة للاختبار التجريبي في الدراسات المستقبلية:

الافتراض النظري P1: كلما ارتفع مستوى الاستيعاب متعدد التخصصات في حقل الإدارة الاستراتيجية، زادت احتمالية ظهور مدارس فكرية جديدة بافتراضات فلسفية مختلفة.

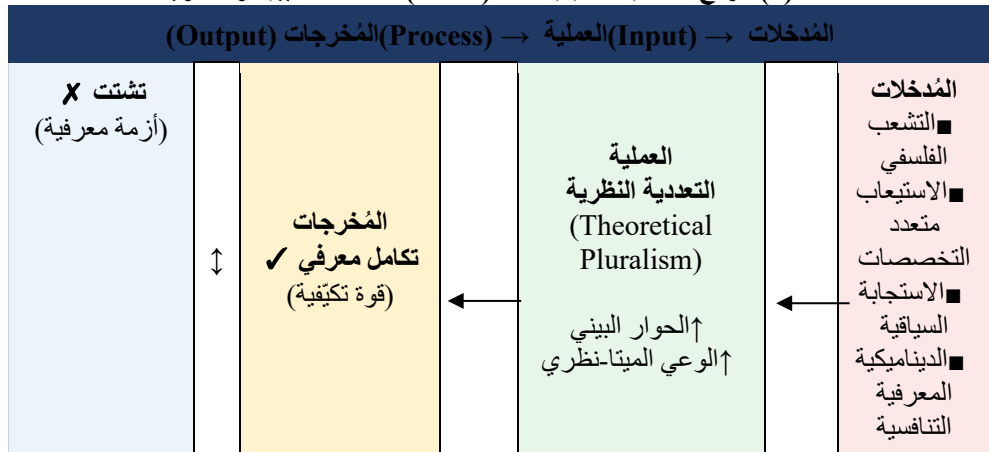
الافتراض النظري P2: تؤدي البيانات عالية الديناميكية إلى تسارع التعددية النظرية في الإدارة الاستراتيجية مقارنةً بالبيانات المستقرة

الافتراض النظري P3: يؤدي غياب الوعي الميتا-نظري (Meta-theoretical Awareness) لدى الباحثين والممارسين إلى تحول التعددية من قوة تكاملية إلى تشتت معرفي.

الافتراض النظري P4: يزداد احتمال التكامل بين المدارس الفكرية عندما تتقاطع افتراضاتها الأنطولوجية والإبستمولوجية، وينقلص عندما تتعارض.

رابعاً- الشكل البصري لنموذج APM

شكل (2): نموذج التعددية التكيفية — (APM) العلاقات السببية والمخرجات



إعداد الباحث — نموذج APM (Adaptive Pluralism Model)

14- النتائج والتداعيات

أولاً - النتائج النظرية الرئيسية:

— التعددية النظرية في الإدارة الاستراتيجية ظاهرة بنوية لا عرضية، تعكس التعقيد المتأصل في موضوعها متعدد المستويات.

— الاستيعاب متعدد التخصصات (60.8%) هو المحرك الأهم تاريخياً للتعددية، وهو نقطة قوة لا ضعف متى اقترن بالوعي الميتا-نظري.

— لكل مدرسة فكرية حدود جوهرية تُضعف من ادعائها التفسير الشامل، مما يُبرر وجود نظريات متنافسة مُكمّلة.

— نموذج APM يُقدّم تصنيفاً رباعي الأبعاد لأسباب التعددية يُمكن توظيفه في تقييم النظريات الجديدة وتحديد موقعها في خريطة الحقل.

— تشير نتائج الدراسة إلى أن غياب الوعي الميتا-نظري — لا التعدد ذاته — هو ما يحول التعددية إلى أزمة.

ثانياً - التداعيات النظرية (Theoretical Implications):

— تشير الدراسة إلى ضرورة إعادة صياغة الجدول بين "الوحدة" و"التعدد" باعتبارها إشكالية ميتا-نظرية لا نظرية خالصة.

— يُسهم نموذج APM في تقديم أداة تقييمية لأي نظرية استراتيجية جديدة من خلال تحديد انتمائها البُعدي الرئيسي.

— تُشير النتائج إلى إمكانية تطوير "ميتا-نظرية استراتيجية" تدرس العلاقات بين النظريات لا النظريات منفردة.

ثالثاً - التداعيات التطبيقية (Managerial Implications):

— ضرورة الانتقاء الواعي للإطار النظري الملائم للسياق المحدد، مع الوعي بافتراضاته ومحدوديته، لا الاستسلام لموضة نظرية معينة.

— تطوير الكفاءة الميتا-نظرية لدى المديرين: فهم الافتراضات التي تقوم عليها الأداة الاستراتيجية المُستخدمة.

— توظيف التعددية النظرية كنقطة قوة في التعلم التنظيمي: تدريب الفرق القيادية على رؤية المنظمة من زوايا نظرية متعددة.

— التحذير من "فخ النموذج الواحد": "الانحياز لنظرية بعينها كـ RBV أو نموذج بورتر يُعَمّي عن الفرص التي ترصدها النظريات الأخرى.

15- قيود الدراسة (Limitations):

رغم ما تُقدّمه هذه الدراسة من مساهمة نظرية، فإنها تواجه جملةً من القيود الجوهرية ينبغي الإفصاح عنها:

— **الطبيعة النظرية:** تظل الدراسة محدودةً بطبيعتها النظرية القائمة على مراجعة الأدبيات، دون اختبار تجريبي مباشر لنموذج APM أو افتراضاته الأربعة.

— **التحيز المحتمل في اختيار الدراسات:** رغم خضوع عملية الاختيار لمعايير منهجية صارمة وفق PRISMA، قد تتأثر بتحيزات النشر واللغة (Publication Bias & Language Bias)، إذ تغلب الدراسات الإنجليزية.

— **محدودية قواعد البيانات:** على الرغم من استخدام ست قواعد بيانات رئيسية، قد لا تُغطي جميع الدراسات المنشورة في مجالات إقليمية أو ذات وصول مفتوح محدود.

— **اقتصار التحليل البليومتري على الاستشهادات:** التحليل البليومتري المُوظف في هذه الدراسة يعكس التأثير عبر الاستشهادات لا بالضرورة عبر الأثر الممارساتي الفعلي للنظريات.

— **السياق الجغرافي:** تتمحور أغلب الدراسات المُراجَعة حول السياقات الغربية، مما قد يُقيد إمكانية التعميم على السياقات النامية والعربية.

16- الأجنحة البحثية المستقبلية:

أولاً - اختبار نموذج APM تجريبياً:

— إجراء تحليل بليومتري واسع للأدبيات الاستراتيجية لاختبار الافتراض الأول (P1) بقياس معدل ظهور مدارس فكرية جديدة.

— اختبار العلاقة بين الديناميكية البيئية والتعددية النظرية (P2) عبر دراسات مقارنة بين الصناعات.

— بناء مقاييس كمية لأبعاد نموذج APM الأربعة وتطوير نموذج قياس (Measurement Model) قابل للتحقق.

— اختبار P3 بقياس مستوى الوعي الميتا-نظري لدى باحثي الاستراتيجية وربطه بجودة التكامل النظري.

ثانياً - التحليل البليومتري الموسع:

— إجراء تحليل شبكات الاستشهاد المشترك (Co-citation Network Analysis) عبر برامج متخصصة كـ VOSviewer و CiteSpace لرسم خريطة تطور الحقل.

— رصد التحولات التاريخية في الكتل النظرية الأكثر تأثيراً خلال فترات عقدية (1970–2023)

تحليل انتشار الافتراضات الفلسفية المختلفة في مجالات Strategic
Academy of Management Review و Management Journal

ثالثاً - الاستراتيجية الرقمية والذكاء الاصطناعي:

— مراجعة نقدية لمدى صلاحية المدارس الكلاسيكية لتفسير الاستراتيجية في بيئة المنصات الرقمية ونماذج الأعمال التشاركية.

— دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي على تسارع التعددية النظرية وتوليد أطر جديدة
— بناء نظرية استراتيجية مخصصة للشركات القائمة على الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة.

رابعاً - السياق العربي والدول النامية:

— اختبار صلاحية النماذج الاستراتيجية الغربية في بيئات المؤسسات العربية والنامية (P4) ذات الخصائص المؤسسية المغايرة.

— استكشاف نظرية استراتيجية مستلهمة من فلسفات الإدارة العربية والإسلامية وتجارب المنظمات العائلية.

— دراسة دور عدم اليقين المؤسسي (Institutional Uncertainty) في تعديل الأطر الاستراتيجية الغربية.

خامساً - الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

— تطوير إطار استراتيجي يُدمج متطلبات التنمية المستدامة (SDGs) ومعايير ESG في صميم الاستراتيجية لا بوصفها إضافات هامشية.

— اختبار كيف تُعيد أجندة تغير المناخ تشكيل الميزة التنافسية وأطر صنع الاستراتيجية.
سادساً - الحوكمة المعرفية للحقل:

— وضع معايير أكاديمية لتقييم جودة النظريات الاستراتيجية الجديدة وتمييزها عن مجرد إعادة تسمية الأفكار القديمة.

— بحث إمكانية إنشاء "لجان توليف" أكاديمية مهمتها بناء جسور بين النظريات الاستراتيجية المتنافسة.

17- الخاتمة:

خلصت هذه الورقة البحثية — عبر مراجعة منهجية نقدية — 74 دراسة معتمدة وتحليل موضوعي ببليومتري — إلى أن التعددية النظرية في الإدارة الاستراتيجية سمةً بنيوية تكيفية لا أزمة معرفية. وقد كشف التحليل النقدي للمدارس الفكرية الكبرى

أن كل مدرسة أضاعت زاوية حقيقية من ظاهرة الاستراتيجية لكنها لم تُحط بها كلياً، مما يُفسّر استمرار التعدد ويُبرر وجود أطر مُكَمِّلة.

ويُقدّم نموذج APM مساهمةً ممتنا-نظرية أصيلة تُصنّف أسباب التعددية في أربعة أبعاد تفسيرية متشابهة، مع أربعة افتراضات نظرية قابلة للاختبار التجريبي في الدراسات المستقبلية. ويرى النموذج أن مفتاح تحويل التعددية إلى قوة هو الجمع بين الحوار البيئي المنهجي بين المدارس والوعي الميتا-نظري لدى الباحثين والممارسين على حد سواء.

وتدعو الأجنحة البحثية المقترحة في ستة محاور إلى تجاوز الجدل العقيم بين مناصري الوحدة ومناصري التعدد، نحو توجيه الطاقة البحثية إلى اختبار نموذج APM تجريبياً، وبناء جسور بين النظريات، واستكشاف حدود جديدة للحقل في عالم الذكاء الاصطناعي والاستدامة والسياقات النامية.

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

المراجع :

References

1. Agras, S., & Deliorman, R. B. (2014). Evaluation of the paradox in strategy formation from the perspective of strategic management school. *European Journal of Business and Social Science*, 3(3), 302–311.
2. Al-Adwan, M., & Almashaqba, Z. (2012). Evaluating the role of information technology in business value performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 404–420.
3. Alford, J., & Greve, C. (2017). Strategy in the public and private sectors: Similarities, differences and changes. *Administrative Sciences*, 7(4), 35. <https://doi.org/10.3390/admsci7040035>
4. Allison, G. T. (1971). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*. Little, Brown.
5. Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.

6. Andrews, K. R. (1965). The concept of corporate strategy. Irwin.
7. Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin.
8. Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill.
9. Ansoff, I. H. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.
10. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
11. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
12. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
13. Barney, J. B. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011932>
14. Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
15. Bettis, R. A. (1995). The dominant logic. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5–14.
16. Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485–501.
17. Bodhanya, S. (2014). Rethinking strategic management. In *Handbook of research on strategic management in small and medium enterprises* (pp. 1–28). IGI Global.
18. Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford University Press.
19. Bower, J. L. (1970). *Managing the resource allocation process*. Harvard University Press.
20. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
21. Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223–244.
22. Butler, J., & Priem, R. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 20–40. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>
23. Carlton, D. W., & Perloff, J. M. (2004). *Modern industrial organization* (4th ed.). Pearson Addison-Wesley.

24. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
25. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
26. Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Harvard University Press.
27. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
28. Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.
29. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
30. Donaldson, L. (2001). The contingency theory of organizations. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452229249>
31. Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
32. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
33. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
34. Elfring, T., & Volberda, H. W. (2001). Schools of thought in strategic management: Fragmentation, integration or synthesis. In H. W. Volberda & T. Elfring (Eds.), *Rethinking strategy* (pp. 1–25). Sage Publications.
35. Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.
36. Fara, E. (2010). Taking the linguistic turn seriously: Strategy as a multifaceted phenomenon. *Advances in Strategic Management*, 27, 47–76. [https://doi.org/10.1108/S0742-3322\(2010\)0000027005](https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2010)0000027005)
37. Ferreira, J., Müller, J., & Papa, A. (2020). Strategic knowledge management: Theory, practice, and future challenges. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 121–126. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0461>
38. **Foreign References – APA 7th Edition**
39. Foss, N. J. (1997). *Resources, firms, and strategies: A reader in the resource-based perspective*. Oxford University Press.
40. Foss, N. J., & Mahoney, J. T. (2010). Exploring knowledge governance. *Organization Science*, 21(2), 455–471.
41. Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison*. Pantheon Books.
42. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
43. George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>

44. Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 76(1), 37-74. <https://doi.org/10.2307/4127751>
45. Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Polity Press.
46. Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Aldine.
47. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
48. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109-122.
49. Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action*. Beacon Press.
50. Hamel, G. (1996). Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, 74(4), 69-82.
51. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
52. Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964. <https://doi.org/10.1086/226424>
53. Hattangadi, V. (2017). The ten schools of thoughts by Henry Mintzberg. *International Journal of Latest Engineering Research and Applications*, 2(1), 32-36.
54. Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. Sage.
55. Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
56. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
57. Jofre, S. (2011). Strategic management: The theory and practice of strategy in (business) organizations (DTU Management Engineering Report No. 2011-1). Technical University of Denmark.
58. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
59. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. Harvard Business School Press.
60. Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
61. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
62. McCain, R. A. (2014). *Game theory: A non-technical introduction to strategy analysis* (3rd ed.). World Scientific Publishing.

63. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
64. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill.
65. Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17(7), 505–512. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199607\)17:7<505::AID-SMJ852>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199607)17:7<505::AID-SMJ852>3.0.CO;2-I)
66. Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
67. Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66–75.
68. Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.
69. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
70. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
71. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
72. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. Free Press.
73. Mishra, S. P., Mohanty, B., Mohanty, A. K., & Dash, M. (2017). Approaches to strategy: A taxonomic study. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(4), 619–630.
74. Monib, F. A., Qanet, J., Nabeel, M. D., & Abdi, R. (2021). Comparative study of strategic management schools. *Open Journal of Business and Management*, 9, 1965–1979. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.94106>
75. Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Sage.
76. Moussetis, R. (2011). Ansoff revisited. *Journal of Management History*, 17(1), 102–125. <https://doi.org/10.1108/17511341111099451>
77. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
78. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
79. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
80. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

81. Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
82. Petiz, S. (2015). The use of ICT in organizational learning practice. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 8(1), 4–11. <https://doi.org/10.3991/ijac.v8i1.4361>
83. Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649–670.
84. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.
85. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
86. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.
87. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
88. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
89. Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: Logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9), 875–888. <https://doi.org/10.1002/smj.173>
90. Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369–1386. <https://doi.org/10.1002/smj.968>
91. Prahalad, C. K. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Wharton School Publishing.
92. Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485–501.
93. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
94. Priem, R. L., & Butler, J. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 20–40. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>
95. Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Federico, J. S. (2020). A (re)view of the philosophical foundations of strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 23(2), 151–190. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12244>
96. Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management* (pp. 556–570). Prentice-Hall.
97. Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (Eds.). (1994). *Fundamental issues in strategy: A research agenda*. Harvard Business School Press.

98. Scherer, A. G., & Dowling, M. J. (1995). Towards a reconciliation of the theory-pluralism in strategic management. *Advances in Strategic Management*, 12A, 195–247.
99. Scherer, A. G., & Patzer, M. (2011). Where is the theory in stakeholder theory? In R. A. Phillips (Ed.), *Stakeholder theory: Impact and prospects* (pp. 140–162). Edward Elgar.
100. Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. Harper & Row.
101. Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Row, Peterson.
102. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. Doubleday.
103. Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. *Annual Review of Sociology*, 31, 263–284. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.31.041304.122159>
104. Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior*. Macmillan.
105. Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior* (3rd ed.). Free Press.
106. Sujova, A., & Rajnoha, R. (2012). The management model of strategic change based on process principles. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 62, 1286–1291. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.219>
107. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
108. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
109. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
110. Tsoukas, H. (1994). Refining common sense. *Journal of Management Studies*, 31(6), 761–780.
111. Tsoukas, H., & Knudsen, C. (2003). *The Oxford handbook of organization theory*. Oxford University Press.
112. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
113. Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of strategic fit. *Academy of Management Review*, 9(3), 513–525.
114. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
115. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
116. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
117. Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735.

118. Whittington, R. (2001). *What is strategy—and does it matter?* Thomson Learning.
119. Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.
120. Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. Free Press.
121. Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.
122. Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 75–94. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121007>
123. Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
124. Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Sage.