

Université MUSTAPHA Stambouli
Mascara



جامعة مصطفى اسطمبولي
معسكر

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: حوكمة واستراتيجيات المالية للمؤسسة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د.

السلوك الاستراتيجي لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين الاداء في الجزائر

إشراف: د. رقيق محمد خليفة

إعداد الطالب: الفور كريمة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة معسكر	استاذ التعليم العالي	د.د. تشيكو فوزي
مقرا	جامعة معسكر	استاذ محاضر "ا"	د. رقيق محمد خليفة
ممتحنا	جامعة معسكر	استاذ التعليم العالي	د.د. كربوش محمد
ممتحنا	جامعة معسكر	استاذ محاضر "ا"	د. طالب فاطمة
ممتحنا	مدرسة العليا للاقتصاد	استاذ محاضر "ا"	د. بن مداني صديقة
ممتحنا	م.ج. البيض	استاذ محاضر "ا"	د. مهر الحاج امحمد

السنة الجامعية: 2024/2023



شكر وعرفان

الحمد لله نحمده ونستعين به ونستغفره والشكر له سبحانه وتعالى ان
اعانني على اتمام هذا العمل

اتقدم بجزيل الشكر للأستاذ رقيق محمد خليفة المشرف على اطروحتي
وعلى التوجيه والإرشاد والنصح وحسن تعامله وتواضعه اسأل الله ان
يجازيه خير جزاء.

كما اشكر اساتذة اعضاء اللجنة على قبول مناقشة وإثراء هذا العمل
كما لا يفوتني ان اشكر كل من ساهم في اتمام هذا العمل من اساتذة
وزملاء الذين لم يبخلوا بمساعدتهم وإرشادهم وأسأل الله ان يوفقهم
جميعا.

الفور كريمة

الأمراء

الى روح امي الطاهرة جعلها الله في جنات الفردوس

الى ابي اطال الله في عمره

الى زوجي وأطفالي

الى اخوتي وأخواتي

الى كل الاصدقاء

وكل من هو اهل للتقدير والاحترام

الفور كريمة

الفهرس

كلمة شكر

الاهداء

V	الفهرس
IX	فهرس الجداول
XIII	فهرس الاشكال
1	مقدمة:
6	الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للإستراتيجية والسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي
7	تمهيد:
8	المبحث الاول: الاستراتيجية، الاسس النظرية والمفاهيم
8	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية ومستوياتها المختلفة
18	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي:
27	المطلب الثالث: نماذج التحليل الاستراتيجي:
34	المبحث الثاني: التفكير الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي
34	المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي
42	المطلب الثاني: الخيار الاستراتيجي
47	المطلب الثالث: نماذج الخيار الاستراتيجي
51	المبحث الثالث: المرتكزات الفكرية للسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي
51	المطلب الأول: مفهوم السلوك الاستراتيجي وأهميته وأنماطه
60	المطلب الثاني: السلوك الاستراتيجي ودورة حياة المنظمة
65	المطلب الثالث: الوعي الاستراتيجي للمقاولين ومدراء المؤسسات:

67 خلاصة الفصل:
68 الفصل الثاني: أسس تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
69 تمهيد:
70 المبحث الاول: مفاهيم وخصائص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تصنيفها وأهميتها
70 المطلب الاول: مدخل العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
81 المطلب الثاني: تصنيفات واشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
87 المطلب الثالث: المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاد الجزائري.
90 المبحث الثاني: الأداء، الأسس النظرية والمفاهيم
91 المطلب الأول: ماهية الأداء والعوامل المؤثرة فيه
96 المطلب الثاني: دراسة تطور الأداء من مداخل التقليدية إلى المداخل المعاصرة(الحديثة)
100 المطلب الثالث: أنواع الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
104 المبحث الثالث: معايير قياس الأداء وعلاقة الأداء بالكفاءة والفعالية
104 المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء ومؤشراته وأنظمته
116 المطلب الثاني: قياس الأداء ببعدي الفعالية والكفاءة
118 المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء
123 خلاصة الفصل:
124 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وفرضيات الدراسة - نموذج اصطلاحي-
125 تمهيد:
125 المبحث الاول: عرض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
126 المطلب الاول: عرض الدراسات السابقة
145 المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها

148.....	المبحث الثاني: الاطار العام لمشكلة الدراسة وفرضياتها
148.....	المطلب الاول: مشكلة الدراسة
149.....	المطلب الثاني: أهداف الدراسة وأهميته
150.....	المطلب الثالث: نماذج الدراسة وفرضياته
155.....	المبحث الثالث: اسلوب الدراسة وأدواتها ومتغيراته
155.....	المطلب الاول: منهج الدراسة وأدوات الدراسة وحدودها
157.....	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة
167.....	خلاصة الفصل:
168	الفصل الرابع: دراسة تطبيقية حول تأثير السلوك الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسات
169.....	تمهيد:
170.....	المبحث الأول: تشخيص واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
170.....	المطلب الاول: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
175.....	المطلب الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري
179.....	المطلب الثالث: الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
182.....	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
182.....	المطلب الاول: الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
183.....	المطلب الثاني: العينة وبيانات الدراسة
192.....	المطلب الثالث: صدق وثبات اداة الدراسة
204.....	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
204.....	المطلب الاول: اختبار التوزيع الطبيعي:
205.....	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

211.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:
233.....	خلاصة الفصل:
234	الخاتمة العامة:
238	المراجع
252	الملاحق:

فهرس الجداول

- الجدول رقم 1: العوامل الرئيسية والفرعية للبيئة الكلية في خلق الفرص والتحديات للمنظمة 20
- الجدول رقم 2: نموذج تحليل مصفوفة SWOT 33
- الجدول رقم 3: نماذج الخيار الاستراتيجي 47
- الجدول رقم 4: السلوك الاستراتيجي (Miles and Snow (1978) 59
- الجدول رقم 5: السلوك الاستراتيجي ومواعمه مع الأهداف والبيئة والخصائص الهيكلية 60
- الجدول رقم 6: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الاوربي 75
- الجدول رقم 7: اهم التعديلات التي تضمنها قانون 18/01 والقانون 02/17 في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمقارنة بينهما. 78
- الجدول رقم 8: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اساس تنظيم العمل 86
- الجدول رقم 9: اطراف عناصر الاستراتيجية 99
- الجدول رقم 10: النماذج الاربعة للفعالية التنظيمية 100
- الجدول رقم 11: اصحاب المصالح ومقاييس الأداء الخاصة لكل فئة 111
- الجدول رقم 12: قياس الأداء ببعدي الكفاءة والفعالية 117
- الجدول رقم 13: جوانب تحسين الأداء 119
- الجدول رقم 14: مستويات الأداء الثلاثة لجيري رملر 1995 122
- الجدول رقم 15 126
- الجدول رقم 16: يلخص التصنيف التاريخي للدراسات السابقة 138
- الجدول رقم 17: متغيرات الدراسة 163
- الجدول رقم 18: ملخص استمارة الاستبيان 165
- الجدول رقم 19: يبين تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة بين (2012-2022) 170

الجدول رقم 20: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم لسنة 2020-2021-2022	171
الجدول رقم 21: تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط خلال الفترة (2021-2022)	172
الجدول رقم 22: التوزيع الجغرافي للمؤسسات خلال سنة 2022	174
الجدول رقم 23: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خلال السنوات (2012-2022)	175
الجدول رقم 24: تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر خلال الفترة (2010-2022)	176
الجدول رقم 25: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل في الفترة (2010-2022)	177
الجدول رقم 26: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حصيلة التجارة الخارجية خلال الفترة (2010-2022)	178
الجدول رقم 27: القروض الممنوحة من الوكالة الوطنية للتسيير ANGEM إلى غاية 31 مارس 2021	179
الجدول رقم 28: المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية منذ النشأة إلى غاية ديسمبر 2019	180
الجدول رقم 29: المؤسسات الناشئة بالحاضنات خلال الفترة مابين 2011 إلى غاية 2020	182
الجدول رقم 30: عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	184
الجدول رقم 31: نوع النشاط المؤسسات محل الدراسة	185
الجدول رقم 32: حجم المؤسسات محل الدراسة	187
الجدول رقم 33: توزيع المسيرين او المالكين حسب السن	188
الجدول رقم 34: توزيع المسيرين او المدراء حسب الجنس	189
الجدول رقم 35: توزيع المدراء والمسيرين حسب المستوى الدراسي	190

- الجدول رقم 36: الشكل القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة 191
- الجدول رقم 37: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات بعد الخيار الاستراتيجي 193
- الجدول رقم 38: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات بعد اسلوب القيادة 195
- الجدول رقم 39: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات بعد الاتصال 196
- الجدول رقم 40: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات بعد الهيكل التنظيمي 197
- الجدول رقم 41: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات بعد المحيط 198
- الجدول رقم 42: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات بعد الأداء 200
- الجدول رقم 43: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات بعد الوعي الاستراتيجي 201
- الجدول رقم 44: اختبار الصدق البنائي لمتغير العوامل المؤثرة للسلوك الاستراتيجي 202
- الجدول رقم 45: معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات اداة الدراسة 203
- الجدول رقم 46: اختبار التوزيع الطبيعي 205
- الجدول رقم 47: ترتيب الاهمية للمتغير الخيار الاستراتيجي 205
- الجدول رقم 48: ترتيب الاهمية لمتغير الهيكل التنظيمي 206
- الجدول رقم 49: ترتيب الاهمية لمتغير اسلوب القيادة 207
- الجدول رقم 50: ترتيب الاهمية لمتغير الاتصال 207
- الجدول رقم 51: ترتيب الاهمية لمتغير المحيط 208
- الجدول رقم 52: المؤشرات الاحصائية لوصف ابعاد محور السلوك الاستراتيجي 209
- الجدول رقم 53: المؤشرات الاحصائية لوصف ابعاد محور الأداء 210
- الجدول رقم 54: المؤشرات الاحصائية لوصف لمحور الوعي الاستراتيجي 210
- الجدول رقم 55: اختبار الانحدار البسيط للعوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري 211

الجدول رقم 56: اختبار الانحدار البسيط للعوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.....	213
الجدول رقم 57: اختبار الانحدار البسيط للعوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.....	214
الجدول رقم 59: الثبات والصدق التقاربي.....	217
الجدول رقم 60: الثبات والصدق التقاربي التعديلي.....	219
الجدول رقم 61: التباين بين الاسئلة Cross Loading.....	221
الجدول رقم 62: تداخل المتغيرات مع بعضها البعض.....	222
الجدول رقم 63: الصدق التقاربي-علاقة المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع والمتغير الوسيط	
Discriminant Validity-Heterotrait ratio(HTMT).....	223
الجدول رقم 64: العلاقة الخطية للمتغيرات VIF.....	224
الجدول رقم 65: معامل التحديد R2.....	224
الجدول رقم 66: حجم الاثر F2.....	226
الجدول رقم 67: معامل المسار بين الوعي الاستراتيجي والاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	228
الجدول رقم 68: اختبار معامل التحديد R2 بين الوعي الاستراتيجي والاداء.....	228
الجدول رقم 69: ارتباط الابعاد الثلاثة.....	229

فهرس الاشكال

- الشكل رقم 1: مفهوم الاستراتيجية في ابسط صورها 14
- الشكل رقم 2: المستويات الاستراتيجية 18
- الشكل رقم 3: نموذج القوى الخمس ل Porter 24
- الشكل رقم 4: تحليل هارفرد 29
- الشكل رقم 5: نموذج LCAG 30
- الشكل رقم 6: نموذج Liedtka 1998 38
- الشكل رقم 7: نموذج التفكير الاستراتيجي ل wensley Grundy 1999 39
- الشكل رقم 8: النموذج O'shannassy 2000 40
- الشكل رقم 9: مراحل الخيار الاستراتيجي 46
- الشكل رقم 10: الدورة التكيفية ل Miles and Snow 61
- الشكل رقم 11: مصفوفة الكفاءة والفعالية 93
- الشكل رقم 12: الأداء الداخلي والأداء الخارجي 104
- الشكل رقم 13: جوانب الأداء 113
- الشكل رقم 14: محاور بطاقة الأداء المتوازن 116
- الشكل رقم 15: نموذج يخص كيفية تحسين الأداء ل Harless 121
- الشكل رقم 16: ابعاد المتغير المستقل المتمثلة في العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي 151
- الشكل رقم 17: الوعي الاستراتيجي 152
- الشكل رقم 18: الأداء 152
- الشكل رقم 19: النموذج الفرضي للدراسة: 153

الشكل رقم 20: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة الملكية خلال الفترة ما بين 2012-2022).....	171
الشكل رقم 21: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات.....	173
الشكل رقم 22: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التوزيع الجغرافي خلال سنة 2022.....	174
الشكل رقم 23: نسبة التمويل المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية منذ النشأة إلى غاية ديسمبر 2019.....	181
الشكل رقم 24: توزيع نوع النشاط.....	186
الشكل رقم 25: حجم المؤسسات محل الدراسة.....	187
الشكل رقم 26: اعمار العينة.....	188
الشكل رقم 27: الجنس.....	189
الشكل رقم 28: المستوى الدراسي.....	190
الشكل رقم 29: الشكل القانوني للمؤسسات.....	191
الشكل رقم 30: تأثير العوامل المؤثرة للسلوك الاستراتيجي في تحسين الاداء من خلال الوعي الاستراتيجي.....	216
الشكل رقم 31: الدلالة الاحصائية لمتغيرات الدراسة.....	225
الشكل رقم 32: المسارات.....	226

قائمة المختصرات

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	OECD
Organisation for Economic Co-operation and Development	
الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	ANADE
Agence Nationale d'Appui et de Développement de L'Entrepreneuriat	
الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر	AN
Agence Nationale de Gestion des Micros Crédits	GEM
الناتج الداخلي الخام	PIB
Produit Interieur Brut	

مقدمة:

مقدمة:

ان تبلور وتطور مفهوم الاستراتيجية يعود للتغير السريع لبيئة الأعمال من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال ديناميكية سريعة التغير ، الامر الذي جعل المنظمة تفكر بشكل علمي مدروس لمواجهة التحولات البيئية الخارجية والحفاظ على استمرارية ونمو وبقاء المؤسسة .

وعليه كان التحول أيضا في المقاربات والتصورات التي تناولت مسار البناء الاستراتيجي ففي

أدبيات الوصفية نجد الباحثين (Ohmae (1982)؛ Stacey(1993) ; Mintzberg (1994))

قد برهنوا ان يجب ان تمارس الاستراتيجية كمسار حدسي وإبداعي واعتبروا الاستراتيجية كفن في

حين نجد الباحثين (Andrews (1965)؛ Porter (1980, 1985, 1990) ; Ansoff (1965))

اعتبروا الاستراتيجية بأنها مسار تفكير عقلائي وتحليلي اي ان الاستراتيجية كعلم كما يوجد باحثين

عبروا على الاستراتيجية في سنوات التسعينات

(Wilson) 1994 (Raimond(1998) ، ؛ Liedtka(1996) ، Heracleous(1998))

حيث مزجوا بين المقاربتين لتحقيق افضل النتائج.

وبناء على ذلك ، وبالنسبة لموضوع بحثنا ،

يمكننا ان نعرف الاستراتيجية كما اشار اليها Mintezberg(1998) "ان الاستراتيجية هي ادراك

التحديات الكبيرة المحيطة بما هو خارج وداخل المنظمة في المدى البعيد وهذا ما يبرز دور القائد في

قدرته على تصور مستقبل المنظمة وقدرته على التفاعل بكفاءة مع جميع الأحداث والمتغيرات ووضع

استراتيجيات هدفها الرئيسي جعل المنظمة تتكيف بأسرع وقت مع متطلبات وظروف المحيط وتحقيق قرار

متوازن ذات بعد استراتيجي يتناسب وطبيعة الصراع مع المنافسين وهذا من خلال ما يقوم به من

سلوكيات عقلانية تؤدي إلى مخرجات إيجابية.

ومن جانبها ، تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام متزايد من قبل جميع الدول، ذلك أنها

تمثل قطاعا ضخما وتؤدي دورا حيويا في اقتصاداتها، الأمر الذي عزز الاهتمام في السنوات الأخيرة

بتحقيق أداء أعلى بوضع استراتيجية تربط بين الأهداف غير المحققة والوضع الحالي و مواجهة مجموعة

واسعة من العوامل الداخلية والخارجية ويظهر من خلال السلوك الاستراتيجي للقادة والمدراء.

حيث ان مسيري ومدراء المؤسسات يبحثون عن أفكار استراتيجية جديدة تتجاوز المحددات التي تعيق تلك الأهداف وتحقق منافع تعود على المستوى الاقتصادي والمالي الكلي للدولة وعلى هذه المؤسسات نفسها.

1-اشكالية الدراسة:

لاشك ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحظى باهتمام متزايد في الجزائر لانها من القطاعات التي يعول عليها للنهوض بالاقتصاد الوطني وهذا ما يحتم عليها العمل على تحسين اداءها لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

وبالمقابل ،مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب ان يكون لهم ادراك بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة وكيفية الاستجابة لها من خلال اختيار الاستراتيجية اكثر ملاءمة بالنظر الى الموارد والامكانيات المتاحة.

انطلاقا مما سبق تتمحور ،تتمحور اشكالية بحثنا في السؤال التالي :

ماهي السلوكات الاستراتيجية التي يجب اتخاذها لتحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الوعي الاستراتيجي ؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات التالية:

-هل يملك رؤساء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعيا استراتيجيا كافي يسمح لها بفرض سلوكها الاستراتيجي الذي يحسن من أدائها؟

-هل يملك المدراء ومسيرين المؤسسات المبحوثة تصورات واضحة عن مفهوم السلوك الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه لتحسين الأداء ؟

-دور السلوك الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الوعي الاستراتيجي ؟

2-فرضيات الدراسة :

من اجل الاجابة على الاشكالية السابقة سوف نعتد على فرضية الرئيسية وفرضيات فرعية

- العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي لها تاثير ايجابي على تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري

- العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي لها تأثير ايجابي على الوعي الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.
- الوعي الاستراتيجي والاداء يرتبطان بالعوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري
- يوجد ارتباط الابعاد الثلاثة العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي والاداء لتشكيل بنية واحدة.

3-اهمية الدراسة :

للدراسة اهمية بالغة في تعميق المعرفة العلمية لمفهوم السلوك الاستراتيجي للمدراء ومسيري المؤسسات و العوامل المؤثرة فيها وكيفية تحسين اداءها وهذه المفاهيم على رغم من كونها ليست حديثة في ادبيات علم الإدارة الاستراتيجية إلا ان هناك ندرة في المصادر والدراسات الميدانية التي اجريت في هذا المجال خاصة في الجزائر (محل الدراسة).

كما تكتسي الدراسة قدر كبير من اهمية ميدانيا وتتغرز هذه الاهمية عند محاولة تطبيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تعتبر من القطاعات التي تعول عليها الدولة للارتقاء باقتصادها والتي تعتبر اضافة جديدة وذات اهمية ،تضاف الى جملة الادبيات التطبيقية الباحثة في هذا الشأن.

4-اهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة الى بلوغ جملة من الاهداف يمكن حصرها في النقاط التالية :

- الاحاطة باهم المساهمات النظرية والتطبيقية التي تناولت كلا من السلوك الاستراتيجي والاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لضبط المفاهيم المتعلقة بهذين المتغيرين
- تحديد اهم المتغيرات والعوامل المؤثرة على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تسمح للمدراء باختيار سلوك استراتيجي مناسب يتوافق مع الاهداف والامكانات المتاحة .
- بناء مخطط فرضي يصف شكل الانسجام والمواعمة بين متغيرات الدراسة وتأثيره على اداء المؤسسات
- الوقوف على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومساهمته في الاقتصاد الجزائري.

- اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي والاداء في المؤسسات المبحوثة من خلال الوعي الاستراتيجي.

5-مبررات اختيار الموضوع

-ان موضوع الدراسة يندرج ضمن اختصاصنا وتكوننا العلمي خاصة وانه يتناول اهم متغيرات لاستمرارية وبقاء المؤسسات.

-حاجة المؤسسات خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معرفة أهمية الوعي الاستراتيجي للقادة من خلال السلوكيات الممارسة لتحقيق احسن أداء.

-قلة الدراسات في الجزائر التي تناولت العوامل المؤثرة على السلوك استراتيجي للقادة وعلاقته بالأداء.

-ضرورة التخلص من إجراءات العمل الروتينية المعقدة والقيام بعمليات المسح الميداني المستمر وذلك لتحديد طبيعة التغيرات التي تستوجب احداثها من اجل تحديد السلوكيات الاستراتيجية المناسبة.

6-منهج الدراسة :

✓ المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهذا في الجانب النظري.

✓ الاستعانة بادوات القياس والتحليل الاقتصادي في تحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS وكذا الاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SMART PLS) وهذا في الجانب التطبيقي .

7-حدود الدراسة ومصادر جمع البيانات :

تتكون حدود الدراسة في هذا البحث من اطارين هما :

الاطار المكاني :شملت هذه الدراسة العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

الاطار الزمني :يتمثل الاطار الزمني الذي شملته دراستنا في الفترة الممتدة من 2020-2023.

كما تعتمد دراستنا الى نوعين من مصادر لجمع البيانات وهي :

مصادر البيانات الثانوية: تميل الدراسة الى البحث في الكتب والدوريات والمجلات والاطروحات المنشورة والمقالات من اجل الوصول الى المصادر الحديثة التي شملت متغيرات الدراسة.

مصادر البيانات الاولية: يعد الاستقصاء الاسلوب المتبع في جمع البيانات من خلال تصميم استبيان موجه لاستجواب عينة من مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

8- صعوبات الدراسة :

كاي بحث علمي لا يخلو من الصعوبات ،ومن الصعوبات التي واجهتنا في اطار الدراسة تتمثل في:

-صعوبة توزيع الاستبيانات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة وانها كانت موجهة لصاحب المؤسسة.

-رفض بعض المؤسسات الاجابة عن الاستبيان سواء كان ورقي او الكتروني.

-صعوبة الحصول على معلومات احصائية ومالية من مصادر رسمية ، وع عدم تطابقها في بعض الاحيان وهذا ما جعلنا نعتمد على عدد معين من المؤسسات التي لها معلومات صحيحة .

9- هيكل الدراسة :

وللإجابة عن اشكاليتنا قمنا بتقسيم بحثنا إلى اربعة فصول تسبقها مقدمة وتنتهي بخاتمة مفسرة لمختلف النتائج حيث تضمن الفصل الاول الاطار المفاهيمي للإستراتيجية والسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي والفصل الثاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاداء و معايير قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والفصل الثالث منهجية الدراسة وعرض الدراسات السابقة ومناقشتها والفصل الرابع تمثل في الجانب الميداني للدراسة تمثل في دراسة تطبيقية حول تأثير السلوك الاستراتيجي في تحسين اداء الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

الفصل الأول:

الاطار المفاهيمي للإستراتيجية والسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للإستراتيجية والسلوك الإستراتيجي والوعي الإستراتيجي

تمهيد:

ان الاستراتيجية كانت ولا تزال محل الاهتمام الكثير من المفكرين والباحثين في الفكر التسييري وتطمح جميع المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى صياغة الاستراتيجية فعالة تعتمد على مجموعة واسعة من النماذج وينبغي على هذه الاستراتيجية ان تدار باستمرار مع أهداف العامة للمؤسسة واسلوب ادارتها وضمان وجود واضح للأفاق المستقبلية ولتحقيق ذلك على مديري هذه المؤسسات ان يكون لهم وجهة نظر في بيئة التنافسية بالرغم من تعدد الخيارات الاستراتيجية كما يجب ان يكون لهم القدرة على اختيار استراتيجية تعمل على تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها من تقليد المنافسين وتحقيق اعلى مستويات من الأداء مع الاخذ بعين الاعتبار التعديل او التغيير في سلوكياتهم عند اعداد الاستراتيجية بحسب ما يمتلكونه من قدرات تنفيذية في المنظمة¹.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرف على بعض مفاهيم الاستراتيجية وأدوات التحليل الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي والسلوك الاستراتيجي عن طريق تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث حيث خصص المبحث الاول الاستراتيجية، الاسس النظرية والمفاهيم والمبحث الثاني عن تفكير الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي والمبحث الثالث عن المرتكزات الفكرية للسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي.

¹ كتاب الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، طارق شريف يونس، جامعة الموصل، جمهورية العراق 2006،

المبحث الأول: الاستراتيجية، الاسس النظرية والمفاهيم

الغرض من هذ المبحث هو تسليط الضوء على الأسس النظرية للاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي ونماذج التحليل الاستراتيجي، وعلى هذا الساس قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب وهي كالاتي:

المطلب 01: مفهوم الاستراتيجية ومستوياتها المختلفة

المطلب 02: التحليل الاستراتيجي

المطلب 03: نماذج التحليل الاستراتيجي

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية ومستوياتها المختلفة

تعريف الاستراتيجية:

ظهرت أكثر من مدرسة أو تيار فكري يعمل على الإستراتيجية وكل تيار لديه أفكار وتوجيهات معينة، يوجد لرواد المدارس الإدارية والاستراتيجية عددا من التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم إذ تتكامل في مجملها، ولها نفس الاتجاه وقبل أن نقوم بعرض بعضها سنتطرق إلى أصل كلمة استراتيجية.

اولا: اصل كلمة الإستراتيجية:

يعد من المصطلحات القديمة المأخوذ من الكلمة الإغريقية Strato وتعني الحشود العسكرية أو الجيش ، واشتقت اليونان القديمة مصطلح Strategos وتعني قيادة الحروب و فن إدارة وهو علم الجنرال وفقا للأدبيات اليونانية.

ولكلمة الجنرال ثلاث أبعاد استراتيجية يمكن إنجازها فيما يلي:

البعد الأول:

الجنرال: هو الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة و يكمن دوره في اختيار الطريق المناسب لتحقيق ميزة تنافسية.

البعد الثاني:

الجنرال: هو الشخص الذي يعلم انه ليس وحده الذي يفكر ويخطط لتحقيق أهدافه حيث انه يعلم ان هناك قوى اخرى حوله تؤثر وتتأثر بطريقة في اتخاذ القرارات.

البعد الثالث:

الجنرال: هو الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن ومتى يجب ان يتصرف وهو يدرس خطته وتحركاته الاستراتيجية بعمق وينفذها في اوقاتها المناسبة بحيث تعطى النتائج المرغوبة.

في الماضي ارتبط مفهوم الاستراتيجية بالخطط المتعلقة بالعمليات العسكرية وادارة المعارك وقد استخدم هذا المصطلح كثيرا بعد الحرب العالمية الثانية في المجالات الادارية ؛ واصبحت لها اهمية لدى المؤسسات خاصة الكبيرة منها والرائدة وتلك التي تهتم بتحليل البيئة وتستجيب لها وتؤثر وتتأثر بها¹

ثانيا: التطور التاريخي لمفهوم الاستراتيجية:

بدا تطبيق مفهوم الاستراتيجية في ميدان الاعمال منذ عام 1951 حيث اشار "نيومن" Newman إلى طبيعة واهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي.

وفي الستينات وضع كل من I.Ansoff, Christense, Andrews الاسس الرئيسية لمفهوم الاستراتيجية وذلك بتحديد الحاجات واستغلال الفرص والموارد .

يعرفها I.Ansoff وهو تصور المؤسسة عن العلاقة بينها وبين بيئتها ويوضح العمليات التي يقوم بها على المدى البعيد وماهي الغايات التي يجب ان تصل اليها المؤسسة ويجب ان يكون لهذه المؤسسة مخطط استراتيجي ويجب ان تكون اساس هيكلها التنظيمي.²

ويعرفها Alfred Dupont Chandler

هي تحديد المؤسسة لأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد ثم وضع خطط عمل وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات.³

وعرفها "اندروس" Andrews هي ما تستطيع المنظمة عمله (عناصر القوة والضعف) وما يجب ان تفعله (الفرص والتهديدات) حيث يستخدم تحليل (SWOT) لهذا الغرض ويعرف هذا النموذج بمدرسة التصميم.

¹ Leslie W.Re ,phillis G.Holland. Strategic ,Management ,Concepts ,experiance Second Edition.Mc Graw Hill 1986 p.p 08

² ثابت عبد الرحمن ادريس وجمال الدين محمد مرسي(2003)، الادارة الاستراتيجية، مصر .

³ Chandler, Alfred - strategies et structures de l'entreprise(1989)

لم يحصل تحول من مدرسة التصميم إلا في بداية الثمانينات حيث اهتم "بورتير" Porter بتحليل الميزة التنافسية الاستراتيجية ومكوناتها والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة ومتواصلة وذلك في سياق تحليل هيكل الصناعة ودراسة الظاهرة على المستوى الصناعي.

في بداية التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات ومدخل الموارد (التركيز على المهارات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في توجيه إدارة هذه الموارد) ويتم ذلك عن طريق التقييم الدقيق للموارد والقدرات التنظيمية باعتبارها قلب الميزة التنافسية والموقع التنافسي للمنظمة وذلك في ضوء تأثير عوامل أساسية هي الطلب والندرة والملائمة.

-حيث في عام 1991 جاءت نظرية "جون تومبسون John Thompson" حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الاستراتيجية Strategic Awareness التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف ويؤكد في هذا المجال على ان المنافسة وتميز الأداء مرتبط بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثة المترابطة.

-وفي نفس السنة اصدر المستشار الاداري عند مجموعة (مكنزي) السيد "لينشي اوهامي" كتاباً بعنوان "الاستراتيجية" يوضح فيه ان تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية تكون من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وهذا ما سمي بالإستراتيجية المعاصرة التي تركز على استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

ونستخلص ان اساسيات النموذج الاستراتيجي لا تزال تعمل في الواقع كما يمكن القول ان تطور الأداء الاستراتيجي بدأ بتطور ادوات تطبيق التخطيط وتطوره إلى وظيفة التخطيط الاستراتيجي ثم تطورت إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتي تقدم لنا بنية منهجية مرتبطة بتساؤلات ومتغيرات البيئة.

ثالثاً: مفهوم الاستراتيجية في الفكر التسييري:

انتقلت كلمة الاستراتيجية من الحضارة اليونانية وتعرف بالكلمة "استراتيجوس" وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط في المعارك وتشمل على أصول القيادة الذي لا اعوجاج فيه، فهي تخطيط عالي المستوى، فمن ذلك الإستراتيجية العسكرية أو

السياسية التي تضمن للإنسان تحقيق الأهداف من خلال استخدامه وسائل معينة، وهي فن وعلم التخطيط والتكتيك والعمليات، ثم اخذت معنى مختلف

وأصبحت كثيرة الاستخدام في ميدان الاعمال ومن التعريفات والمساهمات الفكرية للعديد من الباحثين في هذا المجال التي تبين الاستراتيجية فيما يلي:

▪ عرف توماس (Thomas) الاستراتيجية على أنها:

الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن انتقاء أهداف المنظمة مع رسالتها والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية".

▪ وعرفها دافيد David

بأنها صياغة وتطبيق وتقييم القرارات والاعمال التي من شأنها ان تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ"

▪ عرفها ألفريد تشاندلر 1988 chandler

"إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات ."

▪ عرفها جليوك

"أنها تحرص ان تقوم باستخدام الموارد التنظيمية المتاحة افضل استخدام بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

▪ عرفها (1996) Thompson and Strickland

"رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد واختبار النمط الاستراتيجي الملائم ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها.

▪ وعرفها Ansoff حيث يعتبر من اهم المفكرين وأشهرهم في مجال الإدارة بأنها التفكير المسبق والمتوقع لعلاقة المؤسسة مع بيئتها ويتجسد ذلك في نوع العمليات التي يقوم بها على المدى البعيد والاهداف التي يسعى الى تحقيقها.

▪ وعرفها Henry-Mintzberg الإستراتيجية بأنها القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة فالإستراتيجية هي اداة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة.

وتوصل إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية من خلال ما يعرف بنموذج 5P:

الخطة (Plan): أي ان الإستراتيجية هي عبارة عن خطة متبعة للتصرف والتعامل ومصممة لإنجاز الأهداف.

المناوره (Poly): ونقصد بالإستراتيجية هنا هي المناورة على المنافسين وخداعهم.

النموذج (Patteun): تعتمد الإستراتيجية على نموذج محكم الاجزاء يظهر من خلال السلوك معتمد عليه.

الموقف (Position): يجب ان يكون التصرف يتسم بالديناميكية والفاعلية ويجب ان يكون للإستراتيجية موقف او وضع مستقر في البيئة يتم الوصول اليه.

التصور (Prespective): وهي القدرة على رؤية بوضوح الاشياء وادراكها.

الخمسة p هذه مترابطة ويتم التعبير عنها في شكل منهج مختلف للإستراتيجية.¹

▪ عرف (1962) Chandler بان " الإستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف طويلة الاجل وغايات المنظمة واعتماد المقررات من الاجراءات وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف"²

▪ عرف (1976) Glueck الإستراتيجية على انها "موحدة وشاملة وخطة تكاملية تهدف إلى ضمان ان الأهداف الاساسية للمنظمة قد تحققت."³

▪ عرفها (1980) Quinn الإستراتيجية تعرف بخطة او نمط التي تدمج أهداف المنظمة الاساسية والسياسات وتسلسل العمل في شكل كلي متماسك⁴

¹ Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), p11.

² Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*, p78.

³ Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process, op cit, p100.

⁴ Katsanis, C. J. (1998). An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, Structure, and Performance in Building Industry Organizations, op cit, p37.

▪ عرفها (2000) Macmillan and Tampoe الإستراتيجية بأنها افكار وأفعال لرؤية وضمان المستقبل¹ ويبين هذا التعريف بان الإستراتيجية تتطلب التفكير في المستقبل مع العمل بشكل فعال في الوقت الحاضر

▪ وعرفها (1977) Meiner and Steiner الإستراتيجية تعتبر رسالة المنظمة التي تحدد أهدافها في ضوء القوى الخارجية والداخلية وصياغة سياسات واستراتيجيات لتحقيق الأهداف وضمان تحديدها السليم".

▪ وعرفها (2009) Jiang,Q and Tiorini,A الإستراتيجية هي تلك القرارات موجهة الهدف كما هي الإجراءات التي تتماشى مع الموارد وقدرات المنظمة مع مطابقة الفرص والتهديدات في بيئتها². يعني ان الإستراتيجية المختارة يجب ان تساعد في تحقيق الأهداف مع اخذ نقاط قوتها الداخلية والفرص والتهديدات.

▪ وعرفها (2001) Daft الإستراتيجية خطة للتفاعل مع البيئة التنافسية من اجل تحقيق أهداف المنظمة وان الأهداف والإستراتيجيات يمكن تغييرها داخليا حسب الحاجة بمعنى أين تريد المنظمة ان تذهب؟ والإستراتيجيات تعني كيف يمكن ان تصل إلى ذلك؟³.

حاليا المنظمات تعتمد على صياغة إستراتيجية فعالة ومناسبة للاستجابة للتغيرات السريعة التي تواجههم مع اعادة النظر في عملية التخطيط للخيار الإستراتيجي لتظل قادرة على المنافسة.⁴

▪ كما يوضح الشكل البياني رقم (01)

1-2 مفهوم الإستراتيجية والربط بين المحاور الثلاثة:

• الأهداف

• الإمكانيات

• النتائج

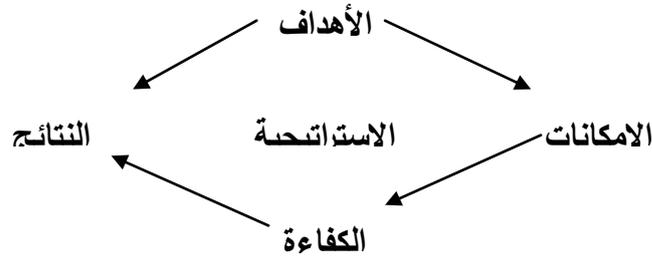
¹ Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). strategic management: process, content and implementation. oxford university press, New York, p 14.

² Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia, op cit, p3.

³ Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design*. 7th edition, south, western college publishing of thomson learning, USA, p 57.

⁴ Beckett-Camarata, E. J., Camarata, M. R., & Barker, R. T. (1998). Integrating internal and external customer relationships through relationship management: A strategic response to a changing global environment. *Journal of Business Research*, 41(1), p73.

الشكل رقم 1: مفهوم الإستراتيجية في أبسط صورها



ومفهوم الإستراتيجية هي مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول.

-كما يرجع السبب إلى اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم الإستراتيجية إلى ثلاث عوامل:

-اختلاف المبادئ من مدرسة لأخرى ومن مذهب لأخر.

-اختلاف الزوايا التي يتم تعريف الإستراتيجية فهي أولا التصميم ثم تصبح قرار تتبناه ثم تصبح

مجموعة من العمليات والإجراءات .

-تطور المعارف المرتبطة بالإستراتيجية يؤدي إلى تغير نظرة الإستراتيجية.

بعد عرض اهم المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية من تحديد أهدافها وتخصيص الموارد واخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتقييم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وذلك بهدف البحث عن موقع تنافسي مستدام ضد القوى المنافسة.

وان الإستراتيجية تتطلب التفكير بالمستقبل مع العمل بشكل فعال لإدراك المفهوم في الوقت

الحاضر.

المستويات المختلفة للإستراتيجية:

ان تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة استوجب ظهور مستويات مختلفة للإستراتيجية

حسب

-Abernethy,M.A ,&Guthrie,C.H.(1994)¹-Nath,D.,&Sudharshan,D.(1994)²-
Jouirou,N.,&Kalika,M.(2004)³- Raimbourg,Philippe(2007)⁴-Man,M.M.K(2009)⁵-

وآخرون ويتفق اغلب الباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية على ان هناك ثلاث مستويات مختلفة

للإستراتيجية هي:

1.الاستراتيجية على مستوى المنظمة

2.الاستراتيجية على مستوى وحدة الاعمال

3.الاستراتيجية على مستوى الوظائف

وان المنظمة عند تحديد استراتيجيتها يقود ذلك لاختيار مجالات النشاط الاستراتيجي وتخصيص الموارد التي تسمح لها بتطوير النشاطها.

كما اكدQuinn(1980)ان وضع الاستراتيجيات بشكل جيد يساعد المنظمة على تخصيص مواردها بكيفية تجعلها متميزة وهذا على اساس امكانياتها الداخلية واخذ بعين الاعتبار نقاط ضعفها.⁶

1.استراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategy

تتصف الاستراتيجيات بطول المدة الزمنية وكذا الشمولية على مستوى المؤسسة ككل وان المنظمات التي تملك اكثر من فرع واحد او نشاط واحد تكون بحاجة اكثر لممارسة هذه الاستراتيجية كما تتضمن استراتيجية المنظمات اختيار مجالات نشاط استراتيجي وأساليب تنفيذها وتحديد أهداف واتخاذ قرارات

¹ Abernethy, M. A., & Guthrie, C. H. (1994). An empirical assessment of the "fit" between strategy and management information system design. *Accounting & Finance*, 34(2), p 51.

² Nath, D., & Sudharshan, D. (1994). Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices. *Strategic Management Journal*, 15(1), p43.

³Jouirou, N., & Kalika, M. (2004). Strategic alignment: a performance tool for SMEs, European & Mediterranean

Conference on Information Systems, Tunis Tunisia, 25-27 July, p 2.

⁴ Raimbourg, P. (2007). *Management Stratégique*, op cit., p11.

⁵ Man, M. M. K. (2009). The Relationship between Distinctive Capabilities, Strategy Types, Environment and the Export Performance of Small and Medium-Sized Enterprises of the Malaysian Manufacturing Sector. *Management (18544223)*, 4(3), p207.

⁶ Arasa, R., & K'Obonyo, P. (2012). The relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22), p204.

بشان منتجات المنظمة وتحديد الموارد اللازمة للأنشطة وتحديد حصتها السوقية ودورها في تحديد مركزها تنافسي ودورها في خلق وتكامل أنشطة أعمال المختلفة في المنظمة.¹

بمعنى في هذا المستوى يتم تحديد الأعمال التي تتنافس فيها المؤسسة؟ من حيث أي عمل تؤديه حاليا؟ أي الأعمال الجديدة التي ستدخل مستقبلا فيها؟ أي الأعمال ستسحب منها جزئيا أو كليا؟

كما ان المنظمة تحدد الطرق في كيفية تحقيق الاختيارات(الاستثمار في معدات جديدة -عمليات الاندماج والاستحواذ-تصفية الأنشطة).²

وهذا نوع من الاستراتيجيات توضع بواسطة مجلس الإدارة وهم المدراء الاستراتيجيين على هذا المستوى ولهم دور في تحديد رسالة وأهداف المنظمة وتحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها وتخصيص الموارد بين مختلف اقسام وصياغة وتنفيذ استراتيجية التي تم اقرارها.³

وأكد⁴ Michel Marchesnay,(2004) ان الاستراتيجية تفرض من الإدارة العليا كما يحدد المدراء كيف ينبغي تنظيم الأنشطة وإدارتها والتي تتطابق إلى حد كبير مع ما يسمى ب "السياسة العامة".

كما ان اولويات الاستراتيجية هي تحديد أهداف عامة للمنظمة وتحقيق من صحة مقترحات من مستويات الأعمال والمستويات الوظيفية وتخصيص الموارد.⁵

2- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال Strategic Business Units

يعرف Jauch&Glueck وحدة الأعمال الاستراتيجية كونها احدى الادارات التنفيذية في المنظمة بأنها تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة كما تملك سلطة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقا لتوجيهات المنظمة وأهدافها.⁶

وتهدف استراتيجيات وحدات الأعمال إلى تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة في السوق. وهذه الاستراتيجية التنافسية تحدد المناورات التي على المنظمة ادائها في قطاع معين من خلال تخصيص موارد والاستثمارات ووضع الاستراتيجية¹

¹ Lorange, p., »Corporate Planning: An Executive View point., »Englewood Cliffs, Prentice-Hall: New Jersey, 1980., P: 18.

² Raimbourg, P. (2007). *Management Stratégique*, op cit, p11.

³ Dr.Zakaria M.AL-Douri. (2005). *Strategic Management, Concepts, Process and Case Study*, Jordan.P35

⁴ Marchesnay, M. (2004). *Management Stratégique*, op cit, p19.

⁵ Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). *Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia*, op cit.p7.

⁶ Jauch, L.R., &Glueck, W.F., »Business Policy and Strategic Management., »Op.Cit., P55.

وهذا يعني بان الإستراتيجية مرتبطة بوحدات الاعمال كما تختص بالجوانب التالية:

- انتاج السلع او الخدمات لمجموعة من المستهلكين في سوق محدد في قطاع الجغرافي ما.
- تطوير نقاط القوة التي يمكن من خلالها خلق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.
- تنسيق وتكامل نشاطات وحدة الاعمال بما يتوافق وإستراتيجية المؤسسة.

ويتمثل دور مدراء وحدات العمل الإستراتيجية في تحديد الأهداف والإستراتيجيات طويلة الاجل لوحدة العمل وتحديد طبيعة الانشطة والعمليات وتخصيص الموارد اللازمة بإضافة إلى تحديد محفظة الاعمال لكل وحدة من وحدات الاعمال الإستراتيجية.²

3. الإستراتيجيات الوظيفية Functional Strategies

تختص الإستراتيجية الوظيفية بتنسيق النشاطات ضمن ميدان وظيفي لتحسين كفاءة الأداء وتكون في المدى القصير وتتجسد المجالات الوظيفية في الانتاج -التمويل-التسويق-التشغيل-الموارد البشرية - محاسبة- خدمات المستهلكين وعلى كل مدير مسؤول عن احدى مجالات الوظيفة له القدرة على تنفيذ الإستراتيجيات المتخذة على صعيد المنظمة وأما الدور الإستراتيجي يكون اقل مقارنة مع المنظمة ككل والهدف هو خلق حالة تكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة³

فينبغي ان تعمل بشكل متفاعل و متكامل في المنظمة من اجل الحفاظ على استراتيجيتها التنافسية في مجال الوظيفي و دعم الاعمال التجارية وإستراتيجية المنظمات⁴

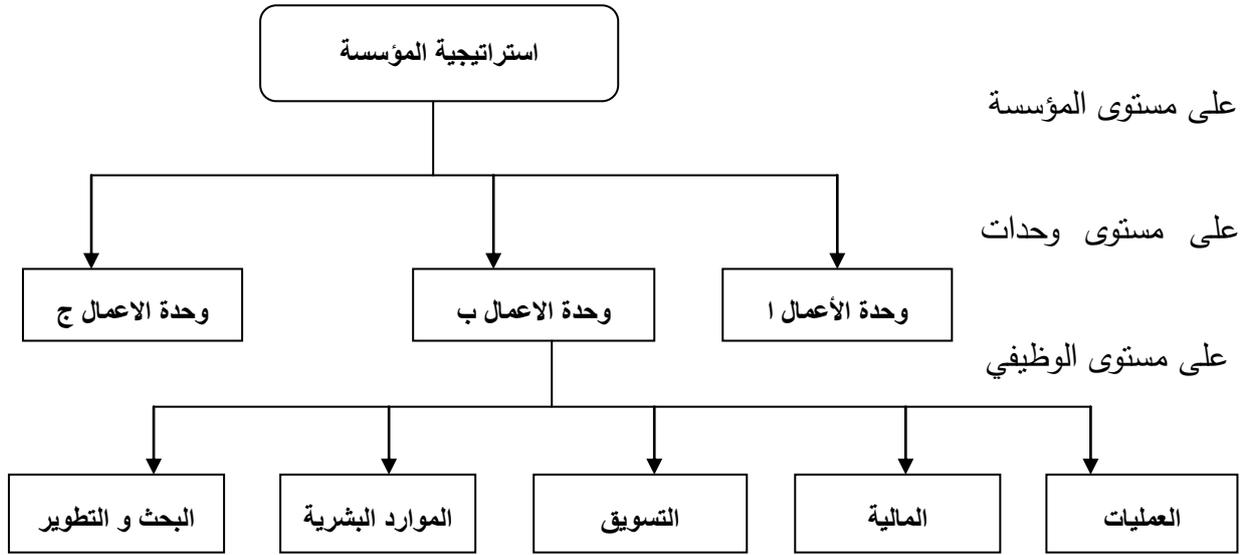
¹ Détrie, J. P. (2004). *Strategor: politique général de l'entreprise*. 4eme édition, Dunod, paris, p 11.

² Lorange, P., »Corporate Planing: An Executive View Point, »Op.Cit., P: 19

³ غراب، كامل السيد، الادارة الإستراتيجية، اصول علمية وحالات عملية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1995، ص22.

⁴ Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). *Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia*, op cit, p7.

الشكل رقم 2: المستويات الاستراتيجية



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد. الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان. 2008. ص 80

من الشكل اعلاه نلاحظ ان المستويات الاستراتيجية مترابطة ومتكاملة فيما بينها من اجل ضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي:

❖ التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)

قبل البدا المنظمة في صياغة الاستراتيجية تقوم بالتحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية وتشخيص مدى التغير الحاصل فيها وتحديد الفرص والتهديدات والمميزات التنافسية في المنظمة من اجل السيطرة على بيئتها الداخلية كما يساعد على تحديد أهداف المنظمة وتحديد الاستراتيجية المطلوبة.¹
كم تقوم على دراسة العوامل المؤثرة فيها والحصول على المعلومات من اجل تحديد الفرص والتهديدات البيئية ومواجهتها سعيا لتحقيق أهدافها.²

¹ دكتور زكريا مطلق الدوري، كتاب الادارة الاستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الاردن، الطبعة 2005، ص 83

² Jauch, L.R., 1Glueck, W.f., « Business Policy and Strategic Management ».5th.ed MC Graw Hill Book Company, New York, 1989, P: 263.

كما يتطلب من المدراء الإستراتيجيين أولاً: ادراك البيئة الخارجية وفهم القوى المؤثرة في تلك البيئة لتمكينهم من تحديد اتجاهات تلك القوى وتبني استراتيجيات ناجحة تحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وان تلك المنظمات التي لا تملك استراتيجيات ملائمة للبيئة الخارجية فمصيورها الفشل.¹ والمنظمات الناجحة هي تدرك الفرص التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.² او الاتجاهات البيئية الملائمة في تعزيز مكانة المنظمة في السوق.

ومواجهة التهديدات والتي تعتبر الاتجاهات البيئية التي تؤثر سلبا على مكانة المنظمة في السوق.³ وثانياً: يتطلب من المدراء الإستراتيجيين صياغة استراتيجيات تسمح بتعظيم الفرص ومواجهة للتهديدات المحيطة بالمنظمة.

وسنركز على التحليل البيئي الكلي وتحليل بيئة الصناعة

1. التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية:

وتتمثل هذه العوامل بعوامل البيئة الاقتصادية وعوامل البيئة الثقافية و الاجتماعية وعوامل البيئة التكنولوجية والعوامل الديموغرافية وعوامل البيئة القانونية و السياسية والتي تقع خارج المنظمة ونطاق رقابتها وتعتبر عوامل البيئة الكلية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة التي لا تتحكم مباشرة ولا تستطيع السيطرة على القوى البيئية الكلية وإنما يجب على المدراء التكيف معها وتقليل من المخاطر والتهديدات التي تواجهها .

فيمكنها جمع المعلومات افهم الوضع الحالي والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وتحليل هذه المتغيرات يسمح للمنظمة بتحديد الفرص والتهديدات الرئيسية.⁴

¹ Weleen, T.L., &Hunger, J.D., « Strategic Management and Business Policy »5th.ed.Addison-Wesley Pubishing, New York, 1994, P: 212

² Rue, L.W., &Holland, P.G., « Strategic Management Concepts and Experience, « Mc Graw Hill Company, New York, 1989, P: 221-223.

³ Thompson.J.R.& Srickand, A.j., « Strategic Management »9th.ed Richard D.Irwin Publishing, New york, 1996, P: 192.

⁴ Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia, op cit, p9.

الجدول رقم 1: العوامل الرئيسية والفرعية للبيئة الكلية في خلق الفرص والتهديدات للمنظمة

ت	العوامل الرئيسية	العوامل الفرعية
1	العوامل الاقتصادية	معدلات النمو الاقتصادية- ميزان المدفوعات-الميزان التجاري-معدلات الفائدة-هيكل السوق-الدخل-السياسة المالية والسياسة الضريبية-المنافسة-ومعدلات التضخم -الانفاق الاستهلاكي العام-النظم المصرفية والسياسة النقدية.
2	العوامل الاجتماعية والثقافية	التقاليد-العادات-القيم-اتجاهات المجتمعالمسؤولية الاجتماعية والنظرة الاجتماعية للنجاح والفشل القيم الاخلاقية والحضارية-التغيير الاجتماعي-السلوك العام للإدارة والمدراء-.
3	العوامل التكنولوجية	التطور والتغيير التكنولوجي -التقنيات الحديثة المستخدمة في تقديم المنتجات او الخدمات والابتكار-تكنولوجيا المعلومات.
4	العوامل الديموغرافية	حجم السكان في البلد-العمر -التغيير في التوزيع السكاني بسبب الهجرة وهيكل الطبقات الاجتماعية-مستوى التعليم والجنس.
5	العوامل السياسية والقانونية	السياسة الدفاعية للدولة -القومية -القوانين والنظام التشريعي-الفلسفة الاقتصادية للنظام السياسي واتجاه الدولة للنشاط الاقتصادي الخاص-التنظيم السياسي للدولة -الاستقرار السياسي.
6	العوامل الدولية والعالمية	المنافسة المحلية-المنافسة الدولية -شركات متعددة الجنسية-التحالفات الاستراتيجية العولمة واثارها على منظمات الاعمال-انماط التجارة الدولية-التكتلات الاقتصادية.

المصدر: دكتور زكريا مطح الدوري الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

عمان/الاردن.الطبعة 2005.ص96

ومن ادواته يمكن للمنظمة ان تستخدم تحليل PEST يعتبر اسلوب تستخدمه المنظمة لتقييم العوامل الخارجية الكلية كما انه اسم مختصر لمصطلح تحليل العوامل الاجتماعية والقانونية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية ويعد هذا التحليل اطارا يستخدمه المدراء الاستراتيجيون لفحص البيئة الكلية لقطاع معين من الصناعة يشمل العملاء والمنافسين والموردين والتي ترتبط بعضها ببعض.¹

2.التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس:

ان القوى البيئية الخارجية الكلية على المنظمات لها التأثير كبير إلا ان مجموعة القوى الاكثر في الصناعة التي لها تأثيرا مباشرا على جميع أنشطة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة وفي الصناعة.² وحتى تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار والتموقع في السوق فهي ملزمة بمعرفة بكل ما من شأنه ان يساهم في مواجهته.¹

¹ Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia, Ibid, p10.

² Diffeuback, J., « Corporate Environmental Analysis in large U.S. Corporations » Long Range Planning, 16, No.3, June 1983, P.109.

التحليل الإستراتيجي للفرص والتهديدات على مستوى بيئة الصناعة يكون من خلال:

▪ طبيعة بيئة الصناعة:

تعتبر الصناعة بأنها مجموعة مؤسسات تقدم منتجات او خدمات للمستهلكين في اسواق معينة ولها القدرة للقيام بتقديم منتجات بديلة لكل من المنظمات الاخرى.²

وتكمن مهمة المدراء الاستراتيجيين هو تحليل طبيعة الصناعة من اجل التعرف والتشخيص على الفرص والتهديدات من اجل وضع استراتيجية للمنظمة تتلائم وطبيعة تلك الصناعة وتنسجم مع أهدافها.

▪ العوامل الاقتصادية والفنية لبيئة الصناعة:

تتأثر الصناعة بالعديد من العوامل الاقتصادية والفنية وبالتغيرات في هيكل الصناعة وطرق التمويل والتدخل الحكومي والسياسات التسويقية المستخدمة في الصناعة وعلى المدراء الاستراتيجيين دراسة وتحليل العوامل ويمكن تحديدها في حجم السوق-معدل نمو السوق-الفائض او العجز-ربحية الصناعة وأسعار المنتجات -سرعة التغيير التكنولوجي-الابتكار...

▪ تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة

يعد تحليل قوى التنافس عنصرا اساسيا في تحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة حيث ان المنافسة لم تعد تقتصر على مواجهة منافسين ينشطون في نفس القطاع بل يوجد قوى اخرى بإمكانها مساومة المنظمة او المؤسسة واقتطاع جانب من ارباحها وعلى هذا الاساس يعرض M.Porter الذي اقترح نموذج القوى الخمسة للتنافس ويسمى ايضا بمحددات الربحية في الصناعة و يؤكد بورتر بان المنظمات والمؤسسات يجب ان تركز على مواجهة المنافسين ومواجهة القوى المنافسة الاخرى في الصناعة .

ويشير M.Porter ان قدرة المنظمة او المؤسسة في تحكم في اسعارها او تحقيق ارباح عالية راجع

الى زيادة القوى التنافسية التي تآثر فيها كما يمكن ان تشكل لها تهديد في بقاءها في السوق.³

¹ دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للاداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف 17.18 افريل 2006

² O'brien, Ja., Management Information system: A Managerial End User Perspective. Richard D.Irwin, inc, 1993, PP.53.

³ Porter, M.E., « Competitive Strategic: Techniques for Analzing Industries and Competitors », New York: Free Press, 1980, pp.17-22

يتضمن نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة بما يأتي:

- شدة التنافس بين المنافسين الموجودين
- تهديد دخول منافسين جدد
- التهديد من دخول منتجات بديلة
- قوة المساومة للموردين
- قوة المساومة للعملاء

شدة التنافس بين المنافسين الموجودين: يعتبر محورا أساسيا في نموذج بورتر ويشمل ذلك الاستراتيجيات وخطط كالأسعار التنافسية والجودة العالية في المنتجات المعروضة من أجل تحقيق المنظمة ارباح عالية .

يوجد عدة عوامل مرتبطة بازدياد شدة المنافسة حسب بورتر وتتمثل في:¹

1. قلة عدد المنافسين.
2. سرعة معدل نمو الصناعة.
3. التكاليف ثابتة.
4. المنظمات او المؤسسات التي تنتم بالتميز في منتجاتها.
5. اعطاء اقصى طاقة في تشغيل مواردها.
6. القيام بتنوع الاساليب المتبعة في بيئة التنافس.
7. عوائق الخروج تكون عالية.

وهذا النموذج يسمح للمدراء ان يدرس القوى المؤثرة في البيئة او المحيط والتعرف على الفرص والمخاطر.

التهديد في دخول منافسين جدد: يؤدي دخول منافسين جدد إلى زيادة حدة المنافسة وخفض الحصة السوقية ويؤثر على الاسعار وعلى الارباح ويمكن ان يتوقف التهديد في العوائق الموجودة وردة الفعل للمنافسين الحاليين كما حدد بورتر العوائق الرئيسية للدخول الصناعة وهي:¹

¹ Porter, M.E., « How Competitive Forces Shape Strategy » Harvard Business Review, 57, No.2, (march-april), 1979, p.142.

1. اقتصاديات الحجم.
2. تمييز المنتج.
3. الاحتياجات الرأسمالية.
4. تكلفة تبديل العالية.
5. سهولة الوصول ل المنافذ التوزيع.
6. سياسة الحكومة

تهديد منتجات بديلة: التهديد يكمن في دخول منتجات بديلة في استطاعتها من تقديم منتجات بنوعية افضل ومشابهة وبأسعار اقل من الاسعار المطروحة وتكلفة اقل.

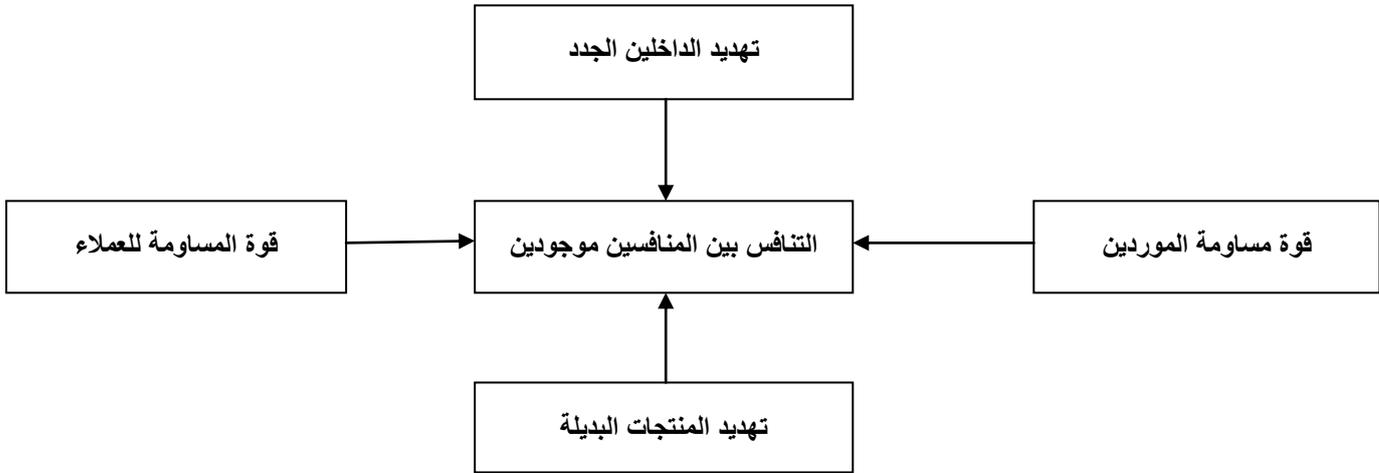
قوة المساومة للموردين: تعتمد قوة مساومة الموردين على عدد من الخصائص في موقف السوق الذين يتعاملون معه فان قدرتهم على المساومة تزيد عند قلة الشركات التي تعمل في التجهيز وعدم وجود مواد خام بديلة وعدم تحمل المنظمات او المؤسسات نفقات عالية وذلك في حالة تفكيرها للجوء لمصادر بديلة.

قوة المساومة للمشتريين او العملاء: تعتبر قوة المساومة للعملاء عنصر مهم في تحليل الموقف التنافسي للسوق ويكون للعملاء موقف قوي لما يكون العرض بكميات كبيرة وبالتالي لها قوة رئيسية في السوق ويمكن ان يكون متباين.²

¹ .Ibid., p.18.Porter, M.E., « Competitive Strategic: Techniques for Analzing Industries and Competitors »,

² Raimbourg, P. (2007). *Management Stratégique*, op cit, pp54-56.

الشكل رقم 3: نموذج القوى الخمس ل Porter



Source: Cartier, M., Delacour, H., & Joffre, O. (2010). *Maxi fiches de stratégie*. Dunod, Paris, p26.

يعتبر نموذج بورتر مهم في تحليل هيكل الصناعة في البلدان المتقدمة وان Austin اضاف بعدين لنموذج بورتر ليتلائم مع بيئة الصناعة للبلدان النامية

البعد الاول: ان سياسة الحكومة تؤثر تاتير مباشر وغير مباشر على هيكل الصناعة.

البعد الثاني: العوامل الاجتماعية والديمغرافية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية لما لها من تأثير في هيكل الصناعة.¹

❖ تحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

سوف نقوم بتحليل العوامل داخلية للمنظمة او المؤسسة وذلك بتحليل موارد وثقافة المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف لكل عامل من العوامل كما نقوم بتحليل سلسلة القيمة لبورتر لتحديد القيمة المضافة للعوامل الأساسية .

1. تحليل استراتيجي لعوامل البيئة الداخلية:

وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في الهيكل التنظيمي وتوفر الكفاءات الادارية وثقافة المنظمة بالإضافة إلى عوامل الوظيفية للمنظمة (انتاج-المالية -التسويق-البحوث وعمليات) كما تشمل الجوانب التي تبرز نقاط القوة والضعف في المنظمة او المؤسسة.

¹ Austin, J.E., « Managing in Developing: Strategic Anaysis and Operating » New York: Vue Free Press, 1990, p.

1-الهيكل التنظيمي: هو تنظيم رسمي للمراكز والعلاقات بين الافراد والأقسام في تحقيق أهداف المنظمة وللهيكل التنظيمي انواعه:

▪ هيكل تنظيمي تنفيذي بسيط:

الهيكل يتكون من مستوى تنظيمي واحد ومباشر يعتبر المالك هو المدير والعاملون هم المستوى الأدنى .

▪ هيكل التنظيمي الوظيفي:

الهيكل يتكون من اكثر من مستوى تنظيمي كما يتم تحديد المستويات حسب الوظائف كالإنتاج والتسويق والعمليات والمالية والبحوث كما ينسجم هذا الهيكل مع المنظمات الصغيرة والمتوسطة وكبيرة الحجم.

▪ هيكل التنظيمي المركب:

تتناسب هذه الهياكل مع المنظمات الكبيرة الحجم ويكون متنوع من هياكل الاقسام والهيكل الوظيفي.

كما ان لتصميم هيكل تنظيمي يجب اخذ عناصر اساسية من بينها:

-تصميم هيكل يتناسب مع أهداف المنظمة وخطط الاستراتيجية

-لتحقيق التوازن بين الاقسام والأفراد يجب تحديد الصلاحيات والسلطات للأقسام.

-تحديد الافراد والأعمال والمسؤوليات في المنظمة والوظائف

-الاخذ بعين الاعتبار المركزية واللامركزية وفعاليتها في تحقيق الأهداف.

-دراسة فعالية الاتصالات والعلاقات والمعلومات داخل المنظمة.

2.ثقافة المنظمة:

هي المعتقدات والافتراضات التي يتقاسمها اعضاء المنظمة حيث المنظمة او المؤسسة التي تمتلك ثقافة قوية سوف تحقق انسجاما مع متطلبات البيئة المحيطة لها وبالتالي فان ثقافة المنظمة تحدد كفاءة في اداء المنظمة او المؤسسة وعاملا محفزا نحو تحقيق أهدافها.

3.العوامل التسويقية:

مدى قدرة وكفاءة وفعالية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة او المؤسسة واستراتيجية المستخدمة بالمجالات التسويقية المختلفة وتحديد نقاط القوة والضعف.

4.العوامل الانتاجية:

هي الانشطة المتعلقة بالعملية الانتاجية وتشمل الانشطة والاستراتيجيات الإنتاج بالجودة وكفاءة الانتاج والتكاليف والوقت و في اختيار وتصميم المنتج ورقابة على أنشطة المنظمة او المؤسسة.

5.عوامل إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الوظائف المنظمة او المؤسسة الرئيسية فإذا كان لها موارد بشرية كفوءة فهي تستطيع ان تضع استراتيجيات تحقق أهداف وبكفاءة وفعالية عالية.

6.عوامل المالية:

ان عملية التحليل للعوامل المالية في المنظمة تحدد طبيعة الاستراتيجية التي يمكن ان تنتهجها المؤسسة من موقفها المالي والوسائل المستخدمة في تخطيط المالي كالميزانية التقديرية والتقديرية.

2.تحليل سلسلة القيمة:

قدم بورتر سنة 1985 كتاب الميزة التنافسية (Competitive Advantage) والذي يعتبر احد الاساليب في إدارة الاستراتيجية لتحليل عوامل الداخلية للمنظمة. وتحليل سلسلة القيمة تعتبر التعرف على الاوضاع وتحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال سلسلة الانشطة التي تؤديها المنظمة او المؤسسة وإمكانها من تحسين وتطوير الانشطة التي تحقق ميزة تنافسية¹ (تكاليف اقل تميز في الانتاج والتركيز)

ويظهر مجموعتين من الانشطة الداخلية في المنظمة: الانشطة الرئيسية والانشطة المساندة او الداعمة.

الانشطة الرئيسية: وهي تشمل خمسة عناصر رئيسية تتمثل في الامدادات الداخلة والعمليات المتعلقة بتحويل المدخلات والمخرجات والامدادات الخارجة والتسويق والمبيعات والخدمة المتعلقة بالصيانة والإصلاح والانشطة الرئيسية هي اساس خلق القيمة.

¹ Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior Performance*. The free Press Edition, New York, p36.

الانشطة الداعمة: وهي تعتبر مساعدة للأنشطة الرئيسية كما انه مكون من اربعة عناصر اساسية المشتريات والتطور التكنولوجي وإدارة الموارد البشرية والبنية الاساسية والخدمات المساعدة وهي التي تدعم الانشطة الرئيسية او حلقات السلسلة¹

3.تقييم نقاط القوة والضعف في المنظمة:

نقوم بتقييم نقاط القوة والضعف في المنظمة لتحديد الانشطة التي نركز عليها والتي تحقق ميزة تنافسية والأنشطة الواجب معالجتها او استبعادها .

وتحتوي هذه العملية إلى اساليب كأسلوب عقد اجتماعات دورية لأعضاء مجلس الإدارة واسلوب المراجعة الادارية وأسلوب تحليل النسب وتحديد نقاط القوة والضعف وفقا لأداء المنظمة.

المطلب الثالث: نماذج التحليل الإستراتيجي:

يجب على المؤسسة ان تعمل على فهم البيئة التي تتواجد فيها وتحديد افضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها لتحقيق افضل اداء حيث يتم ذلك من خلال مجموعة من النماذج طورها الباحثون لتعطي صورة اوضح للمديرين عن وضعية المؤسسة ووضعية مجالات انشطتها وقدراتها الاستراتيجية من بينها:

■ نموذج جامعة هارفرد:

يعد هذا النموذج من اوائل النماذج وله تاثير كبير ويسمى ايضا ب التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي ل Michael Porter والذي يقوم على دراسة نقاط القوة والضعف في المنظمة والفرص والتحديات الموجودة في البيئة².

ويقسم هذا النموذج إلى ثلاث مراحل:³

المرحلة الاولى: تتمثل في قرارات ممكن ان تساعد المنظمة في انجاز رسالتها وأهدافها وتسمى بمرحلة بناء التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

¹ Raimbourg, P. (2007). *Management Stratégique*, op cit, pp64-65.

² Garibaldi, G. (2008). *Analyse Stratégique*. 3eme édition, Eyrolles Edition d'Organisation, Paris, p182.

³ الدكتور بلميمون ع، الدكتور كريوش م، الباحثة بوهلال ف. استراتيجية النمو وفعالية المؤسسة، (2016)، ص100-101.

المرحلة الثانية: فإنها تركز على مجموعة القرارات ذات العلاقة بما تم بالمرحلة الاولى وتسمى مرحلة التنفيذ.

المرحلة الثالثة: تعرف بمرحلة بناء الاطار الاستراتيجي وهي من اهم المراحل في هذا النموذج وتتضمن القيام بأربعة مهام رئيسية

• تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة وتحديد المخاطر التي تعترض اقتناص المنظمة او المؤسسة للفرص.

• تحديد امكانات المنظمة وقدراتها الادارية والمالية والتكنولوجية في بيئة الداخلية

• التأكد من ان طموحات ومتطلبات المختلفة لفريق الإدارة العليا لايشكل عقبة امام أهداف المنظمة.

• تحديد الكيفية التي ستنفذ المنظمة من خلالها مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تمارس فيه اعمالها.

ولانجاز هذه المهام والنشاطات الاربعة تقوم المنظمة بممارسة الانشطة الثلاث الاتية¹

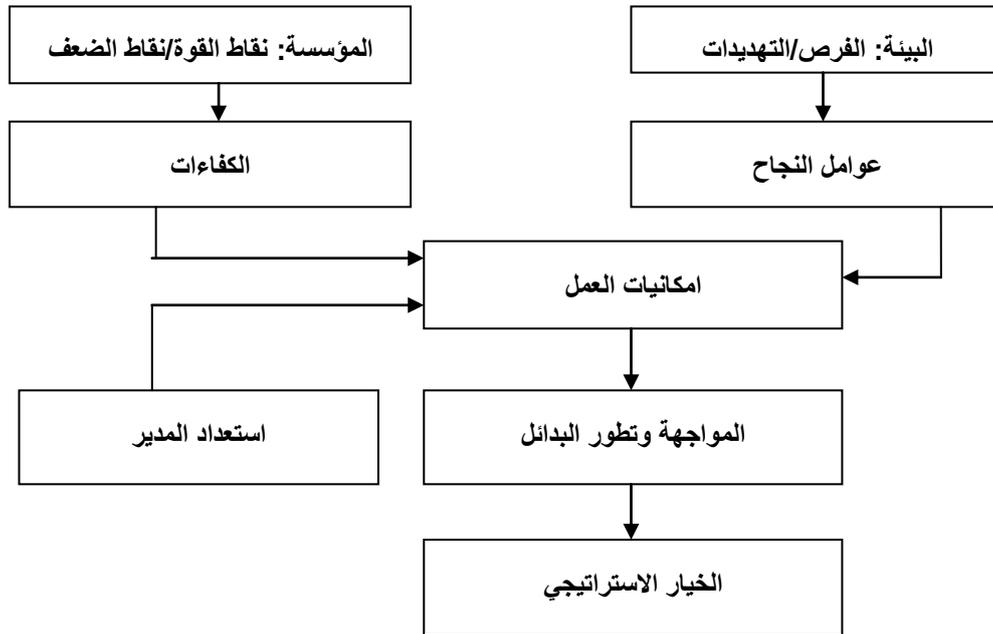
1. تحديد الكيفية التي ستقسم من خلالها الصلاحيات والمسؤوليات وتحديد المستويات الادارية التي بدورها ستحول باتخاذ القرارات ويتضمن ايضا الكيفية التي سيتم من خلالها التنسيق بين المهام والأنشطة المختلفة.

2. بناء نظام من الاجراءات المطلوبة لانجاز أهداف المنظمة .بمعنى تحديد اجراءات لتسيير عمل المنظمة بطريقة تخدم أهداف المنظمة.

3. تحديد نوعية القائدين الاداريين الذين يقودون المنظمة او المؤسسة باتجاه انجاز الأهداف المطلوبة والمرغوبة.

¹ عبد العزيز بن حبتور الادارة الاستراتيجية، ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان 2007، ص69-70

الشكل رقم 4: تحليل هارفرد



Source: Garibaldi, G. (2008). *Analyse Stratégique*. 3eme édition, Eyrolles Edition d'Organisation, Paris, p183.

من خلال الشكل (02) الذي يبين كل من الفرص والتحديات الموجودة في البيئة وتعتبر من عوامل اساسية للنجاح المنظمة من خلال استغلال امكانيات العمل الممكنة والمهارات والكفاءات الموجودة واستقطاب الفرص الاستراتيجية المتاحة و تقييم خيارات السياسة العامة واخذ رأي المدراء في هذه الخيارات الاستراتيجية التي تحقق الأهداف وتحدد السياسات وخطط العمل.

■ النموذج الاستراتيجي لمدرسة هارفرد (LCAG)

لقد وضعت مدرسة إدارة الاعمال لهارفرد مقارنة المسار الاستراتيجي وانه يعتبر الان كلاسيكي كما تم اقتراح النموذج في الولايات المتحدة في سنة 1965 من طرف الباحثين Christenen, Learned, Andrews et Guth, والذي يعرف بنموذج LCAG نسبة إلى الحرف الاول من اسم كل باحث والذي يقوم على التحليل الداخلي والخارجي قبل القيام بالخيارات الاستراتيجية وتحديد السياسات الوظيفية¹

¹ Jean pierre Detrie, Stratégor: politique générale de l'entreprise, 4eme édition, Dunod, Paris, 2004 p11

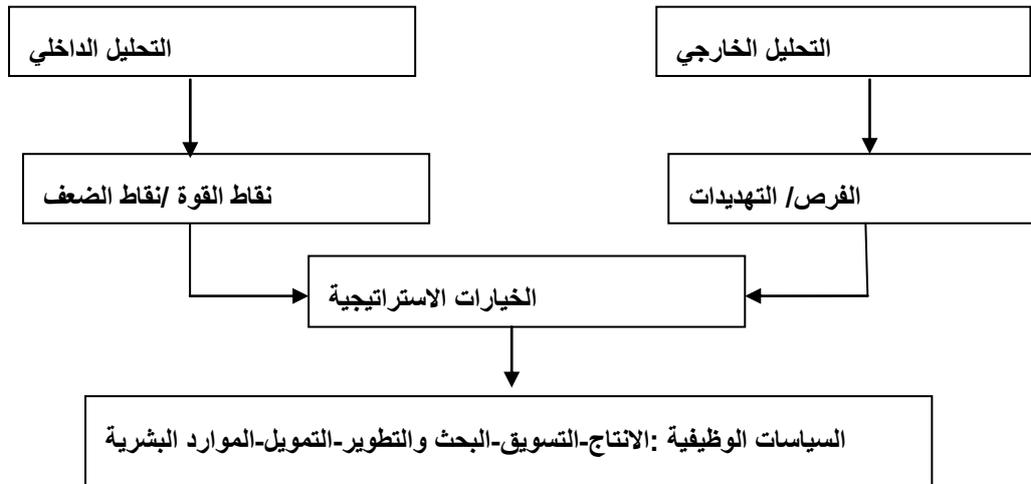
ان نموذج LCAG يواجه البيئة التنافسية للمنظمة او المؤسسة بحيث يقوم بتقييم المهارات وموارد المنظمة والقيود التي تفرضها البيئة وهذا بين التحليل الداخلي(المنظمة) والتحليل الخارجي (البيئة التنافسية)¹

ويرتكز تحليل هذا النموذج على:

- نقاط القوة وضعف للمنظمة
- الفرص والتهديدات للبيئة
- ادماج قيم المديرين والقادة في تحديد الأهداف

حيث يتم تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة وكل هذه العمليات تتم وفق قيم المديرين و القادة في ظل الأهداف العامة للمؤسسة وفي اخير يتم صياغة الاستراتيجية وتحديد الأهداف والطرق للوصول اليها.

الشكل رقم 5: نموذج LCAG



Source: Détrie, J. P. (2004). Strategor: politique général de l'entreprise. 4eme édition, Dunod, paris, p12.

كما يشير بعض المصادر والبحوث ان نموذج او مصفوفة SWOT مستوحى من نموذج LCAG بحيث لا يكفي ان يتم تحليل الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية وتحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية وإنما يتطلب ذلك ان تكون المنظمة على علم بجوهر تلك الفرص او التهديدات لتضيقها او

¹ Raimbourg Philippe, Management Stratégique, op cit, p39

تكيف معها بالتوافق مع استراتيجيات مناسبة للتعامل ما لديها من نقاط قوة ونقاط ضعف وهذا ما يؤدي إلى تنمية الامكانيات والموارد التي تقود إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

■ تحليل نموذج مصفوفة SWOT

ترمز بدايات احرف كل من الفرص والتهديدات ونقاط الضعف ونقاط القوة وهو احد اشهر ادوات التخطيط فهو يعمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة او المؤسسة من موردين ومنافسين وعملاء وقوانين... وغيرها

وهي من خلالها يتم تنفيذ التشخيص الاستراتيجي بمواجهة نقاط القوة والضعف من جهة والفرص والتهديدات التي تقدمها البيئة الخارجية من جهة اخرى وهذه العوامل يؤدي إلى استنتاج التوجهات الاستراتيجية التي تجعل المنظمة او المؤسسة اكثر قدرة على المنافسة وضمان امنها.¹

وتشمل نقاط القوة للمنظمة هي الخصائص التي تعطي للمنظمة او المؤسسة امكانيات جيدة تعزز نقاط القوة وتساهم في انجاز العمل بخبرة عالية ومهارة²

اما الضعف فهي النقاط التي تؤثر عن نقص امكانيات المنظمة خصوصا عند مقارنة مع موارد المنظمات المنافسة لها. او هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس او عدم الوصول إلى ميزة تنافسية.³

الفرص هي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة او المؤسسة في مكان معين من السوق وفي فترة زمنية محددة والتي تتمكن من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.⁴

وان المنظمات والمؤسسات الناجحة لا تنتظر الفرصة بل لابد من العمل لخلقها والقيام باستغلالها وتعظيم أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها.

والتهديدات هي تلك الاحداث المحتملة والتي اذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا او اثار سلبية للمنظمة. مثل دخول منافسين جدد او زيادة الضغوط التنافسية...

¹ Edzouliko, N. B. (2011). La strategie de diversification d'IToya: problemes et perspectives. *Revue Congolaise de Gestion*, (1), p55.

² Thompson, J.R., and Strickland A.J. «Strategic Management », 9th ed. Richard D., Irwin company, 1996.p: 92.

³ زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية، "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، ص155

⁴ Thompson J., R., &Strickland, .A.J « Strategic Management »OP-Cit1996P: 94.

والفرص والتهديدات لا تؤثر بمفردها في تحديد موقف المنظمة وإنما تشترك معها في ذلك التأثير عناصر القوة والضعف. وينبغي ان تهدف الإستراتيجية إلى استغلال الفرص التي تتلائم مع امكانات المنظمة وتوفير الدفاع ضد التأثيرات الخارجية .

وتم اقتراح هذه الطريقة من قبل الباحث H.Weirich ويستخدم هذه المصفوفة في تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمات لما يتضمنه من تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة ويتم من خلالها تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمات .

ويمكن ان يتم استخدام محورين في الفضاء كما يلي:

المحور الراسي: نقاط القوة /الضعف

المحور الافقي: الفرص /التهديدات

ونقطة التقاء هذين المحورين يمثل نقطة التوازن رمزيا حيث التهديدات والفرص هي كذلك قوى متوازنة كنقاط القوة والضعف¹

كما يوفر تحليل SWOT² اسس محددة لدراسة المنظمة في الوضع البيئي كما توفر اساسا لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ويوضح الجدول التالي من تحليل المتغيرات الاربعة لمصفوفة SWOT جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات وكل ذلك يساعد على تحديد الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف) وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الادارات والمدراء القيام باختيار او بناء استراتيجية تتطابق وموقف المنظمة وأهدافها.

¹ Garibaldi, G. (2008). *Analyse Stratégique*, op cit, p192.

² Mullins, L. J. (2010). *Management & Organisational Behaviour*. 9th Edition, Pearson, Paris, p545.

الجدول رقم 2: نموذج تحليل مصفوفة SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقويم البيئة الداخلية
		تقويم البيئة الخارجية
معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجية علاجية)	استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجية هجومية)	الفرص
تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (استراتيجيات انكماشية)	استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (استراتيجية دفاعية)	التهديدات

وهذه النتائج تتلخص بما يأتي من استراتيجيات:

1. **استراتيجيات هجومية:** المنظمة تتوافر امامها فرص متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة مما يدفعها إلى اختيار استراتيجية هجومية والهدف منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية.
2. **استراتيجيات علاجية:** ان المنظمة تتوافر امامها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة
3. **استراتيجية دفاعية:** المنظمة تتوافر امامها تهديدات بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة فإنها تعزز وتستثمر من نقاط القوة وفي نفس الوقت تتوجه للدفاع ضد اخطار التهديدات المحيطة بها من خلال اختيار استراتيجيات تساهم في تعظيم نقاط القوة وتقليل التهديدات التي تواجهها.
4. **استراتيجيات انكماشية:** عندما المنظمة تعاني من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية فالاستراتيجيات المتبعة تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية .

المبحث الثاني: التفكير الإستراتيجي والخيار الإستراتيجي

الغرض من هذال المبحث القاء الضوء على مفهوم التفكير والخيار الإستراتيجي وهم النماذج وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، التفكير الإستراتيجي كمطلب أول ، والمطلب الثاني تناولنا فيه الخيار الإستراتيجي، أما المطلب الثالث عرضنا فيه نماذج الخيار الإستراتيجي.

المطلب الأول: التفكير الإستراتيجي

ان قدرة الانسان في التفكير الإستراتيجي تتطور مع تطور حياته كما يشمل هذا التفكير الإستراتيجي إدارة حياة الانسان في مجالات كافة لقول الله تعالى "لو انزلنا هذا القرآن على جبل لرايته خاشعا متصدعا من خشية الله وتلك الامثال نضربها للناس لعلهم يتفكرون"سورة الحشر اية 21

وقوله تعالى "قل انما اعظكم بواحدة ان تقوموا لله مثنى وفرادى ثم تتفكروا"سورة السبا اية 46

وأصبح التفكير الإستراتيجي مع حدوث الثورة الصناعية متوجها نحو التفكير في انشاء المؤسسات الصناعية وإنجاحها واستمر مع تطور الحياة الانسانية ثم انتقل إلى مستوى متطور من الاستخدام بات يستخدم في كافة المجالات العملية¹

وتبلور كموضوع علمي يدرس في العديد من الجامعات والمعاهد العالمية كمتغير علمي في ظل ارتفاع مستويات عدم التأكد البيئي في سياق التطور الطبيعي للإستراتيجية من مرحلة التخطيط الإستراتيجي في السبعينات من القرن الماضي إلى مرحلة الإدارة الإستراتيجية في الثمانينات من القرن الماضي وأخيرا إلى مرحلة التفكير الإستراتيجي في التسعينات.

بدأت خلال ذلك التطور تظهر ملامح التاطير في التفكير الإستراتيجي قصد بناء نموذج موحد²

لتلائم مع التغييرات المتسارعة التي امتازت بها المجتمعات الحديثة والمنظمات اذ اصبحت هذه المنظمات بحاجة إلى التفكير الإستراتيجي.

والتفكير الإستراتيجي هو عقيدة للمؤسسة تشمل تصوراتها ومفاهيمها وثقافتها لمعرفة الاتجاه الذي تسير فيه ولماذا اختارته؟ ولفائدة من؟ وكيف يمكن الوصول إلى ذلك.

¹ رائد جبار لفنة اثر الاستشراق والتفكير الإستراتيجي في السلوك الإستراتيجي للدولة رسالة دكتوراة، جامعة النهدين 2005، ص 109

² المرجع السابق رائد جبار لفنة، ص 110

وهو محاولة توقع ماذا سيكون عليه الواقع الجديد(المستقبل بإطاره المرن) بكل ابعاده ومعاييره والتأثير فيه.¹

وفي هذا المجال يؤكد (Hinterhuber and Popp 1992) ان الإدارة الاستراتيجية تتطلب لتصبح لها ممارسات فعلية في واقع على المؤسسة ان تكون لها قيادة استراتيجية متمكنة يعني إدارة عليا ذات فكر استراتيجي منظم تمارس فيه النشاط المتكامل لصياغة وتنفيذ وتقييم ورقابة الاستراتيجيات المختارة وليس مجرد مديرين يمارسون أنشطة ادارية تقليدية. والمدراء الاستراتيجيين مهمتهم تحديد متى يتم تطبيق الاطر المعمول بهاو ايجاد حلول لها.

كما يمكن تمييز اربع مراحل تطور موضوع تفكير استراتيجي²

مرحلة الفهم اولى:

تعود المرحلة إلى Porter في نهاية الثمانينات من القرن العشرين بحيث تميز مفهوم الاستراتيجية عن الإدارة الاستراتيجية كحقل علمي وعلاقتها بصياغة الاستراتيجية قدم فهما للتفكير استراتيجي كونه عملية تحليل الموقع التنافسي وساهم لاحقا في تطور وفهم وإدراك التفكير الاستراتيجي.

مرحلة التطور المنطقي:

تطور التفكير الاستراتيجي مع تطور الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية فتوسع ليمتد إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي للمؤسسة. وأصبح يتداخل مع كل من التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتنظيم الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية لذلك فانه يغطي بشكل عام كل الفعاليات المقترنة بالفعل او السلوك الاستراتيجي³

مرحلة التمييز البسيط:

بعد ان تطور التفكير الاستراتيجي في مرحلة السابقة متداخلا مع بقية النشاطات والمتغيرات الاستراتيجية حيث في هذه المرحلة يظهر بشكل واضح كعملية استراتيجية مستقلة عندما حاول العديد من المفكرين الاستراتيجيين تمييزه عن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية بشكل دقيق فميز Mintzberg بين التخطيط الاستراتيجي معبرا اياه عملية تحليل تهدف إلى وضع خطة والتفكير الاستراتيجي عملية

¹ اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الناشر المكتب العربي الحديثة 1993، ص55

² محمد مازن، التفكير الاستراتيجي سياسات وتصورات، بيروت دار العربي للنشر وتوزيع، 1999، ص165

³ سيروان عبد العزيز، التخطيط الاستراتيجي والابعاد والسياسات، عمان، دار البازوري للطباعة والنشر، 2006 ص 180

تعتمد على الحدس وإبداع ويكون مخرجها هو تصور متكامل للإستراتيجية إلا ان المحاولات لم تكن كاملة فهناك من اعد التخطيط الإستراتيجي جزء من التفكير إستراتيجي وهناك من اعدهما كعمليتين متكاملتين.

4.مرحلة الفعل الإستراتيجي او السلوك الإستراتيجي:

تقدم التفكير إستراتيجي في هذه المرحلة خطوة مهمة باتجاه استقلاله وتمييزه كنشاط او سلوك او فعل إستراتيجي له خصوصيته ضمن نشاطات المؤسسات والدول بفعل اتساع دائرة التغيرات المتعددة في البيئة الخارجية وتزايد الحاجة إلى نشاطات او سلوكات مرتبطة بالقدرات العقلية العالية ذات تأثير المباشر على التفكير الإستراتيجي وان تتدرب عليها وعلى مهارات المطلوبة للتفكير إستراتيجيا كالرؤيا البعيدة والتفكير الزمني والابتكار وخلق بدائل والمحاكاة والتنبؤ.

تعريف التفكير الإستراتيجي:

هو توافر القدرات والمهارات اللازمة للممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه القدرة على الفحص وتحليل عناصر البيئة والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية مع صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق.

بحيث التفكير إستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير افكار جديدة

كما يمكن تعريفه "انه نوع من نسخة جديدة ومحسنة من التخطيط الإستراتيجي الذي يؤدي إلى ارتباك كبير في محاولة للتوضيح الكامل للآثار المترتبة عن التفكير الإستراتيجي في انقى معانيها.¹

ومن اهم مهارات افراد ذوي تفكير الإستراتيجي:

- 1.القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص للاستفادة منها او ما ينتج عنها من مخاطر او معوقات التي تواجه المنظمة وكيف التعامل معها.
- 2.القدرة على اختيار إستراتيجية المناسبة وقيم كل إستراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره افضلها.
- 3.القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.

¹ SHARIF, .E.(2012).strategic thinking, op cit, pp74-77

4. القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية فالقرار استراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول.

نماذج التفكير الاستراتيجي:

يوجد العديد من النماذج للباحثين والعلماء ومن أهمها:

قاد منهاجا يقوم بضرورة المواءمة مابين تغير البيئة وإستراتيجيتي التنويع والتكامل والتركيب التنظيمي للمنظمات لبقائها.

Ansoff1965 ادرك ان التفكير الاستراتيجي يبني على اساس تفاعل المنتج ورسالة المنظمة ويكون مبنيا على الإدارة ان تفكر بخيارات وسلوكات استراتيجية ينسجم مع طبيعة الموقف الاقتصادي.

Child1972 التفكير الاستراتيجي هو بالاختيار الاستراتيجي وبعوامل البيئة والتكنولوجيا والحجم واعتمد لبناء استراتيجية المنظمة على تقويم تلك العوامل ومحققا مواءمة معها

Porter1987 طرح الخيارات استراتيجية هي الاختلاف التركيز وقيادة السوق من خلال الكلفة والهدف من التفكير هو اسهام بتحقيق ميزة تنافسية وتوسيع الحصة السوقية للمنظمة والمحافظة عليها والتفكير بطبيعة قوة المنافسة الحاليين والجدد وما يترتب عليه من تهديدات وفرص.

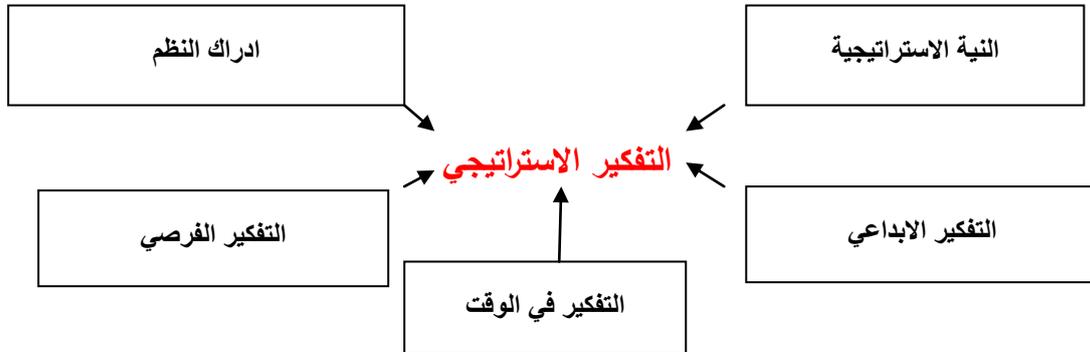
نموذج¹ Liedtka1998

اعتمد هذا النموذج على آراء Mintzberg 1994 معتبرة التفكير الاستراتيجي طريقة خاصة في التفكير ذات خصائص محددة ويتضمن هذا النموذج خمسة أبعاد هي (ادراك النظم-والنية الاستراتيجية- والتفكير الفرصي- والتفكير في الوقت-التفكير الإبداعي).

تم ارسال العديد من الدعوات من قبل المفكرين لاختبار هذا النموذج ميدانيا ويوضح الشكل هذا النموذج وأبعاده.

¹ رائد صبار لفته، اثر الاستشراف والتفكير الاستراتيجي في السلوك الاستراتيجي للدولة، رسالة ماجستير 2005، ص34

الشكل رقم 6: نموذج Liedtka1998

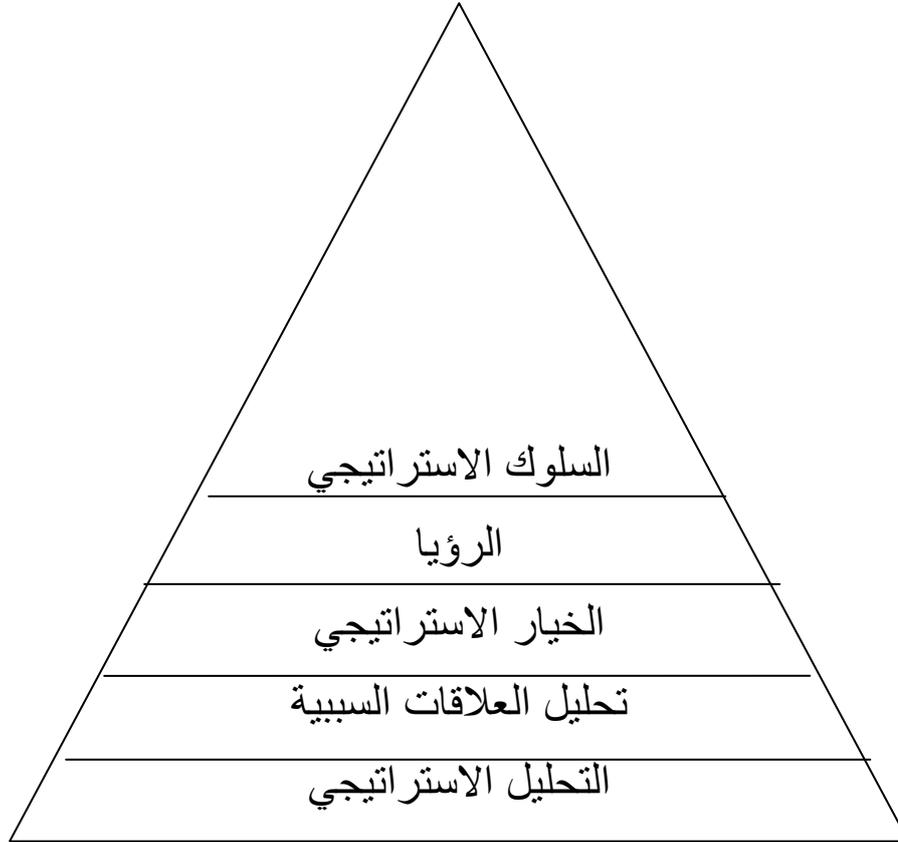


• نموذج Wensley Grundy 1999

وهو رؤية التفكير الاستراتيجي كمسار تنظيمي من خلال نموذج هرم التفكير الاستراتيجي وهو يعتمد على القدرات الذهنية والإدراكية والتي بسبب اهمالها غالبا ما تفشل الخطة الاستراتيجية . وهذا النموذج يكون بشكل هرم يشمل خمسة ابعاد يمثل كل بعد منها مرحلة مهمة لتحقيق التفكير الاستراتيجي وهي من القاعدة إلى القمة (التحليل الاستراتيجي-وتحليل العلاقات السببية-الخيار الاستراتيجي-الرؤيا والسلوك الاستراتيجي)

كما وجهت دعوات كثيرة من المفكرين لاختبار هذا النموذج .

الشكل رقم 7: نموذج التفكير الإستراتيجي ل wensley Grundy1999



Source: Torset.c (2001) Strategic Thinking Why.What and How? An Organizational model of Strategic: 18

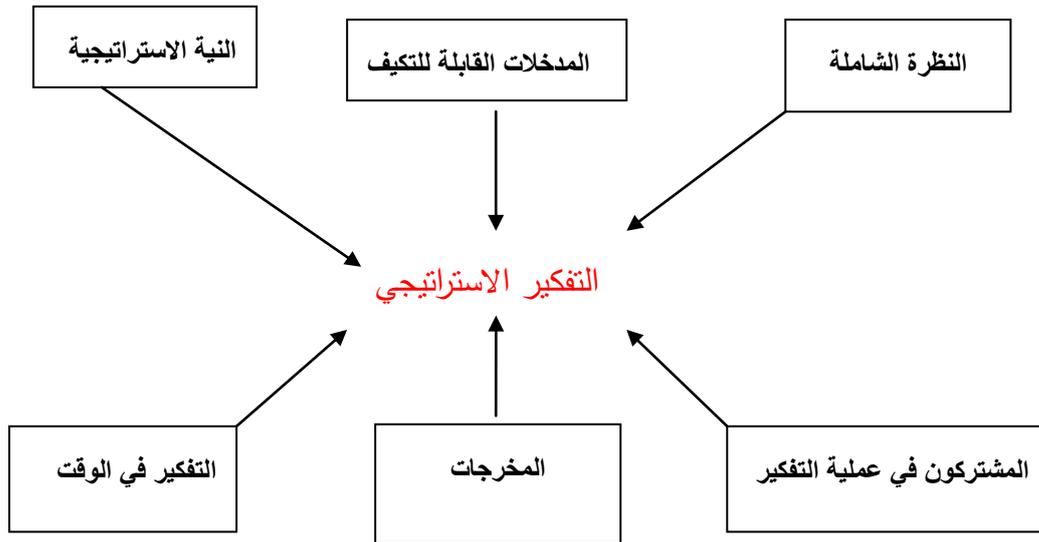
-حيث يشير الكاتبان ان قاعدة هرم التفكير الاستراتيجي تركز على تحليل الاستراتيجي لكن دائما المسيرين (50%) لا يذهبون إلى طرح السؤال وايضا ؟ او ماهي العلاقات السببية ?والذي يمثل مستوى التالي للهرم و50% يفشلون في اختيار الاستراتيجية المناسبة والمستوى التالي هو الرؤية قريب من 50% هم خجولين لعرض ونشر استراتيجيتهم ضمن صورة او رسالة خاصة 50% يفشلون ايضا في ترجمة هذه الرؤية إلى مخطط عمل وفي الأخير 50% ايضا لا يذهب إلى تكييف سلوكهم الاستراتيجي

• نموذج O'shannassy2000 :

يهدف النموذج مواجهة التغيرات التي تفرض على المنظمات واستبدال الانظمة الروتينية بأنظمة ديناميكية متطورة والتعامل مع مدخلات مرنة تمكنها من التعامل بشكل افضل مع المتغيرات مما تمكن الاستراتيجي تفعيل قدراته الذهنية لمواجهة الموقف.

واعتمد فيه على نموذج Liedtka مع بعض التعديل في الابعاد والتأكيد على اهمية تأثير المدخلات القابلة للتكيف في عملية التفكير الاستراتيجي ويتكون النموذج من اربعة ابعاد هي (النظرة الشاملة-النية الاستراتيجية والتفكير في الوقت والمشاركين في عملية التفكير)

الشكل رقم 8: النموذج O'shannassy 2000



Source: o'shannassy1999¹

¹ Oshannassy, T, Strategic Thinking: Acontinuum of views and conceptualization1999: 9

مبادئ التفكير الإستراتيجي: ¹

هناك عدة مبادئ رئيسية يتطلب توفر التفكير الإستراتيجي الفاعل ومن أهمها:

▪ التفكير إستراتيجي يتطلب التزاما من القيادة:

يصعب تصور وجود تفكير إستراتيجي اذا لم تكن القيادة او إدارة العليا مهتمة بهذا التوجه لذلك فان دعم والتزام القيادة بشكل واضح وفعلي ضروري لتنفيذ الإستراتيجية.

▪ التفكير إستراتيجي وسيلة وليست غاية:

ان الهدف من الإستراتيجية هي التوصل الى قرارات تساهم في اداء افضل في المنظمة و تحقيق الأهداف والتطلعات المدى البعيد.و يعني التفكير هو ذلك التحليل التشخيصي لفهم حقيقة الاشياء بواقعية.

▪ التفكير الإستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة في العملية:

يوجد هدفان اساسيان من المشاركة في القرارات بحيث يتمثل الهدف الاول في تحسين القرار من حيث النوعية والهدف الثاني هو زيادة القبول بالقرار .

▪ التفكير إستراتيجي عملي وليس نظري:

العملية الإستراتيجية عملية معقدة وليست منهجية ومباشرة كما تتضمن الكثير من العوامل والمتغيرات وهي لا ينطبق على نمط معين من التفكير أو القرار أو المشاركة كما تتعامل الإستراتيجية مع واقع معين ومعقد وتسعى إلى تحويله إلى واقع جديد. حيث ان التفكير الإستراتيجي هو مختلف ولا يتبع نمط معين وقابل للتجديد حسب الواقع.

▪ التفكير الإستراتيجي ضرورة تقييم واقع الحال:

يرتبط التفكير الإستراتيجي بضرورة تقييم واقع الحال وما يجب ان يكون في المستقبل فالتفكير الإستراتيجي هو ضرورة وليس ترفا فكريا.

¹ مدخل دراسة التفكير الإستراتيجي، جامعة تكريت، ا.م.كفاح عباس محييد الجنابي، 2020

أنماط التفكير الإستراتيجي:

تتعدد أنماط التفكير بتعدد المواقف والحالات كما أشارت الدراسات إلى وجود أربعة أنماط رئيسية للتفكير الإستراتيجي تبعا للموافق التي يجابهها متخذو القرار ووفقا لأساليب اختيارهم للبدائل الإستراتيجية.

1- نمط التفكير الشمولي:

بحيث يهتم القائد الإستراتيجي بالإطار العام للمشكلة كما يقوم بتحديد الأولويات والعوامل التي تؤثر في المشكلة.

2- نمط التفكير التجريدي:

يهتم القائد الإستراتيجي بحصر العوامل العامة والمحيطة بالمشكلة ويقوم على تغيير الجذري لمسار الوضع القائم والتفكير في صياغة جديدة للمنظمة.

3- نمط التفكير التشخيصي:

إجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار واختيار البديل المناسب وصولا إلى حلول حتمية مبنية على متغيرات في الواقع وتأثيرات البيئة في نتائج صدق القرار

4- نمط التفكير التخطيطي:

اولا إلى تحديد النتائج الممكنة ثم تهيئة عوامل الوصول إلى تلك النتائج وان القائد الإستراتيجي يركز على المرونة في تحديد الأسباب والمعلومات ومصادرها وحصر الأهداف واتخاذ القرار.

المطلب الثاني: الخيار الإستراتيجي

الخيار الإستراتيجي هو احد مراحل الإدارة الإستراتيجية والتي تحدد مسارات الإستراتيجية للمؤسسة وتباينت العديد من الآراء. ووجهات النظر التي حددت مفهوم الخيار الإستراتيجي ويمكن ان نعرفها حسب عدد من الباحثين كالآتي:

اولا.تعريف الخيار الاستراتيجي:

وحسب MC.GLASHAN(1987) الخيار الاستراتيجي هو الناتج بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة والفرص وتهديدات الخارجية¹

اما Jauch and Glueck(1988)الخيار الاستراتيجي هو القرار الذي يتم اتخاذه لاختيار بين البدائل الاستراتيجية والذي يحقق أهداف المنظمة بشكل افضل.²

وحسب Scholes and Johson(1993) الخيار الاستراتيجي هو المفاضلة بين بدائل للاختيار الافضل منها لتقوم بتحديد مسار الاستراتيجي للمؤسسة.³

حسب THOMPSON(1994) انه الخيار الذي يقابله احتياجات المؤسسة والقدرة على تحقيق الأهداف وتنفيذها بنجاح⁴

ويمكننا القول بان عملية اخيار الاستراتيجية ليس سهلا بل يتطلب التفكير والتحليل الاستراتيجي كما تحاول المؤسسة عبر اختياراتها التكيف مع بيئتها وتقليص الفجوة الاستراتيجية بين الأداء الحالي والمتوقع وفقا للأهداف المخططة.

ثانيا: محددات وصعوبات الخيار الاستراتيجي

هناك العديد من الصعوبات والمحددات التي تواجه المؤسسة نحو اختيار الاستراتيجية تلبى أهدافها وتكون ملائمة لموارد المؤسسة وقادرة على تطبيقه مع اخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة بها ومن أهمها:

1.المعلومات: المعلومات الناقصة والغير كافية تؤثر على اصحاب القرار في صنع الخيار

الاستراتيجي.

¹ Mc Glashan, R., & Singleton, T(1987)Strategic Management.Merrill Pub, page 127.

² Jauch, L.R.&Glueck, W.F(1988) Business Policy and Strategic Management.3edition, New York, page 263

³ Scholes, K&Johnson, G(1993)Exploring corporate strategy.3 edition, prentice Hill, Internative page 244

⁴ عمر تيمعدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة كوندور، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر،

2. الوقت ومحددات التكلفة:

في حالة تخطي متخذي القرار الابعاد الزمنية المحددة له وتجاوز الكلفة المسموح بها وبالتالي تكون هذه القرارات غير فعالة .

3. انقطاع الاتصال:

يمكن ان تكون المعلومات متوفرة ومفيدة داخل المؤسسة الا انها ليست في متناول اصحاب القرار .

4. المواقف المماثلة:

ان السياسات الموضوعة سابقا والأعمال التي سبق تنفيذها قد تؤثر في صانعي الخيار الإستراتيجي.¹

ثالثا: العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار في الخيار الإستراتيجي

اعتمادا على العديد من الباحثين من بينهم Thompson 1984-Ginsberg and Venkatraman 1985-Mc Glashin and Singigieton 1987-Glueck and Jauck 1988-Wheelen and Hunger 1989- Certo 1995-Johnson and Schles 1997 تم تصنيف العوامل المؤثرة للخيار الإستراتيجي على النحو التالي:

- **عوامل الخارجية:** وهي متغيرات البيئة الخارجية والتي تفرض تهديدات وفرص بيئية تحفز بتبني اتجاه إستراتيجي تكيفي يهدف إلى استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
- **عوامل الداخلية:** تشمل كل من قدرات الداخلية للمنظمة وثقافتها والهيكل التنظيمي والنمط الإداري وتمثل هذه العوامل نقاط قوة وضعف تبني على اساسها الإستراتيجيات عن طريق استخدام نقاط القوة والتغلب عن نقاط الضعف .
- **عوامل الخاصة:** تتضمن مجموعة من العوامل الشخصية والسلوكية الخاصة بالمدراء الإستراتيجيين والذين يؤثرون في الخيار الإستراتيجي كما يفضلون الخيارات التي تتسجم مع قيمهم الشخصية.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2004، ص220

مراحل صنع الخيار الإستراتيجي:

يتفق اغلب الباحثين والكتاب ومن اهمهم:

David 1995-Johnson and Scholes 1993-Macmillan and Tampoe2000-Wheelen and Hunger 1997-Internet,Univie.ac.at,2003

يمر الخيار الإستراتيجي بمراحل وهي :

تطوير وتوليد البدائل الإستراتيجية: تساعد في سد الفجوة الإستراتيجية من خلال استغلال الفرص والحد من التهديدات البيئية وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وتحديد خصائص الميزة التنافسية.

تقييم البدائل الإستراتيجية وفق معايير محددة: تقييم جميع البدائل المتاحة وتحديد مدى ملائمتها مع محيط المؤسسة.

اختيار البديل المناسب: اختيار الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة وتكون وفق معايير محددة وهي عديدة ومن بينها:

-ان تتوافق الإستراتيجية مع الظروف الحالية التي تعمل بها المؤسسة والقدرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية

-وان تكون الإستراتيجية مقبولة وتحقق ارباح باقل تكلفة.

-وان تكون إستراتيجية قابلة للتنفيذ.

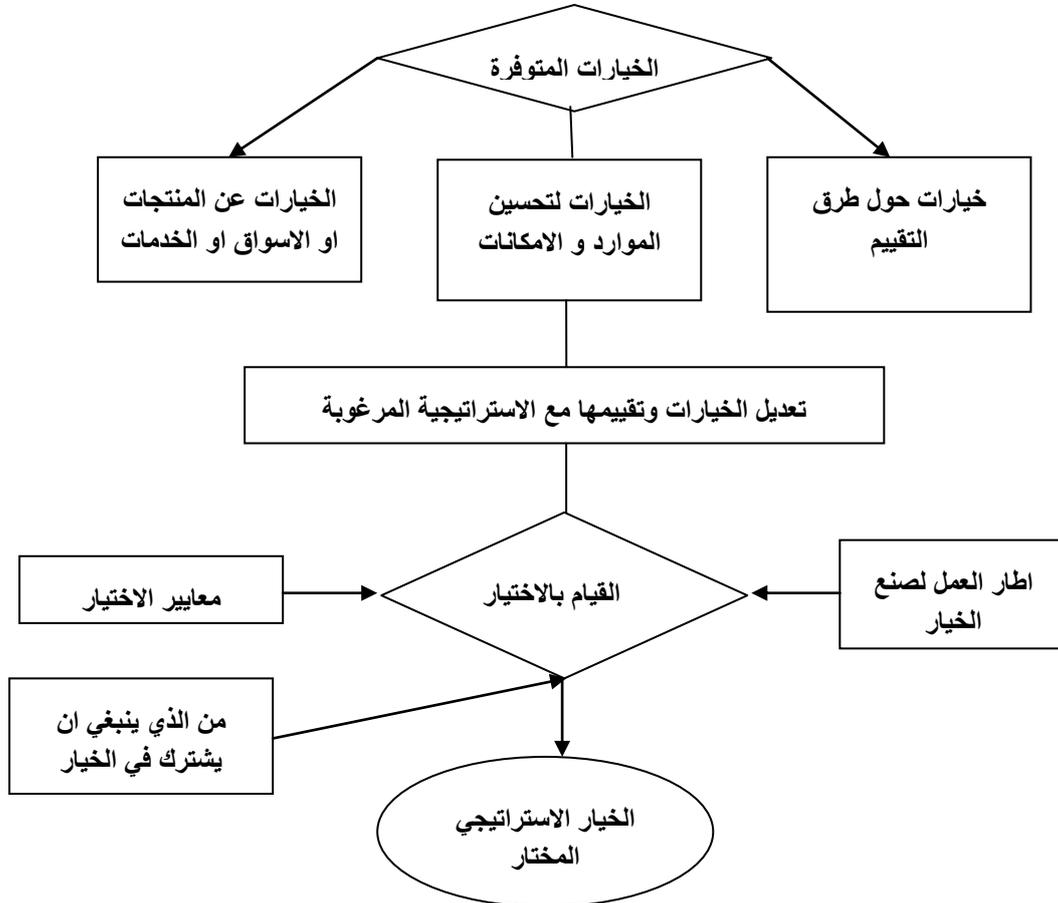
وحسب Macmillan&Tampoe الذي وضع هيكل خاصا لصنع الخيار الإستراتيجي وهذا من خلال

تحديد من يشارك في صنع هذا الخيار.¹

¹ Macmillan, H.&Tampoe, M.2000-Strategic Management Process Content and Implementation, Oxford University Press, page 136

يمكننا ان نوضح هذه المراحل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 9: مراحل الخيار الإستراتيجي



Source: Macmillan,H.&Tampoe ,M.2000-Strategic Management Process Content and Implementation ,Oxford University Press,page 135

المطلب الثالث: نماذج الخيار الإستراتيجي

هناك العديد من النماذج للاختيار الإستراتيجي وسوف نقوم بعرض هذه النماذج في الجدول التالي

حسب التسلسل الزمني

الجدول رقم 3: نماذج الخيار الإستراتيجي

النموذج	مستوى الإستراتيجية الذي يقع فيه النموذج	الإستراتيجيات الفرعية للنموذج	الدراسة
Ansoff 1965	إستراتيجية الأعمال	التغغل السوقي Market Penetration التطوير السوقي Market Development تطوير المنتج Product Development التنوع Diversification	Macmillan&Tampo e,2000 page 136-137
Mintzberg 1973	إستراتيجية الاعمال	ويحتوي هذا الخيار ثلاث انماط الريادي Entrepreneurial Style التكيفي Adaptive التخطيطي Planing	Mintzberg 1974-page44
Anderson & Paine 1975	إستراتيجية المنظمة	النموذج على شكل مصفوفة تضم بعدين النظري: الإدراك الإداري للاستقرار وعدم الاستقرار البيئي الحاجة (العالية والمنخفضة) للتغير الداخلي	Anderson&Paine,1975 page 22-811
Utterback and Abernathy 1975	إستراتيجية الاعمال	يحتوي على ثلاث إستراتيجيات تنافسية تعظيم الأداء Performance maximizing تعظيم المبيعات Sales maximizing تقليل التكلفة Minimizing Cost	Kerem Sumer2012,page 105 وهذا بالاستناد على Utterback,J,M&Abernathy,W,J,1975
Miles&Snow 1978	إستراتيجية الاعمال	يتمثل النموذج بأربع خيارات إستراتيجية المنقبة Prospector المدافعة Defender المحللة Analyzer	(R.E. Miles, C.C. Snow,1978), (Hodge&Anthony,1991), (J. A.Parnell and M. Menefee, 1995), (F.A. P. Gimenez,2000),

(Daft, 2001) (Antonio A.S and Gregorio S,M2005) (N. Da Silva, and all,2010), (V.Gnjidić,2014)	المستجيبية Reactor		
حسب (Kerem Sumer, 2012: 105),(Hofer, C. W., & Schendel, D.E 1978)	الحصة المتزايدة Share increasing النمو Growth الربح Profit التحول Turnaround تركيز السوق Market concentration تخفيض الاصول والتصفية Asset reduction and liquidation	استراتيجية الاعمال	Hofer and Schendel 1978
Glueck,1980: 222; Weelen &Hunger, 1989: 205; Rue & Holland,1989: 3	استراتيجيات النموذج بأربعة خيارات استراتيجية النمو Growth الاستقرار (الثبات) Stability الانكماش (التراجع) Retrenchment المركبة (المختلطة) Combination	استراتيجية المنظمة	Glueck,19 80
Porter,1980: 34-40; Macmillan & Tampoe, 2000: 143; Daft, 2001: 59; David, 2001: 179- 82	يحتوي على استراتيجيات تنافسية قيادة الكلفة المنخفضة Low-Cost Leadership التمايز Differentiation التركيز Focus	استراتيجية الاعمال	Porter, 1980
حسب (Kerem Sumer, 2012: 106) Wissema, J.G., Van Der Pol, H.W., & Messer, H.M,1980)	استراتيجيات النموذج في: انفجار Explosion توسع Expansion النمو المستمر Continuous growth الهبوط Slip الدمج Consolidation الانكماش Contraction	استراتيجية الاعمال	Wissema et al (1980)
حسب (Kerem Sumer,	تحتوي استراتيجيات النموذج على:	استراتيجية الاعمال	Miles and Cameron

2012: 106) (Miles and Cameron, (198	Domain défense الإستراتيجية الدفاعية Domain offense إستراتيجية الهجوم Domain création إستراتيجية الخلق		1982
Burgelman,1984: 155	يمثل النموذج نوعين من السلوك الإستراتيجي Induced السلوك الإستراتيجي المحفز Autonomous السلوك الإستراتيجي المستقل	التكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الاعمال	Burgelman 1984
Chaffee,1985: 89- 98	يضم ثلاث انواع للإستراتيجية Linea الإستراتيجية الخطية Adaptive التكيفية Interpretive التفسيرية	إستراتيجية الاعمال	Chaffee 1985
حسب (Kerem Sumer, 2012: 106) Schuler, R.S., & JacksonS.E,1987)	يحتوي ثلاث انواع للإستراتيجية Innovation الابتكار Quality enhancement تعزيز الجودة Cost reduction خفض التكاليف	إستراتيجية الاعمال	Schuler and Jackson 1987
حسب (Kerem Sumer, 2012: 106) Miller, D. 1988	يحتوي على ثلاث انواع للإستراتيجية Differentiation التمايز Cost leadership قيادة التكلفة Focus التركيز Asset parsimony ندرة الاصول	إستراتيجية الاعمال	Miller(19 88)
حسب (Kerem Sumer, 2012: 107) (Mintzberg, H1988)	إستراتيجيات النموذج تتمثل في Differentiation by التمايز حسب الصورة image Differentiation by التمايز حسب التصميم design Differentiation by التمايز حسب الجودة quality Support إستراتيجية الدعم Differentiation by price تمايز السعر Undifferentiation إستراتيجية اللاتمايز	إستراتيجية الاعمال	Mintzberg 1988
(Kerem Sumer, 2012: 107) (Venkatraman,	يتكون من ستة انواع للإستراتيجية Aggressiveness الإستراتيجية العدوانية	إستراتيجية الاعمال	Venkatra man1989

N,1989)	التحليل Analysis الدفاعية Defensiveness المستقبلية(تكون المستقبل) Futurity الاستباقية Proactiveness المخاطر Riskiness		
حسب (Kerem Sumer, 2012: 103 (Thompson and Strickland ,1999)	يحتوي اربع انواع للاستراتيجية قيادة التكلفة Cost leadership التمايز Differentiation التركيز Focus افضل ممون وبتكلفة اقل Best cost provider	استراتيجية الاعمال	Thompson and Strickland 1999
(Kerem Sumer, 2012: 103 (Kim and Mauborgne ,1999)	تتمثل في: قيمة الابتكار Value innovation	استراتيجية الاعمال	Kim and Mauborgne 1999
حسب (Kerem Sumer, 2012: 103) (Hitt et al. ,2007)	اربع انواع للاستراتيجية قيادة التكلفة Cost leadership التمايز Differentiation التركيز Focus تمايز التكلفة المنخفضة المتكاملة Integrated low cost differentiation	استراتيجية الاعمال	Hitt et al (2007)

Source: Kerbouche,M.Bouhelal,F.2016-Why do we consider Milles and Snows model's one of the most important strategic ones?Maghreb Review of Economic and Management,03-01

كتاب استراتيجية النمو وفعالية المؤسسة للدكتور كريوش محمد & الدكتور بلميمون عبد

النور&الدكتورة بوهلال فاطمة.صفحة 84-89 سنة 2016

المبحث الثالث: المرتكزات الفكرية للسلوك الإستراتيجي والوعي الإستراتيجي

في هذا المبحث تم لقاء الضوء على المرتكزات الفكرية للسلوك الإستراتيجي والوعي الإستراتيجي وتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب مفهوم السلوك الإستراتيجي وأهميته وأنماطه كمطلب أول، والسلوك الإستراتيجي ودورة حياة المنظمة كمطلب ثاني، والوعي الإستراتيجي في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مفهوم السلوك الإستراتيجي وأهميته وأنماطه

1. مفهوم السلوك الإستراتيجي:

يعد السلوك الإستراتيجي من المداخل المهمة التي تهتم بمختلف المؤسسات بقطاعيها العام والخاص كون ان السلوك له تبعات ونتائج مهمة تؤثر على مستوى الأداء الإستراتيجي للأفراد العاملين وإنتاجيتهم. كما يعد السلوك الإستراتيجي للقائد موازيا في أهميته لسلوك المنظمة التي يقودها وعلى هذا الاساس فان التفسير العلمي للسلوك الإستراتيجي يرتبط بالأنشطة والممارسات التي تصدر عن القادة فضلا عن محاولاته المستمرة للتعديل والتغيير والموائمة في الظروف التي يجابهها والأنشطة والمهام التي يمارسها.¹

وحسب الاسكوا للأمم المتحدة بان "السلوك الإستراتيجي هو تعريف العام للنشاطات التي تقوم الشركات بهدف التأثير في بيئة السوق التي يتنافسون فيها".²

كما يمثل السلوك الإستراتيجي من وجهة نظر الإدارة العليا على انه حالة من التكيف البيئي وهو يمثل تصرفات المدير الإستراتيجي ذات التوجهات القيمة لتحليل البيئة المنظمة ولتحديد النشاطات المتوقعة والمناسبة للتكيف معها ولتحقيق أهدافها.³

كما يشير Kazmi et Al بأنه الاداة القادرة على التأثير في الافراد العاملين او كمبدأ توجيهي او بوصلة لهم والتي تساهم في الموائمة بين تصرفاتهم مع مصالح المنظمة وكذلك إلى كيفية عمل استراتيجية المنظمة بافتراضها الدافع للمشاركة والأهداف التنظيمية المتصورة كما تساهم في التكيف البيئي للمنظمات .

¹ كتاب الفكر الإستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، طارق شريف يونس، جامعة الموصل، جمهورية العراق، 2006، ص76

² الاسكوا، ترجمة للتعريف الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

³ ميرخان، خالد محمد امين 2003، الاساليب المعرفية وتأثيرها في صياغة التوجه الإستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الادارة العليا لمجالس القطاع الخاص، كلية الادارة والاقتصاد، اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق.

- ويشير هاواري 2010 بان السلوك الإستراتيجي هو مجموعة التصرفات والافعال والممارسات ذات الطابع الإستراتيجي لقادة المنظمات والمستمدة من مجموعة الخصائص التي تميزهم في انماط إستراتيجية وهي استجابة فعلية تعبر عن توجهاتهم المستقبلية لتحقيق الأداء متميز لمنظماتهم.¹

كما اكد Martins, al 2014 ان المدراء لديهم سلوكيات واستراتيجيات مختلفة يواجهون بها مجموعة واسعة من الظروف الداخلية والخارجية لتحقيق اداء متفوق مع الاخذ بعين الاعتبار التعديل او التغيير في سلوكياتهم عند اعداد الإستراتيجية بحسب ما يمتلكونه من قدرات تنفيذية في المنظمة.²

كما يشير Nikolova&Neycheva 2014 السلوك إستراتيجي على انه مجموعة من الاجراءات التي تتخذها المنظمات المنافسة والتي تهدف إلى التأثير على بيئة السوق التي تتنافس فيها.³

ويشير رشيد والعبودي 2018 "السلوك الإستراتيجي على انه الالية التي تمكن المنظمة من خلالها التكيف مع المتطلبات البيئية الداخلية والخارجية والاستجابة لتلك المتطلبات بطريقة اكثر كفاءة وفعالية من المنظمات المنافسة.⁴

كما يتطلب نجاح المنظمات وتميزها في تحقيق أهدافها توفر عدد من المتغيرات التنظيمية ابرزها الهيكل التنظيمي الذي يعكس شخصية المنظمة وخصائص ومميزات بيئة العمل الداخلية للمنظمة بكل ابعادها وعناصرها مما تنعكس على اتجاهاتهم وتدفعهم لتبني انماط سلوكية مقبولة من قبل الإدارة والمنظمة.

كما ينظر على انها الالية التي تتمكن من خلالها تحقيق التكيف مع متطلبات البيئة التي تعمل فيها، اذ ان المنظمات الاكثر نجاحا هي تلك المنظمات التي تستطيع الاستجابة لتلك المتطلبات بطريقة اكثر فاعلية من منافسيها⁵

¹ هاواري، كاظم فرح عارف سعيد، 2010، الاثر التتابعي للتوجه والسلوك الإستراتيجيين في اداء متميز، دراسة تحليلية لاراء عينة من اعضاء مجالس الكليات في جامعة السليمانية، اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة السليمانية، العراق.

² Martins, Elvis Silveira & Carlos Ricardo Rosseto & Nilton Cesar Lima & Antonio Sergio Torres penedo, 2014, Strategic Behavior and ambidexterity: a study applied along the Brazilian Wineries, Review of Business Management, vol, 16, No, 52, pp392-415.

³ Nikolova, Evgenia & Mariya, Neycheva, 2014, Models of Strategic Behavior, Automation and Remote Control, VOL 73, No, 1, pp.1-19.

⁴ رشيد، صالح عبد الرضا والعبودي على عبد الرزاق لفته، 2018، السلوك الإستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براءة المنظمات، بحث تحليلي لاراء عينة من القيادات الادارية في معمل اسمنت السماوة، وقائع مؤتمر العلمي التخصص، الرابع الكلية التقنية الادارية، بغداد.

⁵ Gnjidic, Vladimir, (2014) Researching the dynamics of Miles and Snows Strategic Typology, Management, Vol.19, pp.93-107.

-كما جاء الباحثان (Miles&Snow) ل طرح السلوك الإستراتيجي المطلوب في اطار التفاعلات التي تحتها التفكير بمكونات الإستراتيجية وصياغتها.

كما راقب طبيعة التغيرات التي تحصل على المنتج وعلى السوق ولقد قام ببناء اربعة نماذج للسلوك الإستراتيجي والتي تعد بحد ذاتها إستراتيجيات تنافسية.

كما يعد تصنيف (Miles&Snow) تصنيفا إستراتيجيا فريدا من نوعه لأنه يظهر المنظمة كنظام متكامل من التفاعل الديناميكي مع بيئتها حيث وصفه (Hambrick1983)التصنيف اكثر ديمومة وقد اثبت هذا التصنيف جدواه في اغلب الاحيان (Penge et Al2004)كما يتميز بسهولة تطبيقه عمليا واتساقه في التنفيذ (Wulf et al,2010: 9) ويمكن من خلاله قياس الإستراتيجية بطريقة مناسبة للأعمال التجارية والصناعية

(Shoretell&Zajac,1990) كما اثبت جدواه في العديد من الدراسات التي اكدت الافتراضات الاساسية للنموذج في ميدان الإدارة الإستراتيجية:

Snow&Hrebiniak(1980) ,Hambrick(1983),McDaniel&Kolari(1987),
McKee et al.(1989), Shortell&Zajac(1990), Conant et al.(1990),
Zahra & Pearce(1990), Webster(1992), James &Hatten(1995),
Evans & Green(2000),Moore(2005), Andrewset al.(2006),
Slater et al (2006),Pleshko& Nickerson(2008), Shannan et al(2010),
Gnjidić(2014).

وخضع النموذج لعدة اختبارات لإثبات صحته في عدة اماكن بما في ذلك المستشفيات والجامعات والبنوك والتأمينات...وقد وجد فعاليته على مدى خمسة وعشرون سنة الماضية وقد كان محور اهتمام هو دراسة لماذا والى اي مدى تختلف المنظمات داخل نفس الصناعة في إستراتيجياتها وهيكلها وعملياتها

كما يعتقد الباحثان ان المنظمات تطور إستراتيجياتها التكيفية بناء على تصورهما الخاص للبيئة التي تتنافس فيها. كما يشير الباحثان إلى ان المنظمات تطور انماط ثابتة نسبيا من السلوك الإستراتيجي من اجل تحقيق التوافق بينها وبين البيئة التي تعمل ضمن حدودها

ويشير الباحثان ان السلوك الإستراتيجي هو السلوك الواعي للمديرين وهو الذي يعبر عن المعرفة المتعمقة بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة ويحدد كيفية الاستجابة لها من خلال اختيار الإستراتيجية الاكثر ملاءمة لبيئتك بالنظر الى الموارد والامكانيات المتاحة لك .

ومن هنا نستنتج بان السلوك استراتيجي هو مجموعة افعال وتصرفات المدراء اتجاه تحديد التوجه الاستراتيجي وصياغة نوع استراتيجي المناسب في تكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وبهدف تحقيق متطلبات الأداء الاستراتيجي.

اهمية السلوك الاستراتيجي:

1- السلوك الاستراتيجي عملية ربط بين سلوك الفرد ونوع الاستراتيجية المختارة استنادا إلى دور المباشر الذي يساهم في بناء معالم استراتيجيات للمنظمات المستقبلية.¹

2- المدراء الذين لديهم سلوكيات استراتيجية مختلفة يفهمون كيفية مواجهة العوامل الداخلية والخارجية من اجل تحقيق اداء افضل

حسب Martins et Al 2014: 396 "السلوك الاستراتيجي يساعد المدراء في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها."²

وحسب Tarakci et Al 2008: 1142 "السلوك الاستراتيجي للمدراء يساعد المنظمات في البحث عن مبادرات استراتيجية جديدة تتجاوز حدود الاستراتيجية الحالية وتحقيق استراتيجية حقيقية ودائمة وبالتالي التكيف مع البيئة الحالية والمستقبلية."³

3- يعتبر العنصر الاساسي في صياغة نوع الاستراتيجية المناسبة من طرف المدراء والعامل المحدد للتوجه الاستراتيجي⁴

¹ القدر، حنين محمود والسبعواوي، احمد يونس وعبودي، صفاء ادريس 2008، اثر الثقافة التنظيمية في تحديد السلوك الاستراتيجي للادارة العليا، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة بحوث مستقبلية العدد 18.

² Martins, Elvis Silveira&Carlos Ricardo Rosseto&Nilton cesarLima&intonio Sergio torres penedo 2014 Strategic behavior and ambidexterity: a study applid a long the Brazilian wineries, Review of business Managment.Vol16, No52, pp392-415.

³ Tarakci, Murat &Nufer yasin Ates & Steven w.FLOYD&Yoojung Ahn, Bill, 2018 wooldridge performance feedback and middle managers divergent Strategic Management journal, pp1139-1162

⁴ محمد تائر جاسم وابراهيم، رؤي احمد 2017، دور انماط السلوك الاستراتيجي في تعزيز قدرات القيادات التعليمية، جامعة تكريت، كلية الادارة للاقتصاد، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 38، العراق.

انماط السلوك الإستراتيجي:

جاء كلا من الباحثين Miles&Snow: 1978 في طرحهما على بناء اربعة نماذج للسلوك الإستراتيجي والتي تعد بحد ذاتها استراتيجيات تنافسية كما اتفق العديد من الكتاب والباحثين.

-Donald C. Hambrick, (1980)¹, John A. Parnell & Michael Menefee, (1995) Fernando A. P. Gimenez,(2000)-² ³Antonio Aragón- Joao Ferreira, (2002) - Sánchez & Gregorio Sánchez-Marín, (2005) ⁴ - Wayne S. Desarbo & al(2005)⁵

(2008) Nancy Da Silva & al, (2010)- Wulf et Al (2010) ⁶هاواري (2010)- القدو واخرون (2008)

- Vladimir Gnjidić, (2014)⁷-Richard Lacoursiere & Josee ST-Pierre, (2012)⁸

-Alessandra et Al (2019)- Everton et Al (2014)

على ان هذه الانماط الاكثر اعتمادا في المنظمات تتمثل في:

السلوك المنقب: Prospector Behavior

كما يعرف بالمندفع حيث يعتمد القائد الإستراتيجي في هذا النمط على استباق اكتشاف الفرص السوقية باستمرار والتي تعد الاسلوب الامثل في تطوير الارياح وفرض السياسات سعريه وغالبا ما تكون المنظمات المنقبه رائدة في تطوير منتجات جديدة كونها مهيكله بطريقة عضوية جدا وهي تتطلب إلى مستوى عال من اللامركزية .

¹ Hambrick, D. C. (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, 5(4), p 572.

² Gimenez, F. A. (2000). The benefits of a coherent strategy for innovation and corporate change: a study applying Miles and Snow's model in the context of small firms. *Creativity and Innovation Management*, 9(4), p 237.

³ Ferreira, J. (2002). *Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective*, International Council for Small Business. 47th World Conference San Juan, Puerto Rico June 16-19, p8.

⁴ Aragón - Sánchez, A., & Sánchez - Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), p 290.

⁵ DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic

framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), pp. 47-74.

⁶ Silva, N. D., Hutcheson, J., & Wahl, G. D. (2010). Organizational strategy and employee outcomes: A person, organization fit perspective. *The Journal of psychology*, 144(2), p 147.

⁷ Gnjidić, V. (2014). Researching the dynamics of Miles and Snow's strategic typology. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(1), p 96.

⁸ Lacoursiere, R., & Josee, ST-P. (2012). Stratégie et pratiques d'affaires: Un alignement qui conduit à la performance. *Info PME Journal*, 12(2), pp1-3.

كما يمكن المنظمات المنقبة الحصول على ميزة تنافسية من خلال دخولها اسواق جديدة بمنتجات جديدة ابداعية واعتماد تقنيات جديدة بشكل سريع والتكيف المستمر مع التغيرات السوقية كما تتصف التقنيات التي تستخدمها المنظمة المنقبة بالمرونة العالية ولكن مع خسائر كبيرة محتملة¹

وحسب Alessandra,2019 المنظمات المنقبة تسعى باستمرار للحصول على منتجات جديدة وفرص متميزة في الأسواق وتسعى إلى الابتكار والتطوير والاتفاق على التخطيط المكثف وغير المكثف للاستكشاف منتجات جديدة.²

السلوك الإستراتيجي المدافع Defenders

تعتبر الإستراتيجية المدافعة عكس المنقبة وان المنظمات التي تنتهج السلوك المدافع هي تلك التي تتخذ نهجا اكثر تحفظا ويميل القادة الذين يثبتون هذا النمط إلى التعامل مع المنتجات والأسواق التي تتسم باستمرار بيئتها وعدم الرغبة في التوسع او البحث على اسواق جديدة وتسعى هذه المنظمة إلى الدفاع على حصتها في السوق والاحتفاظ بها دون تغيير ويغلب على هيكله النمط البيروقراطي الالي والرسمية العالية والمركزية والتنوع الافقي.

حسب Miles et Snow,1978 تفضل المنافسة في السعر والجودة بدلا ان تستثمر بكثافة تطوير منتجات جديدة وهي تركز على الاسواق المتخصصة وتهتم بتحسين كفاءة عملياتها القائمة.

وحسب Doty et Al,1993 وWulf et Al,2010 ان السلوك الإستراتيجي المدافع يحتاج إلى هياكل اكثر ميكانيكية وتتطلب مزيدا من التنسيق على مستوى المركز.

وحسب ميرخان, 2003 فهي تركز بشكل اساسي على زيادة الكفاءة.

وحسب رشيد وعبودي, 2018" ان المنظمات التي تتبع استراتيجية السلوك المدافع يركز فيها المديرين على نطاق العمل الحالي لمنظمتهم دون البحث عن فرص خارج ذلك النطاق.

ومن هنا نقول بان استراتيجية المدافعة تركز على نطاق عملها الحالي دون البحث عن فرص خارج ذلك النطاق وتحافظ على سمعتها ويركزون على أنشطة الابداع الخاصة بالمنتجات الحالية

¹Cancellier, lorenzi&Blageski, junior&Carlos Ricardo2014, Environment al Scanning, Strategic behavior and performance in Small companies, Journal of Information Systems and Technology Management.

² Alessandra, Cassol&Renato Fabiano Cintra&Ivano Ribeiro&Antinio Cavalho, 2019Measurement of the Strategic behavior of Micro and Small-sized enterprises: An Analysis Supported by the Miles and Snow Typology(1978)V23-N, 1, p105-125, ISSN 2237-5139.

كما تحافظ على الزبائن الحاليين دون التوسع إلى اسواق جديدة وهي تعتمد على اسلوب الإدارة المركزية في الرقابة وانها تكون مناسبة اكثر في البيئة المستقرة.

السلوك المحلل:

حسب Miles et Al 1978 هو مزيج استراتيجي من نمطين المنقب والمدافع ويحتوي على عناصر كل من سلوكيات المنقبين والمدافعين ويستند استراتيجية المحلل على رصد دقيق للتغيرات التي قد تحصل وتبني موقف عقلاني كما يحاولون ايضا استكشاف فرص جديدة في السوق مع خلق قاعدة مستقرة من المنتجات الحالية والزبائن الحاليين

كما ان هيكل المنظمات التي تتبع السلوك المحلل يتميز بالتوازن بين الاستقلال الذاتي من جهة والسلطة المركزية من جهة اخرى.¹

وحسب Cancelier et Al, 2014 فتتميز المنظمات التي تتبع استراتيجية المحللين نوعين من الاسواق بشكل روتيني وكفؤ بالاعتماد على الهياكل والعمليات الرسمية اما الثاني فديناميكي يولون الاهتمام بالمنافسين والأفكار الجديدة.

وان السلوك المحلل يعتمد على اسلوب الإدارة المركزية واللامركزية من اجل سد عملها المستقر والمتغير ويحقق توازن بين الكفاءة التي تتميز بها المنظمات المدافعة والتعلم الذي تتميز به المنظمات المنقبة كما يجب هذه المنظمات ان تتأكد دائما من ربحها في دخول اسواق جديدة وقدرتها على ضمان المحافظة على صحتها السوقية الحالية.

ويتم استخدام الهيكل المختلط الذي يقع بين الهيكل العضوي والآلي فالمحللون يراقبوا ردود افعال الزبائن على عروض المنقبين المنافسين والى انشطتهم ونجاحاتهم وإخفاقاتهم في الاسواق.²

وتستند استراتيجية المحلل على رصد دقيق للتغيرات التي تحدث على الانماط الاستهلاكية للزبون ومدى تأثير ذلك على الابقاء على حيازة سلع الحالية او السلع الجديدة وعند التحقق من ذلك تحدد حجم الفرصة الجديدة ومستوى التهديد الذي قد يحصل على وضعها في السوق ومن ثم تبني موقف انتاجي

¹ Wulf, Torsten, Stubner, Stephan, Blarr, W.Henning 2010 Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management, Which Better Predicts Success? Annual Conference of the European Academy of Management .Rom, Italien, 19-22 Mai 2010.

² Slater, Stanley F.&G.Tomas M Hult&Eric Molson 2007, On the importance of matihing Strategic behavior and target market Selection to business Strategy in high-tech markets Academy OF Marketing Science 2007 .9

جديد كما تعد هذه الإستراتيجية الأكثر حذرا من غيرها كما يغلب على معظم قراراتهم الإنتاجية واللوجستية والاستثمارية قدر كبير من العقلانية الواعية لحركة السلع التي عرضت في السوق.

كما يركز القائد الإستراتيجي المحلل جل اهتمامه بمراقبة فاعلية العمليات الإنتاجية والاسواق ويميل المحلل هنا نحو الحصول على ربح محدود وبسيط قياسا للمندفع.¹

السلوك المستجيب:

استراتيجية المستجيبية هي ليست استراتيجية حقيقية بل هي كرد فعل للفرص والتهديدات المتواجدة داخل المحيط والتي تحدث بشكل مفاجيء والمنظمات المستجيبية هي تلك المنظمات التي تفتقر إلى استراتيجية تطلعية فهي تتميز بمحدودية التأثير والتسليم بمتغيرات البيئة فهي تفتقر إلى الابداع او رؤية المستقبلية فهي تنتظر وقوع الاحداث ثم تبدأ بالبحث عن المعالجات.²

وعادة ما يفتقر إلى اي موائمة بين الاستراتيجية والهيكل ويعمل للاستجابة لمتغيرات السوق بطرق متفاوتة ومؤقتة حسب Alessandra et Al,2019 و Wulf et Al,2010

فان المنظمات المستجيبية هي التي تقدم اداء ادنى من السلوكيات الاخرى فهي لا تقود على تغيير بيئي وإنما هي مستجيبية للضغوطات فكل ما تفعله هو الانتظار لحين وقوع الحدث ثم البحث في المعالجة وطرح حلول ويرجع ذلك إلى خصائصها الداخلية من هيكل والثقافة والعمليات التي غالبا ما تفتقر إلى الرؤية المستقبلية.

كما يعاني هذا الاسلوب من مشاكل الأداء وضعف في مواجهة التهديدات الخارجية او المنافسة وحسب Miles&Snow1978 إلى ان هذا السلوك لا يمثل حالة مترابطة ومنظمة ومستقرة ومن الضروري استثنائه في المعالجات الخاصة بدراسة السلوك الإستراتيجي .

وقام الباحثان بطرح نموذج المعدل على ابراز السلوك الإستراتيجي المنقب والمحلل والمدافع وان السلوك الإستراتيجي بأنماطه المختلفة تمثل اساس التوجه الإستراتيجي الشامل اذ ان النمط المدافع يعتمد بشكل كبير على الهيكل التنظيمي الوظيفي وما يرتبط به من رقابة مركزية واتخاذ القرار واتصالات

¹ مرجع سابق، الفكر الإستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، ا.د. طارق شريف يونس 2006 ص88، 89

² القذو حنين محمود والسبعوي، احمد يونس وعبودي، صفاء اندريس، 2008، اثر الثقافة التنظيمية في تحديد السلوك الإستراتيجي لإدارة العليا، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة بحوث مستقبلية، العدد 18.

عمودية ودرجة عالية من التخصص اما النمط المنقب يلجا إلى استخدام الهياكل المرنة وتتطلب التخطيط والرقابة غير المركزية. وان النمط المحلل يستخدم الهيكل المركب كالهيكال المصفوفي¹.

-ان الإدارة الإستراتيجية تبذل اهتمامها لتحقيق التوافق بين امكانيات المنظمة (جوانب قوتها وجوانب ضعفها) وتأثير احدها على الاخر وتوظيفها في مجابهة التهديدات البيئية والاستثمار الفرص المتاحة فيها ومن ثم تحديد الإستراتيجية التي تتواءم مع التحديات والفرص وبشكل تنافسي.²

الجدول رقم 4: السلوك الإستراتيجي (Miles and Snow 1978)

السلوك الإستراتيجي	التركيز	السمات	فهم المحيط
السلوك مدافع	الدفاع عن السوق الحالية	المنتجات أو الخدمات تكون بتشكيلة قليلة. التوجه الداخلي يعتمد على معايير الكفاءة وتجنب المخاطر غير الضرورية، ومركزية الرقابة والبناء الوظيفي المشترك،	مستقر وبطيء الحركة
السلوك محلل	يتكون من نوعين الدفاعي والاستكشافي	يعمل بشكل جيد في السوقين معا المستقر والحركي. يستخدم الكفاءة ويزيد الإنتاج في الأسواق المستقرة . الإبداع في الاسواق الديناميكية.	مستقر وحركي
السلوك المندفع	المقاولاتية، الإبداع والتوجه نحو الفرصة الجديدة	التوجه الخارجي، تشخيص المحيط. تعظيم الفرص الجديدة، الإبداع في حاجات السوق. المرونة والحرية من أنظمة وقوانين الشركات المقيدة،	محيط ديناميكي، بوتيرة سريعة، وغير مؤكد.

¹ المرجع السابق الفكر الإستراتيجي للقادة، ا.د. طارق شريف يونس، 2006، ص90-91

² Miles, E, Raymond and Snow, C, Charles »Organization: New Concepts for New Forms »California Management Review, Vol.xxvll, Number3.Spring 1986.

	الترحيب بالتغيير.		
ليس له ادراك او فهم للمحيط	-تخطيط قصير المدى -يثر على افعال الاخرين -التغيير لا بد منه عند وجود الصعوبات	يستجيب للتغيير	السلوك المستجيب

Source : The relationship between firm's strategic orientation and strategic planning process. International journal of business and management. Vol 5. No1 1p56

الجدول رقم 5: السلوك الاستراتيجي ومواءمته مع الأهداف والبيئة والخصائص الهيكلية

السلوك الاستراتيجي	الأهداف	البيئة	خصائص الهيكل
مدافع	استقرار وكفاءة	مستقرة	رقابة محكمة-تقسيم متميز للعمل
محلل	استقرار ومرونة	متغيرة	رسمية عالية مركزية -رقابة غير مركزية-رقابة محكمة للأنشطة المالية
مندفع	مرونة	ديناميكية	هيكل مرن-تقسيم عمل بسيط-رسمية بسيطة-لا مركزية

كما يتضح من الجدول اعلاه الأهداف الخاصة بكل سلوك استراتيجي والهيكل التي تختاره الإدارة لتنفيذ الأهداف. وقد غاب السلوك المستجيب راجع لعدم فاعلية الأداء التي تحل فيها كما نبين نمط البيئة الذي يتناسب مع كل نمط استراتيجي .

المطلب الثاني: السلوك الاستراتيجي ودورة حياة المنظمة

Strategic Behavior and Relation to Organization Life Cycle حدد السلوك الاستراتيجي

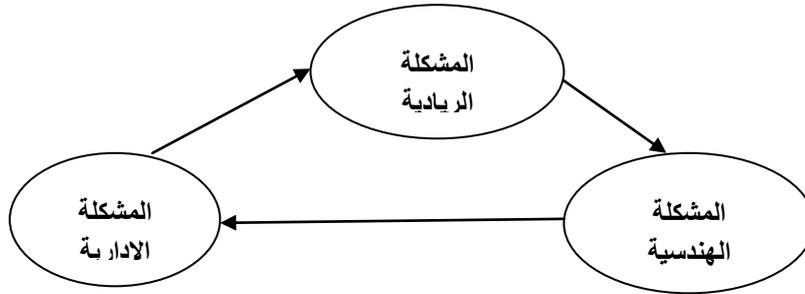
وأنماطه علي اساس التغيير الذي يحصل على نضج المنظمة وأنشطتها اذ تعرف دورة حياة المنظمة على انها المراحل التي تمر بها طوال حياتها منذ نشوئها وبداية تكوينها حتى تدهورها وفنائها من خلال مراحل وكل مرحلة هناك خيار استراتيجي تتبعه بالشكل الذي يتناسب معها. اي ان المنظمة تمر في انتقالات تحولية غير مستمرة لظروف المنافسة والمخاطرة والالتاكد البيئي في اوقات معينة خلال نشوئها وتطورها عبر الزمن.

• الدورة التكيفية لنموذج Miles and Snow(1978)

تم تطوير النموذج العام لدورة التكيف وهي عملية التكيف مع البيئة بما يتفق مع منهج الخيار الإستراتيجي لدراسة المنظمات بحيث ان الخيارات التي يضعها المديرين هي العوامل الأساسية للهيكل التنظيمي والعملية. فبالرغم من تعدد الخيارات وتعقيدها فانها يمكن النظر اليها على اساس ثلاث مشاكل من التكيف التنظيمي: مشكلة تنظيم المشاريع (ريادة الاعمال) والمشكلة الهندسية والمشكلة الادارية¹

كما اشار الي القضايا الثلاث الاستراتيجية لدورة التكيف من قبل Miles and Snow(1978) على انها مشاكل عملية معقدة وديناميكية من الخيار الاستراتيجي ولدينا الشكل الذي يبين ذلك:

الشكل رقم 10: الدورة التكيفية ل Miles and Snow



Source: Gnjidić, V. (2014). Researching the dynamics of Miles and Snow's strategic typology. Management: Journal of Contemporary Management Issues, 19(1), p. 95

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978/2003). Organizational Strategy, Structure, and Process. Stanford University Press, California, p 24.

وفقا ل Miles and Snow (1978) من اجل تكيف المنظمة لتبقى تتماشى مع التنافس في بيئتها يتعين على الإدارة ان تضع الخيارات الاستراتيجية لحل هذه المشاكل التنظيمية الثلاث حتى يكون هناك توافق مناسب بين العناصر الثلاث وتكون المنظمات فعالة.²

فمن خلال دورة التكيف يحدد توجه هذه المنظمات كيف تتحرك من خلال هذه الدورة وعلى هذا اساس يتم استخدام نموذج معين وماهي الاستراتيجيات التي توظفها المنظمات في حل المشكلة الريادية

¹ Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process, op cit, p548.

² Abernethy, M. A., & Guthrie, C. H. (1994). An empirical assessment of the "fit" between strategy and management information system design, op cit, p 52.

اي تحديد نطاق المنتجات وأسواق المنظمة بالإضافة إلى المشكلة الهندسية في اختيار التكنولوجيات التي تستخدم في الانتاج والتوزيع والمشاكل الادارية في اختيار وتطوير الهيكل التنظيمي وعمليات السياسة¹

•دورة حياة المنظمة:

لقد شبه الباحثين دورة حياة المنظمة بالكائنات الحية حيث يولد فينمو فينضج ثم يهرم ويموت وكذلك المنظمات ولكنه تشبيه غير دقيق في جانبين هامين اولهما ان الكائن الحي مصيره الموت المحتوم في حين بعض المنظمات لا تختفي والجانب الاخر ان الكائن الحي حتما إلى الشيخوخة ثم الفناء بينما تتمكن بعض المنظمات من تتجاوز مرحلة التراجع والعودة الى التعافي والنمو.

ومع بداية الستينات وضع Rostow او فسر تطور اقتصاديات الامم إلى خمس مراحل متتالية وبعد ذلك تم تطبيق هذا النموذج من طرف اعمال

Bazire (1976)-Greiner(1977)-Churchill(1983)-Adized(1991) وبدات هذه نماذج مهمة خاصة في سنوات الثمانينات من اجل وضع صورة لتطور المؤسسة الصغيرة.

كما ان مفهوم دورة حياة المنظمة اثار إلى ان لكل مرحلة متطلباتها والتي لا بد من المنظمات ادراكها لكي تستمر في بقاء واقتراح الباحثون عددا من النماذج بشأن المراحل التي تمر بها المنظمات خلال حياتها ومن النماذج نموذج Kimberly and Miles قسم دورة حياة المنظمة إلى ثلاث مراحل النشأة Creation والتحول Transformation والتدهور Decline

نموذج Field and Miles خمسة مراحل لدورة حياة منظمة مرحلة الولادة-مرحلة الشباب-مرحلة منتصف العمر-مرحلة النضج-مرحلة التدهور.

اما Dalf قسم دورة حياة المنظمة إلى اربع مراحل مرحلة النشأة -مرحلة النمو-مرحلة النضج ومرحلة التوسع.

ومن اكثر النماذج قبولا وانتشارا نموذج ميلر وفرايزر حيث اقترح Danny Miller وPeter Frissen ان دورة حياة المنظمة تمر بخمس مراحل هي:

▪ **الولادة:** تسعى فيها المنظمات الصغيرة إلى تأسيس وترسيخ وجودها من خلال الابداع الانتاجي

¹ Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process, op cit, p 550.

- النمو والتوسع: تبدأ المنظمات بالنمو وتكبر بسرعة وتقسم إلى وحدات ودوائر
- النضج: تصبح هذه المنظمات كفاة ومستقرة وتستخدم هياكل أكثر بيروقراطية لكنها اقل ابداعية.
- الانحدار والتدهور: وهنا تكون المنظمة ضمن اسواق منكمشة لمنتجات متقادمة.
- اعادة الانتعاش: تشهد فيها المنظمة منجزات ابداعية ضمن هيكل تنظيمي يعتمد على تقسيم على اساس السوق.

وتختلف استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي من مرحلة لأخرى.

-كما ان مفهوم دورة حياة المؤسسة يركز على اساس ان المنظمات تختار طرقا مختلفة لجلب الموارد وتحويلها وتختار هياكل التنظيمية واستراتيجيات ما تؤدي هذه اختلافات إلى تنوع المخرجات وسؤال يطرح لماذا تبقى بعض منظمات وتتطور وبينما تفشل اخرى وتموت؟

لماذا تمتلك بعض المؤسسات القدرة على وضع هيكل واستراتيجيات لزيادة نمو بينما تفشل مؤسسات اخرى في المهمة؟¹

كما ان هذه المراحل تختلف باختلاف المنظمات حتى لو كانت تلك المنظمات متشابهة وعلى هذا الاساس فان مرحلة الابداع والتكوين تتطلب اسلوبا ابداعيا ويتمثل الابداع في القائد الاستراتيجي القادر على المغامرة المحسوبة والتي تتطلب توفر خصائص الحكمة والقدرة في التعامل مع المفاجآت ولا بد من ان تنتهي مرحلة الابداع عندما تبدأ مرحلة التوسع في النشاط والتنوع في النشاط والسوق والتي تتطلب هذه المرحلة سلوكا استراتيجيا مناورا فالسلوك المناور يتطلب قائدا استراتيجيا يملك القدرة على تمييز المواقف الجذابة والتي تصبح هذه المواقف مشروعا استثماريا Business Attractiveness وتمثل المتغيرات الخاصة بتطور حجم السوق ومستوى المنافسة والتمايز التكنولوجي من اولويات التفكير الاستراتيجي في هذه المرحلة وبعد الوصول المنظمة إلى درجة من الاستقرار في الحجم والانتاج والسوق فيصبح السلوك الاستراتيجي المتحفظ Conservative او الحذر Cautions ويركز القائد الاستراتيجي هنا على التمييز بين الانشطة المنعثة والأنشطة الناجحة وبذلك فان تهيئة الوضع الاستراتيجي في اطار التوازن لحجم الانشطة والاستثمار فيها من اولويات اهتماماته وفي مرحلة الانحدار تتطلب اسلوبا عقلانيا يحدد بموجبه صيغ التصفية للنشاط ووضع الخيارات الاستراتيجية وتقليل الخسائر المترتبة عليها إلى ادنى حد ممكن.²

¹ Quinn, R.; Cameron, K., **Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of effectiveness**, Management Science, Vol. 29, No.1, 1983, PP.33-51

² المرجع السابق، الفكر الاستراتيجي للقادة، ا.د. طارق شريف يونس، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006، ص 92-93

ان عملية تصنيف السلوك الإستراتيجي لا ينحصر فيما تم طرحه مسبقا إلا انه الأكثر استخداما في دراسة السلوك القيادي الذي تعتمده الإدارة الإستراتيجية ونالت تلك التصنيفات قبولا واسعا بين الباحثين من بينها.

(R.E. Miles, C.C. Snow,1978), (Hodge&Anthony,1991),

(J. A.Parnell and M. Menefee, 1995), (F.A. P. Gimenez,2000), (Daft, 2001)

(Antonio A.S and Gregorio S,M2005), (N. Da Silva, and all,2010), (V.Gnjidić,2014).

تم اختبار هذه النماذج من قبل الباحثين على ارض الواقع في بيئات مختلفة ورغم ذلك توصلت الدراسات الى نفس النتائج وتمثل في ان تحقيق الاهداف المسطرة يعتمد على توجه السلوك الإستراتيجي للقائد في المنظمة.

• النتائج المتوصل اليها نحو توجه السلوك الإستراتيجي للقائد بنجاح في المنظمة:¹

1-اسقاط الحاضر على المستقبل ,ومحاولة وضع افتراضات الواقع بحيث تستوعب التغيرات الموجودة في المستقبل.

2-حصر سرعة التغير في البيئة المستقبلية عن طريق التعامل مع المرونة المستقبلية على اساس تقدير مستوى المرونة القائمة

3-الحذر من معطيات التحليل الكمي وحسم تأثير الدقيق لها على الاحداث المقاسة

4-عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة واشراكها في صياغة القرار المستقبلي.

5-استخدام أسلوب السيناريوهات على الدوام والتي من شأنها تحديد الوضع الطارئ في المستقبل وكيفية الاستجابة له.

6-لا تجعل التخطيط هدفا على رغم من اهميته فالهيكل يحدد الفعل القيادي والأداء يكون في حدود المرونة المشروطة بالتغيرات والمفاجآت.

7-النظرة المسبقة للأحداث المستقبلية يعني الحذر المبكر هو فعل قيادي يضمن معرفة الاسباب والنتائج المترتبة عليها مما تستطيع مواجهتها وفي الوقت المناسب .

¹ المرجع السابق، الفكر الإستراتيجي للقادة، ا.د.طارق شريف يونس، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006، ص 92-93

8- انبثاق التخطيط من الأهداف الاستراتيجية اي التخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ

الهدف.

المطلب الثالث: الوعي الاستراتيجي للمقاولين ومدراء المؤسسات:

اولا: المقاربات النظرية الخاصة بالمقاول

انها تنظر لسلوك وتوجه المقاول كأحد العناصر المهمة لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وحسب Julien /Marchesnay بوصف المقاولين إلى نوعين¹:

المقاول الاول: يفضل الاستمرار والاستقلال والنمو اي انه يفضل الاستمرار في نفس الاعمال ثم

التحرر وضمان مركزه المالي وانه يرفض الاستدانة من البنك ثم بعد ذلك البحث عن النمو اي اهتمامه

متوجه نحو بقاء نشاطه ثم الرغبة في الاستقلالية وبهذا يكون سلوكهم الاستراتيجي ذو طابع شخصي كما

انهم يتجهون إلى استكشاف والتدرج في اتخاذ القرارات كما يكون سلوكه تفاعلي اي الفعل يكون كنتيجة

للعوي بالمشكلة ويغلب عليه المركزية في اتخاذ القرارات.

المقاول الثاني: يفضل النمو والاستقلالية والاستمرار فهذا المقاول يهتم بنشاطات ذات النمو فهو

يهتم بنشاطات التي تحقق له اكبر ربح ودرجة كبيرة من المخاطر فهو لا يتردد في اللجوء إلى التمويل

الخارجي وفتح راس ماله مع ضمان استقلالية التسيير فان بقاءه مرتبط بتحقيق الارباح كما يتجه لنمط

التسيير للاندماج اكثر من التميز ويفضل مشاركة اعضاء المجلس في اتخاذ القرار.

ثانيا: مفهوم الوعي الاستراتيجي

هو ان يكون القائد واعيا ومدركا لكل ما يتعلق بالمؤسسة وما يحدث في البيئة الخارجية لاغتنام

الفرص وتجنب المخاطر والوعي بالبيئة الداخلية من حيث معرفة موارد المؤسسة

حسب Al& Badayneh 2021 فالوعي الاستراتيجي هو مفهوم شامل يشمل جميع عناصر

المؤسسة.²

وحسب Davis,Allen&Dibrell, 2012 هو العملية التي من خلالها يعطي المديرون او يساعدون

في اعطاء تفسيرات لظواهر غامضة سابقا.¹

¹ Julien P. A& Marchesnay M. **La petite entreprise**, Vuibert Gestion, Paris, France, 1988, PP.236-237.

² Al-Badayneh, G. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies. *International Review of Management and Marketing*, 11(2), 47-58.

وحسب Ibrahim&Al-Nuaimi 2020 الوعي الإستراتيجي هو المهارة التي تمكن القادة من التعرف على خيارات الناشئة في بيئة العمل وتجنب المخاطر واتخاذ القرار المناسب.

ثالثاً: أهداف الوعي الإستراتيجي

-رفع مستوى المديرين لاستخدام موارد بطريقة فعالة وإدراك التغيرات المستقبلية المحتملة وتكون عملية صنع القرار مبنية على اساس الخبرة وليس الحدس وتخمين.
-معرفة وتحديد حاجات العملاء لإشباعها وتعرف على حجم الاسواق التنافسية وتحليل وتقييم الشامل للبيئة الداخلية والخارجية .

رابعاً: ابعاد الوعي الإستراتيجي

حسب Ibrahim&Al-Nuaim 2020²

- 1.تشخيص الإستراتيجي: هي مجموعة من السلوكيات التي تحدد الخلل وتحاول معالجته عن طريق تحليل البيئة الداخلية والخارجية بمتغيراتها وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.
- 2.التقييم الإستراتيجي: تحليل المسارات وتقييمها وصياغتها وشرحها لمجلس الإدارة
- 3.الاستيعاب والفهم: الوعي الكامل بالتغيرات البيئية من فرص وتهديدات واستيعاب المعلومات والبيانات
- 4.الاستجابة: الوعي بجميع تغيرات البيئة الخارجية واتخاذ قرارات وإجراءات التي تحقق أهداف المؤسسة.

ومن هنا نستخلص ان الوعي الإستراتيجي من عناصر المهمة وفعالة في تحقيق اداء متميز للمؤسسة وله دور مهم في عملية صنع القرار الإستراتيجي وتحقيق الأهداف المسطرة.

¹ Davis, P. S., Allen, J. A., & Dibrell, C. (2012). Fostering strategic awareness at an organization's boundary. *Leadership & Organization Development Journal*. 33(4), 322-341.

² Ibrahim, I. R., & Al-Nuaimi, S. A. (2020). The Role of Shared Governance and Strategic Awareness in Reducing Barriers to Achieving Strategic Objectives-Field Research in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*.10 (5), 100-111.

خلاصة:

في هذا الفصل تطرقنا بدايتا مفهوم الإستراتيجية ومستوياتها وأدوات التحليل الإستراتيجي وصولا إلى النماذج الإستراتيجية وتبين انه لا يوجد تعريف محدد للإستراتيجية وانه يوجد عدد لا يحصى من النماذج الإستراتيجية.

كما تطرقنا إلى التفكير الإستراتيجي والخيار الإستراتيجي وفي الاخير ركزنا على المرتكزات الفكرية للسلوك الإستراتيجي والوعي الإستراتيجي واستخلصنا ان الوعي الإستراتيجي والسلوك عناصر مهمة في تحقيق اداء متميز وله دور مهم في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثاني:

أسس تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الثاني: أسس تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

شهدت الجزائر في السنوات الاخيرة باهتمام متزايد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،لأنها من القطاعات التي يعول عليها للنهوض بالاقتصاد الوطني وهذا ما يحتم عليها العمل على تحسين اداءها لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية ومن اجل بقاءها واستمراريتها.

ومن اجل ذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث بحيث خصص المبحث الاول الاطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والتطرق الى تصنيفاتها واهم خصائصها والمشاكل والتحديات التي تواجهها في الاقتصاد الجزائري والمبحث الثاني الأداء والأسس النظرية والمفاهيم والمبحث الثالث تقييم وقياس الأداء وأسس تحسينه.

المبحث الاول: مفاهيم وخصائص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تصنيفها وأهميتها

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخلا هاما في النمو الاقتصادي وكونها تؤدي دورا هاما في تجسيد التنمية المحلية ، واصبح الاتجاه السائد بين دول العالم سواء متقدمة منها او نامية حيث بادرت الجزائر إلى تبني جملة من الإصلاحات والتشريعات القانونية ومجموعة من برامج الدعم والتمويل لتوفير مناخ ملائم لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الاول: مدخل العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**المطلب الثاني: تصنيفات واشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر****المطلب الثالث: المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاد**

الجزائري

المطلب الاول: مدخل العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يصعب تحديد تعريف موحد وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كافة الدول وهذا راجع إلى جملة المعايير وهذه المعايير تشمل اتجاهين اساسين وهما الاتجاه الكمي والنوعي.¹ والصعوبة في اختيار المعيار المناسب بينهما.²

الاتجاه الكمي: تعتبر المعايير الكمية احد اهم المعايير التي يمكن استخدامها في وضع تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتخص هذه المعايير المؤشرات الاقتصادية والتقنية او النقدية

✓ معيار حجم العمال:

يعتبر من اكثر المعايير استعمالا ويمتاز بالسهولة في القياس والمقارنة بين مختلف الانشطة من خلال تعداد العمال ومن مميزات الثبات النسبي والسهولة في المقارنة والبساطة في التطبيق³

¹ سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (واقعه، اهميته وشروط تطبيقه) حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 41

² عمر تليجي الملتقى الوطني الاول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية علوم التسيير، جامعة الاغواط، 8-9 افريل 2002، ص 5

³ لرقط فريدة واخرون، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، مداخلة ضمن الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطور دورها في الاقتصاديات المغربية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 28/25 ماي 2002، ص02

إلا ان هناك صعوبة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على هذا المعيار وهذا راجع انه لا يأخذ بالاعتبار مستوى التكنولوجيا المتبعة في الانتاج والتي تتسبب في تخفيض العمالة او اعتماد بعض الدول إلى حجم راس مال الكبير نسبيا .

كما ان بعض المؤسسات تعتمد على عدد عمال كبير وذلك لتعويض عن النقص في التكنولوجيا وراس المال¹ فينظر على انها مؤسسات كبيرة والحقيقة غير ذلك.

✓ معيار راس المال المستثمر:

احد المعايير الاساسية المستخدمة في تكييف حجم المؤسسة باعتباره عنصرا اساسيا في تحديد الطاقة الانتاجية للمؤسسة فكلما كان كبير تعتبر مؤسسة كبيرة والعكس مع اخذ بعين الاعتبار النمو الاقتصادي لكل دولة إلا ان هذا المعيار وحده غير كافي فبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على تكثيف العمالة والاستفادة من تقليل راس المال لذلك يستخدم هذا المعيار كمكمل لمعيار عدد العمال او غيره من المعايير الاخرى²

كما يمكننا الخروج بمعيار نسبي يسمى بمعيار معامل راس المال يأخذ كلا المعيارين كما يعبر عن حجم راس المال اللازم لتوظيف عامل واحد من خلال العلاقة

$$\text{معامل راس المال} = \text{راس المال الثابت} / \text{عدد العمال}$$

وهذا المعيار المزدوج يقلل من العيوب والانتقادات.

✓ معيار كمية الانتاج:

هذا المعيار يحدد المؤسسات الصغيرة بصغر انتاجها وانخفاض الحصص السوقية والمتوسطة بتوسط حجم انتاجها من حيث الكمية والقيمة فهذا المعيار يصح اكثر في المؤسسات ذات الطابع الصناعي ولا يصلح استخدامه بمفرده لأنه يتعدل حسب متغيرات الاسعار.

¹ عبد الرحمن يسرى احمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الدار الجامعية، مصر 1996، ص17

² نبيل جواد، ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للكتاب، الطبعة الاولى، 2006، ص 30

✓ معيار قيمة المبيعات:

يستخدم لتفريق بين مؤسسات كبيرة ومؤسسات صغيرة ومتوسطة كما يستخدم في جميع المؤسسات التجارية والصناعية والخدماتية. كما يبقى غير صالح خاصة في المؤسسات المصغرة التي تفتقر للدفاتر والحسابات بشكل منظم ومنتظم¹

✓ معيار القيمة المضافة:

وهو صافي الناتج بعد استبعاد المستلزمات الوسيطة والمشتريات كما يصلح المعيار في الجانب الصناعي ويبقى هذا المعيار معقدا عمليا .

2-الاتجاه النوعي:

يرى الباحثون ان المعايير الكمية غير كافية وتحتوي إلى جوانب سلبية وعدم قدرتها لتحديد تعريف موحد ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولذلك تم الاعتماد على معايير نوعية بحيث تصنف المؤسسات بصورة موضوعية تعكس الخصائص الوظيفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ومن اهم تعاريف الذي جاء بها الباحثين:

تعريف J.E.BOLTON:

اهم دافع شجع اهتمام البروفيسور BOLTON² بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو ابتعاد البريطانيين على هذا صنف من المؤسسات فكانت دراسته لهذه الاشكال والذي كلف بها من قبل الحكومة البريطانية والتي افضت عن تقرير حدد فيه المعايير التالية:

-يتم تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل ملاكها بصفة شخصية

-تملك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حصة محدودة في السوق

-تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاستقلالية

¹ صالحى سلمى، تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدراتها التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الاعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2006، ص 06

² BOLTON J.E(1998) LA PME UNE ENTREPRISE HUMAINE. DEBOECK. BRUXELLES. BELGIQUE-P17

ولقد جمع هذا التعريف عدة عناصر من خلالها يمكن استنباط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسير من قبل ملاكها وتسير بشكل بسيط كما يعتمد على اتخاذ القرار على هذا المسير كما يشير ان المؤسسة لا تملك المكانة التي تمكنها من فرض شروطها في السوق والهيمنة الذي يعكس عدم قدرتها على تحمل المنافسة القوية والشديدة.

وعنصر اخيران المؤسسة تملك استقلاليتها والذي بقي عنصرا مبهما إلى حد بعيد.

تعريف G.HIRIGOYEN:

يرى هذا الباحث ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسير من قبل شخص يملكها وهو المسؤول عن اتخاذ القرارات وله هدف تحقيق المردودية .

ومن خلال هذا التعريف اعتمد على ثلاث معايير جوهرية وهي المسؤولية - الملكية - المردودية.

■ معيار الملكية:

تعتبر من اهم المعايير النوعية حيث تكون الملكية في غالب الاحيان إلى القطاع الخاص في شكل شركات اشخاص او اموال تعود لفرد واحد او للعائلة ويكون المدير في الغالب مالك المؤسسة وصاحب القرار.¹

■ معيار الاستقلالية والمسؤولية:

تكون حسب هيكلها التنظيمي غالبا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد المالك هو المسير والمشرف على التنفيذ والتسيير واتخاذ القرارات وبالتالي فان المسؤولية القانونية والادارية تقع على عاتقه.² وعندما تكون له الاستقلالية التامة في الإدارة والتسيير العمل دون تدخل اطراف خارجية³

¹ كروش محمد، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة، تخصص علوم تسيير جامعة، ابو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2013-2014، ص03

² توفيق عبد الرحيم يوسف، ادارة الاعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2002، ص 16 .

³ كاسر نصر المنصور شوقي ناجي، ادارة المشروعات الصغيرة دار حامد للنشر، عمان الاردن 2000، ص42

■ معيار الحصة السوقية:

تكون الحصة السوقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدودة في السوق بسبب صغر حجم المؤسسات ومحلية النشاط وقلّة راس المال والمنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب التشابه في الظروف والإمكانات

ويعتبر معيار الحصة السوقية احد المعايير النوعية التي تميز بين المؤسسات مع مراعاة الترابط الذي يجمع بين مخرجات هذه المؤسسات والسوق.

■ معيار التكنولوجيا:

وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببساطة التكنولوجيا التي تستخدمها مقابل كثرة في العاملين والقلّة في راس المال.¹

1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا يوجد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولقد تبنت الدول معايير مختلفة لتعريفها ومن اهم المعايير معيار العمال ومعيار راس المال ومعيار المبيعات ويوجد أيضا اختلاف في الحد الأعلى والأدنى لعدد العمال مثلا في المانيا لا يزيد العدد على 49 عامل وفي إنجلترا 200 عامل وفي اليابان 300 عامل ورغم ذلك يمكننا ان نذكر بعض التعاريف منها:²

تعريف لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية:

ان هذه المشروعات هي التي تعتمد على استقلالية الإدارة وان يكون المدير هو مالك المشروع وتتشكل من مجموعة من الأفراد ومحلية النشأة بحيث يكون أصحاب المشروع قاطنين في منطقة المشروع.

¹ محمد وجيه يدوي تنمية المشروعات الصغيرة ومردوده الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، مارس 2004، ص 5

² عبد الرزاق حميدي وعبد القادر عوينان، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة، مع الاشارة لبعض التجارب العالمية، ملتقى الدولي "الاستراتيجية الحكومية في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة"، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تعريف منظمة العمل الدولية (ILO):

"المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي وحدات تنتج وتوزع سلع وخدمات وتتألف غالبا من منتجين مستقلين يعملون بمالهم الخاص في المناطق الحضرية في البلدان النامية وبعضها يعتمد على العمل من داخل العائلة وبعضهم يستأجر عمالا وحرفيين وبعضها يعمل براس مال ثابت يعتمد على عائد منخفض وعادة ما تكسب دخولا غير منتظمة وتهيا فرص عمل غير مستقرة "

وتعرف بان المؤسسات الصغيرة وهي تلك المؤسسات التي يعمل بها اقل من 10 عمال والمؤسسات المتوسطة هي تلك المؤسسات التي تعمل ما بين 10 إلى 99 عامل وما يزيد عن 99 عاملا تعد مؤسسات كبيرة¹

تعريف البنك الدولي:

يعتمد في تصنيفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لثلاثة معايير متمثلة في عدد العمال وحجم المبيعات السنوية والأصول والمؤسسات التي تستوفي معيارين على الاقل من الثلاثة تصنف كمؤسسة صغيرة او متوسطة وقد تلجا في بعض الحالات إلى إدارة الاسواق المالية العالمية واستخدام حجم القروض كمعيار رابع²

تعريف الاتحاد الاوروبي:

تركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الاوروبي على ثلاث معايير وهي معيار عدد العمال ومعيار رقم الاعمال السنوي والميزانية السنوية ولدينا جدول يوضح لنا³:

الجدول رقم 6: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الاوروبي

النوع	عدد العمال	رقم الاعمال	مجموع الميزانية
مصغرة	اقل من 10	اقل من 2 مليون اورو	اقل من 2 مليون اورو
صغيرة	اقل من 50	اقل من 10 مليون اورو	اقل من 10 مليون اورو

¹ ميساء حبيب سلمان، سمير العبادي، المشروعات الصغيرة وأثرها التنموي، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2015، ص18

² كعواش جمال الدين وآخرون، اهمية العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سد فجوة تمويل هذه المؤسسات، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد2، 2018، ص76

³ براق محمد، ، غربي حمزة، نظريات السياسة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، النشر الجامعي الجديد. تلمسان، الجزائر، 2018، ص19 .

متوسطة	اقل من 250	اقل من 50 مليون اورو	اقل من 43 مليون اورو
--------	------------	----------------------	----------------------

source: Economic and Social commission for Asia and the Pacific(ESCAP),Globalization of Production and the competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprise in Asia and the Pacific: Trends and Prospects,United Nations,New York,2009,page 05

تعريف الولايات المتحدة الأمريكية:

من خلال تعريف الصادر عن إدارة المشروعات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية المشروعات الصغيرة بأنها تلك المؤسسة التي تعود ملكيتها وإدارة شؤونها بالشكل المستقل ولا يكون لها القدرة على السيطرة في مجال نشاطها الذي تمارسه وذلك بالنظر إلى حجم مبيعاتها القليل نسبيا واليد العاملة قليلة مقارنة مع المؤسسات الكبيرة في نفس النشاط كما يبلغ عدد العمال 250 عاملا كحد اقصى وإجمالي الأموال المستثمرة لا يزيد عن 03 مليون دولار.¹

تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر²

في ظل انضمام الجزائر إلى مشروع الاورو متوسطي وتوقيعها على الميثاق العالمي في بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000 ومن اجل تحقيق الانسجام في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اخذ القانون الجزائري بالمعايير الاوربية في تحديد مفهوم هذه الاخيرة وذلك بتبنيه القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 حيث يعتبر هذا القانون اول نص صريح يتطرق فيه المشرع إلى مفهوم هذا النوع من المؤسسات وتحديد كافة تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبعدها جاء القانون رقم 02/17 المؤرخ في 10 جانفي 2017 المعدل والمتمم للقانون رقم 18/01 المتمثل في القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك مراعاة للتطورات الاقتصادية واجتماعية الحاصلة حيث نصت المادة الخامسة منه من الباب الاول الفصل الثاني على ان³ "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة انتاج السلع او الخدمات:

¹ الاخضر بن عمر وعلي بالموشي، معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسبل تطويرها، الملتقى الوطني حول واقع وافاق النظام

المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 5-6/05/2013، ص4

² المادة 05 والمادة 09 والمادة 10 من القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 يناير 2017 والمتضمن القانون

التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 02، ص05، ص 06

³ القانون رقم 02/17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق ل 10/01/2017 يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، العدد02، الجريدة الرسمية الجزائرية، ص 5

-تتكون من 01 إلى 250 شخص

-لا يتجاوز رقم اعمالها السنوي اربعة ملايين دينار جزائري او لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري وهي تحترم معايير الاستقلالية وتقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الثلاثة انواع هي:

المؤسسة المصغرة:

هي المؤسسة التي تشغل من عامل (1) إلى تسعة (9) عمال وتحقق رقم اعمال اقل من (40) مليون دينار ولا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرون (20) مليون دينار

المؤسسة الصغيرة:

هي المؤسسة التي تشغل من عشرة (10) إلى تسعة واربعون (49) عامل وتحقق رقم اعمال اقل من (400) مليون دينار ولا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية (200) مليون دينار.

المؤسسة المتوسطة:

هي المؤسسة التي تشغل من (50) إلى (250) عامل وتحقق رقم اعمال اقل من (04) ملايين دينار ولا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية (01) مليار دينار.

الجدول رقم 7: اهم التعديلات التي تضمنها قانون 18/01 والقانون 02/17 في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمقارنة بينهما.

الوحدة: دج

الاستقلالية	القانون رقم 02/17		القانون رقم 01/18		عدد العمال	الطبيعة
	الحصيلة السنوية	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية	رقم الاعمال		
الاستقلالية في التسيير	لا تتجاوز 20 مليون	اقل 40 مليون	اقل 10 ملايين	اقل من 20 مليون	9-1	مصغرة
	لا تتجاوز 200 مليون	اقل من 400 مليون	اقل من 100 مليون	اقل من 200 مليون	49-10	صغيرة
	بين 200 و 01 مليار	400 مليون و 4 ملايين	200 مليون -1 مليار	200 مليون -2 مليار	250-50	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماد على المواد 8-9-10 و قانون 18/01 والقانون 02/17 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -الجريدة الرسمية.

الخصائص العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي المؤسسات الكبيرة مما يؤهلها ان تلعب دورا مهما في التنمية المحلية ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

1.المرونة: ان المؤسسات المتوسطة والصغيرة تكون لديها مرونة اكبر من المؤسسات الكبيرة وذلك لقدرتها على التكيف مع بيئتها بسرعة.وهي تكمل أنشطة المؤسسات الكبيرة.

2.انخفاض مستويات معامل راس المال: تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكنولوجيا بسيطة وراس مال اقل بسبب تخصصها في عمليات انتاج محدودة وتساهم في امتصاص فائض العمالة.

3.سهولة الانشاء والتنفيذ: سهولة انشاء هذه المؤسسات جعلها تفرض نفسها عدديا في كافة انحاء العالم.

¹ Law of the Republic of china on promotion of SME(order of the President No 69) china, june29, 2002

4. **التدرج الوظيفي البسيط:** ان عدد العمال القليل في المؤسسات المتوسطة والصغيرة يساعد على سرعة القرارات المتخذة وسهولة ونجد قلة التخصص في العمل حيث ان العامل يقوم بمجموعة من الوظائف وهذا ما يوفر المبادرة.

5. **التدقيق في الابداع والابتكار:** تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكثير من الابداع والابتكار وهذا راجع لإنتاجها كميات قليلة مما يستوجب ادخال بعض التعديلات والابتكارات من اجل اعطائها شكل جديد يجعلها تنافس منتجات المؤسسات الكبيرة.

6. **اختلاف انماط الملكية:** ان اختلاف في حجم راس المال ادى إلى اختلاف في انماط الملكية بحيث نجد الملكية الفردية والعائلية ومجموعة من الاشخاص.

7- **وسيلة دعم المؤسسات الكبيرة:** من خلال المقاوله من الباطن.

8- **الإدارة والتسيير:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسهولة الإدارة نظرا لبساطة الهيكل التنظيمي واستعمالها لأساليب الإدارة والتسيير الغير معقدة. والتوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة¹.

بالإضافة للخصائص الايجابية التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكننا ان نستخلص مجموعة من الخصائص السلبية وهي كالآتي:

1. **معدلات الفشل العالية:** ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اكثر عرضة للفشل نتيجة صغر حجم انتاجها ونشاطها فيجعلها غير قادرة على تحمل الخسائر والخسارة تؤدي بها إلى توقيف المؤقت او إلى تصفية نشاطها .

2. **الاعتماد على خبرات الذاتية:** ويعتبر السبب الرئيسي في فشلها حيث يصعب على صاحب العمل القيام بتسيير كافة الوظائف المتعددة للمؤسسة

3. **انخفاض مستوى التكنولوجيا:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستعمل مستوى عالي من التكنولوجيا وهذا لكون صناعاتها لا تستوجب استثمارا ذو قيمة مرتفعة ولا يد عاملة ذ مؤهل عالي².

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، ص66

² ياسر عبد الرحمان، تقييم دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة، دراسة ميدانية بولاية جيجل، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2014، ص64-65

4.تدني قدرتها على التطور والتوسع: لإهمالها جوانب البحث والتطوير بعدم الاهتمام بضرورتها وأهميتها.

ومما سبق من خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نلاحظ وجود خصائص ايجابية نتيجة وجود عوامل مساعدة وخصائص سلبية راجع للظروف والمشكلات التي تواجهها.

اهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمثل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهم محرك للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك في جميع الدول على اختلاف مستويات تطورها ويظهر ذلك فيما يلي:

❖ اهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيادة الناتج المحلي وخلق فرص العمل:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها دور في التنمية من خلال المساهمة في الناتج المحلي وخلق فرص العمل وهذا ناتج للخصائص التي تتميز بها وكثافة عددها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

❖ اهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي نواة الصناعات التصديرية وقدرتها على خلق مزايا تنافسية في غزو الاسواق الدولية وتوفير العملة الصعبة وتحسين وضعية الميزان التجاري.

❖ اهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تشجيع الابداع والابتكار:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشجع الابداع والابتكار حيث تفوقت على المؤسسات الكبيرة من حيث عدد الابتكارات المحققة .

وان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) ان نسبة الابداع والابتكارات على مستوى الدول الاعضاء قد بلغ 30% إلى 60% تعود للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹

❖ اهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التوازن الجهوي:

يعني العدالة في توزيع الدخل وتوفير فرص العمل على مختلف جهات الوطن وهذا ما يميزها من خصائص توّهلها للانتشار الجغرافي في جميع الوطن وتحقيق نمو متوازن .

¹ Michel Marchensy et karim messeghem, Cas de strategie de PME, Edition EMS, Paris, page 8

❖ أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التكامل الاقتصادي:

فان التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة يؤدي إلى تدعيم الصناعة ككل وتنظيم الاستهلاكات الوسيطة ففي الكثير من الاحيان تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشروعات مغذية تعتمد عليها المؤسسات الكبيرة.

المطلب الثاني: تصنيفات واشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التصنيف حسب طبيعة النشاط -المعيار القانوني -أساس توجهها طبيعة العمل

ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخضع لعدة تصنيفات وسوف نتناولها بالتطرق إلى ثلاث معايير وهم معيار النشاط ويرتكز على المؤسسات الصناعية والمؤسسات التجارية والمؤسسات الخدمائية ومعيار الحجم ومعيار القانوني يتمثل في شركات اشخاص وشركات اموال

■ معيار حسب طبيعة النشاط:

وهي انواع:

المؤسسات الانتاجية(الصناعية): وهي المؤسسات التي تكون مخرجاتها سلع مادية ملموسة¹ يعني انها مؤسسات تقوم بتحويل المواد الخام إلى منتج نهائي او منتج وسيط ويمكن تصنيفها إلى:

-مؤسسات تنتج سلع استهلاكية وعلى رأسها السلع اليدوية وورش الانتاج التي تعتمد بالدرجة اولى على الموارد المحلية.

-مؤسسات تنتج سلعا انتاجية تدخل في انتاج سلع اخرى

المؤسسات الخدمائية: وهي مؤسسات تقدم خدمات للآخرين بمقابل مادي

وهي مؤسسات تقدم خدمات بالدرجة الاولى كخدمات السياحة والاسفار والمواصلات وغيرها²

المؤسسات التجارية:

نشاطها الاساسي هو شراء سلع لإعادة بيعها ومنها تجارة الجملة وتجارة التجزئة.

¹ مؤيد الفضل، تقييم وادارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009ص61

² علاء عباس، محمد السلامي، ريادة الاعمال والمشروعات الصغيرة، استراتيجية المبادرة، العناقيد الصناعية، حضانات الاعمال، خطة الاعمال،

تحليل الفرص المحلية والدولية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية2015 ص110

التصنيف حسب المعيار القانوني للمشرع الجزائري:

عند اتخاذ قرار تأسيس مؤسسة قبل البدء بالتنفيذ يتعين على مالكيها القيام ببعض الاجراءات لتسجيل المؤسسة لدى الجهات الرسمية في الدولة التي ستعمل فيها اذ لا بد ان يتفق الشكل القانوني للمؤسسة والنظام السائد وتنقسم مؤسسات عامة ومؤسسات خاصة

المؤسسات الخاصة: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى الخواص وتخضع للقانون الخاص وتندرج إلى صنفين وهما:

المؤسسات الفردية: هي مؤسسات تعود ملكيتها لشخص واحد يعد هو الممول والمدير والمسؤول الوحيد على نشاط المشروع فهو يتحصل على الربح ويتحمل الخسارة كما يتميز براس مال محدد وإجراءات قانونية بسيطة وسهولة اتخاذ القرارات

ومن سلبيات هذا النوع من المؤسسات الفردية هي قلة راس المال مادام صاحب المؤسسة الممول الوحيد وصعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية بالإضافة ان مسؤولية صاحب المؤسسة تجله يتحمل جميع ديون المؤسسة .

مؤسسات الشركات (الشراكة):

هو عقد يلتزم بمقتضاه شخصان او اكثر بحيث ان يساهم كل شريك بحصة من راس المال او العمل او كليهما ويتحمل الشركاء الربح والخسارة اذ تنص¹ المادة 416(المعدلة) من الامر رقم 75-58 من القانون المدني على ان الشركة "عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيين او اعتباريان او اكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل او مال او نقد بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج او تحقيق اقتصاد او بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة " وتنص المادة² 544 من القانون التجاري على ان الطابع التجاري لشركة ما يتحدد اما بشكلها او بموضوعها. وينتفع إلى:

¹ الامر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المعدل والمتمم المتضمن القانون التجاري

² المادة 544 من القانون التجاري الجزائري

1. شركات اشخاص:

وهي مؤسسات تشترك فيها شخصان فأكثر ويتقاسمون فيها الالتزامات والعوائد الناتجة عنها فهذه الشركات تقوم على اساس شخصية الشركاء والثقة المتبادلة بينهم كما يوجد ثلاثة اشكال منها شركة تضامن-وشركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة.

1.1. شركات تضامن:

تعرف بانها شركة تتكون من شريكين او اكثر يسال فيها الشريك عن ديون الشركة مسؤولية شخصية تضامنية ومطلقة وهي تسمى بأسماء الشركاء كما ان حصة الشريك غير قابلة للتداول او الانتقال للغير .

ونظم المشرع الجزائري شركة التضامن في المواد 551 إلى غاية 563 من القانون التجاري وطبقا للمادة 551 من القانون التجاري الجزائري "شركاء بالتضامن صفة التاجر مسؤولون من غير تحديد وبالتضامن عن ديون الشركة" وإدارة الشركة حسب المادة 553 تعود لكافة الشركاء ما لم ينص قانون اساسي غير ذلك ويجوز ان يعين من في القانون الاساسي مدير او اكثر من الشركاء او غير الشركاء.

شركة التوصية البسيطة:

وهي تتضمن نوعين من الشركاء بحيث يوجد شركاء متضامنون اي لهم مسؤولية شخصية وتضامنية مع باقي الشركاء في ديون الشركة والتزاماتها ويوجد شركاء موصون تتحدد مسؤوليتهم حسب مساهمتهم المالية فقط ولا تتعدها إلى اموالهم الخاصة وما يميز شركة التوصية البسيطة عن شركة التضامن وهو انه يعد شريكا يتحمل الربح والخسارة في المشروع.¹

شركة المحاصة:

تعتبر شركة مؤقتة تنتهي بانتهاء المشروع التي وجدت من اجله وهو عقد يبرم بين شخصين او اكثر وهذه الشركات ليس لها اسم ولا تتمتع بالشخصية الاعتبارية كما لا تخضع لإجراءات الشهر فهي تكتفي بوجود عقد باتفاق الاطراف المتعاقدين على الاشتراك في انجاز المشروع وغالبا يكون راس المال بالتساوي ويعد تصفية الشركة بتقسيم الارباح والخسائر حسب العقد المبرم.

¹ سميحة القليوبي، الشركات التجارية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2011، ص 359-360

2. شركة الاموال:

تقوم هذه الشركات على اعتبار مالي وليس على اعتبار شخصي بمعنى ان قوام الشركة يتمثل في الحصة التي يقدمها الشريك لتكوين راس مالها بغض النظر عن شخصية الشريك فهذه الشركات تتميز بمحدودية مسؤولية الشريك حسب الحصة التي يقدمها ويشمل هذا النوع من الشركات شركة المساهمة وشركة التوصية بالأسهم.

■ شركة المساهمة:

عرفها المشرع الجزائري حسب المادة 592 من القانون التجاري بقولها "شركة المساهمة هي شركة التي يقسم راس مالها إلى حصص وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسارة إلا بقدر حصتهم... وشركة المساهمة تتميز بخصائص من أهمها :

✓ تقوم على الاعتبار المالي:

قدرة هذه الشركات على تجميع الاموال اللازمة للقيام بهذه المشروعات.

✓ مسؤولية الشريك محدودة:

المساهم لا يسأل عن التزامات الشركة إلا بقدر قيمة الاسهم التي اكتتب فيها ولهذا لا يكتسب المساهم صفة التاجر لمجرد كونه شريكا في شركة المساهمة كما لا يشهر افلاسه بمجرد افلاس الشركة.

✓ عنوان الشركة:

تنص المادة 593 ان يكون للشركة اسم يميزها وغالبا يكون اسم الشركة مستندة من نشاطها .

شركة التوصية بالأسهم:

شركة التوصية بالأسهم تشبه شركات التوصية البسيطة فهي تختلف فقط في طريقة المساهمة والتي تكون على شكل اسهم ويستطيع الشركاء الموصون التنازل عن هذه الاسهم او تداولها.¹

¹ سعاد نائف برونوطي, ادارة الاعمال الصغيرة, دار وائل للنشر والتوزيع, الاردن, 2010, ص128

الشركات ذات المسؤولية المحدودة:

حسب المادة 564 فقرة 1 من القانون التجاري فتنص "تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد او عدة اشخاص لا يتحملون الخسائر الا في حدود ما قدموه من حصص"
 ووفقا للمادة 567 من القانون التجاري ان يتم الاكتتاب في جميع الحصص من طرف الشركاء وان تدفع قيمتها سواء كانت الحصص عينية او نقدية ولا يجوز ان تمثل الحصص بتقديم عمل كما يجب ان يذكر توزيع الحصص في القانون الاساسي للشركة.
 كما يشترط لقيام الشركة ان يكون غرضها مشروعاً وممكناً ولا يتجاوز الحد الاقصى (20 شريكا) ولا يقل راس مالها عن الحد الادنى الذي اشترطه القانون.

المؤسسات العمومية:

هي كل المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة او قطاع العام
 كما يمكننا ان نقسمها إلى:

✓ المؤسسات العمومية التابعة للجماعات المحلية:

هي المؤسسات التي تنشأ من قبل الولاية او البلدية وتكون ذات احجام صغيرة او متوسطة وتكون غالبا مختصة في النقل او البناء او مختلف الخدمات.

✓ المؤسسات النصف عمومية:

تضم هذه المؤسسات طرفين احدهما قطاع خاص والآخر تابع للدولة يكون ممثل للوزارة او مؤسسة عمومية.

■ تصنيف المؤسسات المتوسطة والصغيرة على اساس توجهها¹:

تمثلت في:

1. المؤسسات العائلية: تكون اليد العاملة من العائلة وتنشئ بمساهمة افراد العائلة كما تمتاز بإنتاج

منتجات تقليدية بكميات محدودة.

¹ نصر الدين بن نذير، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص24

2. المؤسسات التقليدية: تستخدم العمل العائلي في انتاج المنتجات التقليدية تمتاز عن المؤسسات العائلية بكونها تستعين بالعامل الاجير وتمتاز بتكنولوجيا ضعيفة .

3. المؤسسات المتطورة والشبه متطورة: تمتاز هذه المؤسسات باستخدام اساليب حديثة في تنظيم العمل او من ناحية التكنولوجيا المستخدمة .

■ تصنيف المؤسسات حسب معيار طبيعة العمل:

نميز نوعين من المؤسسات وهي مؤسسات مصنعة ومؤسسات غير مصنعة والجدول التالي يوضح

لنا:

الجدول رقم 8: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اساس تنظيم العمل

نظام المصنع		النظام الصناعي للورشة المنزلية		النظام الحرفي		الإنتاج العائلي
مصنع كبير	مصنع متوسط	مصنع صغير	ورشة شبه مستقلة	عمل صناعي في المنزل	ورشات حرفية	عمل في المنزل
8	7	6	5	4	3	2
الإنتاج المخصص للاستهلاك الذاتي						
1						

المصدر: مشري محمد الناصر "دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة (دراسة للاستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة) سنة 2011 ص 15

المؤسسات الغير مصنعة: تتمثل في المؤسسات ذات النظام الحرفي والانتاج العائلي وتكون سلعها موجهة حسب طلب الزبائن.

المؤسسات المصنعة: وتتمثل في المؤسسات ذات النظام الصناعي للورشة المنزلية (عمل صناعي في المنزل وورشة شبه مستقلة) والمؤسسات ذات نظام التصنيع (مصنع صغير-مصنع متوسط-مصنع كبير) والتي تستخدم أساليب صناعة حديثة واتساع الأسواق.

أشكال أخرى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

شكل المؤسسات حسب المقابلة من الباطن: ¹

عرفت انتشارا واسعا بعد الحرب العالمية الثانية وتعرف بالتعاون بين المؤسسات باختلاف أنواعها وهي التعهد بانجاز عمل معين بمقابل وتعتبر من أشكال التكامل الصناعي الحديث ولديها عدة اشكال:

- ✓ المقابلة من الباطن حسب القدرة الانتاجية للمؤسسة الأمرة: عندما يتعذر على المؤسسة الامرة انتاج جزء من المنتج فتلجا إلى لمؤسسة المقابلة من الباطن لانهاء الاشغال حسب عقد متفق بينهم.
- ✓ المقابلة من الباطن متخصص: يتم تعاقد مع هذه المؤسسات لمقابلة من الباطن لامتلاكها معدات متخصصة ويد عاملة ماهرة ومتمكنة حسب المقاييس والمواصفات الواجب احترامها في المنتج.
- ✓ المقابلة من الباطن الظرفية: يتم اللجوء إلى هذا النوع من المؤسسات لتوفي التزاماتها اتجاه العملاء.

✓ المقابلة من الباطن دائم: تلجا هذا نوع من المؤسسات عند عدم التحكم المؤسسة في تقنية معينة او عدم قدرتها انتاج منتج يتطلب تجهيزات خاصة .

المطلب الثالث: المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاد الجزائري.

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من المشاكل والصعوبات التي تعيق عملية نشاطها ومن اهم المشاكل التي تعيقها مايلي:

مشكل التمويل:

ان المؤسسات المتوسطة والصغيرة تعتمد غالبا في تمويلها على اموالها الخاصة و هذا التمويل لا يكفي للقيام بنشاطاتها مما تقوم بالبحث عن مصادر اخرى وذلك باللجوء إلى المؤسسات البنكية ويكمن صعوبة الحصول على القروض التي تستوجب دراسة جدوى وإشكالية الضمانات بإضافة إلى سعر الفائدة ومشاكل تأخير السداد بالإضافة إلى البيروقراطية التي تؤدي إلى انتهاء هذه المؤسسات قبل انطلاقها.

¹ عرياجي اسماعيل، اقتصاد وتسيير المؤسسة اهمية التنظيم وديناميكية الهياكل، موفم للنشر، الجزائر، الطبعة الثالثة 2013 ص18

كما ان فرص الحصول على القروض تبقى ضئيلة بالرغم من تعدد هذه المصادر¹ ويرجع اهم اسبابها إلى:

- تجنب المؤسسات والبنوك المالية من التعامل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب قلة الضمانات اللازمة او انعدامها مما يؤدي إلى التقليل من استثماراتها ومستويات التشغيل بها.²
- ارتفاع معدل الفائدة وكثرة الضمانات المعمول بها البنوك مما يعجز المستثمر من توفيرها كما تعتبر عائق كبير امام مشروعه.
- عدم ملائمة استراتيجيات المؤسسات التمويلية والبنوك مع خصوصيات واحتياجاتها.³
- المعلومات المالية لديها قليل مثل الاعفاءات والامتيازات
- ضعف الشفافية والوضوح في منح القروض .

مشكل العقار الصناعي:

ان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكل في مكان مزاوله النشاط مما يؤدي إلى تخصيص جزء كبير من راس المال المشروع من اجل شراء او كراء محل الذي يزاول فيه نشاطه كما يمكننا تلخيص النقاط المهمة لمشكل العقار الصناعي في:

- القيود المفروضة من طرف الجماعات المحلية المختصة المشرفة على التسيير العقاري.
- عدم الوضوح من الجانب القانوني في عملية استغلال الاراضي المتواجدة في المناطق الصناعية وطول مدة الحصول على اراضي والتوزيع اللاعقلاني وغير مخطط للعقارات في هذه المناطق.⁴

- ارتفاع اسعار المواد الاولية اللازمة لإنشاء الورشات والوحدات
- افتقار عقارات للمنافع والخدمات العامة كالطاقة والمياه والطرق التي تسهل من مزاوله النشاط.

¹ مكايي الحبيب، بابا حامد كريمة، البورصة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 1، العدد 2، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017 ص200

² بلغوسة عبد اللطيف وبريش السعيد، اشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "بين معوقات المعمول ومتطلبات المامول"الملتقى الدولي "تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر يومي 17-18 افريل 2006 ص 324

³ صندوق النقد الدولي، تفعيل الدور التنموي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، التقرير الاقتصادي العربي الموحد، الامارات العربية المتحدة 2013 ص227 ص230

⁴ بن كاملة محمد عبد العزيز، بن بوزيان محمد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين العراقيل والتحديات التنموية، مجلة الاقتصاد الجديد، 2012 ص37

➤ **مشكل الإجراءات الإدارية:**

من اسباب نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتوقف اساسا على مستوى التعاون الإدارة مع هذه المؤسسات لتحقيق التنمية الاقتصادية ومن اهم هذه العراقيل المتعلقة بالإدارة نجد:

- مشكل الحصول على تراخيص التشغيل بسبب الشروط المفروضة على صاحب المؤسسة وغالبا ما يفشل في تحقيقها كضيق مساحة الورشات وارتفاع تكلفتها بالإضافة إلى البيروقراطية مما تدفع هذه المؤسسات إلى العمل بصورة غير رسمية ما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الانتاجية.
- مشكلة التأمينات الاجتماعية لجميع العمال والتي يتقاعس صاحب المؤسسة على دفعها وذلك لتكلفتها خاصة في المؤسسات الصغيرة.

○ مشكلة التشريعات المنظمة لسوق العمل والتي تفرض على المؤسسة مجموعة من القوانين والإجراءات المتعلقة بسن التحاق بالعمل والحد الأدنى للأجور ما يؤدي صاحب المؤسسات خاصة الصغيرة إلى اللجوء إلى عمال مؤقتين او من العائلة وهذا ما يؤثر على الكفاءة الانتاجية لهذه المؤسسات.

➤ **مشكلة الضرائب:**

التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدم مسك دفاتر حسابات منظمة مما تجعل مصالح الضرائب بفرض ضرائب جزافية وغالبا ما يكون مبالغ فيه ¹

➤ **مشكلة قلة الخبرة والمعلومات:**

لأصحاب المؤسسات وذلك لعدم توفر فرص التدريب الجيد والتكوين المناسب لإعداد مسيري اكفاء ونقص برامج تعليمية في هذا المجال على ارض الواقع.

➤ **مشكلة التسويق:**

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من مشكلات في التسويق وذلك في السوق المحلي والسوق الخارجي خاصة ان المنتجات المستوردة تتسم بجودة وهذا ما يجعل المستهلك يمتنع عن شراء منتجات هذه المؤسسات وهذا ناتج لنقص وعي التسويقي لدى معظم مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

¹ اسماء برهوم، البورصة كمصدر تمويلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة التجارب الاجنبية، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، الطبعة

ونقص الكفاءة مرتبطة بالبيع ودراسة السوق ومتطلباته وأسعار المنتجات والسلع المنافسة والقدرة الشرائية للمستهلك وأذواقه .

مشكلة التصدير:

ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لها فرص كبيرة في التصدير وذلك لضعف قدرتها التسويقية وضعف منتوجاتها من ناحية الجودة والإتقان وضعفها من ناحية التعبئة والتغليف لمنتجاتها الامر الذي يضعف من منافستها في الاسواق الخارجية.¹

مشكلة انعدام رؤية استراتيجية على المدى المتوسط والبعيد

ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقد لوجود رؤية استراتيجية واضحة او تنبؤ مستقبلي وهذا ما يؤدي إلى عدم معرفة كيفية المحافظة على مكانة المؤسسة في ظل التغيرات المستقبلية عكس الدول المتقدمة التي من السهل القيام بالتنبؤ المستقبلي نظرا لتوفر مراكز البحوث والتحليل الاستراتيجية ورسم خطة تنموية لتطوير هذه المؤسسات والخروج من الازمات.²

المبحث الثاني: الأداء، الأسس النظرية والمفاهيم

يعتبر الأداء من المفاهيم والمواضيع التي تحظى باهتمام الباحثين والممارسين كما انه تم استقطاب العديد من الدراسات والأبحاث لتحديد مفهومه لكن ليس هناك مفهوم موحد للأداء فلو نظرنا إلى الأداء من منظور علم النفس فيكون من خلال الدوافع والقيادة كما ان الاقتصاديون ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفا اقتصاديا يسعى إلى تعظيم الربح والاستخدام الامثل لموارد المنظمة.³ وعلاقة الأداء بالبعد البشري من خلال قيم الافراد بتحقيق النتائج المطلوبة وسوف نحاول في هذا المبحث توضيح مفهوم الأداء واهم جوانبه ومؤشرات قياس الأداء.

المطلب الاول: ماهية الأداء والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الثاني: دراسة تطور الأداء من مداخل التقليدية إلى المداخل المعاصرة(الحديثة)

¹ هايل عبد المولى طشطوش، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، دار حامد للنشر والتوزيع عمان الاردن الطبعة الاولى 2012ص39

² بن كاملة محمد عبد العزيز، بن بوزيان محمد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين العراقيل وتحديات التنمية 2012 مجلة الاقتصاد الجديد ص39

³ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة

ورقلة 8، 9 مارس 2005، ص35

المطلب الثالث: أنواع الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: ماهية الأداء والعوامل المؤثرة فيه

1. ماهية الأداء:

يعتبر الأداء من المصطلحات المهمة والتي يسعى كل مسير في تحسينه ولحد الان لا يوجد مفهوم دقيق وموحد. كما يعرف الأداء لغتا في اللفظ اللاتيني « Performance » وتعني انجاز الاعمال او تأدية عمل ما

بمعنى يحتوي على (عمل-تأدية عمل معين- نتائج هذا العمل)¹ وفي هذا الاطار يعرف الأداء بأنه "انجاز الاعمال كما يجب ان تنجز"².

كما يركز غالبية الباحثين في تعريفهم على قدرة وكيفية استخدام المنظمة لمواردها ومواءمتها مع القدرات المؤسسة لتحقيق الأهداف ويساهم في تقييم قدرة المنظمة ومدى استجابتها للمتغيرات البيئية.

عرفها Freeman and Hannan على انها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج التي تم الحصول عليها.³

وعرفها Etzioni (1960) الأداء على انه الدرجة التي تدرك بها المنظمة أهدافها وحسب Cameron (1980) مخرجات تحقيق أهداف المنظمة⁴

وعرفها Etzioni (1964) على انها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها

اما Katz and Kahn (1978) فحدد الأداء انه قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية والتعامل معها.⁵

وعرف الأداء حسب Cosmin.O.Dorbin et al وهي جميع المراحل اللازمة للقيام بعمل معين بدءا من تحديد الأهداف وصولا إلى تحقيق النتائج¹

¹ عبد الملوك مزهودة، دور واهمية التسيير في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المؤسسات الاقتصادية، جامعة باتنة 97-98، ص35

² سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقة 09-08 مارس 2005، ص35

³ صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الادارة العامة، الرياض، العدد54، 1987، ص09

⁴ Cameron, K. S. (2010). *Organisational Effectiveness*. The International Library of Critical Writing on Business and Management, An Elgar Research Collection: Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, p59.

⁵ Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education, op cit, p 607.

وتعرف حسب Phillippe Lorino وهي قدرة المنظمة على انشاء قيمة لزيائنها وتلبية احتياجاتها وفق شرط التكلفة والوقت والجودة² يعني حصول على رضا الزبائن بأقل التكاليف.

وحسب تعريف P.Druker وهو قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف متمثلة في البقاء والاستمرارية .

وعرفها Miles(1980) على ان الأداء هو قدرة المنظمة على تلبية ادنى حد من الاحتياجات والتوقعات التي لها علاقة بإستراتيجية المنظمة³

وعرفها DAVID الأداء بأنها النتائج المترتبة عن الانشطة التي تقوم بها المؤسسة ويتوقع منها ان تقابل الأهداف الموضوعة.⁴

وحسب Gilbert Thomas قام بشرح الفرق بين السلوك والانجاز والأداء حيث ان السلوك هو الاعمال التي يقوم بها الافراد اما الانجاز هو نتائج الاعمال او المخرجات اما الأداء فهو المزيج بين السلوك والانجاز "اي ان مجموع السلوك والنتائج الاعمال التي تحققت معا"⁵

كما عرفها⁶ ph.Lorrino بان الأداء هو تلك القيمة المقدمة للسوق ونطرح منها القيم المستهلكة للموارد كما تعرف كالآتي:

الأداء المؤسسة الكلي = هامش مركز الربح- تكاليف مركز التكلفة يعني اداء المؤسسة يتجسد في

تتائية (تكلفة-قيمة) اي تعظيم الدالة $Max[V-Somme(Ci)]$

وعرفها كل من الاساتذة بوهلال فاطمة وكريوش محمد في 2015 بان الأداء هو قدرة المنظمة على

استخدام الامثل للموارد المتاحة وخلق التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف.⁷

¹ Cosmin O Dorbin et al, **the concept of performance in business organizations, case study on the employee performance in Romanian Business Organizations**, proceedings of the 6th international management conference approaches in organizational management, 15, 16 November 2012, Bucharest, Romania, p.311.

² Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences**, Edition d'Organisations, Paris, 2001, p.11.

³ Cameron, K. S. (1981). Domains of organizational effectiveness in colleges and universities. *Academy of Management Journal*, 24(1), p 26.

⁴ عبد الوهاب أحمد علي جندب، اثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 30

⁵ عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات(الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2003، ص25-26

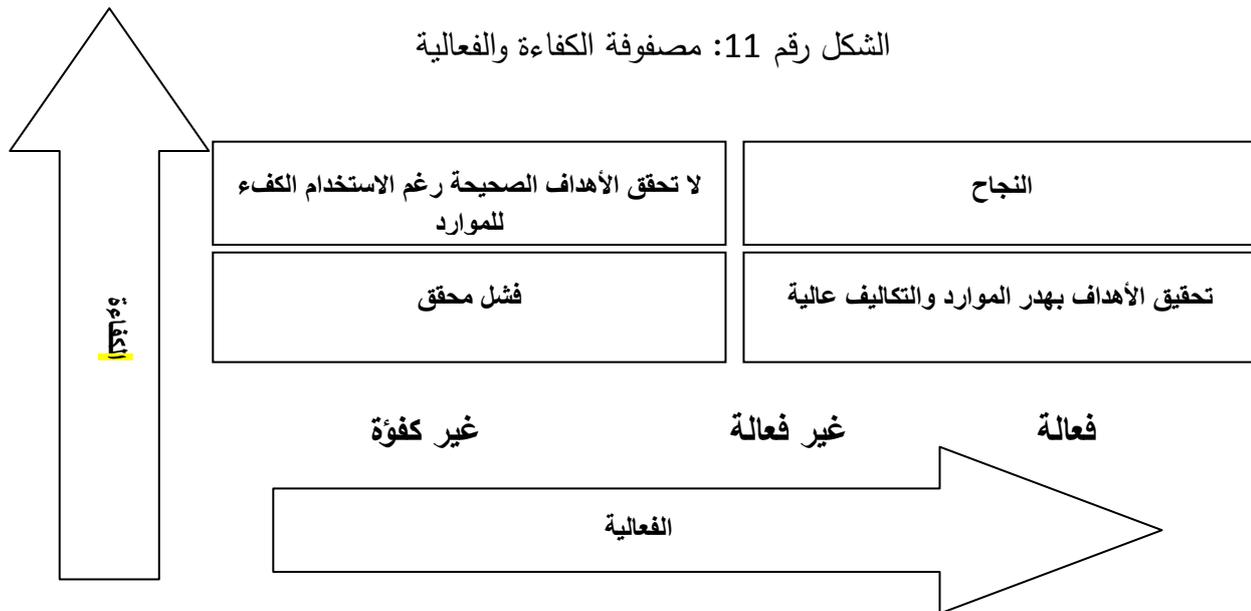
⁶ Ph.Lorrino, **comptes et récits de performance**, Editions d'organisations, Paris, 1996, pp47-48

⁷ Bouhelal, F., & Kerbouche, M. (2015). La Qualité De Leader Et Son Impact Sur L'Efficacité Organisationnelle.. *European Scientific Journal*, 11(23), p 428.

ومن خلال مختلف مفاهيم الباحثين في تعريف الأداء يمكننا ان نستخلص بان للأداء ابعاد وهو قدرة المؤسسة على استخدام الامثل للموارد عن طريق التكيف مع العوامل بغية تحقيق الأهداف او هو التعبير عن استخدام الامثل للموارد مع تحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة **فالفعالية** هي الأهداف المسطرة المحققة اي العلاقة بين النتائج / الأهداف المرسومة.¹ **والكفاءة** هو استخدام الامثل للموارد دون الاخلال بالأهداف المسطرة وتقاس العلاقة النتائج/الموارد المستخدمة.² وان محدودية موارد هذه المؤسسة يحتم استعمالها بعقلانية والتحكم بها بطريقة لا تؤثر على نتائج المرغوب في تحقيقها.

وان مفهومي الفعالية والكفاءة يمثلان تكاملا وتفاعلا وتداخل اذ ان نجاح المؤسسة يكون من خلال تحقيقها للكفاءة والفعالية في نفس الوقت. فالمؤسسة تستطيع بلوغ أهدافها المسطرة للمدى المتوسط او الطويل ولكن لا يكون كافيا بعد استنزاف الكثير من الموارد والجهد والوقت فيجب استخدام امثل للموارد في تحقيق الأهداف وبلوغ النتائج المتوقعة

الشكل رقم 11: مصفوفة الكفاءة والفعالية



المصدر: وائل صبحي ادريس. طاهر محسن منصور "أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن

الطبعة الأولى- دار للنشر البلد عمان.2009.ص49

نلاحظ من خلاله ان المؤسسة التي تحقق النجاح والاستمرارية يجب ان تحقق الفعالية والكفاءة في وقت واحد فالمؤسسات غير الفعالة وغير كفؤة يكون مصيرها الفشل لاستهلاكها عديد من الموارد وعدم

¹ Michel Machesney. **La Stratégie (du Diagnostic à la Décision Industrielle)**. OPU. Alger 1988. Page 27.

² Abdelhamid Ouaret. **Les Dirigeants Face à la Performance de leurs Entreprise**. Grand Alger livres. Alger 2005. Page 69.

تحقيق الأهداف المرسومة اما المؤسسات التي تتمتع بالكفاءة وغير فعالة يعني لم تستطيع تحقيق الأهداف المرسومة رغم استخدام الامثل للموارد وهي غير قادرة على تحقيق الاستمرارية والمؤسسات الفعالة وغير كفوة تمكنت من تحقيق الأهداف ولكن بعد استخدام عديد من الموارد وهي لا تحقق الربح الكافي للسمود مستقبلا.¹

2.العوامل المؤثرة في الأداء

من خلال تعريف الأداء فهو حصيلة التفاعلات الداخلية والخارجية للمنظمة وحسب تعريف Kruger الذي قسم الأداء إلى ستة اجزاء واعتبرها من العوامل المؤثرة في الأداء وتتمثل في²

- ✓ الافراد المؤثرون في سياسة المنظمة .
- ✓ ان ثقافة المؤسسة والتي تعبر عن ادركانا للبيئة وتعتبر من العناصر البيئية الداخلية المؤثرة
- ✓ استراتيجية المتخذة من طرف المؤسسة و المنافسين والسوق التي تعمل فيه
- ✓ النظام معتمد من طرف المنظمة كنظام المكافآت وتخطيط والرقابة
- ✓ التنظيم
- ✓ وأخيرا يختص بالعملية الإنتاجية .

كما ان أي مؤسسة عامة أو خاصة فهي تعمل على تحسين أدائها على المستوى الكلي او الفرعي من خلال دراسة العوامل المؤثرة فيها إيجابا أو سلبا

والأستاذ البروفيسور S.Kukokera فقد صنف العوامل المؤثرة إلى مجموعتين العوامل التنظيمية الداخلية والعوامل الموضوعية تشمل العوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية والفنية ..

¹ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، اساسيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر عمان، 2009، ص49

² Jamil Chaabouni. « Les Concepts de Performance dans des Théories du Management, in la Performance, Théorie Perception et Pratiques ». édition: faculté des Sciences Economiques et de la Gestion. Sfax 1992. P 24.

العوامل الداخلية (التنظيمية):¹ العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية ما يلي:

✓ الهيكل التنظيمي:

هو العامل الذي يساعد على خلق التعاون وبلوغ الأهداف كما يساعد على إنجاز الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة والأمر الذي يمكن من تحقيق الأهداف في اسرع وقت ممكن.

✓ الثقافة التنظيمية:

هي المبادئ وقيم والتقاليد والمعايير التي يشترك فيها وتحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تتجح المؤسسة في نشر قيمها فقد نجحت في خلق ثقافة قوية.

✓ العامل البشري:

الإنسان هو العنصر الفعال في نمو وتطور المنظمة ولأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور ومن العناصر المتعلقة بالعنصر البشري والتي تؤثر في المنظمة التحفيز الذي يؤدي إلى تحيين اداء العمل الكمي والنوعي والتكوين بحيث يتمثل في نقل المعارف والمهارات اللازمة من اجل اداء جيد والقيادة وهي القدرة على الاسهام والتحفيز والقدرة على اشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الافضل .

✓ الإدارة:

ان اساليب الإدارة تؤثر على جميع الانشطة المتعلقة بالتسويق والتخطيط والتنسيق والقيادة والرقابة وبالتالي اي تقصير او ضعف في دعامة الادارية تكون سببا في فعالية الإدارة ككل.

✓ بيئة وطبيعة العمل:

كلما زاد التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زاد من دافعه وولائه للمنظمة وبالتالي زيادة الانتاجية والأداء.

✓ العوامل الفنية:

ان الالات والمعدات لها دور اساسي في التأثير على الأداء وكذلك مجالات الصيانة وطرق تشغيل هذه الالات وتوفر قطع الغيار.

العوامل الخارجية:

¹ الدكتور زرنوح احمد، الاداء في المنظمة، جامعة الجلفة، مجلة سوسولوجيا 2017 ص 38

هي كل العوامل التي لها علاقة بالمحيط الخارجي للمنظمة والتي تتأثر وتتوثر بها على أداء المنظمة ومن بينها:

▪ العوامل الاقتصادية:

تشير إلى توجيهات النظام الاقتصادي التي تعمل فيها المنظمات وكذلك الوضع الاقتصادي ومدى استقراره على المستوى الوطني فوجود ازمان اقتصادية ينعكس بشكل سلبي على أداء الاسواق وأيضا سياسات الاقراض بالمؤسسات المالية للدولة .

▪ العوامل التكنولوجية:

تتمثل في التغيرات التي تحدث كتكنولوجيا المعلومات وتقديم خدمات تكنولوجية والتي تحقق فوائد في رفع أداء المؤسسات وتوفير معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرار .

▪ العوامل السياسية والحكومية:

تتمثل في التشريعات الحكومية والقوانين وأنظمة المعمول بها والضرائب المفروضة

▪ العوامل الاجتماعية والثقافية

تتضمن نمط معيشة الافراد ومستواهم المعيشي والقيم والمبادئ الاخلاقية وهذه المتغيرات تؤثر على القدرة التسويقية وبالتالي تؤثر على أداء المنظمة. فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه.¹

المطلب الثاني: دراسة تطور الأداء من مداخل التقليدية إلى المداخل المعاصرة (الحديثة)

اعتبر الربح هو الهدف الرئيسي التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وكان ذلك من خلال التصور بان المؤسسات التي تحقق ارباح كبيرة فهي لديها أداء أكبر. ومع تقلبات المحيط توصل الى ايجاد ادوات اخرى لقياس الاداء المؤسسة باستخدام مجموعة من المقاييس التي تعكس تطور الذي حققته المؤسسة وتتمثل اهم هذه التطورات مع التحديات الجديدة التي تواجهها المؤسسات ومع تطور السوق وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة² واهتمام بتطبيق استراتيجيات مختلفة في التسيير (كاستراتيجية التمايز)

¹ المرجع السابق، الدكتور زرنوح امحمد، جامعة الجلفة ص42

² الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء مجلة الباحث كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة،

فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع هذه المؤسسة اي انتاج قيمة الزبون والأخذ في الحسبان مصالح اطراف اخرى من مساهمين وموردين وعمال... وأسفرت افكار ونظريات والمدارس الحديثة للفكر التسييري على بروز الأداء الاستراتيجي وعلاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية و التكيف مع التغيرات¹ كما يعبر Cokins2003 الأداء الاستراتيجي بالنتائج المترتبة عن الخطط الاستراتيجية وتصرف المؤسسة بسرعة مع التغيرات الغير متوقعة و العوامل البيئة الخارجية.² كما يوجد مستويات الثلاثة للأداء الاستراتيجي تمكن المؤسسة من البقاء بفعالية هي الأداء المالي والتي تهدف إلى تعظيم العائد وتخفيض المخاطرة والأداء العملياتي ويهدف إلى تعظيم الكفاءة الإنتاجية والأداء التنافسي يهدف إلى بناء ميزة تنافسية بحيث كلما ارتبط الأداء بميزة التنافسية قمنا بتحقيق أداء متميز. ويرى Hoffman&Famster2001 بان الأداء الاستراتيجي يعد من اهم المؤشرات التي تميز المؤسسة عن منافسيها وكفاءة المؤسسة في انجاز الأهداف.

1. دراسة الأداء حسب المدخل التقليدي (من ناحية الفعالية التنظيمية)

● مدخل الهدف

تتجسد النظرة التقليدية للمفكرين بداية من المفكر تايلور في اعطاء مفهوم دقيق للاداء من خلال دراسة الحركة والزمن عن طريق حركة التي يؤديها العمال وتوقيت كل منها للوصول إلى الوقت اللازم. يعني توجد المؤسسة لتحقيق هدف معين³ او هي درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها التشغيلية.⁴

كما نجد مدخل الهدف عند المفكرين (Etziolini 1960,Price 1972,Scott1977)

من مميزات هذا المدخل بافتراض ان أهداف المنظمة واضحة ودقيقة⁵ ومن عيوبه انه من الصعب تحقيقه بسبب أهداف المؤسسة المتناقضة فيما بينها وحسب ما أشار كل من Huber, Cummings ,

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الادارة الاستراتيجية مفاهيمها ومدخلها، دار وائل نعمان، الاردن الطبعة الاولى سنة 2000 ص 230، ص 232

² احمد سليمان الجريري، تحسين الاداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في اطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي، دراسة تحليلية لاراء عينة من المديرين في الشركة العامة للالبسة الجاهزة، مجلة دراسات الادارية المجلد 05 العدد 09 جامعة البصرة، العراق، 2012 ص 226

³ 86 Robbins, S., "Organization Theory: structure, Design and applications" prentice Hall, Inc New Jersey, 1990, P.53

⁴ يقصد بالأهداف التشغيلية تلك الأهداف التي تتضمن الأهداف ذات المدى البعيد والقصيرة، فهي توضح أداء الإداريين والعمالين المتعلق بتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة،

⁵ Narayanan, V. K., & Nath, R. (1993). *Organization theory: A strategic approach*. Inc, Burr Radge, U.S.A, p 296.

Kochan ان التمايز الهيكلي في المؤسسات له علاقة بتنوع الأهداف وعدم تطابقها وهذا ما يجعل مدخل الأهداف صعب الاستخدام .

●مدخل الموارد

يعتبر هذا المدخل كبديل لمدخل الهدف وهو قدرة المؤسسة من الحصول على الموارد النادرة عن طريق استغلال البيئة والحصول على مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية.¹ ويعتبر مدخل الموارد له أهمية عندما لا تتوفر مؤشرات القياس الأخرى.

●مدخل العمليات الداخلية

يرتكز هذا المدخل عن التقنيات العمل الداخلية ومدى فعاليتها في استعمال الموارد المتاحة والذي سنعكس على الصحة التنظيمية.² فهذا المدخل لا يركز على البيئة الخارجية للمؤسسة بل على التكامل المؤسسة مع الموارد البشرية الذي يقود إلى جودة إدارة العمليات الداخلية حسب Bennis,Likert,Argyris

2.دراسة الأداء حسب المدخل المعاصر(من الناحية الفعالية التنظيمية)

قمنا بدراستها حسب المداخل التقليدية ووجدنا انه يوجد بعض النقائص خاصة من خلال تركيزها على مدخل الأهداف والموارد والعمليات فجاءت التوجهات المعاصرة بمجموعة من المداخل وهي

● المدخل النظامي:

يعتبر هذا المدخل من الأساليب التي تم الاعتماد عليها في حل المشكلات ودراسة الظواهر من خلال طريقة التفكير والتحليل والمنهجية وهو عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة لتحقيق أهداف مرسومة وحسب هذا المدخل لا بد من معالجتها في إطارها الكلي من خلال: -تنظيم العلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظمة

-العلاقات المتبادلة بين المنظمة والبيئة

-تعديل وضبط ومراجعة من خلال القيام بتغييرات تسمح بالتطور والتكيف والمحافظة على هوية

المنظمة.¹

¹ Jerry C. Wofford, **Organizational Behavior: Foundation for Organizational Effectiveness**, Boston Kent Pub Co, 1982, P.443.

² الجعدي، فيصل صالح محمد (2002)، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في المصارف اليمنية)، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية اfdارة والإقتصاد جامعة بغداد ص: 22

●مدخل اطراف التعامل(عناصر الاستراتيجية)

في هذا المدخل يتم التركيز اكثر على الأطراف التي تتعامل معهم المنظمة وهي مجموعة من الأطراف الداخلية والخارجية التي تضمن بقاء واستمرارية المنظمة² ونلخص الأطراف المتعامل معهم وأهدافهم في الجدول التالي:

الجدول رقم 9: اطراف عناصر الاستراتيجية

الأهداف	الأطراف
القدرة على التسديد	المورد
جودة السلع والخدمات المعروضة	الزبون
توفير ظروف عمل ملائمة والحصول على اجر عالي ورضا العاملين	العمال
العائد المالي المتحصل	المالك
الحصول على امتيازات كبيرة وقدر كبير من السلطة	المسير
الالتزام بالقوانين والتشريعات متعلقة بالعمل والنشاط للمنظمة	الدولة
المسؤولية الاجتماعية	المجتمع

Source: Daft, R. (2001). Organization Theory and Design. 7th edition, south – western college publishing of thomosn learning .USA, p 68.

ويشير هذا المدخل صعوبات في تحديد توقعات الأطراف التي تتعامل معهم المنظمة وذلك لعدم تطابقها مع الأهداف وبالتالي ضعف تقييم الاطراف لاداءها.

●مدخل قيم التنافس

يشمل هذا المدخل أهداف المخرجات والحصول على الموارد وان نقوم بتطوير الموارد البشرية والتي تسعى المنظمة إلى تحقيقها¹ وأشار Quinn&Rohrbaugh (1983; 1981) فيما يخص نهج القيم المنافسة

¹ Bonami, Dehennin, **Management des systèmes complexes**, Deboek université, Bruxelles, 1993, p33.

² Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap, op cit, p 10.

في محاولة تحديد المعايير المشتركة التي استخدمها الاكاديمين لتقييم الأداء. والهدف من ذلك ايضا الحد من قائمة التي جاء بها Campbell1977 والمتكونة من 30 مؤشرا للقياس² وتم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية بحيث ترتبط المجموعة اولى من القيم بالهيكل التنظيمي والمجموعة الثانية من القيم بالهيكل التنظيمي والمجموعة الثالثة من القيم بالوسائل والغايات.

كما ساهم Quinn&Rohrbaugh1983 بتوضيح العلاقة بين متغيرات الداخلية ومتغيرات الخارجية ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية

ويتضح ذلك من خلال الجدول الذي يبين النماذج الاربعة للفعالية التنظيمية

الجدول رقم 10: النماذج الاربعة للفعالية التنظيمية

النموذج	الأهداف/الأهداف الفرعية
نموذج الانظمة المفتوحة	الأهداف: اكتساب الموارد، النمو
	الأهداف الفرعية: الاستعداد، التقييم الخارجي والمرونة
نموذج الهدف العقلاني	الأهداف: الكفاءة، الانتاجية، الربحية
	الأهداف الفرعية: وضع الأهداف، التخطيط
نموذج العمليات الداخلية	الأهداف: التوازن، الثبات
	الأهداف الفرعية: الاتصالات، وإدارة المعلومات
نموذج العلاقات الانسانية	الأهداف: تطوير الموارد البشرية
	الأهداف الفرعية: الروح المعنوية

Source: Daft, R,L., (2003) , " Organization Theory and Design 8th ed West publishing co. st paul , Minneston P71.

المطلب الثالث: أنواع الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حسب كل معيار من المعايير سوف نقوم بتصنيف انواع الأداء كمعيار للشمولية والأجل ومعيار الطبيعة ومعيار الوظيفي.

¹ الجعدي، فيصل صالح محمد، العلاقة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في المصارف اليمنية) ص28

² Source: Campbell, J, P., , One the Nature of organizational Effectiveness new Perspectives on organizational Effectiveness, San Frannccisco, josseyBass (1977), P.38

. تصنيف الأداء من ناحية الشمولية

قمنا بتقسيم الأهداف إلى كلية وأخرى جزئية حيث نقوم بتقسيم الأداء الى مايلي :

■ الأداء الكلي:

يتمثل كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالبقاء والاستمرارية وهي الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر.

كما يرى Cameron على ان الأداء الكلي هو تحقيق الأهداف -استخدام الموارد والعمليات الداخلية وإرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة ككل¹

ونقول بان الأداء الشامل او الكلي يتحقق اذا استطاعت المؤسسة تحقيق الأهداف الرئيسية التي تم ضبطها وتحديدها في بداية النشاط كالأستمرارية والنمو والربحية والبقاء... الخ²

■ الأداء الجزئي:

يكون في أنظمة الجزئية كما ينقسم إلى انواع تكون حسب المعيار المحدد كما ان الانظمة الفرعية تسعى لتحقيق اداء الخاص بها فمثلا المعيار الوظيفي ينقسم إلى عدة انواع وتتمثل في:

اداء وظيفة المالية:

هي قدرة المؤسسة على إدارة الاموال وتحقيق التوازن المالي والمردودية وتوفير السيولة باقل تكلفة ممكنة.

اداء وظيفة الانتاج:

يتحقق الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات انتاجية مرتفعة ونتاج بجودة عالية وتكلفة منخفضة تسمح لها بالمنافسة.

¹ عبد الملوك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية لاداء مفهومها وقياسا، مؤتمر علمي دولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005، ص 487

² هاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حالة قطاع خدمة هاتف النقال في الجزائر، اطروحة دكتوراه جامعة سطيف 1 سنة 2014 ص 124

اداء وظيفة البحث والتطوير:

يتمثل الأداء في هذه الوظيفة بتجديد الوتيرة مقارنة بالمنافسين وقدرة المؤسسة على انتاج منتجات جديدة تواكب التطورات

اداء وظيفة التسويق:

يتمثل الأداء في هذه الوظيفة ببلوغ الأهداف بتكاليف اقل عن طريق مجموعة من المؤشرات ارضاء العاملين-والحصة السوقية ومردودية كل منتج من المنتجات

اداء وظيفة التموين:

يتمثل الأداء في هذه بقدرتها على تحقيق استقلالية عن الموردين والحصول على مواد بجودة عالية وأجال تسديد مناسبة وتوفير مكان ملائم للتخزين.

اداء وظيفة العلاقات العامة

فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار الموظفين في توفير جو ملائم والمساهمين في الحصول على عائد والعملاء في الحصول على المنتجات في اجال المحددة وجودة والموردين عن طريق احترام اجال التسديد والاستمرار في التعامل.

اداء وظيفة الموارد البشرية

ان وجود المؤسسة واستمراريتها مرتبط بنوعية وسلوك الافراد الذين توظفهم في المؤسسة كما يتجسد الأداء من خلال مجموعة من المعايير والمؤشرات كدخل العامل وعلاقات ارباب العمل مع النقابات وإجراءات التأديبية والجزائية وكلها تنعكس على الأداء.

2.التصنيف من ناحية الطبيعة

حسب هذا التصنيف يمكن للمنظمة ان يكون لها اهداف اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية ويمكننا ان نقسم الأداء كالأتي:

●الأداء الاقتصادي:

يشمل الأداء الاقتصادي في الفوائض الاقتصادية المحققة (القيمة المضافة وحصة السوق ورقم الاعمال...) وتدنية استخدام الموارد (راس المال والتكنولوجيا والمواد الأولية)

● الأداء الاجتماعي:

الأداء الاقتصادي لا يتحقق إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي حيث ان الأهداف الاجتماعية ترسمها المؤسسة اثناء عملية التخطيط وهي شروط او قيود تفرض على المؤسسة وأفراد المجتمع الخارجي .

● الأداء التكنولوجي:

يكون اداء المؤسسة اداء تكنولوجي عندما تكون قد حددته اثناء التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.

● الأداء السياسي:

يتمثل الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية والتي توفر لها مزايا متعددة.

التصنيف من ناحية المصدر¹

يمكننا تحديد اداء المؤسسة إلى نوعين الداخلي و الخارجي:

● الأداء الداخلي: معناه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد

1.الأداء البشري: هو اداء افراد المؤسسة باعتباره مورد استراتيجي قادر على تحقيق القيمة.

2.الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام استثماراتها بشكل فعال

3.الأداء المالي: استخدام الوسائل المالية المتاحة بفعالية

فالأداء الداخلي يتحقق من خلال الموارد الذاتية للمؤسسة من موارد بشرية وتقنية ومالية.

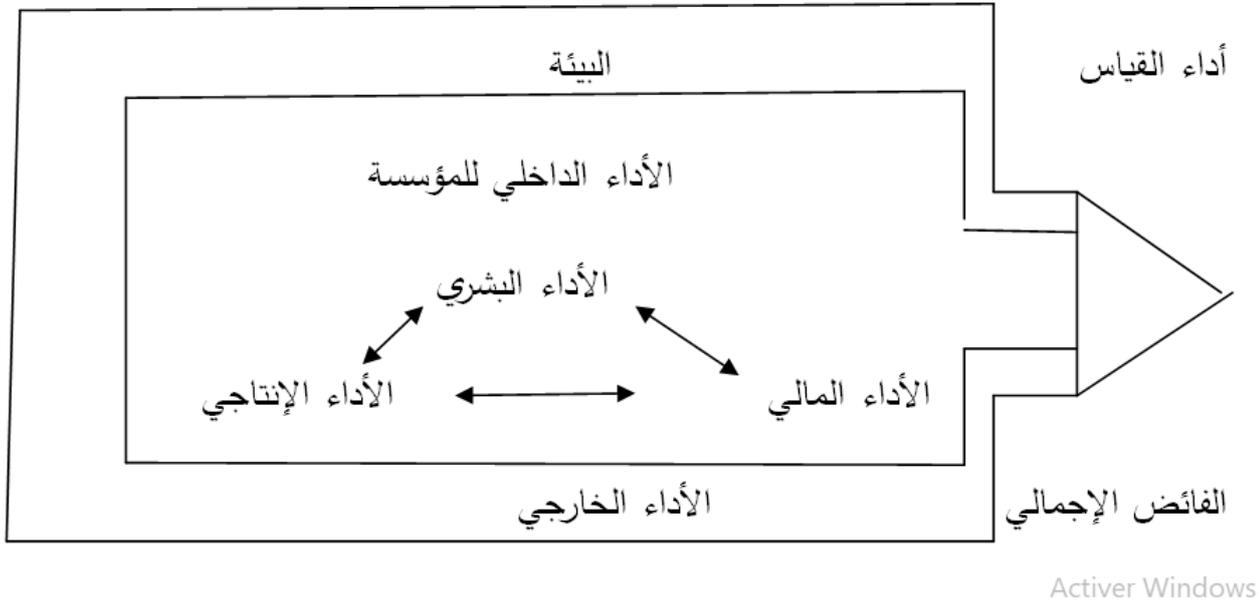
● الأداء الخارجي: ان الاحداث وتقلبات المحيط الخارجي للمؤسسة ينعكس على اداء المؤسسة

بالسلب او بالإيجاب كانهخفاض اسعار المواد الاولية مثلا .

وسوف نوضح تصنيف الأداء في الشكل الاتي:

¹ بن واضح الهاشمي، مرجع سابق، ص128

الشكل رقم 12: الأداء الداخلي والأداء الخارجي



Source: Bernard Mertory , op- cit,p237.

المبحث الثالث: معايير قياس الأداء وعلاقة الأداء بالكفاءة والفعالية

في هذا المبحث تم التركيز على معايير قياس الأداء وعلاقة الأداء بالكفاءة والفعالية ومداخل تحسين أداء المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة، وعليه تم تقسيم المبحث على الشكل التالي:

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء ومؤشراته وأنظمته

المطلب الثاني: قياس الأداء ببعدي الكفاءة والفعالية

المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء ومؤشراته وأنظمته

يعد قياس الأداء ضروريا في معرفة مدى نجاح المؤسسة وتحسين نتائجها وتحقيق أهدافها من خلال قياس شامل ودقيق لمختلف نشاطاتها وعملياتها والذي يعتبر عنصرا ضروريا لإدارة أداءه وتحسينه. والتصور الذي كان سائد لفترة طويلة هو ان المؤسسة التي تحقق أرباح أكبر هي التي لديها أداء أفضل.¹

¹ الشيخ الداوي، المرجع السابق، ص223

ومع التقلبات وتطورات المحيط دفعت المسيرين البحث عن أدوات جديدة لقياس الأداء بصفة ادق كما تستخدم المؤسسة لمعرفة أداءها الفعلي مؤشرات ويوجد طرق تقليدية وطرق حديثة تستخدم في قياس الأداء

1. مفهوم قياس الأداء:

يرى Gluek, Jauch ان قياس الأداء هي مرحلة أساسية من مراحل عمليات الإدارة بحيث يحاول المسيرين للمؤسسات ان يفترضوا بان الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة ويلبي أهداف المؤسسة.¹ ويرى Cenzo, Robbins بأنها عملية مرشدة للنشاطات و تلبى اهداف المؤسسة.² ويمكننا تعريف قياس الأداء بأنه عملية وضع مؤشرات تقيس الأداء الفعلي للمؤسسة ومقارنته بالأهداف المسطرة وتقليص فجوة الانحرافات بينهما للاستمرار المؤسسة وبقائها على المدى الطويل. كما يظهر قياس الأداء التطور الذي حققته المؤسسة بالإيجاب او السلب عن طريق النتائج التنفيذ الفعلي للأداء .ويبين لنا عناصر الكفاءة ودرجة الموامة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية ويوفر نظام القياس معلومات عن مختلف مستويات الادارية في المؤسسة وخارجها.

وغالبا هذه المؤسسات ما تواجه صعوبات نتيجة كثرة المعلومات والبيانات وعدم استغلالها بشكل الصحيح ومن جهة اخرى عدم توفر المعلومات الغير المالية كرضا الزبائن ورضا الموظفين والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ما يجعل هناك عقبات في تحسين اداء المؤسسة خاصة ان هذه المؤشرات تتعلق بالأهداف ومن بينها المجتمع الذي تنشط فيه والزبائن.³

وتهتم المؤسسة بقياس الأداء ايضا ل:

1. الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل انحرافات العمل

2. التقييم الذاتي:

¹ فلاح حسن وعداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2006، ص233

² فلاح حسن وعداي الحسيني، المرجع السابق، ص233

³ سعد صادق بحيري، ادارة توازن الاداء، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص201

2. مؤشرات قياس الأداء:

1. المؤشرات التقليدية:

المؤشرات التقليدية التي تستخدم في قياس أداء المؤسسات هي القيمة المضافة والإنتاجية وفائض استغلال الخام والنتيجة الصافية والمردودية المالية والاقتصادية والعائد على الاستثمار كما يعتبر مؤشر القيمة المضافة من أهم المؤشرات حيث يظهر الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها أي نأخذ بعين الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاصة بعمل نشاط معين¹

وهذه المؤشرات تركز على الجانب المالي وهذا ما يعبر عنه G.P Angelier أن القياس الذي يعبر عن نجاح المؤسسة في بلوغ الأهداف هو سلسلة من النسب المالية²

وأهم هذه المؤشرات قياس أداء المالي ومؤشرات قياس أداء إنتاجي ومؤشرات قياس أداء التسويقي ومن أهمها:

● مؤشرات قياس أداء المالي³:

1. هامش الربح: يقيس لنا ربح المؤسسة ويقاس بالمعادلة التالية

هامش الربح = الهامش الإجمالي / رقم الأعمال خارج الرسم

2. العائد على الاستثمار: يقيس مدى كفاءة استخدام موارد المؤسسة وفعالية السياسة الاستثمارية

بالمعادلة التالية

العائد على الاستثمار = النتيجة الصافية / أصول الثابتة

3. معدل نمو الدخل: يقيس لنا مدى التغيير الحاصل في الدخل بالنسبة للسنة السابقة بالمعادلة

التالية

معدل نمو الدخل = صافي الدخل للسنة الحالية / صافي الدخل للسنة السابقة

4. معدل نمو المبيعات: يقيس لنا تطور رقم الأعمال بالنسبة للسنة السابقة بالمعادلة التالية

¹ Gregory Denglos, la création de valeur, édition Dunod, paris, 2003 page 67

² Angelier j.p (1993): Economie industrielle, éd OPU, Alger page 150

³ بن يمينة ابراهيم، اطروحة دكتوراه، التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، جامعة احمد دراية ادرار، سنة 2018

معدل نمو المبيعات = إجمالي مبيعات السنة الحالية / إجمالي مبيعات السنة السابقة

5. المردودية: تمثل المردودية أهمية كبيرة لمعرفة فعالية المؤسسة مقارنة بالأهداف الاقتصادية

والمالية والتجارية وتمثلها بالمعادلات التالية

المردودية الاقتصادية = نتيجة الاستغلال / مجموع الأصول

المردودية التجارية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

• مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي: ¹

مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي لها أربع معايير الكمية والجودة والوقت والتكلفة

1. معيار الكمية:

معدل الإنتاجية: يقيس مدى مساهمة الموارد المستهلكة في تحقيق الإنتاج بالمعادلة التالية

معدل الإنتاجية = المخرجات (الإنتاج) / المدخلات (آلات ومواد وعمال)

معدل انجاز الإنتاج: يقيس نسبة تحقيق الإنتاج المخطط ويتجسد بالمعادلة التالية: معدل انجاز

الإنتاج = الإنتاج المنجز / الإنتاج المخطط

معدل انجاز الطاقة الإنتاجية: يقيس لنا نسبة انجاز الطاقة الإنتاجية بالمعادلة التالية: معدل انجاز

الطاقة الإنتاجية = الطاقة الفعلية للإنتاج / الطاقة المتاحة للإنتاج.

2. معيار الجودة:

معدل الإنتاج المعيب: يقيس لنا نسبة إنتاج المعيب من الإنتاج الإجمالي بالمعادلة التالية: معدل

الإنتاج المعيب = الإنتاج المعيب / الإنتاج الإجمالي

نسبة التالف: يقيس لنا نسبة الإنتاج التالف من الإجمالي ويعبر بالمعادلة التالية: نسبة التالف

= عدد الوحدات التالفة / الإنتاج الإجمالي

نسبة الضياع: يقيس لنا المواد التي تحولت إلى فضلات بالمعادلة التالية:

¹ يحيوي الهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 5، سنة 2007، ص 59

نسبة الضياع = حجم الفضلات/حجم المواد المستهلكة

3. معيار الوقت:

نسبة الانتاج الساعة: يقيس عدد المنتجات المنتجة في الساعة الواحدة بالمعادلة التالية نسبة

الانتاج الساعة = عدد الوحدات المنتجة/عدد ساعات تشغيل الآلات.

نسبة استغلال الوقت المحدد: يقيس مدى تنفيذ المؤسسة المنتج في الوقت المطلوب بالمعادلة نسبة

استغلال الوقت المخطط = عدد ساعات تشغيل الفعلية/عدد ساعات المخططة.

نسبة الوقت الغير مستغل: يقيس لنا الوقت الضائع بالمعادلة

نسبة الوقت غير المستغل = عدد ساعات التعطيل/عدد الساعات المخططة

4. معيار التكلفة:

نسبة تكاليف وظيفة الانتاج: يقيس تكاليف وظيفة الانتاج بالمعادلة التالية

نسبة تكاليف وظيفة الانتاج = تكاليف وظيفة الانتاج/تكاليف المؤسسة

نسبة تكاليف الفضلات: يقيس تكاليف التي تتحملها المؤسسة كفضلات بالمعادلة التالية: تكاليف

الفضلات/تكاليف الانتاج

نسبة تكاليف انتاج المعيب: تكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب الانتاج المعيب بالمعادلة التالية:

نسبة تكاليف الانتاج المعيب = تكاليف الانتاج المعيب /تكاليف الانتاج

نسبة تكاليف الصيانة: يقيس لنا تكاليف الصيانة التي تتحملها المؤسسة بالمعادلة التالية: نسبة

تكاليف الصيانة = تكاليف الصيانة/تكاليف الانتاج

• مؤشرات قياس اداء التسويقي: ¹

هذا المؤشر يبين لنا موقع المؤسسة بالنسبة لمنافسيها ومن أهمها

الحصة السوقية للمؤسسة: مكانة المؤسسة في السوق بالمعادلة التالية

نسبة النصيب السوقي = رقم الاعمال المؤسسة / رقم الاعمال الاجمالي للسوق

¹ بن يمينة ابراهيم، نفس المرجع، ص146

نسبة اسعار المؤسسة إلى اسعار السوق: يقيس لنا هامش الربح بالمعادلة التالية: نسبة اسعار المؤسسة إلى اسعار السوق = سعر بيع المنتجات في المؤسسة/سعر اقتناء المنتج في السوق.

معدل ضياع الزبائن: مدى استجابة المؤسسة لرغبات الزبائن بالمعادلة التالية

معدل ضياع الزبائن = عدد الزبائن الضائعين / اجمالي الزبائن

وتعتبر هذه المؤشرات من اكثر المؤشرات انتشارا واستعمالا وكان يعتبر مؤشر القيمة المضافة من أهمها لقياس الأداء

2. المؤشرات الحديثة:

ان المؤشرات التقليدية تعرضت للكثير من الانتقادات خاصة في سنوات السبعينات واهتمامها بتقديم قيمة المساهمين وإهمالها لما يسمى (Stakholder value) مثل الزبائن وعمال والموردين..¹ وفي فترة التسعينات تم اعادة النظر في المؤشرات المالية وأدخلت تقنيات جديدة في التسيير تتلائم ما تطورات المحيط وأصبحت لها نظرة شمولية على اساس مؤشرات غير مالية بحيث قياس الأداء هو عملية قياس كفاءة وفعالية عمل هادف وتحديد اذا ما كانت المنظمة تحقق أهدافها ام لا.² وحسب Ambada ان الأداء هو الذي يحدد درجة ارضاء مختلف الاطراف المؤسسة ويكون قياسه على ضوء احتياجات الاطراف كما يمر بمراحل وهي ان نقوم بضبط مختلف اهداف الاطراف والتنسيق فيما بينها بحيث يحقق كل طرف حوافزه.³

وقياس الأداء هو عنصر من دورة التخطيط والمراقبة فقياس الأداء يلعب دورا في تطوير خطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التنظيمية⁴

وان قياس الأداء يأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي نظرا لأهميته ومن اجل التوصل إلى توافق الأداء المحقق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

¹ الشيخ الداوي، مرجع السابق، 2010، ص 223

² Äikäs, T. (2011). Balanced Scorecard's Suitability for Knowledge-Intensive Organization: Case Centre for Wireless Communications. Master's Thesis, Kemi-Tornio University of Applied Sciences, Business and Culture, p 14.

³ Ambada F(2000): le pilotage de l'efficacité en régime d'incertitude élevé, Revue direction et gestion, N°186.

⁴ Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap, op cit, p 07

3. أنظمة القياس الأداء:

لقد كان القياس الأداء التقليدي قائماً على اسس مالية ترتكز على النتيجة النهائية ولكنه غير كافي وعليه لابد من اضافة معايير غير مالية ليعطي صورة شاملة ومتوازنة على اداء المؤسسة ومن وطرق قياس الأداء مايلي:

▪ اولاً: مدخل اصحاب المصالح

ان أصحاب المصالح هم اطراف الداخلية والخارجية التي تؤثر وتتأثر بنشاط المؤسسة وسوف نوضح ذلك في الجدول الموالي ومقاييس الأداء التي تؤثر أهدافهم ومصالحهم ويقاس على ضوء احتياجات الاطراف كما يمر بمراحل وهي تحديد جميع النتائج الممكنة لكل شريك وتحديد تطلعاته وأهدافه.

الجدول رقم 11: اصحاب المصالح ومقاييس الأداء الخاصة لكل فئة

قياس الأداء في المدة المتوسطة والطويلة	قياس الأداء في المدة القصيرة	اصحاب المصالح
ارتفاع المبيعات معدل دوران الزبائن التحكم في الاسعار	المبيعات متطلبات الزبائن الجدد و توفيرها	الزبائن والمشترون
معدلات: كلفة المواد الاولية-مدة التسليم البضاعة	كلفة المواد الاولية وتوفرها مدة التسليم البضاعة	الموردون
تعامل السوق بالأوراق المالية كإستراتيجية متبعة-النمو في العائد للسهم	الدخل من الاسهم والملكية -القيمة السوقية للسهم عدد القوائم التي توصى بشراء اسهم المؤسسة	المساهمون
ترقية الموظفين معدل الدوران	الاقتراحات-الانتاجية عدد الشكاوي	الموظفين
القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة	القوانين المؤثرة في المؤسسة و العلاقات الاعضاء	الجهات الحكومية
التغير في السياسة المنتهجة	اجتماعات- القضايا المرفوعة عدد مرات تكوين اتلافات	جمعيات حماية المستهلك
المطالبات بالمساعدة من قبل الجمعيات حماية البيئة	اللقاءات- عدد مرات تكوين الاتلافات-عدد القضايا المرفوعة	جمعيات حماية البيئة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد ادريس -الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي

متكامل دار وائل عمان .الاردن 2007-ص493.

■ ثانيا: مدخل لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات التي تعطي نظرة شاملة وإيجاد الاختلالات واتخاذ القرارات المناسبة لبلوغ أهداف التي وضعتها الاستراتيجية.¹

وان لكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها وهي تتغير بتغير الأهداف والغايات ومن فوائد لوحة القيادة:

- تعطي المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين.

- توفير المعلومات لكل موظف في المؤسسة لقياس اداء

- تمكن مختلف المسؤولين من الحصول على معلومات.

- تظهر المعلومات بواسطة نسب في جداول او منحنيات او رسوم بيانية تسمح للمسير بفحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات.²

■ ثالثا: مدخل القيمة المضافة

وهي وسيلة تقيس اداء مديري المؤسسات امام المساهمين وبالتالي تجعلهم يبذلون مجهود اكثر لتحسين اداءهم كما يتجسد في قدرته على اتخاذ القرارات ويمكن استخدامه في تقييم الاستراتيجيات وتقييم المشاريع الاستثمارية ووضع أهداف لها وتنفيذها³

■ رابعا: مدخل التميز في الاعمال

يستخدم نموذج التميز في الاعمال من خلال تحديد الكيفية التي تعمل فيها إدارة المؤسسة على تحسين الأداء ووضع المعايير اللازمة وهو يركز على جميع جوانب الأداء وينقسم إلى تسعة محاور وهي:⁴

1. القيادة: كيف توجه الإدارة العليا المؤسسة وتحمل المسؤولية

¹ Guedj Norbert, Control de Gestion pour Améliorer la performance, 3eme éditions D'organisation, Paris, 2000, page 285

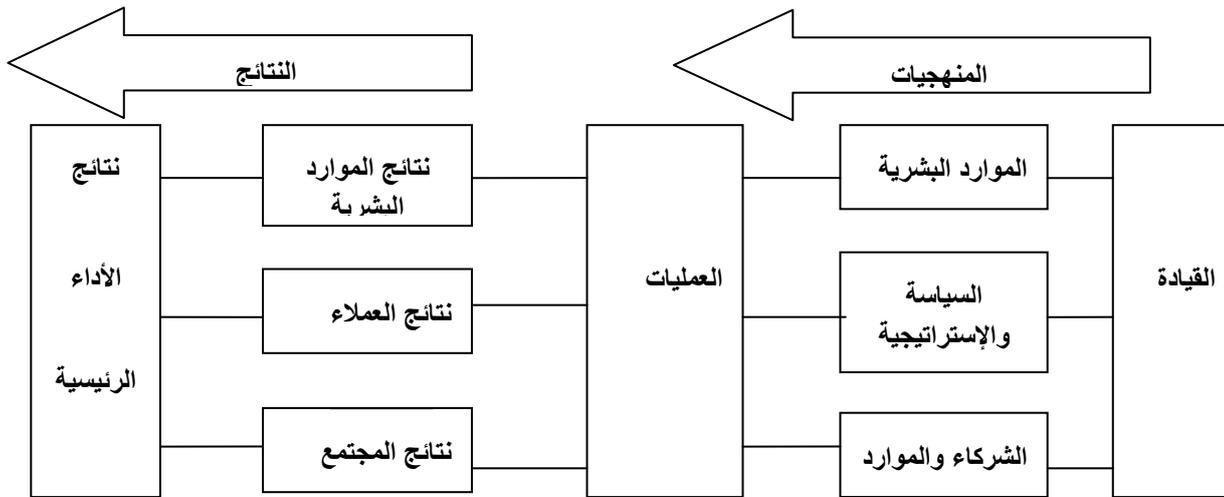
² Gilbert Pillot, matrise du contrôle de gestion, paris, 1985, page 110

³ عقيل محمد شعبان لولو، قدرة مؤشر القيمة المضافة مقابل مؤشرات الاداء التقليدية على تفسير التغير في القيمة السوقية للاسهم، مذكرة ماجيستار غير منشورة، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2015 ص45

⁴ وائل محمد ادريس وطاهر محسن منصور الغالبي، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل دار وائل عمان، الاردن 2007 ص496

2. الموارد البشرية: تطوير امكانيات عمال المؤسسة وتوجيههم حسب أهداف المؤسسة
3. السياسة والإستراتيجية: تحديد المؤسسة للاتجاه الاستراتيجي وتحديد خطط العمل.
4. الشراكة والموارد: استغلال الامثل للموارد واختيار اساليب ملائمة للشراكة مع الاخرين
5. العمليات: دراسة كل الجوانب المتعلقة بالعمليات الاساسية وكيفية تصميمها وإدارتها
6. نتائج الموارد البشرية: تقوم المؤسسة بتحديد احتياجات وطموحات العاملين ووضع لهم مؤشر .
7. نتائج العملاء: متطلبات وتوقعات العملاء اتجاه المؤسسة من اجل كسبهم وإرضاءهم
8. نتائج المجتمع: احتياجات وطموحات المجتمع ومسؤولية المؤسسة اتجاهها
9. نتائج اداء الرئيسية: مستوى تحسن اداء المؤسسة في جوانبها

الشكل رقم 13: جوانب الأداء



المصدر: وائل محمد ادريس وظاهر محسن منصور الغالبي، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل دار وائل عمان،

الاردن 2007 ص 497

خامسا: مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازنة (Balanced scorecard)

عرفها في التسعينات Kaplan & Norton لبطاقة قياس الأداء المتوازنة بنظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي وتعرف بالإطار عملي لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي¹ ويعرف بأنه نظام يحتوي على مجموعة متماسكة من المبادئ والأفكار تساهم في وضع استراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف الإدارة² ان بطاقة قياس الأداء المتوازنة تعتمد على مكونات أساسية لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وتأخذ بعين الاعتبار مايلي:³

✓ **البعد الزمني:** في قياس الأداء يوجد ثلاث أبعاد الأمام واليوم والغد

✓ **البعد المالي وغير المالي:** تراقب النسب بشكل دوري

✓ **البعد الاستراتيجي:** الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى

✓ **البعد البيئي:** تهتم بكل الاطراف الخارجية والداخلية عند القيام بقياس الأداء.

بحيث بطاقة قياس اداء المتوازن لا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية بل ايضا تهتم بالأهداف الغير المالية لتقييم اداء المؤسسة في المدى القصير والطويل في تقرير موحد وتزويد المدراء بالمعلومات والادوات اللازمة لقيادة مؤسساتهم

محاور بطاقة الأداء المتوازن:

1. المحور المالي:

يحتوي على أهداف مالية يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف كالربحية والتدفق النقدي... وهذا البعد يقيس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة كونه احد مقاييس الأداء.

¹ Kapan Rebert & Norton David, the balanced scorecard measures that drive performance. Harvard business review, february 1992, p71

² Robert S. Kaplan, David P. Norton, the balanced scorecard «measures that drive performance», Harvard Business Review, january-february 1992, p 71.

³ رمضان فهيم غربية، عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، التخطيط الاستراتيجي بقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، ص194

2. محور الزبائن:

المؤسسات توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات العملاء ويتجسد في المقاييس التي تعكس العوامل التي تهتم بالعملاء كمقياس ربحية الزبون وتتضمن المؤشرات على منتجات وخدمات تحقق رضا الزبون والحصة السوقية وتحسين الجودة.

3. محور العمليات الداخلية:

يهدف إلى تطوير المؤسسة داخليا تميزها عن المؤسسات التي تعمل نفس النشاط وهي دراسة الموارد والقدرات والعمليات التي تحتاجها المؤسسة للارتقاء بذاتها كما تجعل المؤسسة ان تكتشف جوانب القوة والضعف.

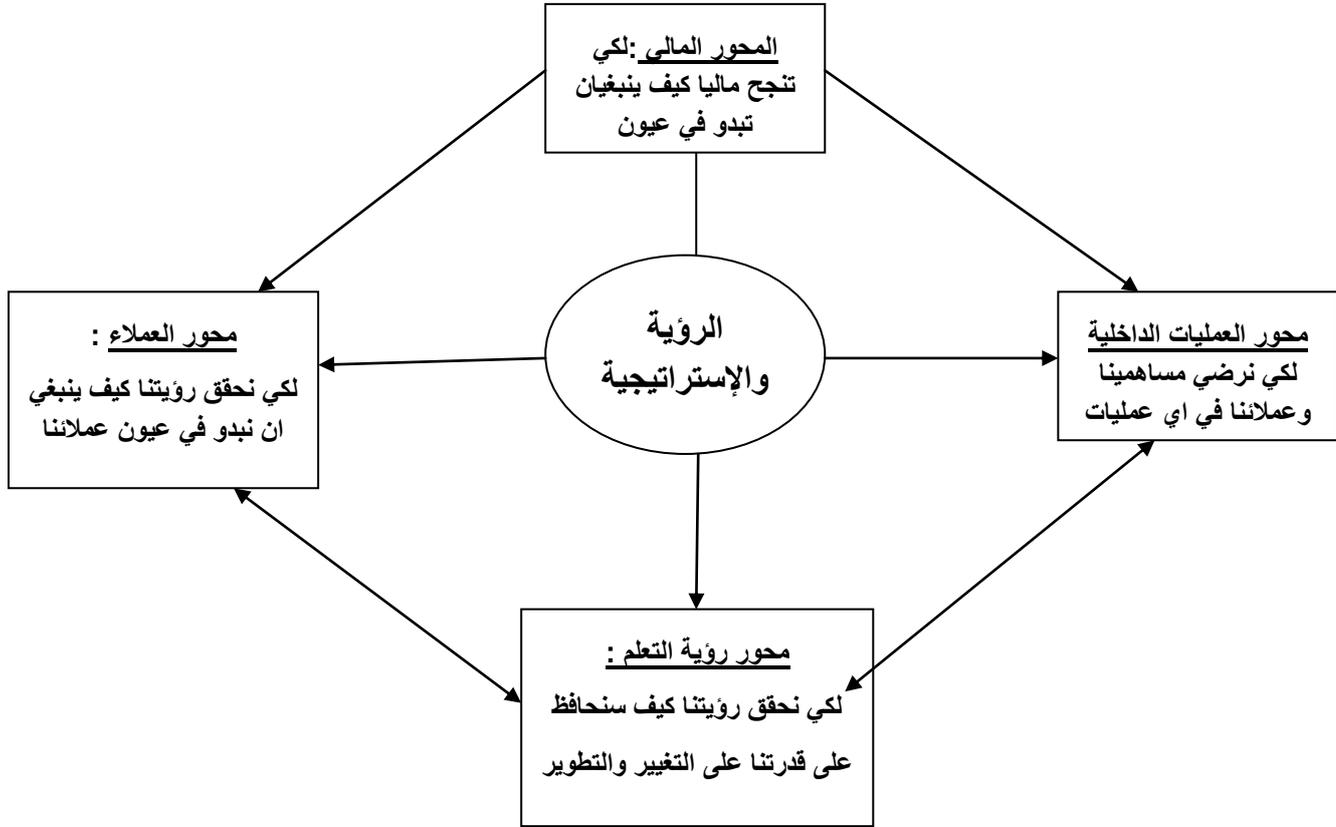
4. محور التعلم والنمو:

تحسين معارف ومهارات العاملين (قدرات الموظف-اعادة توجيهها -تعليم وتطوير الموظفين - إنتاجية الموظف) بشكل مستمر وتزويدهم بالتدريب المناسب كما استخدام هذه البطاقة تساعد المؤسسة على المراقبة تطورها وقدرتها على الابتكار مع الآخرين.¹

الانسجام الكلي بين المحاور الاربعة يعرض نموذجا لقياس اداء المؤسسة وسوف نقوم بعرضها .

¹ Robert S.kaplan &David P.Norton, op.sit, page 95

الشكل رقم 14: محاور بطاقة الأداء المتوازن



Source: Fabienne Guerra, Pilotage Stratégique de l'entreprise ,le role de tableau de bord prospectif, de boech ,paris,2007,page 122.

المطلب الثاني: قياس الأداء ببعدي الفعالية والكفاءة

من خلال ما سبق نجد ان الكفاءة هي العلاقة بين الموارد والنتائج يعني تحقيق اعلى منفعة بأقل التكاليف ونجد بان الفعالية اكثر اتساعا من الكفاءة وتعتبر متغير من متغيرات دالة الفعالية¹ فتحقيق رقم اعمال اعلى كمعيار للفعالية يكون من خلال الضغط على تكاليف الانتاج لتخصيص الاستهلاكات وتحسين القدرة التنافسية من خلال الاسعار كمعيار للكفاءة.

¹ Cohen, E. (2000). Dictionnaire de gestion, op cit, p131.

ويُقاس الأداء ببعدي الفعالية والكفاءة من خلال مؤشرات موضحة في الجدول ادناه:

الجدول رقم 12: قياس الأداء ببعدي الكفاءة والفعالية

المؤشرات	الكفاءة والفعالية	مجال القياس
الارصدة الوسيطة للتسيير -راس المال للعامل-القدرة على التمويل الذاتي-الهيكلية المالية-الخزينة	الفعالية	مؤشرات الأداء المالي
المردودية المالية والمردودية الاقتصادية	الكفاءة	
ارضاء الزبائن من حيث النوعية والسعر وقيمة الاستعمال وارضاء الزبائن من حيث العلاقات في احترام الاجال وجذب الزبائن والتنافسية من خلال قوة الزبائن والحصص السوقية	الفعالية	مؤشرات قياس الأداء مع الزبائن
مردودية الزبائن	الكفاءة	
التنافسية وتتمثل في تحديد اسواق جديدة وزبائن جدد واحتياجات جديدة	الفعالية	مؤشرات اداء عمليات الابداع في المجال الاسواق
تكاليف دراسات السوق	الكفاءة	
التنافسية في عدد المنتجات مقدمة في السوق والمنتجات المقدمة من قبل المنافسين ونسبة المنتجات الجديدة ورقم الاعمال الناتج عنها	الفعالية	مؤشرات الابداع في مجال المنتجات
مصاريف البحث والتطور	الكفاءة	
التنافسية في تقنيات الجديدة	الفعالية	مؤشرات الأداء في مجال الطرق الجديدة
التكاليف: الموارد المستخدمة مصاريف العمال لكسب التقنيات الجديدة	الكفاءة	
الفعالية الانتاجية في احترام الاجال وكميات المواد المستخدمة ونوعية المنتج وثمان البيع مقارنة بالمنافسين	الفعالية	مؤشرات اداء عمليات الانتاج
الكفاءة الانتاجية: المردودية-الهامش الصافي-هيكلية التكاليف	الكفاءة	
التحفيز وتشجيع الاجراء واستقرار العمال	الفعالية	التنظيم
المردودية وميزانية التكوين -زمن التكوين/زمن العمل	الكفاءة	

المصدر: عبد الملوك مزهودة. مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز

للمنظمات والحكومات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة 8-9

مارس 2005 ص 493

فطم عبد القادر. اطروحة دكتوراه علوم تسيير إدارة اعمال-تفعيل الممارسة الادارية والتنظيمية لدى

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2019-ص110-111-112

الجدول يوضح كيفية قياس الأداء ببعدي الكفاءة والفعالية في اغلب المجالات في المؤسسة. والمؤشرات المبنية في الجدول هي جزء من مؤشرات الأداء وليست جل المؤشرات.

المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء

اولا: مفهوم تحسين الأداء

اشار عبد الحكم احمد الخزامي¹ انه يوجد اكثر من 180 طريقة وأداة تحسن اداء المؤسسات وتعددت مساهمات الباحثين كل حسب توجهاته الفكرية واهتماماته البحثية التي كانت في العديد من المجالات فمثلا يرى Nickols بان الأداء هو ما ينتج عن السلوكيات او الاعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة .²

ويرى الباحث ان المنظمات تبحث دائما الى اداء افضل ويكون التقييم حسب المستوى المطلوب و الفعلي للأداء و فجوة بينهما .كما ان وتحسين الأداء يعتبر من أهداف الاستراتيجية.³

وتحسين الأداء لا يقتصر على تحسين اداء الافراد ولكن يشمل ايضا تحسين اداء الوحدات التنظيمية بمراعاة تأثيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وتحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتكنولوجيا الصحيحة التي توظف راس المال بالطريقة المثلى ومن المبادئ الاساسية لتحسين الأداء:⁴

- الوعي بتحقيق احتياجات ورغبات الزبون
- مشاركة العمال في ازالة العوائق
- التركيز على العمليات والنظم
- القياس المستمر ومتابعة الأداء

كما يمر تحسين الأداء بنوعين اما المتابعة المستمرة للعمليات او التغيير الجذري على كل وظائف

المؤسسة وهناك جدول يوضح لنا:

¹ عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين: تحسين الاداء سلسلة الادارة المعاصرة، القاهرة مصر 1999 ص6

² عبد البارى ابراهيم درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية بالقاهرة مصر سنة 2003 ص15

³ علي السلمي، تطوير اداء وتجديد المنظمات ص 38، 40

⁴ بن يمينة ابراهيم، نفس المرجع، ص161

الجدول رقم 13: جوانب تحسين الأداء

جوانب تحسين	تحسين مستمر	تحسين جذري
طبيعة التغيير	جزئي او تدريجي	كلي او جذري
نقطة الانطلاق	عمليات موجودة	البداية من جديد
تكرار التغيير	مرتفعة	منخفضة
الوقت المستغرق لتحسين	قصير	مدة طويلة
التعاون	من اسفل السلم إلى اعلى السلم	من اعلى السلم إلى اسفل السلم
نطاق التغيير	داخل الاقسام بشكل ضيق	بين الاقسام بشكل واسع

Source: Vincent Bronet ,amélioration de la performance industrielle a partir d'un processus référent déploiement inter entreprise de bonnes pratiques ,thèse de doctorat, l'université de Savoie, France,2006, page 23

يعتمد تحسين الأداء الكلي على تغييرات كبيرة وتكاليف اكبر كما تمتاز ببطئ في تنفيذها اما الأداء الجزئي فيمتاز بسرعة التنفيذ ويعتبر كلا النوعين متكاملين مع بعضهم فلا نستطيع ان نقوم بتحسين جذري دون اللجوء إلى متابعة مستمرة كما يرتبط التحسين الجذري والتحسين الجزئي بمجموعة قيود¹.

-حجم الموارد المالية والبشرية من اجل تنفيذ التحسين

-الكفاءات والمؤهلات اللازمة من اجل الحصول على التحسين

-مستوى الالتزام للإدارة العليا من اجل قيادة فعالة لتحسين الأداء.

¹ منى مسغوني البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين اداء المؤسسات دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05 جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص30

ثانياً: تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

جاءت العديد من الدراسات الحديثة التي توصلت إلى تحقيق وتحسين الأداء في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة من بينها -1997-1996 Biggs-Chaston et Mangles

وتم على أساسها بناء مجموعة من العوامل الفاعلة 1997 Kotey et Meredith

لأداء هذه المؤسسات¹

1. سلوك المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

حسب 1978 Miles et Snow و 1988 Julien et Marchesnay يكون وفق (الخبرة-الكفاءة-الثقافة-

طبيعة النشاط-الشكل القانوني...)

2. عامل التخطيط الاستراتيجي وخصوصية التسيير:

اثبتت الدراسات ان العلاقة بين الأداء والتسيير الاستراتيجي يساعد على تنسيق القرارات وتربطها

لتحقيق الأهداف وتحسين اداءها وتوصل الى:

حسب 1997 Langfiels et Smith انه يوجد ضعف في قياس الاستراتيجية للمؤسسات خاصة

الصغيرة منها والمتوسطة اذا تم اعداد الاستراتيجية من قبل المالك والذي هو المسير والمنفذ لها

3. المؤسسات المتوسطة والصغيرة للإبداع والابتكار

بحيث تعتبر مركزا للإبداع والابتكار وتتفوق في هذا المجال على المؤسسات الكبيرة.

4. الكفاءات البشرية:

ان الكفاءات البشرية تحتاج الى تكوين وتدريب لكي تكون هناك في المؤسسة يد عاملة مؤهلة

لاستيعاب التطورات والتغيرات والتقدم التكنولوجي.

¹ منى مسغوني، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين اداء المؤسسات، المرجع السابق، ص 31

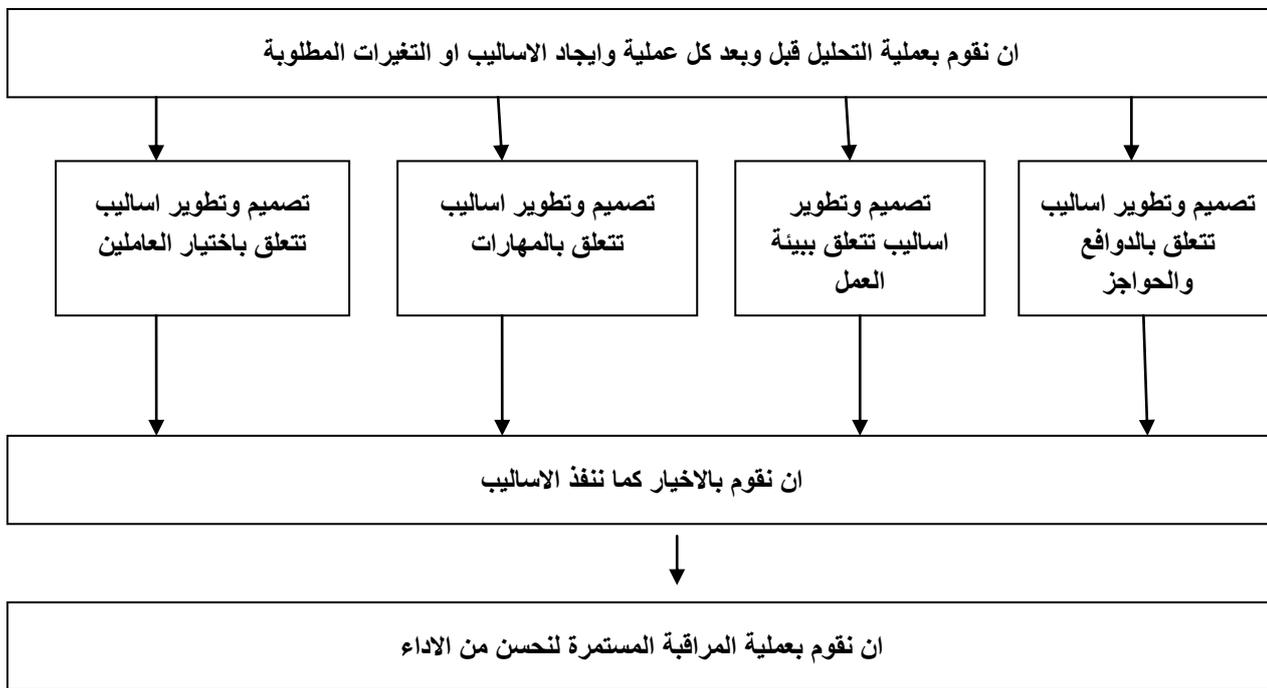
ثالثاً: نماذج تحسين الأداء:

يوجد العديد من النماذج لتحسين الأداء وقمنا بعرض بعض من هذه النماذج:

▪ نموذج عملية تحسين الأداء ل Harless

وركز على الأداء البشري وحصر الابعاد الستة ل جلبت بأربعة ابعاد اختيار الموظفين-المهارات والمعارف-بيئة العمل-الدوافع والحوافز

الشكل رقم 15: نموذج يخص كيفية تحسين الأداء ل Harless



المصدر: عادل بومجان تاهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة -

مؤسسة صناعة الكوابل-اطروحة دكتوراة-جامعة بسكرة-2015 ص112.

■ نموذج مستويات الأداء الثلاثة لجيري رملر 1995

يرى انه هناك ثلاث مستويات من الأداء المستوى التنظيمي ومستوى العمليات ومستوى العاملين الذين يقومون بالأعمال موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 14: مستويات الأداء الثلاثة لجيري رملر 1995

حاجات الأداء			مستويات الأداء
الإدارة	التصميم	الأهداف	
إدارة تنظيم	تصميم تنظيمي	أهداف التنظيم	مستوى تنظيمي
إدارة العمليات	تصميم العمليات	أهداف العمليات	مستوى العمليات
إدارة الوظائف	تصميم الوظيفة	أهداف الوظائف	مستوى العاملين

Source: Peter j.Dean,and David E.Ripley(1997) Performance improvement pathfinders,the International Society for Performance Improvement,Silver Sprig,USA ,PAGE 111

حسب الباحث يبدأ تحسين الأداء بمستوى التنظيمي لأنه يحدد السياق لتصميم وتحسين الأداء على مستوى العمليات ويوجد تسعة متغيرات للأداء تربط مستويات الثلاثة للأداء بثلاثة حاجات وهي الأهداف والتصميم والإدارة وهذه الحاجات اما تعزز او تحد من الفعالية التنظيمية.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وقد تبين لنا صعوبة تحديد مفهوم موحد ودقيق للمؤسسات ، وبالرغم من ذلك ولتقليل من التباين بين المفاهيم تم العديد من الدول تعريفها حسب خصوصيتها ، كما بينا ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتصف بسمات تميزها عن المؤسسات الكبيرة وتكسبها طبيعة خاصة ، تساعد على النمو والتطور بسرعة والازدهار . كما وضحنا العراقيل والمشاكل التي تواجه هذا النوع من المؤسسات في الاقتصاد الجزائري والتي تعيق نشاطها

وتم التطرق ايضا الى الاسس النظرية والمفاهيم للاداء والعوامل المؤثرة فيه ومعايير قياسه وعلاقة الاداء بالفعالية والكفاءة والعلاقة بينهما .

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة وفرضيات الدراسة - نموذج اصطلاحي

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وفرضيات الدراسة - نموذج اصطلاحي -

تمهيد:

الهدف الرئيسي من هذا الفصل هو البحث على بناء واختبار نموذج يفسر الاثر المترتب او تأثير السلوك الاستراتيجي للمدراء والقادة على تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولهذا قمنا باستعراض اولاً اهم ماجاء في الدراسات السابقة ثم تناول وصفا للمنهجية التي استخدمت في الدراسة .

ولالمام بجميع جوانب هذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث خصص المبحث الاول

عرض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية في حين خصص المبحث الثاني لعرض الاطار

العام لمشكلة الدراسة وفرضياتها اما المبحث الثالث فقد خصص في اسلوب الدراسة وأدواتها ومتغيراته

المبحث الاول: عرض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

يهدف هذا المبحث إلى عرض ومناقشة مجموعة من الدراسات السابقة الاجنبية والعربية ذات صلة بموضوع الدراسة والتي اجريت في اماكن مختلفة حيث اهتمت بالسلوك الاستراتيجي والعوامل المحددة له وتأثير ذلك على اداء المؤسسة.

قمنا بتصنيف الدراسات السابقة وفق المراحل التاريخية من سنة 1978 إلى غاية سنة 2021 وتم اختيار هذه الدراسات لأنها تساهم في توجيه منهجية الدراسة الحالية وتزويدنا بإضافات علمية نظرية وعملية تم الاستفادة منها.

وعليه يتناول المبحث على مايلي:

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها

المطلب الاول: عرض الدراسات السابقة

اولا: الدراسات السابقة:

1.دراسة: (Raymond E. Miles & Charles C. Snow, 1978)

قام Milles & Snow سنة 1978 بتأليف كتاب يحمل عنوان

Organizational Strategy, Structure, and Process¹ في الولايات المتحدة الأمريكية وقدموا اربعة خيارات استراتيجية على مستوى وحدات الاعمال حيث تستطيع المؤسسات الاعتماد عليها وشملت على عينة تمثلت في أربع صناعات (الطباعة، الصناعة الإلكترونية، حفظ الأطعمة، والعناية الصحية) وفي هذا التصنيف المنظمة استجابة لعناصر اساسية ثلاثة وسميت بدورة التكيف وتتمثل في مشكلة المستثمر والمشكلة الهندسية والمشكلة الادارية في مؤلفهما وتوصل الباحثان إلى تصنيف الاستراتيجيات إلى أربع أنواع وفق طريقة تكيفها مع الظروف البيئية وهي استراتيجيات تنافسية تمثلت في:

الاستراتيجية المدافعة Defender strategy و الاستراتيجية المنقبة Prospector strategy والاستراتيجية المحللة Analyser strategy والاستراتيجية المستجيبة Reactor strategy وعليه نبين كل استراتيجية ومفهومها في الجدول التالي:

الجدول رقم 15

مفهومها	الاستراتيجية
المنظمة او المؤسسة تتبني هذه الاستراتيجية في فرض سيطرتها على ميادين محددة في الاسواق والمنتجات واهتمامها بتطوير منتجاتها كما تقوم بإجراء تعديلات اساسية في تكنولوجيا الانتاج والهيكل التنظيمي وطرق العمل كما تعمل على حماية الاسواق وعلى نموها واستقرارها واستثمار جزء من امكانياتها في تطوير كفاءة عملياتها داخلية وتحقيق ارباح عبر المنافسة السعرية	الاستراتيجية المدافعة
ان المنظمات والمؤسسات التي تعتمد على هذه الاستراتيجية عن	استراتيجية المنقبين

¹ Organizational Strategy, Structure, and Process¹ (Stanford Business Classics) Raymond E. Miles & Charles C. Snow, 1978, page 306-308

<p>طريق البحث عن فرص سوقية جديدة بتحديد الطلب المستقبلي ومحاولة تلبية ذلك بالاعتماد على زيادة مستوى الابداع فيها وتتوجه ادارتها في البحث عن المخاطرة واعتماد اسلوب اللامركزية في هياكلها الادارية وهذه المنظمات تبحث عن المنافسة الغير سعريه وتشجع التغيير.</p>	
<p>ان المنظمات والمؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجيات تركز على نوعين من المجالات وتتمثل في سوق المنتج احدهما مستقر نسبيا والاخر متغير حيث المجال المستقر تعمل وحدات الاعمال بشكل ثابت وكفيء اما المجال المتغير فإنها تراقب المنافسين وتتبنى طرق التي سبق وثبت نجاحها فالمنظمات المحللة تجمع بين التعلم والكفاءة التي تتميز بها المنظمات المنقبة والمدافعة على التوالي.</p>	<p>استراتيجية محللين</p>
<p>تسعى المنظمات التي تعمل وفق هذه الاستراتيجيات إلى الاستجابة إلى افعال المنافسين خاصة في بيئة غير مستقرة وهذه المنظمات لا تملك المقدرات والقابليات التي تمكنها من الاعتماد اي من الاستراتيجيات الثلاث الواردة كما ان المنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجية تفتقر إلى وجود خطة واضحة للمنافسة بحيث لا تحدد خطة بعيدة المدى او هدفا واضحا بل تتخذ اي فعل او سلوك لتلبي الاحتياجات الانية.</p>	<p>استراتيجية المستجيبة</p>

من اعداد الباحثة

وبعد التحليل توصلت الدراسة إلى امكانية صياغة العلاقة بين الاستراتيجية والتكنولوجيا والهيكل والعملية في المنظمة وذلك للتفاعل الديناميكي مع بيئتها. كما اوصت الدراسة بضرورة توافق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات في المنظمة من اجل تحقيق فعالية اكبر.

2.دراسة James W.Fredrickson ,1986

جاء Fredrickson بمقال بعنوان

¹ « The strategic Decision Process and organizational structure »

الدراسة تشير الى الهيكل التنظيمي والقرار الاستراتيجي وهي اعتمدت افكار (Mintzberg,1979) في تأثر عملية القرار الاستراتيجي للمنظمة بالهيكل كما تناول الابعاد الثلاثة للهيكل من مركزية والرسمية والتعقيد وتأثيرها على عملية القرار الاستراتيجي .وبعد التحليل توصلت نتائج الدراسة تاثير الواضح لكل بعد على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي اذ يوضح تاثير المركزية في قدرة المنظمة على تكامل القرارات لتشكيل الاستراتيجية النهائية والرسمية لها تاثير على اتخاذ القرار الاستراتيجي والتعقيد له اثر في توضيح أهداف الافراد .

3.دراسة ANSOFF H.I.(1987)

قام ANSOFF H.I في سنة 1987 بنشر مقال

² “The emerging paradigm of strategic behavior”

حيث تم تقديم العديد من النظريات المختلفة والتي تم اختبارها تجريبيا لتفسير السلوك الاستراتيجي وفسر في هذا المقال إلى ان النظريات مختلفة بسبب انها تعتمد على ملاحظات من منظمات في بيئات مختلفة .و ايضا تقترح اطارا نموذجيا يضيفي الشرعية على النظريات المعنية ويستوعبها .

وبعد التحليل توصلت نتائج الدراسة إلى مفهوم النموذج الذي يوضح الطريق إلى مجالات بحثية مهمة وغير مستكشفة سابقا والذي يعرف بنموذج ادراكي النمطي وهو ادراك للأحداث التي لها نفس النوع ونفس الطريقة ولها نفس النتائج. كما توصلت بان التفكير يقودنا إلى التحليل والتفسير ومن خلالها إلى الاختيار والقرار والتوصل إلى النتائج.

وتم توضيحه في: تفكير-تحليل وتفسير - اختيار وقرار - توصل لنتائج .

¹ James W.Fredrickson, « The strategic Decision Process and organizational structure » Academy of Management Review 1986

² ANSOFF H.I. (1987)“The emerging paradigm of strategic behavior”, Strategic Management Journal, Vol. 8, N°6, pp. 501-515.

4.دراسة (Danny Miller, 1987):

قام Danny miller 1987 بنشر مقال تحت عنوان

“ Strategy Making and Structure Analysis and Application for performance ”¹

تشير هذه الدراسة إلى ان الهياكل التنظيمية وعملية صياغة الاستراتيجية مترابطة ومكملة لبعضها لضمان اداء افضل. وكانت الدراسة على شكل استبيان من 97 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الولايات المتحدة الامريكية وركزت على مدى ارتباط الهيكل وعمليات صياغة استراتيجية من اجل ضمان اداء جيد. كما تم دراسة الهيكل من خلال ابعاد المركزية والرسمية والتعقيد اما صياغة الاستراتيجية تمثلت في ثلاث محاور العقلانية والتفاعلية والتوكيد لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. وبعد التحليل توصلت الدرسته بوجود علاقة ارتباط قوي بين الهيكل في بعديه الرسمية والمركزية وصياغة الاستراتيجية وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط ضعيف بين الهيكل في بعده المتمثل في التعقيد وصياغة الاستراتيجية.

5.دراسة Miller&et al 1988

جاء الباحثان في مقال بعنوان

“Strategic Process & Control as Mediators between Organizational Context & Structure”²

تشير هذه الدراسة التي تحمل عنوان العملية الاستراتيجية والرقابة كمتغيرات وسيطة بين المحيط البيئي للمنظمة والهيكل في تحديد عملية الاستراتيجية من خلال العلاقة بين المحيط البيئي المؤسسة الهيكل كما تناولت الابعاد الثلاثة للهيكل وهي المركزية والرسمية والتكامل وصياغة الاستراتيجية المتمثلة في الخيار الاستراتيجي الناتج عنها.

في الولايات المتحدة الامريكية تم اجراء الدراسة و العينة كانت من 77 مؤسسة صغيرة فيها ما يعادل 500 شخص. وبعد التحليل توصلت النتائج ان عملية صياغة الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي الخاص بها يتأثر بالبيئة المحيطة والخيارات الاستراتيجية تؤثر على هيكل المنظمة.

كما توصلت من خلال النتائج إلى ان العوامل الموقفية لها دور ضعيف في التأثير على الخيار الاستراتيجي خاصة المؤسسات الصغيرة. كما يتأثر ايضا الهيكل التنظيمي للمنظمة.

¹ Danny Miller(1987) « Strategy Making and Structure Analysis and Application for performance » The Academy of management journal 07-vol 30, NO1, 7-33, university of Montreal.

² Milller&et al « Strategic Process & Control as Mediators between Organizational Context & Structure »-1988.

6. دراسة النعيمي وآخرون (1995)

الدراسة هدفت إلى توضيح علاقة التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي و التركيب التنظيمي و انعكاساتها على الإبداع التنظيمي، و لقياس العلاقة عبر فلسفة الإدارة بالتقليدية والإنسانية و التركيب التنظيمي وبالرسمية والمعيارية، والمركزية أما السلوك القيادي فعبر عنه اتجاهان هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين، وبالنسبة للإبداع عن طريق مجموعة من المتغيرات (حل المشكلة، واتخاذ القرار، والتغير، وتشجيع الإبداع وروح المجازفة، وسعة الاتصالات،). وبعد التحليل توصلت دراسة التعميمي وآخرون إلى وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث. وتوصلت إلى عدم وجود تأثير بين فلسفة الإدارة والتركيب التنظيمي والسلوك القيادي بالنسبة للإبداع (التغير، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) في حين كان هناك تأثير لفلسفة الإدارة، السلوك القيادي والتركيب التنظيمي في بعدي الإبداع (وروح المجازفة، القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار).

7. دراسة Contantine J.Kastsanis 1998

قام Constantine بنشر مقال بعنوان « An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, and Performance in Building Industry Organizations. »¹ في توضيح العلاقة بين الاستراتيجية الهيكل والأداء في ثماني منظمات مهنية وتجارية تعمل في صناعة البناء وذلك لتحقق وجود علاقة بين الهيكل وقرارات الاستراتيجية واداء الاعمال. وبعد التحليل توصلت نتائج الدراسة ان لبناء منظمات او مؤسسات صناعية مرنة وقوية يجب ان تكون الاستراتيجيات مصممة وفق سمات الهيكلية للشركة وتوجهات السوق.

8. دراسة Kai-Alexander Schlevogt 1998

جاء Kai-Alexander Schlevogt بمقال عن فن الادارة الصينية وهي دراسة تجريبية عن الممارسات الادارية في الشركات.

« The art of Chinese management: an empirical study of the nature, causes and outcomes of organizational structure and management practices in companies from selected cities in mainland China »²

¹ Contantine J.Kastsanis 1998 « An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, and Performance in Building Industry Organizations. »

² Kai-Alexander Schlevogt « The art of Chinese management: an empirical study of the nature, causes and outcomes of organizational structure and management practices in companies from selected cities in mainland China » 1998 university of oxford published by UMI Research Press. UMI N

حيث قارنت هذه الدراسة الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والمؤسسات العمومية الصينية وشملت الدراسة على 61 مؤسسة خاصة و 63 مؤسسة عمومية كما شملت هذه الدراسة تأثير متغيرات متمثلة في الاستراتيجية-اسلوب اتخاذ القرار-اسلوب القيادة الشخصية-خبرة المسير- التكامل العمودي والمناولة-الهيكل التنظيمي-المحيط-وحجم وعمر المؤسسة على الأداء وتوصلت الدراسة إلى صياغة نموذج يحدد اهم الخصائص التنظيمية للمؤسسات العمومية والخاصة. كما توصلت إلى تحديد تأثير هذه المتغيرات على اداء المؤسسات الصينية العمومية والخاصة.

9.دراسة Fernando A.P.Gimenez 2000

Miles and Snows Strategy model in the context of Small Firms

-في هذه الدراسة تم الاعتماد على نموذج Miles and Snows كاستراتيجية في الشركات والمؤسسات الصغيرة التنافسية في البرازيل. وبعد تحليل
-اعطت النتائج هذه الدراسة لأدلة اضافية لنموذج بوجود اربع انواع من استراتيجيات (المدافعون- المنقبين-المحللون -المستجيبون) في بيئة تنافسية وان هذه الشركات والمؤسسات تقوم بتطوير انماط مستقرة من السلوك الاستراتيجي التي تتأقلم مع الظروف البيئية المحتملة
تم توزيع استبيان على 150 مدير مالك للشركات الصغيرة البرازيلية.

10.دراسة Gael Gueguen 2001

جاء Gael Gueguen في اطروحة دكتوراة

البيئة وإدارة استراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع انترنت

¹“Environnement et management stratégique des PME le cas du secteur internet“.

-جاءت بدراسة تغيرات البيئة والسلوك الاستراتيجي لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقيدة بالبيئة ومثلها في اربع عناصر:

-استراتيجية الاستدامة الجماعية من خلال اجراءات بواسطة العلاقات.

-استراتيجية المقاولاتية التي تتوافق مع الابتكار والمخاطرة.

¹ Gael Gueguen. Environnement et management stratégique des PME le cas du secteur internet.

-استراتيجية تحديد الموقع التي تتطور فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مواردها الثابتة.

استراتيجية مرنة تنظيمية عن طريق مراقبة المنتظمة للبيئة.

ميدانيا كانت العينة على المؤسسات العاملة في مجال الانترنت حيث قام بتوزيع استبيان على 162 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

ومن اهم النتائج المتوصل عليها:

-يمكن للقائد تطوير استراتيجية فعالة خارج القيود التي تفرضها البيئة.

11.دراسة العاني 2002

جاءت العاني بدراسة مقال بعنوان "التخطيط الإستراتيجي والهيكل التنظيمي: العلاقة والأثر"¹

تناولت هذه الدراسة في تبين العلاقة بين البيئة وكل من نمط القيادة والهيكل

التنظيمي، وأثرهما على الأداء ولقياس تلك العلاقة تم التعبير عن البيئة بخاصيتين (عدم

التأكد البيئي والاعتمادية) وعن الهيكل التنظيمي بأبعاد (الرسمية، المركزية والتخصص) وعن نمط السلوك القيادي باتجاهين هما (السلوك القيادي المهتم بالإنتاج والمهتم بالعاملين) وبالنسبة الأداء فتم التعبير عنها بالمؤشرات السلوكية والمؤشرات الاقتصادية. وكانت دراسة استطلاعية على عينة من المديرين العاملين في القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية تتمثل في 58 مديرا يتوزعون على 16 مؤسسة تابعة للقطاع الصناعي العام والمختلط. وبعد التحليل توصلت الدراسة بوجود تأثير لخاصيتي البيئة في كل من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة. كما توصلت إلى وجود تأثير لكل من الهيكل التنظيمي ونمط السلوك القيادي في اداء المنظمة.

12. دراسة: (Vargas, 2003)²

جاء vergas سنة 2003 في مقال

اهتمت هذه الدراسة بالعلاقة بين متغيرين وهما التوجه الاستراتيجي والأداء وركزت على أربع محاور

هي: قطاع الأعمال الذي تتنافس فيه المنظمة واستراتيجيات Miles & Snow, 1978

¹ دراسة العاني، التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي: العلاقة والاثـر سنة 2002، دراسة استطلاعية لآراء المدراء العاملين في وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير في الادارة العامة، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

² اطروحة دكتوراة. كربوش محمد، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2014، ص143

واستراتيجيات Portes, 1980 وخصائص المنظمة متمثلة بالحجم مؤشرات مالية وتسويقية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود انعكاسات لإستراتيجية المنقبين والمحللين في النشاطات المالية والتسويقية.

13.دراسة THOMAS C-POWELL DAN LOVALLO 2011

جاء كل من THOMAS C-POWELL DAN LOVALLO في مقاله

"BEHAVIORAL STRATEGY"¹

تناولت هذه الدراسة بدمج استراتيجية السلوكية في علم النفس المعرفي والاجتماعي مع نظرية الإدارة الاستراتيجية والممارسة. كما حددت هذه الورقة عن المشاكل الرئيسية التي لم يتم حلها وتقدم اطار عمل مفاهيمي موحد للإستراتيجية السلوكية كما شملت هذه الورقة مدارس السلوك الاستراتيجي الثلاثة.

14.دراسة الهاشمي بن واضح 2014

جاء الهاشمي في اطروحة دكتوراة"متغيرات البيئة الخارجية على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية."²

تناولت هذه الدراسة على تأثير متغيرات البيئة على اداء المؤسسات الجزائرية باعتبار هدفها هو معرفة ما يواجهها من فرص وتهديدات عن طريق اختيار استراتيجيات مناسبة تتناسب مع امكانيات واهدافها وقدرتها على تحمل درجة معينة من المخاطر المحيط بها وتاثر السلوك الاستراتيجي بالعوامل المؤثرة من منافسين وتهديدات .

واختبر ميدانيا شركات خدمة الهاتف النقال في الجزائر لمعرفة اهم التأثيرات التي تفرضها البيئة الخارجية.

اهم النتائج المتوصل اليها:

طبيعة البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتميزها بالتعقيد وعدم الاستقرار.

¹ THOMAS C-POWELL DAN LOVALLO"BEHAVIORAL STRATEGY-2011

² متغيرات البيئة الخارجية على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراة 2014، الهاشمي بن واضح.

تأثير المتغيرات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية واستغلالها في الوقت المناسب مما يساعد في ربحية المؤسسات.

تأثير تقييم متغيرات البيئة الخارجية في تحسين الأداء الكلي للمؤسسات.

15.دراسة كربوش محمد 2014

جاء كربوش في اطروحة دكتوراة: "استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"¹

تناولت هذه الدراسة في امكانية اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية كنموذج لمثيلاتها الجزائرية من خلال تحديد اهم المتغيرات والخصائص التنظيمية المؤثرة على هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد اثر هذه المتغيرات على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

واختبر ميدانيا في عينة عشوائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لشمال الغربي الجزائري وتم توزيع الاستبانة (80) وصياغة نموذج قياسي.

من اهم النتائج المتوصل اليها:

تشابه في الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومثيلاتها الصينية تحديد نموذج قياسي يحدد اهم خمس متغيرات التي لها تأثير على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

16.دراسة بوهلال فاطمة - 2016

جاءت بوهلال في اطروحة دكتوراة: التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة.²

-تناولت الدراسة عن العلاقات التفاعلية بين عناصرها الداخلية والبيئة الخارجية وهذا ما يساعدها في اتخاذ قرارات استراتيجية واختيار البدائل المناسبة وتحقيق أهدافها المسطرة وجاءت هذه الدراسة لتبين العلاقة بين توافق الاستراتيجية والهيكل التنظيمي مع فعالية المنظمة.

¹ كربوش محمد، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة دكتوراة، 2014

² بوهلال فاطمة، "التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، اطروحة دكتوراة، 2016

واختبر ميدانيا على عينة تتكون من 73 مؤسسة متوسطة وكبيرة على مستوى الجزء الشمال الغربي للجزائر في دراسة قياسية عن طريق توزيع استبيان على المؤسسات.

ومن اهم النتائج المتوصل اليها:

- هناك علاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في اطار التوافق استراتيجية والهيكل
- ان المؤسسات تحقق اعلى فعالية من خلال التوافق بعكس المؤسسات التي بدون توافق.

17. دراسة بوهلال فاطمة وكربوش محمد 2016

جاء كل من كربوش محمد وبوهلال فاطمة بنشر مقال:

“ Why do we consider miles and snows models one of the most important strategic ones “¹

تقوم هذه الورقة البحثية عن دراسة الخصائص نظرية Miles & Snows وإذا كان هذا النموذج يعتبر واحدة من نماذج المهمة المفقودة

-لتقييم ما اذا كان تصنيف يشترك في الخصائص المدروسة سابقا وللتعرف على هذا النموذج يتيح لنا الفرصة إلى تحليل تحديد اربع اختبارات للبدأ

وان هذا النموذج يعتبر من اهم نماذج لشرح استراتيجية الاعمال.

18. دراسة Kwan Bebey Giscard 2017

جاءت دراسة Kwan Bebey Giscard في اطروحته للدكتوراة بعنوان الصغيرة والمتوسطة

“Le comportement Stratégique des PME dans environnement incertain “²

جاءت الدراسة لتبين السلوكات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة معقدة.

حيث تمثل في الجزا الاول يعطي الاطار المفاهيمي للعلاقة بين السلوك استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة واداء في بيئة معقدة. والجزء الثاني تقييم التأثير المحتمل للسلوك الاستراتيجي على الأداء. ولقد اختبر ميدانيا في المؤسسات ص وم الموجودة في فرنسا وكامرون لمعرفة تاثير السلوك

¹Fatima Bouhelal, Dr Mohammed Kerbouche, Article « Why do we consider miles and snows models one of the most important strategic ones « 2016

² Kwan Bebey Giscard" Le comportement Stratégique des PME dans environnement incertain"

الاستراتيجي على الأداء في بيئة معقدة من خلال توزيع 303 استبيان تمثل في 202 استبيان في فرنسا و 101 استبيان في الكامرون.

ومن اهم النتائج الدراسة المتحصل عليها هي:

ان السلوك الاستراتيجي له تأثيرا ايجابيا على الأداء

- دور المتغيرات الثقافية (هيكل تنظيمي-مراقبة البيئة) في تأثير السلوك على الأداء.

لا يظهر تأثير تغيير الدولة في العلاقة ذات دلالة الاحصائية بين السلوك الاستراتيجي والأداء.

19.دراسة هواري سعيد 2018

جاءت دراسة هواري سعيد في اطروحة دكتوراة تحت اسم:

¹ « Le comportement stratégique des pme face a leur environnement »

-جاءت الدراسة لتبين العلاقة بين المحيط والمؤسسة استنادا إلى عدة مقاربات كالنظرية الخطية

ل BURNS ET STALKER التي تبين العلاقة بين الهيكل للمنظمة والمحيط الخارجي ومقاربة

CHANDLER تبين العلاقة بين المحيط الخارجي واستراتيجيات والهيكل التنظيمي

وهذه المقاربات تدخل في اطار قدرة المؤسسة في التحكم في محيطها الخارجي.

واختبر ميدانيا على عينة تتكون من 242 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وفي مختلف القطاعات

النتائج المتوصل اليها:

-تأثير ايجابي في نجاعة والأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتهج سلوك استراتيجي من

نوع مبادر ومحلل من خلال خصائص المحيط الخارجي والليونة التنظيمية وخصائص السيكولوجية

لأصحاب المؤسسات.

تأثير سلبي في نجاعة والأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتهج سلوك استراتيجي من نوع

دفاعي وتفاعلي فهي مؤسسات لا تتميز بالليونة التنظيمية ولا تتوفر اصحاب المؤسسات على خصائص

سيكولوجية.

¹ Lahouari Said, « Le comportement stratégique des pme face a leur environnement » universite Mhamed Bougara Bumerdes.2018

20. دراسة Vanessa & Ana maria & Pérez & Rodrriguez 2018

Vanessa yanes-Estevez-Ana maria Garcia-Pérez and juan ramon Oreja- جاءت

Rodrriguez في اسبانيا بمقال يحمل عنوان

The strategic behaviour of SMEs¹

جاءت في هذه الدراسة استجابة المنظمة لثلاثة عناصر رئيسية وسميت بدورة التكيف وتتمثل في مشكلة المقاولاتية والمشكلة التكنولوجية والمشكلة الادارية التي جاء بها تصنيف Miles & Snow سنة 1978 وذلك لدراسة مدى تأثير السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين اداءها. واختبر ميدانيا على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اسبانيا باستخدام استبيان متعدد العناصر وتم تطبيق قياس reasch للحصول على نتائج .

ومن اهم النتائج المتحصل عليها:

-تبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سلوكيات استراتيجية اكثر دفاعيا بمعنى المؤسسات تتبنى سلوكا استراتيجيا مدافعا اكثر من سلوك استراتيجي منقب خاصة في حل المشكلات الادارية مقارنة بالمشكلات التكنولوجية والمقاولاتية.

-قيام المدراء بتحليل وضعهم الاستراتيجي والنظر في التكيف مع المشاكل الثلاثة التكنولوجية والإدارة والمقاولتية.

21. دراسة د. ميهفان شريف يوسف 2021

جاء د. ميهفان شريف يوسف بمقال يحمل عنوان "انماط السلوك الاستراتيجي ودورها في تحقيق

متطلبات الأداء الإستراتيجي²

تناولت الدراسة على دور انماط السلوك الاستراتيجي في تحقيق متطلبات الأداء الاستراتيجي في المنظمات الصناعية من خلال تبيان انماط السلوك الاستراتيجي من خلال نمط السلوك المنقب ونمط سلوك المحلل ونمط السلوك المدافع ونمط السلوك المستجيب بهدف تحقيق متطلبات الأداء الاستراتيجي

¹ Vanessa yanes-estevez-Ana maria Garcia-Pérez and juan ramon oreja-Rodrriguez-« The strategic behaviour of SMEs -Administrative sciences-2018

² د. ميهفان شريف يوسف، "انماط السلوك الاستراتيجي ودورها في تحقيق متطلبات الاداء الاستراتيجي"، العراق، المجلة الاكاديمية لجامعة نوزور، اقليم كردستان العراق

من خلال سرعة الاستجابة والابداع المستمر والتعلم الاستراتيجي واختبر ميدانيا على عينة عشوائية شملت 60 منظمة صناعية في محافظة دهوك واستخدمت استبانة تحتوي على 35 فقرة وتم توزيعها على المدراء العاملين والمدراء الوحدات الرئيسية في المنظمات المبحوثة .

ومن اهم النتائج المتحصل عليها:

-وجود علاقة ارتباط معنوية بين انماط السلوك الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي.

-وجود تأثير معنوي لأنماط السلوك الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.

وفيما يلي جدول يلخص ما جاء في الدراسات السابقة

الجدول رقم 16: يلخص التصنيف التاريخي للدراسات السابقة

الدراسة	السنة	نوع الدراسة واهميتها	العينة	النتائج
Miles. R.E and Snow. C.C,	1978	دراسة تطبيقية حول استجابة المنظمة لثلاثة عناصر رئيسية وسميت بدورة التكيف	عينة من المؤسسات في اربع صناعات مختلفة	توصل إلى اربع انواع استراتيجية وفقا للظروف البيئية كما توجد ثلاث مشاكل تواجه المنظمات وهي مشكلة الاستثمار في السوق والمنتوج ومشكلات التكنولوجيا ومشكلات ادارية
Frdrickson	1986	دراسة تطبيقية حول الهيكل التنظيمي وعملية القرار الاستراتيجي	الابعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي	تأثير كل بعد في عملية القرار الاستراتيجي
Ansoff	1987	دراسة نظرية حول النظريات المفسرة للسلوك الاستراتيجي	النظريات التي تفسر السلوك الاستراتيجي في النظريات المختلفة	توصل إلى نموذج يفسر لنا ان نفس النوع ونفس الطريقة توصلنا إلى نفس النتائج

<p>الخيار الاستراتيجي يتأثر بالبيئة المحيطة كما ان الخيارات تؤثر بدورها على هيكل الرسمي للمنظمة وتتناول عوامل موقفية اخرى مع البيئة.</p>	<p>تتناول ثلاث ابعاد للهيكلي التنظيمي وما ينتج عنه من سلوك استراتيجي</p>	<p>دراسة تطبيقية تحدد طبيعة العلاقة بين بيئة المنظمة من خلال بعض العوامل الموقفية</p>	<p>1988</p>	<p>Miller&et al</p>
<p>هناك تأثير لفلسفة الإدارة، السلوك القيادي والتركيب التنظيمي في بعدي الإبداع (القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار، وروح المجازفة).</p>	<p>علاقة التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من التركيب التنظيمي والسلوك القيادي ومعرفة انعكاسات هذه العلاقة على الإبداع التنظيمي في المنظمات.</p>	<p>دراسة نظرية عن علاقة بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي</p>	<p>1995</p>	<p>دراسة النعيمي وآخرون</p>
<p>من النتائج يجب ان تكون تصميم الاستراتيجيات وفق السمات الهيكلية للشركة وتوجهات السوق</p>	<p>عينة على مجموعة من شركات وزارة الاسكان والتعمير</p>	<p>دراسة تطبيقية حول تصميم الاستراتيجيات وفق الهيكل</p>	<p>1998</p>	<p>Constantine Katsanis</p>
<p>وتوصلت الدراسة إلى صياغة نموذج يحدد اهم الخصائص التنظيمية للمؤسسات العمومية والخاصة. كما توصلت إلى تحديد تأثير هذه المتغيرات</p>	<p>وشملت الدراسة عينة على 61 مؤسسة خاصة و63 مؤسسة عمومية كما شملت هذه الدراسة تأثير</p>	<p>دراسة تطبيقية لمقارنة الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعمومية</p>	<p>1998</p>	<p>Kai-Alexander Schlevogt</p>

على اداء المؤسسات الصينية العمومية والخاصة.	متغيرات متمثلة في الاستراتيجية- اسلوب اتخاذ القرار- اسلوب القيادة الشخصية- خبرة المسير- التكامل العمودي والمناولة- الهيكل التنظيمي- المحيط- وحجم وعمر المؤسسة على الأداء			
التأكيد على تصنيف MILES AND SNOW من مؤسسات تقوم بتطوير انماط مستقرة نسبيا من السلوك الاستراتيجي	عينة تتكون من 150 مديرا مالكا في الشركات الصغيرة البرازيلية	دراسة تطبيقية حول تطوير انماط السلوك الاستراتيجي	2000	Fernando A.
يمكن للقائد تطوير استراتيجية فعالة خارج القيود التي تفرضها البيئة.	عينة تتكون من 162 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تعمل في مجال الانترنت	دراسة تطبيقية حول تطوير استراتيجية فعالة تواجه ظروف البيئة المعقدة	2001	دراسة Gael Gueguen-
وجود تأثير لخاصيتي البيئة في كل من الهيكل التنظيمي	عينة تتكون من 58 مديرا يتوزعون	دراسة تطبيقية استطلاعية عن علاقة والاثر بين	2002	دراسة العاني

<p>ونمط القيادة. وجود تأثير لكل من الهيكل التنظيمي ونمط السلوك القيادي في اداء المنظمة.</p>	<p>على 16 مؤسسة تابعة للقطاع الصناعي العام والمختلط.</p>	<p>التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي</p>		
<p>توصلت هذه الدراسة إلى وجود انعكاسات إستراتيجية المنقبين والمحليلين في النشاطات المالية والتسويقية.</p>	<p>تمثلت العينة في قطاع الأعمال الذي تتنافس فيه المنظمة. -استراتيجيات Miles & Snow, 1978 -استراتيجيات Portes, 1980 وخصائص المنظمة متمثلة بالحجم مؤشرات مالية وتسويقية.</p>	<p>دراسة تطبيقية عن انعكاسات الخيار الاستراتيجي على النشاطات المالية والتسويقية</p>	<p>2003</p>	<p>دراسة, Vargas</p>
<p>توصلت هذه الدراسة عن المشاكل الرئيسية التي لم يتم حلها وتقتح اطار عمل مفاهيمي موحد للإستراتيجية السلوكية وشملت هذه الورقة عن مدارس السلوك الاستراتيجي الثلاثة.</p>	<p>تمثلت عينة هذه الدراسة بدمج استراتيجية السلوكية في علم النفس المعرفي والاجتماعي مع نظرية الإدارة</p>	<p>دراسة نظرية حول المدارس السلوكية</p>	<p>2011</p>	<p>THOMAS C POWELL DAN LOVALLO</p>

	الاستراتيجية والممارسة في المنظمة.			
دراسة كربوش محمد	2014	دراسة قياسية حول تأثير على الفعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	تمت الدراسة على عينة تتكون من 41 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الجزائر.	وجود تشابه بين الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والصينية تم صياغة نموذج قياسي يحدد اهم خمس متغيرات لها تأثير على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن بين المتغيرات نجد الاستراتيجية كأحد ابرز متغير له تأثير على فعالية التنظيمية للمؤسسة.
دراسة الهاشمي	2014	دراسة تطبيقية عن تأثيرات البيئة على الأداء	تمت الدراسة على عينة تتكون من في شركات خدمة الهاتف النقال في الجزائر وعددها 03 شركات.	توصلت هذه الدراسة إلى العوامل المؤثرة في على اداء شركات خدمة الهاتف النقال في الجزائر.
دراسة مقال -بوهلال فاطمة وكربوش محمد	2016	دراسة تطبيقية حول نموذج الذي يشرح استراتيجية الاعمال.	الخصائص نموذج MILES&SNOW	توصلت هذه الدراسة ان هذا النموذج يعتبر من اهم نماذج لشرح استراتيجية الاعمال.

<p>النتائج المتوصل اليها تمثل في دراسة قياسية لأثر التوافق على الفعالية التنظيمية للمؤسسات الجزائرية ضمن نموذج واحد</p>	<p>تمثلت العينة ب 73 مؤسسة تم توزيع الاستبيان على المؤسسات المتوسطة والكبيرة ناحية الشمالية الغربية لمجتمع الدراسة.</p>	<p>دراسة قياسية لاثر التوافق على الفعالية التنظيمية للمؤسسات الجزائرية</p>	<p>2016</p>	<p>دراسة فاطمة - بوهلال</p>
<p>النتائج المتوصل اليها هذه الدراسة ان السلوك الاستراتيجى له تأثيرا ايجابيا على الأداء ودور المتغيرات الثقافية (هيكل تنظيمى - مراقبة البيئة) في تأثير السلوك على الأداء.</p>	<p>تمثلت العينة في 303 مؤسسة استبيان تمثل في 202 مؤسسة استبيان في فرنسا و 101 مؤسسة استبيان في الكامرون.</p>	<p>دراسة تطبيقية في دور السلوك الاستراتيجى والمتغيرات الثقافية</p>		<p>دراسة Kwan -Bebey Giscard</p>
<p>تظهر النتائج ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتبع أي اطار شامل في نظام تطوير استراتيجيتها وبالتالي يجب على المديرين تحليل وضعهم الاستراتيجى والنظر في التكيف مع المشاكل الثلاثة التكنولوجية والإدارة</p>	<p>واختبر ميدانيا على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اسبانيا باستخدام استبيان متعدد العناصر وتم</p>	<p>دراسة تطبيقية حول تطوير الاستراتيجية حسب نموذج Miles&Snow</p>	<p>2018</p>	<p>دراسة مقال Vanessa yanes-estevez-Ana maria Garcia-Pérez</p>

<p>والمقاولتية. تطبيق قياس reasch للحصول على نتائج .</p>				
<p>تظهر النتائج عن دراسة العلاقة التي تربط بين المحيط والمؤسسة استنادا إلى نظرية الخطية BURNS ET STALKER والعلاقة بين الهيكل للمنظمة والمحيط الخارجي ومقارنة CHANDLER بين المحيط -استراتيجيات والهيكل التنظيمي</p>	<p>تمثلت العينة تمثل في استبيان شمل 242 مؤسسة صغيرة والمتوسطة.</p>	<p>دراسة تطبيقية للعلاقة بين المحيط والهيكل</p>	<p>2018</p>	<p>هوارى سعيد</p>
<p>النتائج المتحصل عليها: -وجود تأثير معنوي لأنماط السلوك الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة. -ضرورة تعزيز والمحافظة على توافر المستويات العالية</p>	<p>عينة عشوائية شملت 60 منظمة صناعية في محافظة دهوك واستخدمت استبانة تحتوي على 35 فقرة</p>	<p>دراسة تطبيقية عن انماط السلوك الاستراتيجي ودورها في تحقيق متطلبات الأداء الإستراتيجي¹</p>	<p>2021</p>	<p>د.ميهفان شريف يوسف</p>

¹ د.ميهفان شريف يوسف، "انماط السلوك الاستراتيجي ودورها في تحقيق متطلبات الاداء الاستراتيجي"، العراق، المجلة الاكاديمية لجامعة نوزوز،

اقليم كردستان العراق

من أنماط السلوك الاستراتيجي وتسخيرها بما يعزز القدرة في تحقيق متطلبات الأداء الاستراتيجي.				
---	--	--	--	--

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها

أولاً: تحليل الدراسات السابقة

عند عرض الدراسات السابقة بالإضافة لدراسات أخرى (كتب ومقالات وبحوث علمية عربية وأجنبية و الإحصاءات الموجودة مواقع رسمية في انترنت) ومناقشات مختلفة مع الباحثين و مجموعة من أساتذة المختصين والتحاور مع مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجد الباحثة النقاط التالية:

1. وجود علاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي:

توجد علاقة بين الاستراتيجية والهيكل من خلال ان الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي ايده دراسة (Fredrickson,1986) والهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية ايده دراسة (Miller & et al 1988) وبالتالي هناك علاقة تبادلية وتكاملية بين المتغيرين وهذه العلاقة تؤثر بشكل كبير في تحقيق الأداء. وهذا ما سوف نتطرق اليه في دراستنا الحالية.

2. ابعاد الهيكل التنظيمي:

اكنت معظم الدراسات على ابعاد الهيكل التنظيمي الثلاث(المركزية والرسمية والتعقيد واعتبارها ابعاد هيكلية رئيسية وأشارت اليه كل من دراسة(العاني2002 (Miller,1987)) ; (Fredrickson,1986) ; وهذا ما تطرقنا اليه في دراستنا الحالية.

3. طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي مع البيئة:

توجد علاقة بين الاستراتيجية والتكنولوجيا والهيكل وفق تكاملها الديناميكي مع البيئة وهذا ما ايده Miles and Snows 1978 وأهمية الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي والعلاقة بينهما في تحقيق الفعالية اكبر للمنظمة من قبل دراسة بوهلال 2016

4. العلاقة بين الاستراتيجية والتكنولوجيا والهيكل والعملية:

يمكن ان تكون علاقة بين الاستراتيجية والتكنولوجيا والهيكل والعملية وفقا لتكاملها الديناميكي مع البيئة حسب دراسة Miles and Snow 1978.

5. العلاقة بين الهيكل التنظيمي ونمط السلوك القيادي في اداء المنظمة:

وجود تأثير لكل من الهيكل التنظيمي ونمط السلوك القيادي في اداء المنظمة وإمكانية القائد من تطوير استراتيجية فعالة خارج القيود التي تفرضها البيئة وأشارت اليه كل من دراسة (العاني 2002) ودراسة (Gael Gueguen)

6. طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء:

وجود علاقة بين متغيرين التوجه الاستراتيجي والأداء دراسة (Vergas 2003) في المؤسسة الاقتصادية وبتطوير انماط مستقرة من السلوك الاستراتيجي التي تتأقلم مع الظروف البيئة المحتملة دراسة (FERNANDO 2000) لتحقيق اداء افضل.

-دراسة تغيرات البيئة والسلوكيات الاستراتيجية دراسة Gael Guegnem 2001 لتحقيق نجاعة في المؤسسة

-كما تم تحديد المشاكل الرئيسية التي لم يتم حلها من قبل دراسة THOMAS 2011 واقتراح اطار عمل مفاهيمي موحد للإستراتيجية السلوكية.

7. دراسة العلاقة بين هيكل التنظيمي ونمط القيادة والبيئة وأثرها على الأداء.

يبين العلاقة بين الهيكل التنظيمي ونمط القيادة والبيئة وأثرها على الأداء من قبل دراسة النعيمي 1995 ودراسة العاني 2002 .

8. دراسة علاقة بين انماط السلوك الاستراتيجي ومتطلبات الأداء الاستراتيجي:

وجود تأثير بين السلوك الاستراتيجي مناسب والأداء الاستراتيجي من خلال دراسة (Miles&Snow) دراسة (ا.م.د. ميهفان شريف يوسف) من اجل تحقيق متطلبات اداء الاستراتيجي الأفضل.

9. الأداء:

معظم الدراسات تناقش اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ويتمثل دائما في الأداء والذي هو ايضا الفعالية التنظيمية منها دراسة (Constantine 1998) ودراسة (ا.م.د.ميهفان شريف يوسف) ودراسة (العاني 2002).

ثانيا: الدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة

الدراسة الحالية ايدت الاتجاه الذي يدعم وجود علاقة تأثير بين الاستراتيجية والهيكل و ان الخيار الاستراتيجي له دور فعال ومؤثر في مخرجات الاستراتيجية وبالتالي على المؤسسة ان تقوم بالدراسة وتحليل وتخطيط وتنفيذ ما يلائم ويوائم امكاناتها وقدراتها مع متغيرات البيئة (الداخلية والخارجية) وحاجة المنافسة في السوق. وكل مؤسسة يجب ان تصمم استراتيجية حسب سوقها ومنتجاتها ومستعملها بالمقابل هيكل المؤسسة يجب ان يكون متكيف مع الظروف ومرن مع التغيرات ويلبي حاجياتها في تطور والتغير.

وان يحصل ترابط بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي والقيادة واتصال وما يحصل من متغيرات في بيئة المؤسسة والذي يتطلب ذلك تطوير مهارات وقدرات المسيرين لتكون لهم فرصة اكبر في التحكم بالظروف من خلال بناء ذهنية ادارية قيادية لجعل المتغيرات الخمسة يسيرون بشكل متوازن ليؤثروا في تحسين اداء المؤسسات من خلالها تتحقق الأهداف. كما من الضروري المسح الميداني المستمر وذلك لتحسين الأداء وفق ما يستجد من احداث مبنية تحدد طبيعة التغيرات التي تستوجب احداثها ومن اجل تحديد السلوكيات الاستراتيجية المناسبة. وضرورة توافر مستويات عالية من انماط السلوك الاستراتيجي وتسخيرها بما يعزز القدرة في تحقيق متطلبات الأداء.

بحدود اطلاع الباحثة في دراسة العلاقات التاثير والارتباط فان هذه الدراسة الاولى في الجزائر التي القت الضوء على اهم خمس متغيرات (الخيار الاستراتيجي-هيكل التنظيمي-البيئة-القيادة والاتصال) في تحسين اداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقييم النتائج وتحقق من بلوغ أهداف ومساعدة هذه المؤسسات على البقاء والاستمرارية. مما يجعلها واحدة من الاسهامات في اتجاه نظرية المنظمة وسلوكها. وان نجاح المؤسسات في تحسين اداء الاستراتيجي لا يتحقق إلا من خلال وجود مدراء يختارون سلوكا استراتيجيا مناسباً.

المبحث الثاني: الاطار العام لمشكلة الدراسة وفرضياتها

ان هذا المبحث يعتبر خطوة اساسية في البحث العلمي وهي منهجية الدراسة وعلى ضوء ما توفر وتيسر للباحثة الاطلاع عليه من دراسات سابقة وما تمكن الاطلاع عليه في ادبيات الفكر الاداري سنقوم بعرض مفصل لمشكلة الدراسة وهدفها وأهميتها وفرضياتها وحدودها.

المطلب الاول: مشكلة الدراسة

اوضحت ادبيات الفكر الاداري (الجانب النظري) اهمية العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية (السلوك الاستراتيجي-الوعي الاستراتيجي -الأداء) وتعد عملية تحديد ماهية السلوك الاستراتيجي من خلال عوامله (الخيار الاستراتيجي-الهيكل التنظيمي -السلوك القيادي-الاتصال-البيئة) والأداء من خلال ابعاده (الروح المعنوية-تأهيل العاملين-التخطيط والنمو-الثبات والاستقرار والكفاءة الانتاجية) والوعي الاستراتيجي من الامور التي استحوذت على اهتمام الباحثين والتوسع في دراسة المتغيرات يثير عددا من التساؤلات في الكيفية التي يؤثر فيها احد المتغيرات على الاخر ولهذه الاسباب كانت نتائج الباحثين مختلفة .

وان اساس نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين الأداء قد لا يتحقق إلا من خلال وجود افراد عاملين يختارون سلوكا استراتيجيا مناسباً وبذلك تتمثل مشكلة الدراسة في مدى قدرة المؤسسات المبحوثة على مواجهة حالات عدم التأكد البيئي في سبيل تحقيق اداء المتميز من خلال اختيار سلوك استراتيجي ناجح اي يجب توفر وعي استراتيجي للمدراء ومسيرين (متغير وسيط) ونشر ثقافة الوعي الاستراتيجي بحيث يصبح جزء من استراتيجيات قبل البدا في تنفيذ اي خطة للتغيير .

حيث سيتم دراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات لتحقيق الاستفادة المعرفية والمعلوماتية التي ستحظى بكل تأكيد اهتمام المدراء والمسيرين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجال البحث.

ويمكننا توضيح مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

1. هل يملك المدراء ومسيرين المؤسسات المبحوثة تصورات واضحة عن مفهوم السلوك الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه ومفهوم الأداء الاستراتيجي.

2. هل يملك رؤساء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعيا استراتيجيا كافي يسمح لها بفرض سلوكها الاستراتيجي الذي يحسن من ادائها.

3. دور السلوك الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الوعي الاستراتيجي ؟

4. هل توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 بين السلوك الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

5. هل يؤثر معنويا عند مستوى دلالة 0.05 العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي في تحسين اداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الوعي الاستراتيجي..

6. ماهو النمط السلوك الاستراتيجي الاكثر اعتمادا من قبل مدراء ومسرين المؤسسات المبحوثة.

المطلب الثاني: أهداف الدراسة وأهميته

اولا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تقديم عرض نظري مفاهيمي عن مفهوم السلوك الاستراتيجي والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيه والتي قمنا في حصرها بمجموعة من العناصر ومفهوم الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب.

2. التحقق من الفرضيات الدراسة ومدى مصداقيتها العلمية من خلال طبيعة العلاقات بين المتغيرات.

3. التعرف على مستوى توافر انماط السلوك الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة

4. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين عوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة.

5. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات لإدارة المؤسسات المبحوثة بخصوص كيفية الاخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في السلوك الاستراتيجي لتحسين اداء ها الاستراتيجي من خلال الوعي الاستراتيجي.

ثانيا: اهمية الدراسة

تكتسب الدراسة اهميتها بكونها وسيلة لتعميق المعرفة العلمية من خلال البحث والتحليل لأهم الآراء التي تناولت متغيراتها والمتمثلة في السلوك الاستراتيجي من خلال العوامل المؤثرة والأداء وهذه المفاهيم على رغم من كونها ليست حديثة في ادبيات علم الإدارة الاستراتيجية إلا ان هناك ندرة في المصادر والدراسات الميدانية التي اجريت في هذا المجال خاصة في الجزائر (محل الدراسة).

كما تكتسي الدراسة قدر كبير من اهمية ميدانيا وتتغرز هذه الاهمية عند محاولة تطبيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي توصلنا إلى نتائج تمكننا من مساعدة المؤسسات المبحوثة في الوقوف على اهم العوامل التي توفر بيئة عمل مناسبة لتحسين اداءها.

تعد الدراسة الحالية بالمقارنة مع دراسات سابقة انها محاولة متواضعة جديدة ربطت بين السلوك الاستراتيجي من خلال العوامل في تحسين اداء المؤسسات المبحوثة مع اخذ بعين الاعتبار الوعي الاستراتيجي كمتغير وسيط.

المطلب الثالث: نماذج الدراسة وفرضياته

اولا: نموذج الدراسة

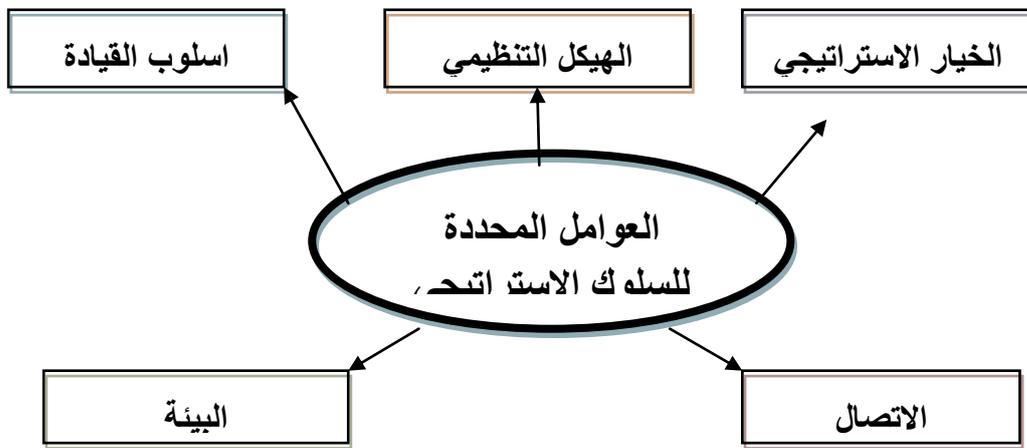
بعد القيام بصياغة مشكلة الدراسة كمجموعة من التساؤلات وهي تحتاج إلى ايجاد اجابات تبنى عليها اساس نتائج البحث 1 واستنادا إلى ابحاث وأفكار الباحثين و الكتاب والتي تمكنا من الاطلاع عليها واستعانة بها في الجانب النظري للدراسة كما الاجابة على هذه التساؤلات تساهم في بناء نموذج مفاهيمي يبين العلاقة بين متغيرات البحث وكل منها يتضمن عددا من المتغيرات الفرعية اذ ان السلوك الاستراتيجي يعد متغيرا مستقلا في حين ان الأداء الاستراتيجي يمثل متغيرا تابعا والوعي الاستراتيجي يمثل متغير وسيط

¹ قنديلجي عامر (1993)، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات بغداد دار الشؤون الثقافية العامة

النموذج الفرضي للدراسة

تأثير السلوك الاستراتيجي (العوامل الداخلية والخارجية) في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الوعي الاستراتيجي للمدراء ومسيرين كمتغير وسيط ونشر ثقافة الوعي الاستراتيجي بحيث يصبح جزء من استراتيجيات قبل البدا في تنفيذ اي خطة للتغيير.

الشكل رقم 16: ابعاد المتغير المستقل المتمثلة في العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي



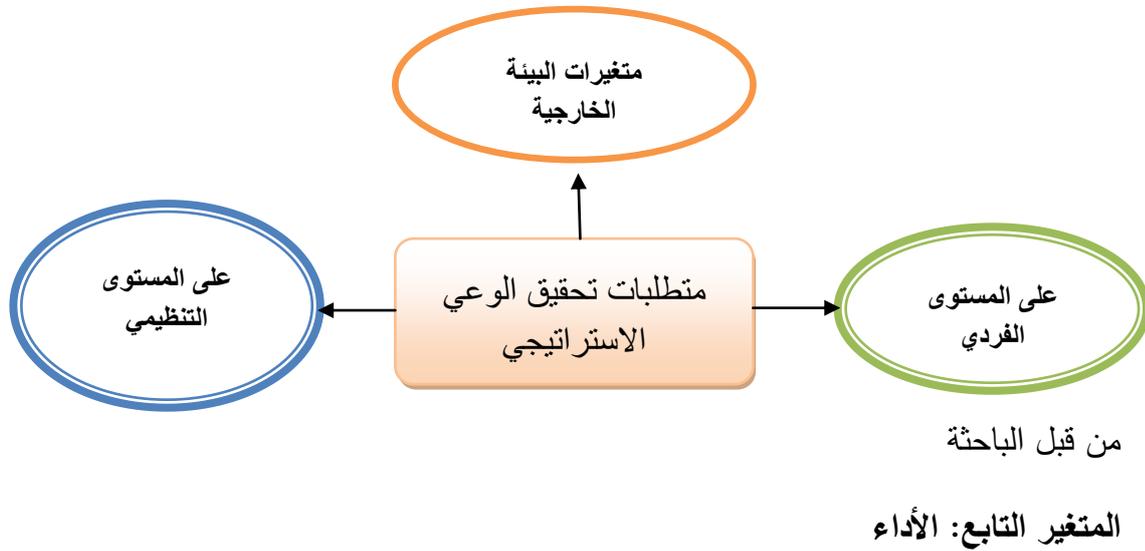
من قبل الباحثة

المتغير الوسيط: الوعي الاستراتيجي

الوعي الاستراتيجي يعتبر الحالة الناتجة عن عملية جمع واستخدام المعلومات المتعلقة بالأحداث والمتغيرات البيئية وعلاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية وتقديم المعرفة لدعم المديرين في تخطيط ورسم المستقبل (Pencarelli et Al 2009)

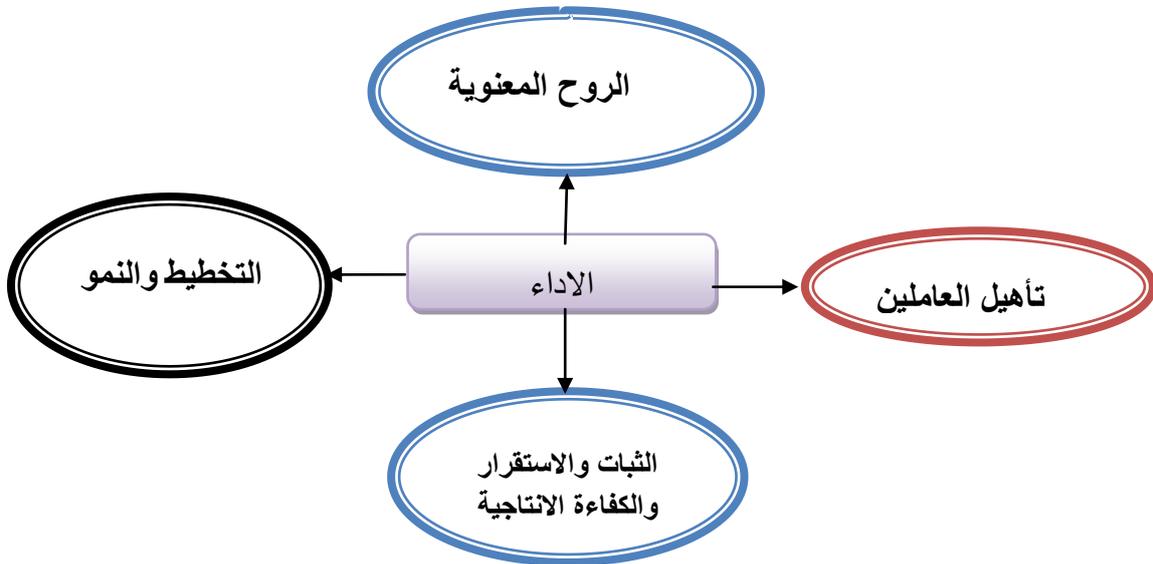
كما يمنح المديرين القدرة على سلوك طريقة غير تقليدية في فهم المستقبل والاستراتيجيات المناسبة له (Ibrahim, Al-Nuaimi 2000).

الشكل رقم 17: الوعي الاستراتيجي

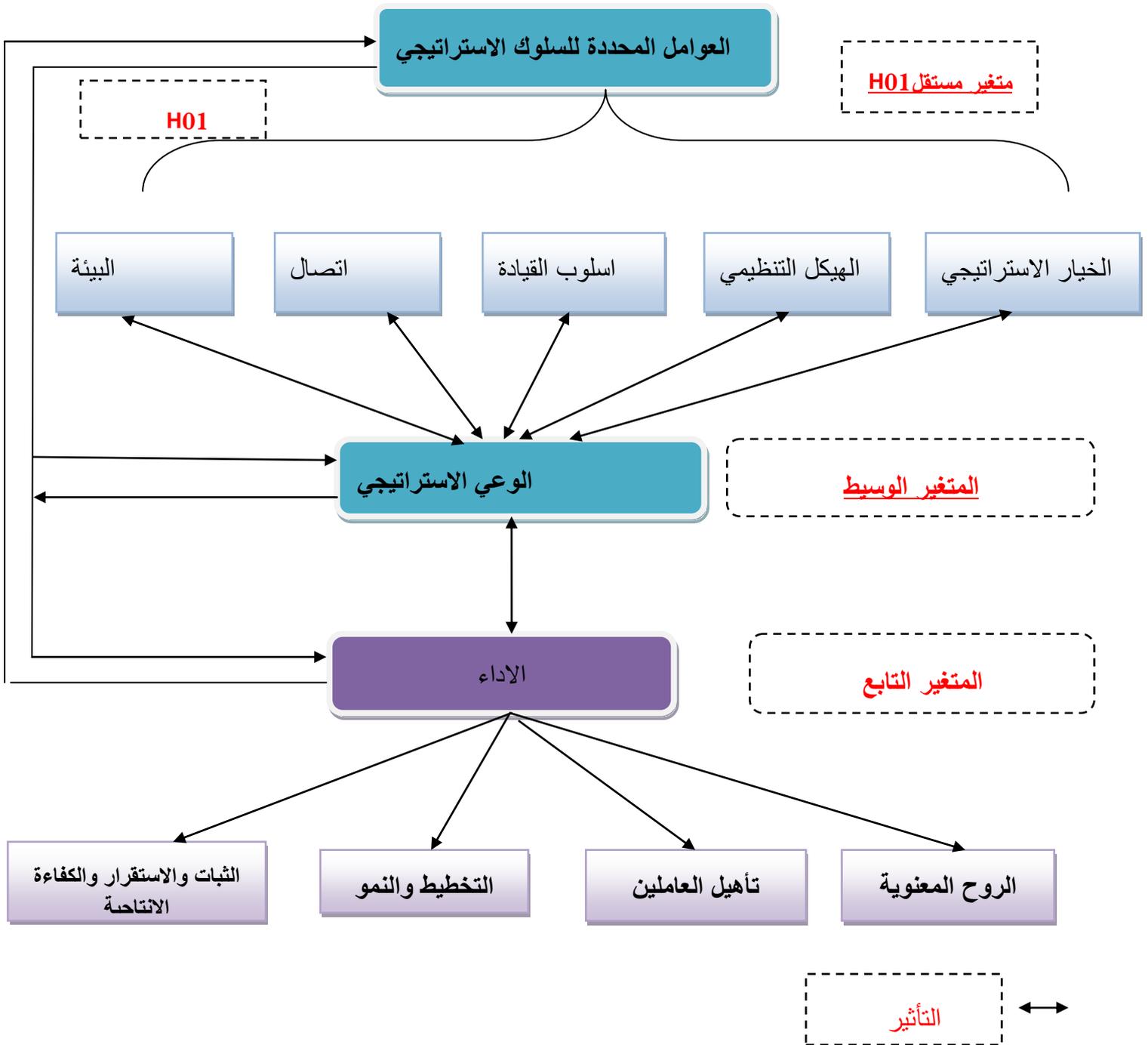


من خلال الروح المعنوية وتأهيل العاملين والتخطيط والنمو والثبات والاستقرار والكفاءة الانتاجية

الشكل رقم 18: الأداء



الشكل رقم 19: النموذج الفرضي للدراسة:



ثانيا: فرضيات الدراسة

ان الفرضية تعد تفسير مؤقتة او اجابة محتملة للأسئلة التي يضعها الباحث في مشكلة الدراسة¹ و يوجد فرضيات عديدة برزت من النموذج الفرضي للدراسة وجرى صياغتها في ضوء الارتباط والاختلاف بينهما.

الفرضية الرئيسية:

للعوي الاستراتيجي تأثير في اختيار سلوكيات استراتيجية لتحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرضية الفرعية الاولى :

العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي لها تأثير ايجابي على تحسين الأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري

الفرضية الفرعية الثانية :

العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي لها تأثير ايجابي على الوعي الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري

الفرضية الفرعية الثالثة

الوعي الاستراتيجي والأداء يرتبطان بالعوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري .

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد ارتباط الابعاد الثلاثة العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي والأداء لتشكل بنية واحدة

¹ العنزري سعد (2002)، تصميم البحث في السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية 7(23)ص138، 152

المبحث الثالث: اسلوب الدراسة وأدواتها ومتغيراته

وسوف نعالج هذا المبحث من خلال دراسة المنهج المستعمل في الدراسة والفترة الزمنية التي اقيمت فيها الدراسة بالإضافة إلى مجموع الادوات المتعلقة بالبيانات وتحليلها من خلال.

المطلب الاول: منهج الدراسة وأدوات الدراسة**المطلب الثاني: متغيرات الدراسة****المطلب الاول: منهج الدراسة وأدوات الدراسة وحدودها****اولا: منهج الدراسة**

استعمل منهج وصفي تحليلي كأسلوب في معالجة ودراسة مشكلة البحث واختبار الفرضيات لتحقيق الأهداف كما يعد ملائما في تقديم البيانات وتحليلها من الواقع وتعرف على العوامل المؤثرة فيها والاستفادة منها في الخروج بالنتائج وتوصيات¹

ثانيا: ادوات الدراسة

اعتمدت الباحثة على الجانب النظري على ما احتواه من الفكر الإداري والإدارة الاستراتيجية وما جاء في الدراسات السابقة والاستفادة من آراء الباحثين والجهات العلمية ذات العلاقة ومن زيارتها الميدانية وتم الاستفادة منها جميعها في الدراسة.

كما اعتمدنا على عدد من الأدوات المتعلقة بجمع البيانات وتحليلها على النحو الاتي:

1. أدوات جمع البيانات

استعمل الباحث الأدوات الآتية:

أ. المقابلات الشخصية

اجرت الباحثة مقابلات شخصية مع بعض المدراء ورؤساء الاقسام للمؤسسات والتي تفيدنا في صياغة مشكلة البحث والاستبيان وتم الاشارة اليه في الملحق.

¹ عودة واحمد وملكاوي وقتحي، اساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية وعناصره ومناهجه والتحليل لبياناته، الطبعة الاولى مكتبة

المنار الزرقاء 1987

ب. المصادر الرسمية

هي تلك التقارير المتعلقة بتاريخ تأسيس المؤسسة ونشاطها و طبيعة عملها والهيكل والانتاج كما ساعدت الباحثة في رسم صورة اولية عن كل مؤسسة ووصف وتحليل وتشخيص متغيرات الدراسة.

ثالثا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالاتي:

1. الحدود الزمانية:

امتدت الفترة الزمانية في الفترة الواقعة في البحث 2022-02-01 إلى غاية 2022-08-01

2. الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية في جهة الشمال الغربي للجزائر وشمل 07 ولايات (وهران-معسكر - تلمسان-مستغانم-سيدي بلعباس-غليزان-عين تموشنت) والتي توفرت فيها الحصول على معلومات والبيانات المطلوبة.

3. الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين وهم المديرين (رئيس مجلس الإدارة -مدير عام - عضو مجلس الإدارة -مديرين الاقسام).

4. الحدود الموضوعية والعلمية:

تمثلت الحدود الموضوعية بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية كما يلي العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي (خيار استراتيجي-الهيكل التنظيمي-سلوك قيادي -اتصال-البيئة) والأداء التي تضمنت (الروح المعنوية-التخطيط والنمو-تأهيل العاملين- الثبات والاستقرار والكفاءة الانتاجية) والوعي الاستراتيجي للمدراء والمسيرين.

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة

1. المقياس

هي اداة استخدمتها الباحثة لجمع بياناتها من عينة المبحوثة وتصميم المقياس (شكل اولي) في ضوء مشكلة البحث ووفقا لمتغيرات الدراسة الاتية:

2. متغيرات الدراسة

المتغير الأول (الخيار الاستراتيجي)

الخيار الاستراتيجي هو متغير مستقل كما يعبر عن القرار الذي تختاره المنظمة من بين البدائل الاستراتيجية كما تتعلق بتحديد توجهات المستقبلية بما يتلائم مع إمكانياتها المتاحة و بيئتها وإحداث التغيير بما يضمن استمرار المؤسسة المبحوثة. كما اتفق الباحثين على ان الخيار الاستراتيجي هو ناتج عن عملية صياغة الاستراتيجية ويمكن للمؤسسة تحقيق رسالتها وأهدافها طويلة الامد وقادر على جعل اداء المؤسسة اكثر فعالية.

والخيار الاستراتيجي مرتبط بمجموعة من المتغيرات التي يجب الاهتمام بها كالمحيط والهيكل التنظيمي.. وحسب JOHN CHILD 1972 ذكر ان هناك ثلاث عوامل رئيسية تؤثر فيه محيط-تكنولوجيا- وحجم المؤسسة.¹

وهناك العديد من النماذج الخاصة بالخيار الاستراتيجي وفي مقدمتها دراسة MILES AND SNOW 1978 استند ان المسيرين يسعون إلى صياغة استراتيجية تتأقلم مع البيئة الخارجية وتسعى لتحقيق التوافق بين استراتيجية والخصائص الداخلية والبيئة الخارجية.

وقد تم معالجتها في الدراسة الحالية من خلال الابعاد التالية: الاستراتيجية المنقبة-الاستراتيجية المدافعة -الاستراتيجية المحللة-والاستراتيجية المستجيبة.

¹ CHILD .JOHN ORGANIZATIONAL STRUCTURE ENVIRONMENT AND PERFORMANCE THE ROLE OF STRATEGIC CHOICE SOCIOLOGY JANUARY 1972 VOL.G NOT .P1-22

المتغير الثاني (الهيكل التنظيمي)

يعرف الهيكل التنظيمي بشبكة الاتصالات و العلاقات بين المستويات الادارية ويتم من خلاله:

➤ تحديد المسؤوليات وتحديد الصلاحيات

➤ تحديد مواقع الادارات والاقسام ومراكز الرسمية ونطاق الاشراف

وقد تم تناوله من خلال ابعاد التالية وهي الرسمية - المركزية - التعقيد (HATCH1997).

▪ الرسمية: مدى اعتماد المؤسسة على الأنظمة القوانين والتعليمات والقواعد والاجراءات والقرارات في ضبط سلوك الافراد وتوجيههم وتصرفاتهم اثناء اداء اعمالهم.

▪ المركزية: اتخاذ القرارات في مستوى اداري واحد وتكون له كافة السلطات في قمة الهرم التنظيمي او بيد جهة واحدة (شخص واحد).

▪ التعقيد: درجة الاختلاف او التمايز الموجودة في المنظمة افقيا وعموديا وجغرافيا.

المتغير الثالث (اسلوب القيادة):

عرفها JAMES GRIBBIN اسلوب القيادة ياثّر على جماعة في موقف معين وظروف معينة ووقت معين لاستشارة الافراد وسعيهم لتحقيق أهداف المنظمة باعطائهم الخبرة المساعدة في تحقيق الأهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة.

من هذا التعريف يتضح لنا تأثير اسلوب القيادة على افعال الافراد وسلوكياتهم واتجاهاتهم للعمل لتحقيق أهداف مشتركة مسطرة.

كما اعتمدنا على نموذج الشبكة الادارية ل BLAKE&MOUTON الذي قام بتصنيف الانماط القيادية إلى خمس انواع وهي:

- النمط القيادي السلطوي
- النمط القيادي الانساني
- النمط القيادي للفريق
- النمط القيادي المعتدل
- النمط القيادي المتساهل.

وتتم معالجتها من خلال الابعاد التالية: إدارة الصراع-شخصية المدير-الحصول على المعلومة.

المتغير الرابع (الاتصال):

عرفها LOSADA VASQUEZ الذي يرى ان الاتصال هو "مجموع العلاقات لكل مجالات التفاعل التنظيمي" والتي تتم بشكل رسمي في المؤسسة وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتطلعاتها وأهدافها وتغيرات محيطها¹

الاتصال يكون فعال عبر تحسين اداء العامل بحصوله عن الرضا في العمل فالموظف عندما يفهم وظيفته ووظائف الاخرين ويتفهم ادوارهم بصورة افضل كما يشجع التعاون فيما بينهم.

وتتم معالجتها من خلال ابعاد التالية:

- من الاعلى إلى الاسفل
- من الاسفل إلى الاعلى
- افقي
- غير رسمي.

المتغير الخامس (البيئة):

البيئة هي مجموعة من القيود الداخلية والخارجية التي تحدد سلوك المنظمة و هي مجموعة من القيود التي تتحكم في المؤسسة وهي تحدد السلوك واجب اتباعه لضمان بقاء واستمراريتها وذلك من خلال تحقيق الأهداف.

وان بيئة المؤسسة تنقسم إلى قسمين اساسيين وهما:

1. البيئة الداخلية: تشير إلى تلك العناصر الموجودة داخل المؤسسة وتؤثر على الهيكل التنظيمي.
2. البيئة الخارجية: وهي جميع المتغيرات او عوامل التي تقع خارج الحدود المؤسسة وتؤثر على ادائها.

كما اعتمدنا على دراسة SCHLEVOGT1998 اهمية تأثير تغيرات المحيط مع المتغيرات اخرى وتأثيرها على الأداء

وتتم معالجتها من خلال الابعاد التالية:

¹ فضيل دليو: اتصال المؤسسة اشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2003،

- سرعة تغير المحيط
- القيود المتعلقة بالمحيط
- القيود والتشريعات الحكومية.

المتغير الرئيسي التابع (الأداء):

اعطى الباحثين تعاريف عديدة لمفهوم الاداء واهمها :

- ¹ يعرفها KATZ - KAHN هي ان تكون النتائج النهائية للمؤسسة مضاعفة وذلك باستخدام كل الوسائل المتوفرة في البيئة الداخلية والخارجية بمعنى هو قدرة على استمرار والبقاء والتحكم.
- ويعرفها ROSENZWEIG-KAST الاداء هو تحقيق الاهداف المرسومة من خلال زيادة الحصة السوقية والمبيعات وحالة من الرضا لدى الزبائن وتنمية الطاقة البشرية وتحقيق النمو.
- ويعرفها MAHONEY-STEERS ان الاداء هو تحقيق انتاجية والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية والقدرة على الابداع والاستقرار.
- ويعرفها SEACHORE- YUTHMAN ان الاداء هو القدرة للحصول على الموارد النادرة من البيئة عبر التفاوض وتحقيق الاهداف.
- يعرفها MILES² على انها القدرة على تحقيق ادنى اشباع لرغبات وتطلعات الاطراف التي لها علاقة استراتيجية بالمؤسسة هذه الاطراف تضم كل من جماعات المصالح والملأك والافراد ومنافسون وزبائن وموردون... الخ

ومن خلال هذه تعريفات نعتبر الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستغلال الامثل للموارد المتاحة وخلق حالة من التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية والتكيف معها لتحقيق الحد الأدنى من الاشباع رغبات الافراد ويحقق أهدافها وهذا ما يربطها بإستراتيجية المؤسسة.

وتتم معالجتها من خلال الأبعاد الآتية:

¹ عبد السلام ابو قحف، اقتصاديات الاعمال، المكتب العربي الحديث الاسكندرية، 1993 ص 92-93

² Desreumanx Aintroduction a la gestion des entreprises ،éd-Armand colin-paris 1992-p133

- الروح المعنوية: الشعور عالي من الانتماء والأداء ايجابي من خلال امتيازات الممنوحة لهم.
 - تأهيل العاملين: تدريب وتكوين العاملين
 - التخطيط والنمو: وضع خطة واضحة تحقق الأهداف وينعكس على ارباحها و نمو مبيعاتها .
 - الثبات والاستقرار والكفاءة الانتاجية : زيادة حجم انتاج وإنتاجية العامل من خلال حالة الثقة و انسجام بين العاملين والإدارة .
- حسب مؤشرات Quinn and rohrbaugh 1981.

المتغير الوسيط الوعي الاستراتيجي

حسب Thompson 1993 عندما يصبح المديرين مدركين استراتيجيا لموقف المؤسسة وفرص المتاحة للمؤسسة للتغيير ومدى فهم وإدراك كل العوامل البيئية الداخلية والخارجية.

فالوعي الاستراتيجي هي تصورات لها علاقة بالمجال البيئي المستقبلي الواسع وهي مرحلة متقدمة لما ينبغي التفكير به (ما وراء التفكير Meta Thinking) لتكون لنا القدرة التحليلية والتركيبية لاستخلاص واستنباط المعارف المفيدة والفاعلة والمعلومات التي تساهم في تخفيض حالات اللاتأكد والغموض البيئي ومن اجل اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة تحقق البقاء والنمو المنظمة وتطوير قدراتها التنافسية.

الوعي الاستراتيجي لمتغيرات البيئة الخارجية: تواجه معظم المؤسسات بيئات خارجية غير مستقرة بحيث تتسم بالاضطرابات الشديدة والتعقيد. اذ ان البيئة الخارجية هي مجمل العناصر و الابعاد التي تقع المؤسسات تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر والغير المباشر.

الوعي الاستراتيجي على المستوى التنظيمي: من اهداف الاستراتيجية هو رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة التي تساعد على تحقيق الأهداف او ان المدير الاستراتيجي يحمل فكرا استراتيجيا له القدرة ان يحسن من اداء المنظمة من حالة إلى حالة افضل.

الوعي الاستراتيجي على المستوى الفردي: قدرة المديرين على وضع التنبؤات الاستراتيجية وتوضيح تأثيرها على اداء المؤسسة وقدرة المدراء في تحديد البدائل الاستراتيجية المتوفرة والمناسبة

للتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة يعني الوصول إلى الخبرات و مهارات الشخصية للوصول إلى مستوى عال من الوعي الاستراتيجي.

الجدول رقم 17: متغيرات الدراسة

المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيسي
الاستراتيجية المحللة الاستراتيجية المدافعة الاستراتيجية المستجيبة الاستراتيجية المنقبة	الخيار الاستراتيجي
درجة الرسمية درجة المركزية درجة التخصص	الهيكل التنظيمي
سرعة تغير المحيط القيود متعلقة بالمحيط القوانين والتشريعات الحكومية	المحيط
إدارة الصراع شخصية المدير الحصول على المعلومة	اسلوب القيادة
من الاعلى إلى الاسفل من الاسفل إلى الاعلى افقي غير رسمي	الاتصال
الوعي استراتيجي للمدراء والمسيرين	الوعي الاستراتيجي
الروح المعنوية تأهيل العاملين التخطيط والنمو الثبات والاستقرار والكفاءة الانتاجية	الأداء الاستراتيجي

من اعداد الباحثة

3. مقياس الدراسة (استبيان):

استمارة الاستبيان: يعد الاستبيان المصدر الرئيسي للبيانات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة (الخيار الاستراتيجي-الهيكل التنظيمي-المحيط وأسلوب القيادة واتصال والأداء) وتم تصميم الاستبيان على اساس مشكلة الدراسة وتم الاعتماد في ذلك على

- ادبيات الدراسة التي وردت في الجانب النظري.
- الدراسات السابقة
- الواقع الميداني في مؤسسات عينة الدراسة
- اراء بعض الاساتذة المختصين.

وقد شملت استمارة 94 سؤالاً موزعة على ستة متغيرات حيث شمل المتغير الاول الخيار الاستراتيجي من السؤال 07 إلى السؤال 23 والمتغير الثاني اسلوب القيادة من السؤال 24 إلى السؤال 38 والمتغير الثالث الاتصال من السؤال 39 إلى السؤال 42 والمتغير الرابع الهيكل التنظيمي وشمل من السؤال 43 إلى السؤال 59 والمتغير الخامس المحيط من السؤال 60 إلى السؤال 83 والمتغير السادس الأداء من السؤال 84 إلى السؤال 94 والمتغير السابع الوعي الاستراتيجي من السؤال 95 إلى السؤال 100.

الجدول رقم 18: ملخص استمارة الاستبيان

عدد العبارات	التسلسل العبارات	المتغيرات	التقييم
6	(6-1)	التعريف بالمؤسسة	اولا
(17)	(23-7)	الخيار الاستراتيجي	
(3)	(9-7)	استراتيجية المنقبة	
(5)	(14-10)	استراتيجية المدافعة	
(4)	(18-15)	استراتيجية المحللة	
(5)	(23-19)	استراتيجية المستجيبة	
(15)	(38-24)	اسلوب القيادة	ثانيا
(5)	(28-24)	إدارة الصراع	
(5)	(33-29)	شخصية المدير	
(5)	(38-34)	الحصول على المعلومة	
(4)	(42-39)	الاتصال	ثالثا
(1)	(39)	من الاعلى إلى الاسفل	
(1)	(40)	من الاسفل إلى الاعلى	
(1)	(41)	افقي	
(1)	(42)	غير رسمي	
(17)	(59-43)	الهيكل التنظيمي	رابعا
(8)	(50-43)	الرسمية	
(5)	(55-51)	المركزية	
(4)	(59-56)	التعقيد	
(23)	(83-60)	المحيط	خامسا
(6)	(65-60)	سرعة تغير المحيط	
(11)	(76-66)	القيود متعلقة بالمحيط	
(7)	(83-77)	القوانين والتشريعات الحكومية	
(11)	(94-84)	الأداء	سادسا
(2)	(85-84)	الروح المعنوية	
(4)	(89-86)	تاهيل العاملين	

(3)	(92-90)	التخطيط والنمو	
(2)	(94-93)	الثبات والاستقرار والكفاءة الانتاجية	
(6)	(100-95)	الوعي الاستراتيجي	سابعاً
(100)	(100-1)		المجموع

المصدر من اعداد الباحثة

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل عرض اهم الدراسات السابقة والتي كانت تخص مجال بحثنا بشكل كلي او جزئي ومقارنة هذه الدراسات بالدراسة الحالية واستطعنا ايضا من خلالها تحديد منهج الدراسة المتبع كما قمنا بتحديد متغيرات الدراسة وتحديد عينة الدراسة التي تتكون من 130 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

الفصل الرابع:

دراسة تطبيقية حول تأثير السلوك الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسات

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية حول تأثير السلوك الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسات

تمهيد:

بعد توضيح الاطار النظري لمتغيرات الدراسة واستعراض اهم ما جاء في الدراسات السابقة من مفاهيم اساسية حول السلوك الاستراتيجي والاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قمنا بدراسة تطبيقية حول تأثير السلوك الاستراتيجي على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية على عينة من مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى الغرب الجزائري في مختلف النشاطات حيث تم توزيع الاستبيان على مسؤولي هذه المؤسسات ثم استقصائهم والتعرف على اتجاهات اجاباتهم واستخدام برنامج (SPSS) في معالجة تلك الاجابات.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث خصص المبحث الاول في تشخيص واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وخصص المبحث الثاني في عرض الاطار المنهجي للدراسة الميدانية حيث تم التطرق لمجتمع وعينة الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات الدراسة المستخدمة اما المبحث الثالث فقد خصص لتحليل ومناقشة النتائج المستخلصة من خلال التطرق إلى التحليل الوصفي لنتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المبحث الأول: تشخيص واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الدولة الجزائرية بعد الاستقلال اعطت اهمية كبيرة للمؤسسات الكبيرة ولم تعطي اهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة واعتبرتها كقطاع ثانوي وفي فترة السبعينات وظروف الاقتصادية التي مرت بها البلاد حتمت عليها اعادة النظر في السياسة المتبعة واعتمدت على جملة من اصلاحات وسن القوانين التشريعية واستحداث العديد من هيئات الدعم والمرافقة واهتمت الجزائر ايضا في الونة الاخيرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجعلها ضمن اولوياتها بهدف التحرر من التبعية للمحروقات والتحقيق تنوع الاقتصادي بالإضافة إلى أهداف اخرى مسطرة في ظل التوجهات الاقتصادية الجديدة وهذا ما انعكس على واقع المؤسسات وسوف نقوم بعرض عدة احصاءات للنهوض بهذا القطاع.

المطلب 01: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب 02: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

المطلب 03: الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المطلب الاول: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولاً: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة الملكية

قمنا بعرض تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى غاية سنة 2022 سوف تعرض في الجدول التالي:

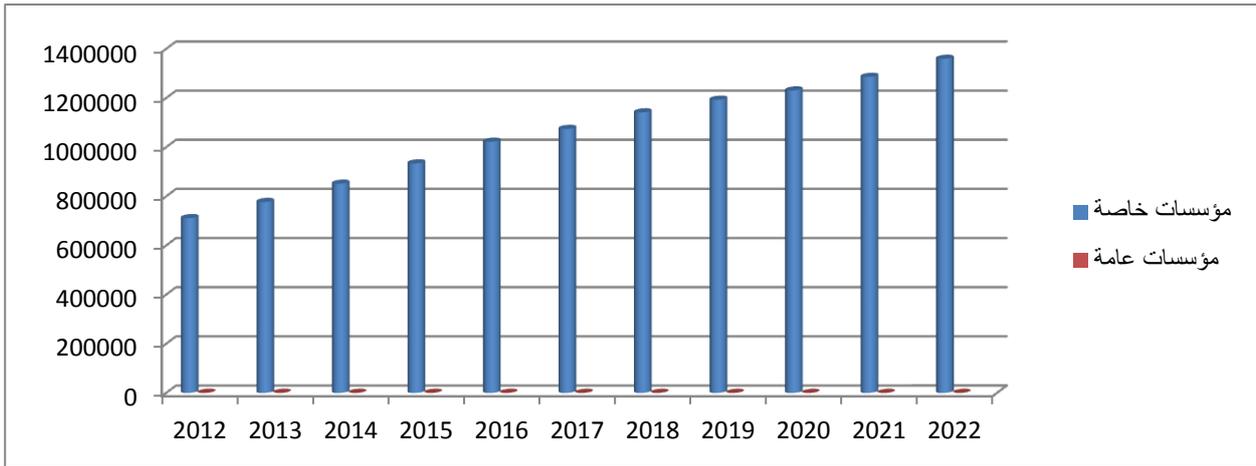
الجدول رقم 19: يبين تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة بين (2012-2022)

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة	السنوات
557	711259	2012
557	777259	2013
542	851511	2014
532	934037	2015
390	1022231	2016
267	1074236	2017
261	1141602	2018
243	1193096	2019
229	1230844	2020
225	1286140	2021
223	1359580	2022

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على النشرات المعلومات الاحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 2012 إلى غاية 2022.

من خلال الجدول والشكل يتضح ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعدادها يتطور سنويا حيث بلغ العدد الاجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2022 ب 1359803 بعدما كان عددها في سنة 2012 اجماليا ب 711832 وهذا بتطور بلغ 52.56% كما نلاحظ ايضا ان المؤسسات العمومية في تناقص مستمر حيث كان في 2012 عددها 557 وفي سنة 2022 بلغ عددها 223 عكس المؤسسات الخاصة التي تشهد ارتفاعا مستمرا من سنة إلى اخرى حيث ارتفع عددها من 711259 في 2012 إلى 1359580 في 2022 ونفسر ذلك بتحول الاقتصاد الجزائري وتبنت مسار الخصوصية ودعم الدولة للقطاع الخاص.

الشكل رقم 20: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة الملكية خلال الفترة ما بين (2012-2022)



من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول

ثانيا. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم

تم تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم وفقا للقانون التوجيهي 17-02 إلى ثلاث انواع مؤسسات مصغرة ومؤسسات صغيرة ومؤسسات متوسطة والجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول رقم 20: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم لسنة 2020-2021-2022

النسبة %	العدد في 2022	النسبة %	العدد في 2021	النسبة %	العدد في 2020	نوع المؤسسة
98.47	1338998	97.58	1255235	97	1157539	مؤسسات مصغرة (توظف اقل من 10 عمال)

1.34	18221	2.15	27657	2.6	31027	مؤسسات صغيرة (توظف بين 10 و 49 عامل)
0.19	2584	0.27	3473	0.4	4773	مؤسسات متوسطة (توظف بين 50 و 249 عامل)
100	1359803	100	1286365	100	1193339	المجموع

المصدر: نشرية المعلومات الاحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 36 افريل 2020
صفحة 08-رقم 40 افريل 2022 صفحة 07-رقم 42 افريل 2023 صفحة 07

نلاحظ من خلال الجدول ان حجم المؤسسات في تزايد حيث بلغ المؤسسات في سنة 2020 ب 1193339 اجمالي وفي سنة 2021 ب 1286365 اجمالي وفي سنة 2022 بلغ تعداد المؤسسات ب 1359803 اجمالي. كما تظهر سيطرة المؤسسات المصغرة بحيث بلغت نسبة 98.47% في سنة 2022 من اجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتهيمن على النسيج الاقتصادي بقوة ثم تليها المؤسسات الصغيرة بنسبة 1.34% من الاجمالي وفي الاخير تاتي المؤسسات المتوسطة بنسبة 0.19% على التوالي ويمكن ارجاع ذلك إلى سهولة انشاء المؤسسات المصغرة من حيث الحجم والتسيير .

ثالثا: تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط

تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القطاعات كما هو موضح في الجدول التالي

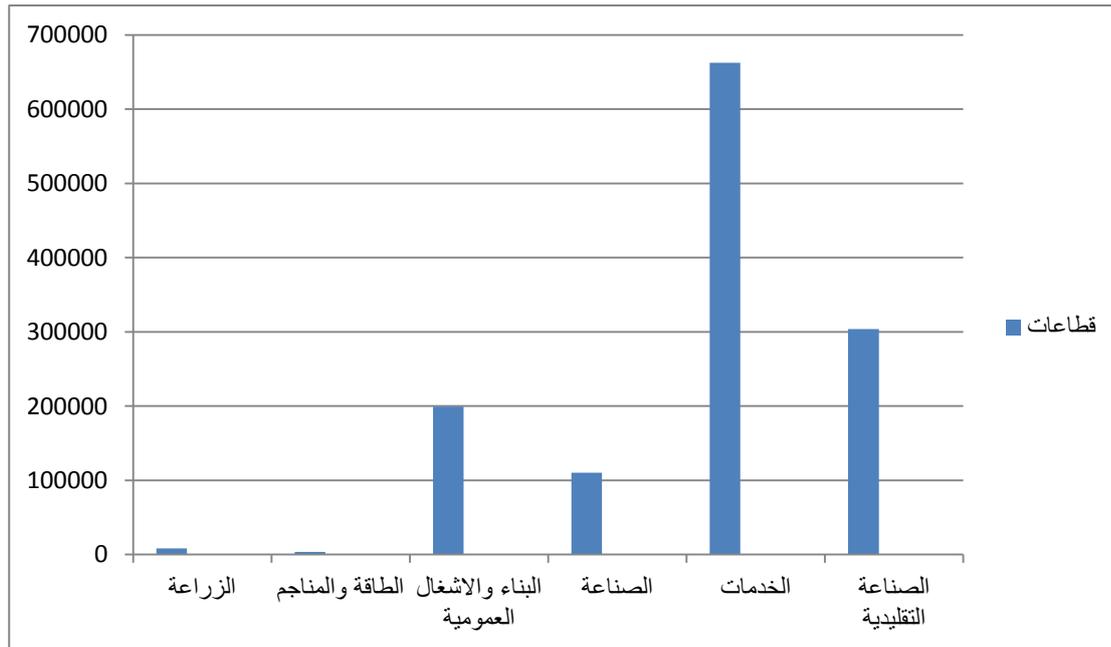
الجدول رقم 21: تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط خلال الفترة (2021-2022)

قطاع النشاط	2021	نسبة%	2022	نسبة%	التقييم %
الزراعة	8010	0.62	8404	0.62	4.92
الطاقة والمناجم	3243	0.25	3371	0.25	3.95
البناء والأشغال العمومية	199331	15.50	204452	15.04	2.57
الصناعة	109991	8.55	115992	8.53	5.46
الخدمات	662185	51.48	703499	51.74	6.24
الصناعة التقليدية	303605	23.60	324085	23.83	6.75
المجموع	1286365	100.00	1359803	100.00	5.71

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نشرية المعلومات الاحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 42 افريل 2023 ص 13.

تشير معطيات الجدول اعلاه ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في ستة قطاعات اساسية في مقدمتها قطاع الخدمات بنسبة 51.74% بتعداد مؤسسات تقدر ب 703499 في سنة 2022 يليه قطاع الصناعات التقليدية بنسبة 23.83% بتعداد مؤسسات تقدر ب 324085 في سنة 2022 ثم يليه البناء والأشغال العمومية بنسبة 15.50% بتعداد مؤسسات تقدر ب 204452 في نفس السنة ثم يليها الصناعة ثم الزراعة ثم الطاقة والمناجم ويمكن تفسير اقبال المؤسسات على قطاع الخدمات والصناعة التقليدية لسهولة مزاوله هذه النشاطات بالإضافة إلى الأرباح المتأتية منها وعزوف المستثمرين عن التوجه نحو المشاريع الصناعية نظرا للإمكانيات الكبيرة التي تتطلبها ويستوجب على الحكومة الجزائرية وضع اليات لتعزيز وتدعيم هذه القطاعات لجذب المستثمرين نحوها لما لها من اهمية في عملية التنمية الاقتصادية.

الشكل رقم 21: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نشرية المعلومات الاحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

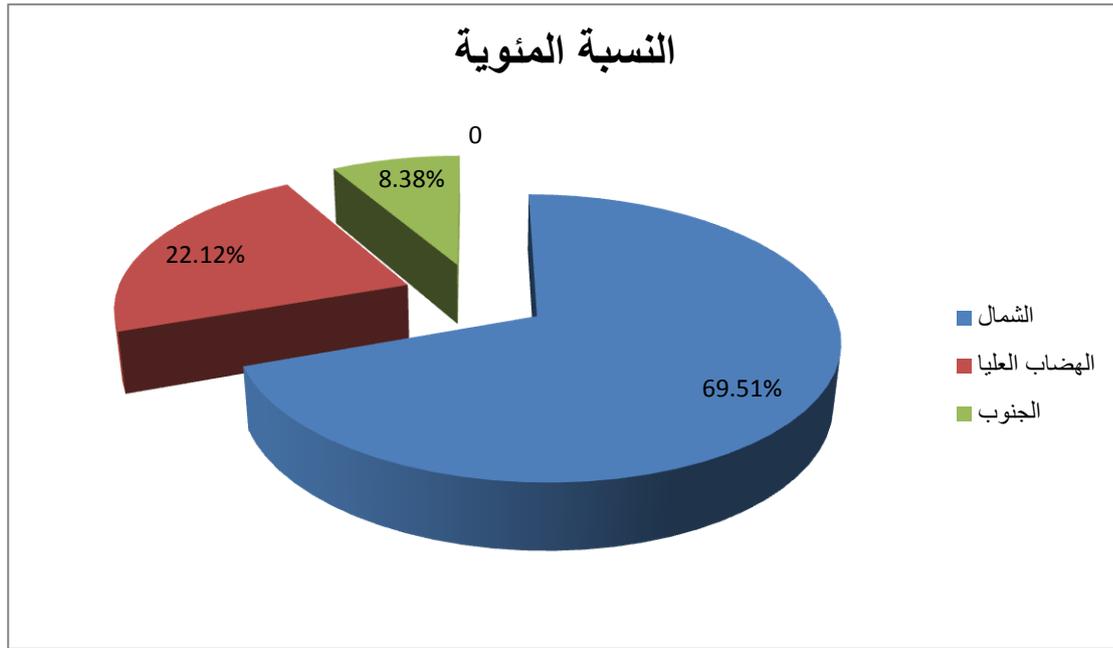
رابعا.التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم 22: التوزيع الجغرافي للمؤسسات خلال سنة 2022

عدد مؤسسات الصغيرة والمتوسطة	%	
945153	69.51	الشمال
300745	22.12	الهضاب العليا
113905	8.38	الجنوب
1359803	100	الاجمالي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نشرية المعلومات الاحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 42 افريل 2023 ص11.

الشكل رقم 22: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التوزيع الجغرافي خلال سنة 2022



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول

نلاحظ من الجدول اعلاه ان اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتركز في الشمال بنسبة 69.51% وذلك راجع إلى طبيعة التوزيع الجغرافي للسكان لتمرکز اغلبهم في الشمال ثم تليهم منطقة الهضاب العليا بنسبة 22.12% وأخيرا منطقة الجنوب بنسبة 8.38% وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالمناطق الاخرى.

المطلب الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهمية بالغة في الاقتصاد الوطني خاصة اذا ما توفرت الظروف الملائمة فقد اصبح يساهم في رفع الناتج الداخلي الخام وتحقيق القيمة المضافة والمساهمة في التجارة الخارجية.

مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام

ان الناتج الداخلي الخام هو مؤشر اقتصادي يقيس الثروة التي تحققها البلد كما يمثل مجموع السلع والخدمات التي تنتجها خلال فترة زمنية معينة. حيث يعتبر القطاع الاول المساهم في ناتج المحلي للاقتصاد الوطني هو قطاع المحروقات وتساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في رفعه وتطوره وسوف نوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم 23: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خلال السنوات

(2022-2012)

الوحدة: مليار دج

السنوات	الناتج الداخلي الخام الاجمالي	الناتج الداخلي الخام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	نسبة المساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2012	16208.69	6606.4	40.76
2013	16643.83	7634.4	45.87
2014	17205.10	8527	49.56
2015	16712.67	9237.8	55.27
2016	17514.63	9943.9	56.77
2017	18876.17	10106.8	53.54
2018	20452.32	10886.6	53.30
2019	20428.34	11450.6	56.05
2020	-	10626.46	-
2021	-	-	-
2022	-	-	-

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نشرية المعلومات الاحصائية للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة السنوات 2022-2012

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه بان قيمة الناتج الخام بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر وان هناك مساهمة معتبرة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الخام في الجزائر لكن غير كافية.

مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة:

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة والتي تعتبر من المؤشرات التي تبين قوة الاقتصاد ولتبيان هذا الدور نقوم بالاستعانة بمعطيات الجدول التالي:

الجدول رقم 24: تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر خلال الفترة (2010-2022) الوحدة: مليار دج

المجموع	القطاع			السنوات	
	%	م ص م خاصة	%		م ص م عامة
4791.32	92.88	4450.31	07.10	340.56	2010
5818.98	84.13	4895.64	15.86	923.34	2011
6141.75	90.41	5553.31	09.58	588.44	2012
7634.43	88.30	6741.19	11.70	893.24	2013
8526.58	86.10	7338.65	13.90	1187.93	2014
9237.87	85.78	7924.51	14.22	1313.36	2015
9943.92	85.77	8529.27	14.23	1414.65	2016
10106.76	87.225	8815.62	12.775	1291.14	2017
10886.62	87.49	9524.41	12.51	1362.21	2018
11450.60	87.34	10001.3	12.66	1449.22	2019
10626.46	87.767	9326.55	12.233	1299.91	2020
11760.74	87.87	10334.13	12.13	1426.61	2021
-	-	-	-	-	2022

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نشرية المعلومات الاحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزارة الصناعة والمناجم العدد 36 افريل 2020 والعدد 42 افريل 2023 السنوات 2010-2022

من خلال الجدول نلاحظ ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتطور في خلق القيمة المضافة من سنة إلى اخرى وخاصة القطاع الخاص وهو راجع إلى تزايد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة له وتوجه الاقتصاد الجزائري إلى التخصيص.

مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب شغل:

توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مناصب العمل كما تشهد تطورا من سنة إلى اخرى وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 25: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل في الفترة (2010-2022)

السنوات	التشغيل في الم ص وم	التشغيل الاجمالي	نسبة المساهمة %
2010	1625686	9735000	16.70
2011	1724197	9599000	17.96
2012	1848117	10170000	18.17
2013	2001892	10788000	18.56
2014	2157232	10566000	20.41
2015	2371020	10594000	22.38
2016	2540698	10845000	23.42
2017	2655470	10858000	24.45
2018	2724264	11048000	24.66
2019	2885651	11281000	25.58
2020	2989516	-	-
2021	3134968	-	-
2022	3307821	-	-

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نشرية المعلومات الاحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال السنوات 2010-2022

من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع في عدد مناصب العمل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من سنة إلى اخرى وهذا راجع للسياسة الدعم المتبعة من قبل مختلف الاجهزة والهيئات الحكومية بغية التخفيف من حدة البطالة .

مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية

ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ايضا في التجارة الخارجية وذلك برفع حجم الصادرات وتخفيض الواردات والجدول الموالي يبين لنا تطور حصيلة التجارة الخارجية ومساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيها خلال الفترة ما بين 2010 و 2022

الجدول رقم 26: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حصيلة التجارة الخارجية خلال الفترة

(2022-2010)

الوحدة: مليون دولار

السنوات	الصادرات من المحروقات	الصادرات خارج المحروقات	اجمالي الصادرات	نسبة المساهمة %	اجمالي الواردات
2010	55527	1526	57053	2.67	40472
2011	71427	2062	73489	2.81	47247
2012	69804	2062	71866	2.87	50376
2013	62960	2014	64974	3.09	55028
2014	60304	2582	62886	4.10	58580
2015	32699	1969	34668	5.68	51702
2016	28221	1805	30026	6.01	47089
2017	35261	1930	37191	5.19	46057
2018	38871.75	2925.57	41797.32	7	46330.21
2019	33243.17	2580.37	35823.54	7.20	41934.12
2020	-	-	23796.59	-	34391.64
2021	-	-	39280.83	-	37683.17
2022	-	-	60384.02	-	40173.59

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نشرية المعلومات الاحصائية للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة رقم 18-20-22-24-26-28-30-32-34-36-38-40-42 للسنوات 2010-2022

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة الصادرات في ارتفاع وانخفاض وهذا ناتج إلى تقلبات اسعار المحروقات والتي تمثل النسبة الاكبر في الصادرات اما صادرات خارج المحروقات والتي تشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي في تطور مستمر الا انها لا تتجاوز نسبة 07% وهي نسبة ضئيلة جدا على رغم من جهود المبذولة من قبل الهيئات والسلطات الجزائرية التي تبحث عن بديل خارج المحروقات اما الواردات فكانت في ارتفاع مستمر خلال الفترة (2010-2014) ثم انخفضت في 2015

حيث اصبحت 51702 مليون دولار ثم استمر الانخفاض إلى غاية سنة 2020 وبلغت قيمتها 34391.64 مليون دولار ثم لتعود لترتفع في سنتين 2021 و 2022 ويمكن تفسيرها بان الواردات ترتفع وتنخفض حسب الطلب المحلي لكل سنة كما نلاحظ ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر غير قادرة على اكتساح الاسواق الدولية بالرغم من الدور التي تساهم به في الاقتصاد الجزائري.

المطلب الثالث: الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سوف نعرض اهم الهيئات والأجهزة الحكومية التي تم استحداثها من طرف الدولة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونقوم بعرض اهم انشطتها

اولا: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

تم انشاء الوكالة الوطنية بموجب مرسوم في 22 جانفي 2004 ووضعت تحت اشراف وزارة التضامن والأسرة وجاءت لمعالجة مختلف النقائص ومن اهم مهامها في 2021 تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للقوانين المعمول بها ودعم وتوجيه ومرافقة المستفيدين في تجسيد انشطتهم

الجدول رقم 27: القروض الممنوحة من الوكالة الوطنية للتسيير ANGEM إلى غاية 31 مارس 2021

قطاع النشاط	القيمة	النسبة
الزراعة	127719	13.52%
الصناعة الصغيرة	375499	39.75%
البناء والأشغال العمومية	82558	8.75%
الخدمات	186840	19.78%
الصناعة التقليدية	166061	17.58%
التجارة	4942	0.52%
الصيد البحري	939	0.1%
المجموع	944558	100%

المصدر: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

[/https://www.angem.dz/ar/article/prets-octroyes](https://www.angem.dz/ar/article/prets-octroyes)

نلاحظ من خلال الجدول ان قطاع الصناعات الصغيرة احتل النسبة الاكبر ب 39.75% من حيث القروض الممنوحة من الوكالة إلى غاية 31 مارس 2021 اي حوالي 375499 قرض ثم يليها

قطاع الخدمات وبلغت مجموع القروض الممنوحة منذ النشأة إلى غاية 31 مارس 2021 بلغت 944558 قرض مصغر.

ثانيا: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANSEJ سابقا وتسمى ANADE

تعتبر من اهم الهيئات الداعمة لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تعتبر جهاز لتمويل. وتغير تسميتها إلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية(الجريدة الرسمية 2020) والجدول الموالي يبين المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية منذ النشأة إلى غاية ديسمبر 2019

الجدول رقم 28: المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية منذ النشأة إلى غاية

ديسمبر 2019

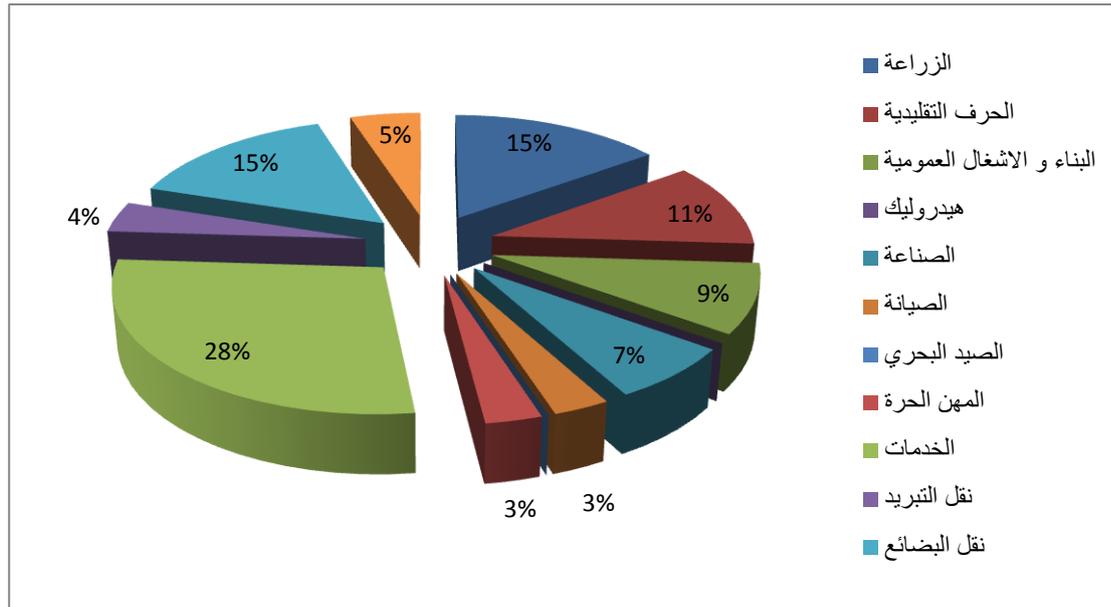
قطاع النشاط	المشاريع الممولة	%	عدد الوظائف	قيمة الاستثمار (دج)	التكلفة المتوسطة للتوظيف (دج)	التكلفة المتوسطة للمؤسسة المصغرة (دج)
الزراعة	58141	15%	137498	216230359728	1572607	3719068
الحرف التقليدية	43130	11%	126514	110871903821	876361	2570645
البناء والاشغال العمومية	34889	9%	101121	134870488891	1333754	3865702
الهيدروليك	560	-	2057	3323563996	1615734	5934936
الصناعة	27352	7%	78721	129921151276	1650400	4749969
الصيانة	10573	3%	24350	29204228877	1199352	2762152
الصيد البحري	1131	0.29%	5549	7499507851	1351506	6630865
المهن الحرة	11917	3%	26714	32084560550	1201039	2692335
الخدمات	108561	28%	252806	354292552702	1404400	3263534
نقل التبريد	13385	3.5%	24132	33767158812	1399269	2522761
نقل البضائع	56530	14.7%	96237	145557153559	1512486	2574866
نقل المسافرين	18997	5%	43698	46707206849	1068864	2458662
المجموع	385166	100%	919397	1244329836912	1353420	3230633

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نشرية المعلومات الاحصائية للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة رقم 36 صفحة 26 سنة 2020

نلاحظ من الجدول ان المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم المقاولاتية موزعة على مختلف النشاطات والقطاعات والخدمات هو اكثر القطاعات ممول بنسبة 28% ويليهما قطاع الزراعة ب 15% ثم الحرف اليدوية ب 11%.

الشكل رقم 23: نسبة التمويل المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية منذ النشأة إلى غاية ديسمبر 2019



ثالثا: حاضنات الاعمال

عرفها المشرع الجزائري في المادة 21 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 بان كل هيكل تابع للقطاع العام او الخاص او بالشراكة بين اقطاع العام والخاص يقترح دعم المؤسسات الناشئة وحاملي المشاريع المبتكرة فيما يخص الايواء والتكوين وتقديم الاستشارة والتمويل.¹

تعمل حاضنات المؤسسات بالجزائر على دعم المؤسسات الناشئة وتكون مدة الاحتضان بين 24 إلى 36 شهر قابل للتجديد وسوف نقوم بعرض المؤسسات الناشئة بالحاضنات خلال الفترة بين 2011 إلى 2020 حسب نشریات الاحصائية لوزارة الصناعة.

¹ المادة 21 من المرسوم التنفيذي رقم 20، 254 صفحة 12

الجدول رقم 29: المؤسسات الناشئة بالحاضنات خلال الفترة ما بين 2011 إلى غاية 2020

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
عدد المشاريع الناشئة	19	28	37	75	84	70	83	93	61	41
عدد الحاضنات	4	4	4	13	13	16	16	16	17	17
عدد مناصب الشغل المتوقعة	68	363	375	1025	397	576	546	539	463	169

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على النشريات الاحصائية لوزارة الصناعة والمناجم رقم 20-22-24-26-28-30-32-34-36-

يلخص الجدول اعلاه تطور المؤسسات الناشئة خلال الفترة الممتدة ما بين 2011 الى غاية 2020 ونلاحظ بالعموم ان عدد المؤسسات الناشئة بارتفاع ويرجع الانخفاض في سنة 2020 وهذا راجع الى الى جائحة كورونا والذي سبب انخفاض في جميع الميادين .

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

ان دراسة ميدانية تتطلب اتباع اجراءات منهجية تخدم المسار العام للبحث ويحدده نموذج الدراسة من اجل بلوغ النتائج وتم تقسيم المبحث الى ثلاث مطالب

المطلب 01: الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

المطلب 02: العينة وأدوات الدراسة

المطلب 03: صدق وثبات اداة الدراسة

المطلب الاول: الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الدراسة على برنامج (spss) الذي يقوم بتحليل الاحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعية لهذه الدراسة وتوصل إلى مستوى الدلالة (0.05) الذي يقابله مستوى الثقة (0.95) لتفسير نتائج الاختبارات قد اعتمدت الدراسة على الاختبارات الاحصائية التالية:

- معامل (Pearson) لقياس الاتساق الداخلي.
 - معامل (Cronbach's Alpha Coefficient) لمعرفة ثبات مقاييس الدراسة.
 - اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة اذا كانت البيانات الواردة تتبع التوزيع الطبيعي ام لا.
 - التحليل الوصفي للبيانات الشخصية باستخدام (Descriptive Statistics)
 - التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة (Descriptive Statistics)
 - المتوسط الحسابي يستخدم للحصول على متوسط الاجابات المبحوثين من خلال اسئلة الاستبيان.
 - الانحراف المعياري لقياس التشتت حول اوساطها الحسابية ومعرفة مدى تشتت الاجوبة لدى افراد العينة.
 - التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص العينة.
 - الانحدار البسيط لمعرفة اثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة
- وكذا الاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية (Smart pls) عن طريق تصوير العلاقات بين المتغيرات المرصودة واذا كانت بيانات العينة تدعم النموذج النظري واستخدام النمذجة البنائية التنبؤية pls-sem لاختبار الفرضيات
- المطلب الثاني: العينة وبيانات الدراسة**
- عينة الدراسة**

مجتمع الدراسة يتمثل في مختلف القطاعات التي تمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة نشاطها وتشمل الجهة الشمالية الغربية للجزائر والتي تضم الولايات التالية (وهران-معسكر-عين تموشنت-غليزان-مستغانم-سيدي بلعباس) وبالتالي يتجزأ المجتمع الكلي إلى 7 عينات حسب عدد الولايات وقد تم توزيع 200 استبانة على مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وتم ارجاع 130 استبانة من الاجمالي بنسبة تقدر ب65% كما قد تم توزيع الاستبيان على مستوى الإدارة العليا والتي شمل مالك المؤسسة او المسير لها.

وسوف نوضح ذلك في جدول رقم الذي يوضح الاستبيانات الموزعة والاستبيانات المسترجعة.

الجدول رقم 30: عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الولايات	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاستبيانات المسترجعة لكل ولاية
وهران	75	50	66.66%
معسكر	15	8	53.33%
عين تموشنت	12	7	58.33%
غليزان	10	5	50%
مستغانم	23	15	65.21%
تلمسان	20	15	75%
سيدي بلعباس	45	30	66.66%
المجموع	200	130	65%

بيانات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات

1. البيانات الثانوية:

تمثلت في البيانات الداخلية وهي عبارة عن معلومات تم الحصول عليها من داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (محل الدراسة) كرقم الاعمال وتوظيف العمال

2. البيانات الاولية

تمثلت البيانات الاولية التي اعتمدنا عليها من خلال هذه الدراسة على تحديد اهم العوامل المؤثرة في السلوك الاستراتيجي لتحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الوعي الاستراتيجي للمدراء والمسيرين. وقد تمحور الاستبيان في ثلاث اقسام القسم الاول تعلق بمعلومات خاصة بالمؤسسة والمالك او المسير اما القسم الثاني فتعلق بالعوامل المؤثرة والقسم الثالث تتعلق بالمتغيرات التي لها علاقة بالوعي والأداء هذه المؤسسات .

ادوات جمع البيانات

تم جمع البيانات الخاصة بالاستبيان عن طريق المقابلات الشخصية مع العينة محل الدراسة والهدف من هذه الطريقة الرفع من نسبة الاستجابة والإجابة عن اي تساؤلات يمكن ان تطرح من المسير او المدير المؤسسة .

ترميز وإعداد البيانات للتحليل

قبل الشروع في تحليل البيانات قمن بتقييمها وترميز الاستبيان واستخدمنا في ادخال البيانات برنامج SPSS والتي تضمن لنا اساليب احصائية التي نحتاجها في تحليل بيانات الدراسة.

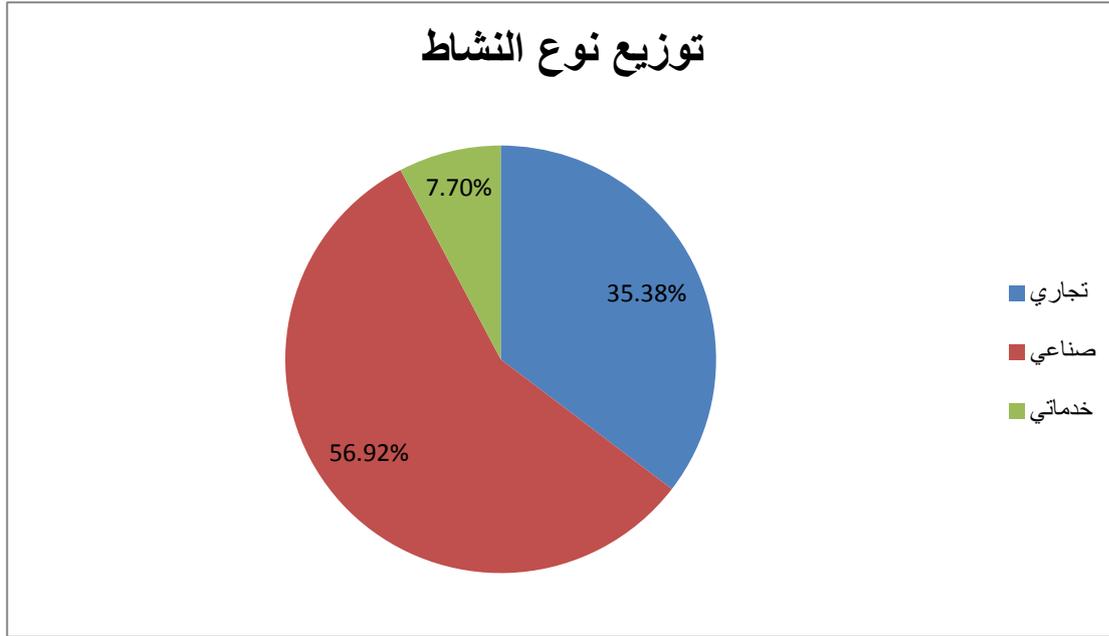
تعريف بالعينة

1- نوع النشاط

الجدول رقم 31: نوع النشاط المؤسسات محل الدراسة

نوع نشاط المؤسسات محل الدراسة		
النسبة المئوية	العدد	نوع النشاط
35.38%	46	مؤسسات تجارية
56.92%	74	مؤسسات صناعية
7.70%	10	مؤسسات خدماتية
100%	130	المجموع

الشكل رقم 24: توزيع نوع النشاط



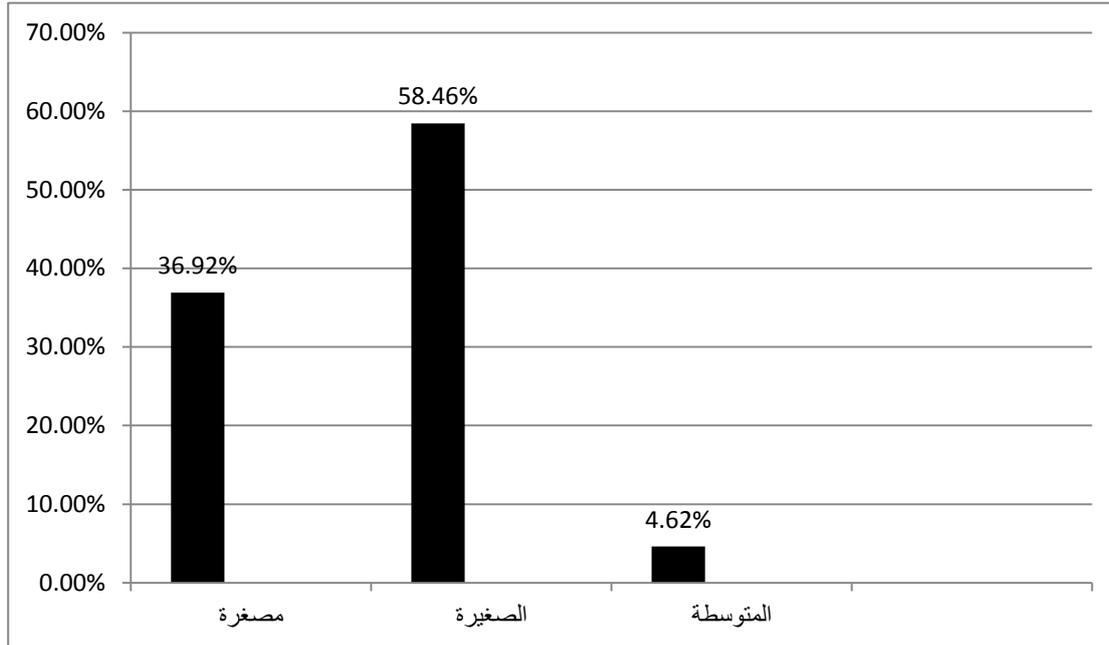
فيما يخص نوع النشاط قد قمنا بسحب عينة استطلاعية ذات نشاطات متنوعة بحيث نجد ان هناك 56.92 % من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات ذات طابع صناعي في حين نجد 35.38 % مؤسسات ذات طابع تجاري ونجد 7.70 % مؤسسات ذات طابع خدماتي.

2. رقم الاعمال

الجدول رقم 32: حجم المؤسسات محل الدراسة

حجم المؤسسات		
النسبة المئوية	العدد	حجم المؤسسة
36.92%	48	مؤسسة مصغرة
58.46%	76	مؤسسة صغيرة
4.62%	6	مؤسسة متوسطة
100%	130	المجموع

الشكل رقم 25: حجم المؤسسات محل الدراسة



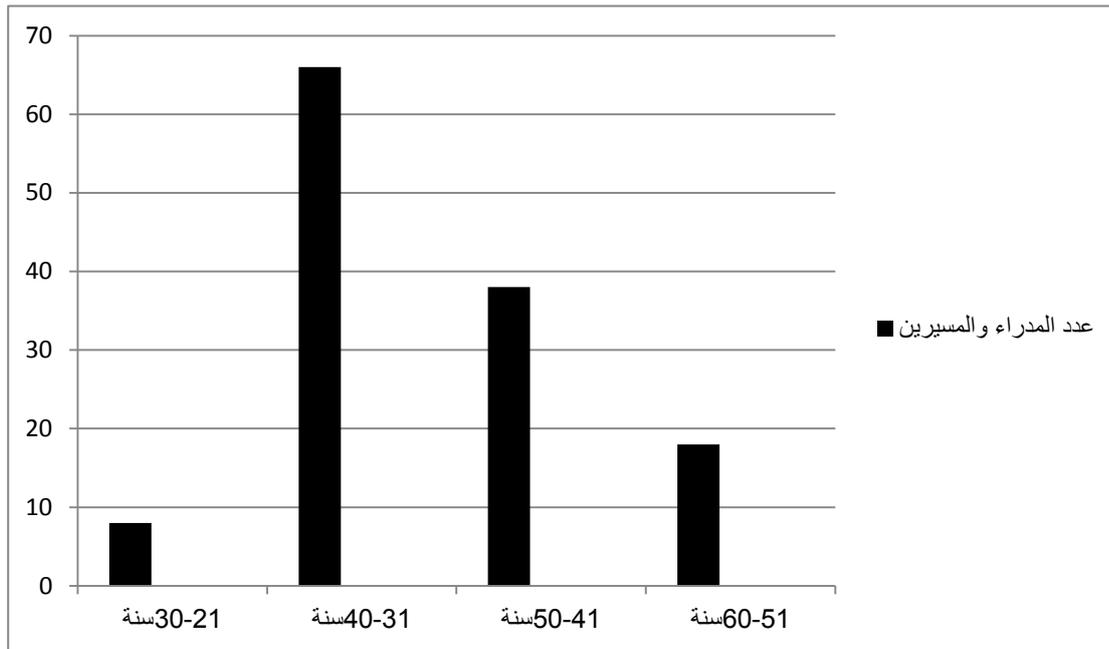
من حيث الحجم تم الاعتماد على معيار رقم الاعمال في تصنيفها والجدول والشكل يوضح ان ما نسبته 48% هي مؤسسات مصغرة في حين 58.46% هي مؤسسات صغيرة ونجد نسبة 4.62% من العينة هي مؤسسات متوسطة.

3. السن

الجدول رقم 33: توزيع المسيرين او المالكين حسب السن

النسبة المئوية	عدد المدراء والمسيرين	السن
6.17%	8	30-21
50.76%	66	40-31
29.23%	38	50-41
13.84%	18	60-51
		المجموع

الشكل رقم 26: اعمار العينة



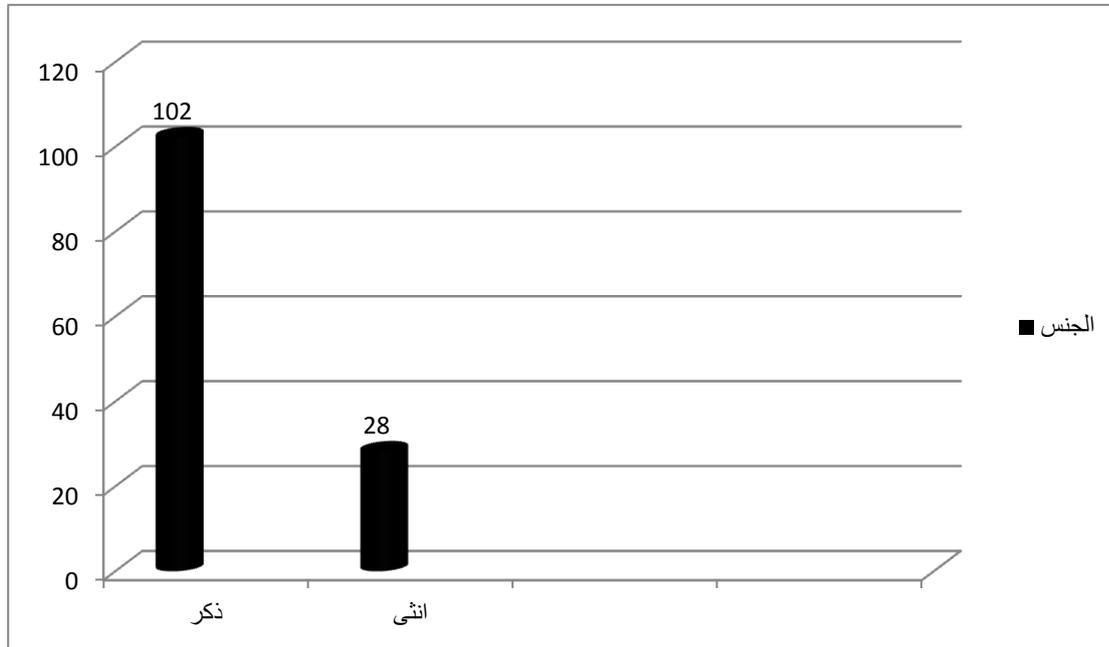
الجدول يبين ان المالكين او المسيرين الذين تم استجوابهم تتراوح اعمارهم بين 21 و 60 سنة وكانت العينة التي تتراوح اعمارهم بين 40-31 سنة نسبة 50.76% وتليها العينة التي تتراوح اعمارهم من 50-41 سنة بنسبة 29.23% ثم العينة التي تتراوح اعمارهم بين 60-51 سنة بنسبة 13.84% ثم العينة التي تتراوح اعمارهم بين 30-21 سنة بنسبة 6.17%

4.الجنس

الجدول رقم 34: توزيع المسيرين او المدراء حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الصفة
78.46%	102	ذكر
21.54%	28	انثى
100%	130	المجموع

الشكل رقم 27: الجنس



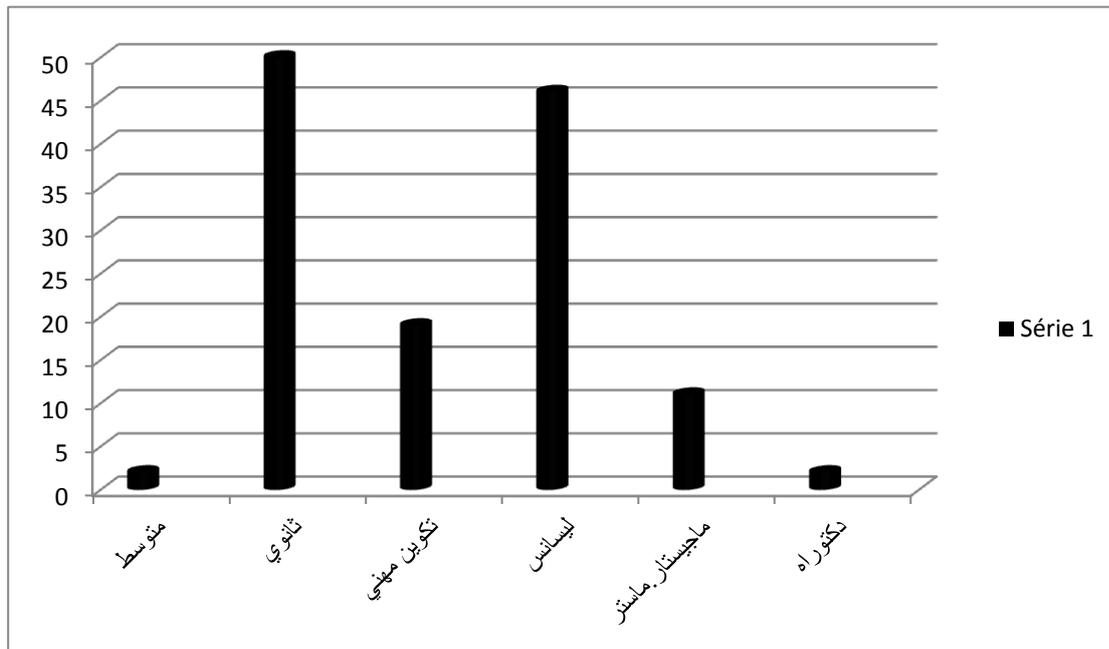
من خلال الجدول يتبين ان نسبة الذكور بلغت نسبة 78.46% من العينة محل الدراسة ذكور من المديرين والمسيرين اما نسبة الاناث تمثلت في 21.54% من العينة وهذا ما يوضح التوجه للذكور مقارنة بالاناث في التسيير.

5.المستوى الدراسي

الجدول رقم 35: توزيع المدراء والمسيرين حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
1.54%	02	متوسط
38.46%	50	ثانوي
14.62%	19	تكوين مهني
35.38%	46	ليسانس
8.46%	11	ماجستير او ماستر
1.54%	02	دكتورة
100%	130	المجموع

الشكل رقم 28: المستوى الدراسي



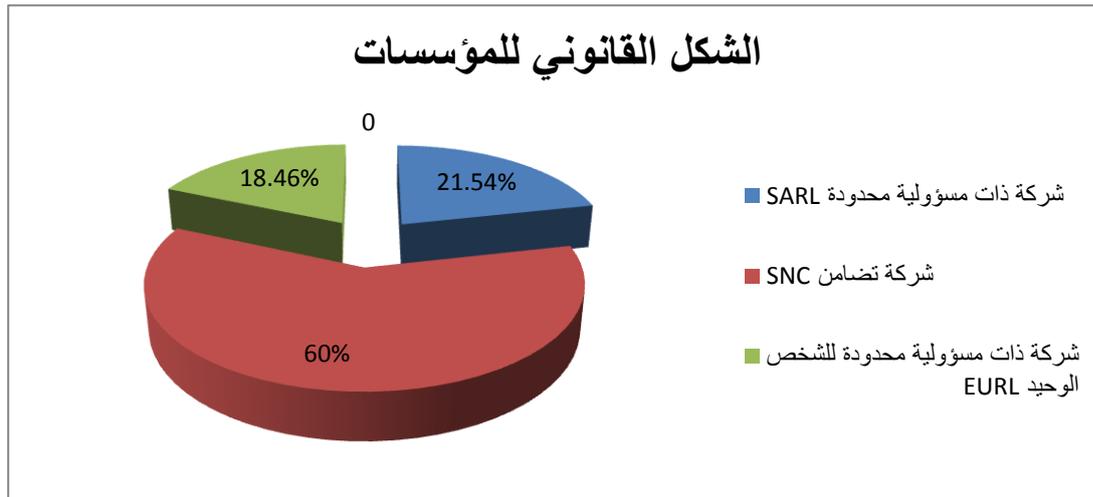
يتضح من الجدول ان هناك اختلاف في المستوى الدراسي بين المسيرين والمدراء المؤسسات محل الدراسة بحيث نجد نسبة 45.38% من العينة ذات المستوى الجامعي (ليسانس وماستر ودكتورة) وهذا ما اعطى مصداقية اكبر للاستبيان وذلك حسب معيار الفا كرونباخ ونسبة 38.46% مستوى ثانوي ونسبة التكوين المهني قدر ب 14.62% ونسبة ضئيلة تقدر ب 1.54% للمستوى المتوسط.

6. الشكل القانوني

الجدول رقم 36: الشكل القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	الشكل القانوني
21.54%	28	شركة ذات مسؤولية محدودة SARL
60%	78	شركة تضامن SNC
18.46%	24	شركة ذات مسؤولية محدودة للشخص الوحيد EURL
100%	130	المجموع

الشكل رقم 29: الشكل القانوني للمؤسسات



من حيث الشكل القانوني للمؤسسات محل الدراسة فنجد ان اغلبية المؤسسات هي مؤسسات تضامن بحيث بلغت نسبة 60% وهذا ما يبين ان هذه المؤسسات ذات طابع عائلي اما المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة فبلغت نسبة 21.54% اما المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة للشخص الوحيد فبلغت نسبة 18.46%.

المطلب الثالث: صدق وثبات اداة الدراسة

1. اختبار الصدق والثبات للمقياس

-وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الاجابة وفق الترميز التالي:

(غير موافق تماما - غير موافق - محايد - موافق - موافق تماما)¹

هذا المقياس يقدم 5 خيارات مختلفة للإجابة تتعلق بالموافقة وستكون مميزة كي يستطيع المستجيبون الاجابة بدون حيرة.

1. صدق الاستبيان

بعد ان تم تصميم الاستبيان تم عرضه على الاساتذة ذوي الاختصاص والخبرة لمعرفة ارائهم بمدى وضوح وترابط فقراتها ومقدار ملائمتها لقياس المتغيرات المطلوبة وبناءا على توجيهاتهم تم التأكد من فقرات الاستبيان بمدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي اليه اي ان العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شئ اخر.

2. ثبات الاستبيان

الهدف من ثبات الاستبانة التحقق من وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة ونقصد اي مدى يمكن لهذه العبارات تحقق اجابات مماثلة اذا تم استخدامها في فترة زمنية مختلفة.²

معامل الفا كرونباخ من الاساليب اكثر شيوعا في تقييم الاعتمادية بين بنود المتغيرات و التحقق من وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي ومعامله بين 0 و 1.

ومن خلاله قمنا بحساب معامل الاتساق الفا كرونباخ للبنود الخاصة بمتغيرات الدراسة.

▪ اختبار صدق الاستبيان

قد استخدمنا لتحقق منه عن طريقة صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي اليه الفقرة.

¹ Brown, J. D. (2011). Likert items and scales of measurement? SHIKEN: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter, 15(1), 10-14

- Bertram, Dane. (2015). Likert Scales. *poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert: 02/03/2015.*

² DeVellis, Robert F. (2012). Scale Development: Theory and Applications. 3rd Edition, SAGE Publications, London, p31.

اولا: الاتساق الداخلي لعبارات ابعاد محور العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي

لتحديد النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي اعتمدت الدراسة على معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لقياس قيمة ارتباط بين كل عبارة والبعاد التي تنتمي اليه.

1.الاتساق الداخلي لبعاد الخيار الاستراتيجي

بالاعتماد على معامل الارتباط (Pearson) تم التوصل لمختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين بعد الخيار الاستراتيجي والعبارات.

الجدول رقم 37: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات بعد الخيار الاستراتيجي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	بعد الخيار الاستراتيجي إلى أي مدى تهتم الإدارة العليا بالجوانب الإستراتيجية التالية	1	-
07	تبحث المؤسسة باستمرار عن فرص في السوق لتقديم خدمات أو منتجات جديدة	0.805**	0.000
08	تراقب المؤسسة بشكل جيد حركة المنافسين وتعمل ضمن إستراتيجيات تنافسية واضحة	0.780**	0.000
09	تهتم المؤسسة برعاية الأفكار الإبداعية وجهود البحث والتطوير .	0.791**	0.000
10	تعمل المؤسسة على استقرار منتجاتها الحالية وتسعى إلى تطوير أخرى جديدة بعد التأكد من ربحيتها	0.616**	0.000
11	تتأنى المؤسسة قبل دخول نشاطات جديدة وتتأكد من أنها مناسبة .	0.598**	0.000
12	تحاول المؤسسة دراسة التغييرات في بيئتها قبل اتخاذ القرار وإن كان ذلك على حساب السرعة اللازمة لإنجاز التغيير .	0.524**	0.000
13	تتأكد المؤسسة بأكثر من طريقة من البيانات والمعلومات التي تحصل عليها ويتم دراستها بعناية قبل اعتمادها .	0.602**	0.000
14	تسعى المؤسسة وبجهود مكثفة للمحافظة على رضا زبائنها .	0.554**	0.000
15	تسعى المؤسسة إلى فرض السيطرة والتركيز على فروعها العاملة فقط ولا تفكر بافتتاح فروع جديدة .	0.666**	0.000

16	0.629**	0.000	تحافظ المؤسسة على الاستقرار النسبي أو (التطوير المحدود) للمنتجات التي تقدمها للزبائن .
17	0.703**	0.000	تؤكد المؤسسة على كفاءة المنتجات التي تقدمها للزبائن وتحرص على تطويرها .
18	0.709**	0.000	من الصعب على المؤسسة معرفة التهديدات التي تصدر من المنافسين أو الجهات الأخرى .
19	0.703**	0.000	تنتظر المؤسسة حدوث تغييرات في البيئة الخارجية كي تغير من أساليب أو طرق العمل .
20	0.699**	0.000	تقوم المؤسسة بتغيير أسعار منتجاتها وأساليب تقديمها في ضوء التغييرات التي يجريها المنافسون .
21	0.639**	0.000	لا تهتم المؤسسة بمراقبة حركة المنافسين ولا تتبنى خطة تنافسية معينة في الوقت الحالي .
22	0.635**	0.000	لا ترى المؤسسة مبرراً لجهود ونفقات البحث والتطوير طالما ان هناك مؤسسات أخرى تقوم بهذه المهمة .
23	0.663**	0.000	تتجنب المؤسسة المخاطرة بفتح فروع جديدة أو تقديم منتجات جديدة قبل المؤسسات الأخرى .

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان مستوى الدلالة بلغت 0.000 وهي اصغر من مستوى المعنوية 0.05 ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة احصائية وارتباط معنوي بين بعد الخيار الاستراتيجي والعبارات. وان قيمة معامل الارتباط محصورة بين (0.524**) و(0.805**) وهي تدل على وجود ارتباط طردي مقبول.

2. الاتساق الداخلي لبعد اسلوب القيادة:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Pearson) تم تحديد مختلف نتائج متعلقة بدرجة ارتباط والمعنوية بين العبارات وبعد اسلوب القيادة.

الجدول رقم 38: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات بعد اسلوب القيادة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	بعد اسلوب القيادة ▪ إدارة الصراع	1	-
24	يتخذ موقفا محايدا ولا يتدخل مطلقا	0.444**	0.000
25	يعطي حولا يمكن ان يتعايش معها كل طرف من اطراف الصراع	0.643**	0.000
26	يبحث عن اسباب الصراع ويعمل على حلها	0.776**	0.000
27	يبحث عن المتسبب في الصراع من بين العاملين ويقوم بمعاقبته	0.318**	0.000
28	يسترضي الاطراف المتصارعة ويعمل على مصالحتها	0.684**	0.000
	▪ شخصية المدير		
29	تقوم بالحد الأدنى من العمل يفضل عدم المجازفة وذلك خوفا من الفشل	0.611**	0.000
30	توضح اجراءات العمل بوضوح الا أنك تقرض آرائك وارادتك على العمال	0.525**	0.000
31	تقوم بالمهام التي تحظى برضا أغلبية العمال	0.802**	0.000
32	تقوم بالأعمال المقبولة لدى مختلف رؤساء الأقسام	0.726**	0.000
33	تقوم بتشجيع المهام الجديدة التي ترفع الإنتاجية وتحقق الرضى الوظيفي وتشجع الإبداع	0.784**	0.000
	▪ الحصول على المعلومات		
34	تبحث عن المعلومات الكاملة وتحقق منها وتستمع للعاملين وتناقشهم فيها	0.522**	0.000
35	تسعى للحصول على اكبر قدر من المعلومات عن الإنتاجية وتتأكد من عدم خطأ العاملين ليكون كل شيء تحت سيطرتك .	0.458**	0.000
36	يبحث عن المعلومات الايجابية فقط لان المعلومات السلبية تضايق العاملين .	0.324**	0.000
37	يحصل على المعلومات بطرق غير مباشرة ليتأكد من صحة اعتقاده .	0.556**	0.000
38	لا تجهد نفسك بالبحث عن المعلومات تكفي بأقل قدر ممكن من المعلومات حتى ولو كانت مكررة	0.412**	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول ان مستوى الدلالة بلغت 0.000 وهي اصغر من مستوى المعنوية 0.05

ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة احصائية وارتباط معنوي بين بعد اسلوب القيادة والعبارات

وان قيمة معامل الارتباط المحصورة بين (**0.324) و(**0.802) بين البعد اسلوب القيادة

والعبارات وهي تدل على وجود ارتباط طردي.

3. الاتساق الداخلي لبعء الاتصال:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Pearson) تم تحديد مختلف نتائج متعلقة بدرجة ارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعء الاتصال

الجدول رقم 39: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات بعد الاتصال

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	بعء الاتصال	1	-
39	تتم عملية الاتصال في المؤسسة عادة وفقا لهيكل عمودي من أعلى سلطة إلى غاية العمال	0.553**	0.000
40	يتم عقد إجتماعات إدارية خاصة بالأقسام وبالجهاز التنفيذي وذلك للسماح للمرؤوسين في تقييم وايصال النتائج المحققة في المؤسسة ,	0.751**	0.000
41	يتم عقد اجتماعات دورية بين رؤساء الأقسام وذلك لتبادل وجهات النظر وايفاد كل قسم بالمعلومات الضرورية,	0.801**	0.000
42	تتم عملية الإتصال داخل المؤسسة باستخدام قنوات الاتصال الغير الرسمية بمعنى عدم استخدام التقارير والمذكرات المكتوبة في الاتصالات المتبادلة فيما الأقسام والإدارة العليا .	0.588**	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان مستوى الدلالة بلغت 0.000 وهي اصغر من مستوى المعنوية 0.05 ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة احصائية وارتباط معنوي بين بعء الاتصال والعبارات وان قيمة معامل الارتباط محصور بين قيمتين (0.553**) و(0.801**) بين بعء الاتصال والعبارات وهي تدل على وجود ارتباط مقبول.

4. الاتساق الداخلي لبعء الهيكل التنظيمي:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Pearson) تم تحديد مختلف نتائج متعلقة بدرجة ارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعء الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم 40: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات بعد الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	بعد الهيكل التنظيمي الرسمية	1	-
43	يتم عادة تبليغ العمال داخل المؤسسة بالتعليمات في شكل مكتوب	0.573**	0.000
44	اجراءات العمل واضحة ومحددة يتبعها العمال في انجاز اعمالهم	0.515**	0.000
45	تعتمد المؤسسة على مجموعة من القواعد والتعليمات وكذا القوانين في تنفيذ برامجها	0.643**	0.000
46	يتم وضع الخطط في المؤسسة من طرف الإدارة العليا	0.542**	0.000
47	يعتمد العمال داخل المؤسسة على التقارير والمذكرات المكتوبة في الإتصالات المتبادلة فيما بينهم	0.502**	0.000
48	ترتكز القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسة مع السياسات والإجراءات الرسمية المعتمدة	0.586**	0.000
49	يوجد تحديد واضح ومكتوب لأهداف وخطط المؤسسة	0.503**	0.000
50	تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة مجموعة من القوانين والقواعد المكتوبة	0.660**	0.000
	المركزية	0.471**	0.000
51	تتفرد الإدارة العليا للشركة باتخاذ معظم القرارات	0.489**	0.000
52	لا يستطيع المدراء أو المسؤولين من اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا	0.397**	0.000
53	إدارة المؤسسة لا تخول السلطة للمستويات الأدنى من الإدارة.	0.373**	0.000
54	يصعب اتخاذ القرارات ذات الصلة بالأقسام والوحدات التنظيمية من قبل مدرائها.	0.504**	0.000
55	تأخذ القرارات التالية عادة على مستوى الإدارة العليا (المالك أو المدير)	0.466**	0.000
	الاختصاص		
56	تعمل المؤسسة على ابقاء واستقرار العمال في تخصصاتهم	0.490**	0.000
57	توجد واجبات ومهام محددة وذلك نظرا لوجود تقسيم واضح للوظائف	0.634**	0.000
58	يتم وضع برامج تدريبية ومتنوعة داخل المؤسسة وذلك حسب التخصصات	0.499**	0.000
59	يتمتع العمال داخل بمهارات كبيرة كل حسب تخصصه	0.603**	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على تفسير مخرجات برنامج (spss)

نلاحظ من خلال الجدول ان مستوى الدلالة بلغت 0.000 وهي اصغر من مستوى المعنوية 0.05

ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة احصائية وارتباط معنوي بين بعد الهيكل التنظيمي والعبارات

وان قيمة معامل الارتباط محصور بين قيمتين (0.373**) و(0.660**) بين البعد الهيكل التنظيمي

وبين عباراته وهي ما تدل على وجود ارتباط طردي.

5. الاتساق الداخلي لبعء المحيط:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Pearson) تم تحديد مختلف نتائج متعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعء المحيط.

الجدول رقم 41: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات بعد المحيط

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	بعء المحيط سرعة التغيير	1	-
60	تحولت المنافسة بيننا وبين منافسينا إلى منافسة سعرية بالدرجة الأولى فى الفترة الأخيرة	0.243**	0.005
61	يجب على المؤسسة أن تغير في عملياتها التسويقية بشكل متكرر من اجل مواجهة المنافسة	0.266**	0.002
62	تتمتع أذواق وتفضيلات زبائنكم بقدر كبير من الإستقرار وعدم التغيير السريع	0.201**	0.002
63	أذواق المستهلكين في الغالب يصعب توقعها	0.232**	0.002
64	يصعب تقدير وتوقع أعمال المنافسين	0.370**	0.000
65	تكنولوجيا انتاج السلع والخدمات تتغير بشكل كبير	0.430**	0.000
	▪ القيود		
66	راس المال غير كاف	0.414**	0.000
67	نقص المواهب الإدارية	0.422**	0.000
68	نقص فرص الإستثمار	0.516**	0.000
69	نقص التعاون مع أصحاب الأعمال الحرة	0.480**	0.000
70	نقص اليد العاملة التقنية	0.471**	0.000
71	التشريعات الحكومية	0.400**	0.000
72	مقاومة التغيير لنمو الشركة من طرف مجموعة من المسيرين	0.352**	0.000
73	النسبة العالية للتضخم	0.547**	0.000
74	مشاكل العمال	0.503**	0.000
75	نقص الهياكل القاعدية	0.570**	0.000

0.000	0.331**	انعدام الاستقرار السياسي	76
		التشريعات والأنظمة الحكومية	
0.002	0.132**	التشريعات والقوانين الخاصة بشروط العمل	77
0.002	0.221**	قوانين منع الإحتكار	78
0.000	0.281**	قوانين حماية البيئة من النفايات الصناعية	79
0.001	0.291**	الرسوم الجمركية على الواردات والصادرات	80
0.000	0.424**	دعم عمليات التصدير	81
0.002	0.265**	تشجيع أو تحفيز الإستثمارات في مناطق صناعية	82
0.002	0.267**	قوانين الترويج والإشهار	83

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان مستوى الدلالة بلغت 0.005 وهو نفسه مستوى المعنوية وهذا ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة احصائية وارتباط معنوي بين بعد المحيط والعبارات ان قيمة معامل الارتباط محصور بين (**0.243) و (**0.570) وهي ما تدل على وجود ارتباط طردي بين البعد المحيط وبين عبارات.

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات ابعاد محور الأداء

لتحديد النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد الأداء اعتمدت الدراسة على معامل ارتباط سبيرمان (Pearson) لقياس قيمة ارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي اليه

الجدول رقم 42: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات بعد الأداء

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	الأداء	1	-
	▪ الروح المعنوية		
84	مدراء الاقسام يمتلكون مهارات عالية تسمح بتحقيق تفاعل ايجابي الذي ينعكس على ادائهم	0.585**	0.000
85	يتمتع الافراد المؤسسة بروح معنوية عالية	0.668**	0.000
	▪ تاهيل عاملين والرضى الوظيفي والالتزام بالأهداف المؤسسة		
86	تملك إدارة المؤسسة مهارات عملية وقدرة على اتصال والتعاون والتنسيق مع مؤسسات اخرى	0.666**	0.000
87	تنظم المؤسسة دورات تكوينية لعمالها للتنمية وقدراتهم بهدف تحسين انتاجيتهم	0.755**	0.000
88	تقوم المؤسسة بتوجه سلوك افراد نحو تحقيق أهداف	0.687**	0.000
89	تأمين مستوى عالي من الرضى الوظيفي للموظفين والالتزام بأهداف المؤسسة	0.684**	0.000
	▪ التخطيط والنمو		
90	تقوم المؤسسة بوضع برامجها وأهدافها وفق خطة واضحة ومفهومة	0.595**	0.000
91	تسعى المؤسسة لتحقيق نمو في المبيعات والأرباح	0.716**	0.000
92	المؤسسة قادرة على تحقيق نمو في عدد من المنتجات	0.721**	0.000
	▪ الثبات والاستقرار والكفاءة الانتاجية		
93	المؤسسة القدرة على زيادة حجم الانتاج وانتاجية العامل	0.652**	0.000
94	هناك تبادل معلومات فيما بين وحدات المؤسسة لوجود نظام اتصال فعال	0.368**	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان مستوى الدلالة بلغت 0.000 وهي اصغر من مستوى المعنوية 0.05 ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة احصائية وارتباط معنوي بين بعد الأداء والعبارات وان قيمة معامل الارتباط محصورين بين القيمتين (**0.368) و(**0.755) وهذا ما يدل على ارتباط مقبول بين بعد الأداء وبين عباراته.

ثالثا: الاتساق الداخلي لعبارات ابعاد محور الوعي الاستراتيجي

لتحديد النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد الوعي الاستراتيجي اعتمدت الدراسة على معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لقياس قيمة ارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي اليه

الجدول رقم 43: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات بعد الوعي الاستراتيجي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	الوعي الاستراتيجي السلوكيات التي يمكن ان تكون مثالية في المدير الجيد	1	-
95	مهتم يحترم الاحتياجات الشخصية للآخرين وقيمهم ويقدم فرص عمل مشجعة للعمال	0.579**	0.000
96	يعمل بجد مخلص ذكي وجدير بالثقة	0.730**	0.000
97	مسؤول ويمكن الاعتماد عليه ويتحمل واجبات العمل	0.605**	0.000
98	لديه دافع للمساهمة بأقصى جهده للعمل، منفتح للأفكار والإقتراحات مستعد لتسليم القيادة لغيره اذا كانت لديهم الخبرة	0.721**	0.000
99	حيوي ومهتم بالتطوير، ومنفتح للتعلم ويتقبل المساعدة، يحترم قيم واحتياجات غيره ويساهم في تطوير المؤسسة	0.602**	0.000
100	الإتصال والتواصل ومناقشة متطلبات العمل والتحفيز الشخصي لبلوغ الأهداف	0.785**	0.000
95	على اساس ان وقته وطاقته متوفرة من خلال عقد الذي يوضح واجبات وحقوق كلا الطرفين	0.627**	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول ان مستوى الدلالة بلغت 0.000 وهي اصغر من مستوى المعنوية 0.05 ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة احصائية وارتباط معنوي بين بعد الوعي الاستراتيجي والعبارات وان قيمة معامل الارتباط محصورين بين القيمتين (**0.579) و(**0.785) وهي قيمة وهذا ما يدل على ارتباط طردي مقبول بين بعد الوعي الاستراتيجي وبين كل عبارة.

■ بعد ان قمنا بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه الفقرة سوف نقوم ايضا باختبار الصدق البنائي لإبعاد متغير من المتغيرات للتأكد اكثر

✓ الصدق البنائي:

اختبار يجرى على كل بعد من ابعاد المتغير والمتغير نفسه عن طريق حساب معاملات الارتباط

الجدول رقم 44 اختبار الصدق البنائي لمتغير العوامل المؤثرة للسلوك الاستراتيجي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	علاقة الارتباط	
0.000	0.754**	الخيار الاستراتيجي	العوامل المؤثرة للسلوك الاستراتيجي
0.000	0.704**	اسلوب القيادة	
0.000	0.809**	الاتصال	
0.000	0.824**	الهيكل التنظيمي	
0.000	0.319**	المحيط	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول اعلاه ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائيا وتراوح قيمتها بين 0.319 و0.824 مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة بين الابعاد (الخيار الاستراتيجي-اسلوب القيادة-الاتصال-الهيكل التنظيمي-المحيط) ومتغير العوامل المؤثرة للسلوك الاستراتيجي وبالتالي يتمتع المتغير المستقل بالصدق وهو بالفعل مناسب للقياس.

2- ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم اعادة تطبيقها على نفس افراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة ولقياس مدى ثبات اداة الدراسة (الاستبيان) استخدمنا معامل الفا كرونباخ كما تتراوح 0 و 1 واصغر قيمة هي 0.6 والجدول يوضح معاملات ثبات اداة الدراسة

الجدول رقم 45: معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات اداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحاور
العوامل المؤثرة للسلوك الاستراتيجي	77	0.915
الوعي الاستراتيجي	07	0.780
الأداء	11	0.855

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يشير الجدول ان معامل الثبات لمحور العوامل المؤثرة للسلوك الاستراتيجي قد بلغ 0.915 كما بلغ معامل الثبات لمحور الوعي الاستراتيجي 0.780 وبلغ معامل الثبات لمحور الأداء 0.855 ومنه فان جميع القيم المتحصل عليها تفوق الحد الادنى لتحقيق شرط الثبات وهو 0.6 وهذا ما يؤكد على ثبات الدراسة وإمكانية تطبيق الاستبيان في الظروف المماثلة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

المطلب 01: اختبار التوزيع الطبيعي

المطلب 02: تحليل الوصفي لمحاور الدراسة

المطلب 03: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التحقق الباحثة من صدق وثبات الاستبيان لجأت الباحثة إلى تحليل الوصفي لمحاور الدراسة والتحقق من الفرضيات

المطلب الاول: اختبار التوزيع الطبيعي:

ويسمى ايضا بالاعتدالية البيانات وحتى تتبع البيانات توزيع طبيعي يجب ان تكون مرتكزة حول الوسط الحسابي بحيث لا يوجد تشتت وصورة الجرس متناظرة والهدف من معرفة البيانات تتبع توزيع طبيعي ام لا من اجل ان نقرر في استخدام الاختبارات معلمية او اختبارات اللامعلمية.

تحقق شرط توزيع الطبيعي

من خلال نظرية نهاية المركزية التي تنص بان العينة عندما يكون حجمها يفوق 30 او 40 مفردة فانها تتبع التوزيع الطبيعي

الشروط الاساسية للاختبارات التوزيع الطبيعي كالتالي:

الفرضية H_0 : البيانات تتبع توزيع طبيعي اذا كانت مستوى الدلالة لكل محور اكبر من مستوى المعنوية.

الفرضية H_1 : البيانات لا تتبع توزيع طبيعي اذا كانت مستوى الدلالة لكل محور اقل من مستوى المعنوية.

اختبار التوزيع الطبيعي

اجراء اختبار كولموغروف سيميرنوف (Kolmogorov –Smirnov) لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيع طبيعي ام لا كما يبينه الجدول الاتي:

الجدول رقم 46: اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الدراسة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
محور العوامل المؤثرة	0.063	0.131
محور الوعي الاستراتيجي	0.163	0.098
محور الأداء	0.086	0.073

المصدر: من اعداد الباحثة من مخرجات SPSS

يشير الجدول ان اختبار التوزيع الطبيعي كولموغوروف سيميرنوف (Kolmogorov –Smirnov) للمحاور بلغ قيمة احتمالية اكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه فعينة الدراسة تتبع توزيع طبيعي مما يسمح بإجراء الاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

اولا: التحليل الوصفي لأبعاد محور العوامل المؤثرة للسلوك الاستراتيجي

ترتيب الاهمية لمتغير الخيار الاستراتيجي

لقياس هذا المتغير تم الاعتماد على ابعاد الخيار الاستراتيجي الاربعة الخاصة ب Milles&Snow1978 الاستراتيجية المنقبة-الاستراتيجية المدافعة-الاستراتيجية المحللة-الاستراتيجية المستجيبة) وسوف نعلم على المتوسط الحسابي-الانحراف المعياري-ودرجة الموافقة كما يبينه الجدول التالي:

لجدول رقم 47: ترتيب الاهمية للمتغير الخيار الاستراتيجي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستراتيجية
2	عالية	1.27400	3.5103	المنقبة
1	عالية	0.86667	3.9062	المدافعة
3	متوسطة	0.97011	3.1212	المحللة
4	متوسطة	0.97315	2.6492	المستجيبة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول اعلاه يوضح ان الاستراتيجية المدافعة احتلت المرتبة الاولى وهذا ما يشير إلى اعطاء الاولوية من قبل هذه المؤسسات محل الدراسة لبعدها الاستراتيجية المدافعة ثم تلتها الاستراتيجية المنقبة وجاءت الاستراتيجية المحللة والاستراتيجية المستجيبة في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي ويمكن ارجاع هذه النتيجة استنادا إلى دراسة (Milles&Snow(1978 في ان المؤسسات تعمل في نوعين من الاعمال انتاج متغير وانتاج مستقر نسبيا وهي تتناسب مع نوعي البيئة المستقرة والديناميكية .

ترتيب الاهمية لمتغير الهيكل التنظيمي

من اجل قياس هذا المتغير تم الاعتماد على الابعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي الخاصة ل Hatch(1997) (الرسمية -المركزية -التعقيد) على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة كما يبينه الجدول الاتي:

الجدول رقم 48: ترتيب الاهمية لمتغير الهيكل التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستراتيجية
1	عالية	0.80787	3.8663	الرسمية
2	عالية	0.90884	3.7795	المركزية
3	متوسطة	0.91524	3.2115	الاختصاص

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول يوضح ان بعد الرسمية احتل المرتبة الاولى ثم تلتها بعد المركزية وبعد الاختصاص كما يمكن ان نرجع هذه النتيجة بان المؤسسات محل الدراسة تعطي لبعدها الرسمية اهمية كبيرة وحسب Robbins1988 وصف الرسمية بأنها درجة اعتماد المؤسسة على قواعد وإجراءات لتوجيه سلوك الفرد وأعماله وهذا ما يؤيده ايضا (H.Mintzberg(1982

ترتيب الاهمية لمتغير اسلوب القيادة

من اجل قياس هذا المتغير تم الاعتماد على الابعاد الثلاثة المتمثلة في إدارة الصراع وشخصية المدير والحصول على المعلومات وتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة كما هو مبين في الجدول التالي

الجدول رقم 49: ترتيب الاهمية لمتغير اسلوب القيادة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستراتيجية
3	متوسطة	0.85863	2.8323	إدارة الصراع
2	متوسطة	1.03599	2.9400	شخصية المدير
1	متوسطة	0.78751	2.9446	الحصول على المعلومات

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ ان بعد الحصول على المعلومات هو في المرتبة الاولى ويليه بعد شخصية المدير وفي الاخير بعد إدارة الصراع ونتيجة هو ان المؤسسات محل الدراسة الاولوية لها في اسلوب القيادة هو الحصول على المعلومات ثم ياتي شخصية المدير ثم إدارة الصراع .

ترتيب الاهمية لمتغير الاتصال

من اجل قياس هذا المتغير تم الاعتماد على الابعاد الاربعة المتمثلة في الاتصال من الاعلى إلى الاسفل ومن الاسفل إلى الاعلى والأفقي والغير رسمي وتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة كما هو مبين في الجدول التالي

الجدول رقم 50: ترتيب الاهمية لمتغير الاتصال

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستراتيجية
1	عالية	1.11714	3.9923	من الاعلى إلى الاسفل
2	متوسطة	1.37270	3.2308	من الاسفل إلى الاعلى
4	متوسطة	1.36759	3.1154	افقي
3	متوسطة	1.23324	3.1923	غير رسمي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ ان بعد الاتصال من الاعلى إلى الاسفل هو الذي احتل المرتبة الاولى ثم تلتها بعد الاتصال من الاسفل إلى الاعلى وفي المرتبة الثالثة والرابعة فكان للبعدي الافقي والغير رسمي وهذه

النتيجة توضح ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة كانت لها الاتصالات المعتمدة من اعلى سلطة إلى اسفلها.

ترتيب الاهمية لمتغير المحيط

من اجل قياس هذا المتغير تم الاعتماد على الابعاد الثلاثة المتمثلة في سرعة تغير المحيط والقيود المتعلقة بالمحيط والقوانين والتشريعات الحكومية وتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم 51: ترتيب الاهمية لمتغير المحيط

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستراتيجية
1	عالية	0.89169	3.6846	سرعة تغير المحيط
2	عالية	0.80988	3.6035	القيود المتعلقة بالمحيط
3	عالية	0.93093	3.4462	القوانين والتشريعات الحكومية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان بعد سرعة تغير المحيط احتل المرتبة الاولى ثم تلتها في المرتبة الثانية والثالثة القيود المتعلقة بالمحيط والقوانين والتشريعات وتفسير ذلك ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتأثر بسرعة تغير المحيط والقيود وفي الاخير القوانين والتشريعات الحكومية.

التحليل الوصفي لأبعاد محور العوامل المؤثرة في السلوك الاستراتيجي

اعتمدت الدراسة في وصف ابعاد محور العوامل المؤثرة والذي اشتمل على خمسة ابعاد وعلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة والترتيب.

الجدول رقم 52: المؤشرات الاحصائية لوصف ابعاد محور السلوك الاستراتيجي

الترتيب حسب R ²	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل التحديد R ²	المتغيرات
3	متوسطة	0.84128	3.2819	0.568	الخيار الاستراتيجي
4	متوسطة	0.79598	2.9056	0.495	اسلوب القيادة
2	متوسطة	0.86725	3.3827	0.654	الاتصال
1	عالية	0.59510	3.6765	0.678	الهيكل التنظيمي
5	عالية	0.48088	3.5622	0.102	المحيط
-	متوسطة	0.50790	3.3618	-	محور العوامل المؤثرة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول الذي يبين اهمية المتغيرات محل الدراسة بحيث ان المتغير الرئيسي الاول هو الهيكل التنظيمي بمعامل تحديد 0.678 ثم يليه الاتصال كمتغير ثاني بمعامل تحديد 0.654 اما المتغير الثالث فتمثل في الخيار الاستراتيجي بمعامل تحديد 0.568 واحتل المرتبة الرابعة اسلوب القيادة بمعامل تحديد 0.495 والمرتبة الخامسة المحيط بمعامل تحديد 0.102.

تحليل الوصفي لأبعاد محور الأداء:

اعتمدت الدراسة في وصف ابعاد محور الأداء والذي اشتمل على خمسة ابعاد وعلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة والترتيب

الجدول رقم 53: المؤشرات الاحصائية لوصف أبعاد محور الأداء

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	عالية	0.90381	3.9692	الروح المعنوية
2	عالية	0.93036	3.6942	تأهيل عاملين والرضى الوظيفي والالتزام بالأهداف المؤسسة
4	متوسطة	0.97650	3.1385	التخطيط والنمو
3	متوسطة	0.99079	3.2154	الثبات والاستقرار والكفاءة الانتاجية
-	عالية	0.82119	3.5126	الأداء

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان المسؤولين لمحور الأداء بأبعاده (الروح المعنوية-تأهيل العاملين-التخطيط ونمو-الثبات والاستقرار والكفاءة الانتاجية) الذي بلغ متوسطه الحسابي 3.5126 بدرجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.82119 الذي يدل عن عدم تشتت تقديرات مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يدل على وجود مستوى عالي اذا اخذت هذه المؤسسات بعين الاعتبار متغيرات السلوك الاستراتيجي.

تحليل الوصفي لأبعاد محور الوعي الاستراتيجي

اعتمدت الدراسة في وصف ابعاد محور الوعي الاستراتيجي والذي اشتمل على خمسة ابعاد وعلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة .

الجدول رقم 54: المؤشرات الاحصائية لوصف لمحور الوعي الاستراتيجي

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الوعي الاستراتيجي	4.2582	0.64970	عالية جدا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

اعتمدنا على اختبار الانحدار البسيط للتحقق من الفرضية وتم صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري

بعد اجراء الاختبار باستخدام الانحدار البسيط Simple linéaire régression وتوصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 55: اختبار الانحدار البسيط للعوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري

المتغير المستقل: العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي					المتغير التابع: الأداء
مستوى الدلالة	قيمة F	A معامل الانحدار	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	62.455	-0.926	0.328	0.573 ^a	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول اعلاه اثر العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري وقد اظهرت نتائج التحليل الاحصائي مايلي:

-ان قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.573 يدل على وجود علاقة ارتباطيه طردية متوسطة بين المتغير المستقل العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي والمتغير التابع الأداء .

- وان قيمة معامل الانحدار (B) بلغت -0.926 بمستوى دلالة 0.000 وهي دالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يعني ان كلما تم التحكم بالعوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي من (خيار

استراتيجي ، هيكل تنظيمي ، اسلوب قيادة ، اتصال ، تغيرات البيئة) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء.

- كما اكدت قيمة F المحسوبة معنوية الاثر بين المتغير المستقل العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي والأداء حيث سجلت قيمة 62.455 بمستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبذلك فان معادلة الانحدار على الشكل التالي

$Y = -0.926X + 6.625$ ومن خلال ما سبق تؤكد رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة عند

مستوى دلالة 0.05

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

اعتمدنا على اختبار الانحدار البسيط للتحقق من الفرضية وتم صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل

المحددة للسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل المحددة

للسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري

بعد اجراء الاختبار باستخدام الانحدار البسيط Simple linéaire régression وتوصلنا إلى النتائج

الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 56: اختبار الانحدار البسيط للعوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري

المتغير المستقل: العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي					
مستوى الدلالة	قيمة F	A	R ²	R	المتغير التابع: الوعي الاستراتيجي
0.001	10.965	معامل الانحدار 0.271	معامل التحديد 0.079	معامل الارتباط 0.283 ^a	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول اعلاه اثر العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي في الوعي الاستراتيجي لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري وقد اظهرت نتائج التحليل الاحصائي مايلي:

-ان قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.281 يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغير المستقل العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي والمتغير الوسيط الوعي الاستراتيجي .

- وان قيمة معامل الانحدار (B) بلغت 0.271 بمستوى دلالة 0.001 وهي دالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يعني ان زيادة في الوعي الاستراتيجي للمدراء والمسيرين يكون كلما تم تعرف اكثر للعوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي.

-كما اكدت قيمة F المحسوبة معنوية الاثر حيث سجلت قيمة 10.278 بمستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وومن خلال ما سبق تؤكد رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة عند مستوى دلالة 0.05

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

اعتمدنا على اختبار الانحدار البسيط للتحقق من الفرضية وتم صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الوعي الاستراتيجي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري من خلال العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الوعي الاستراتيجي والاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري من خلال العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي.

بعد اجراء الاختبار باستخدام الانحدار البسيط Simple lineaire régression وتوصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 57: اختبار الانحدار البسيط للعوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري

المتغير المستقل: العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي					المتغير التابع: الاداء
الوعي الاستراتيجي					
مستوى الدلالة	قيمة F	A معامل الانحدار	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.004 0.000	37.381	الوعي الاستراتيجي 0.360 العوامل المؤثرة -0.828	0.371	0.609^a	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول اعلاه اثر الوعي الاستراتيجي لمسيرى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري واداءهم من خلال العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي وقد اظهرت نتائج التحليل الاحصائي مايلي:

-ان قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.609 يدل على وجود علاقة ارتباطيه طردية مرتفعة بين المتغير المستقل العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي والمتغير الوسيط الوعي الاستراتيجي والمتغير التابع الاداء .

- وان قيمة معامل الانحدار (A) بلغت +0.360 للوعي الاستراتيجي بمستوى دلالة 0.004 وهي دالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) والعوامل المؤثرة بلغت معامل الانحدار -0.828 بمستوى دلالة 0.000 وهي دالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) هذا يعني ان كلما تم التحكم في العوامل المحددة او المؤثرة على السلوك الاستراتيجي اصبح لمسيرين هذه المؤسسات اكثر وعيا و يؤدي إلى زيادة في الاداء بوحدة واحدة.

- كما اكدت قيمة F المحسوبة معنوية الاثر حيث سجلت قيمة 37.381 بمستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وومن خلال ما سبق تؤكد رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة عند مستوى دلالة 0.05

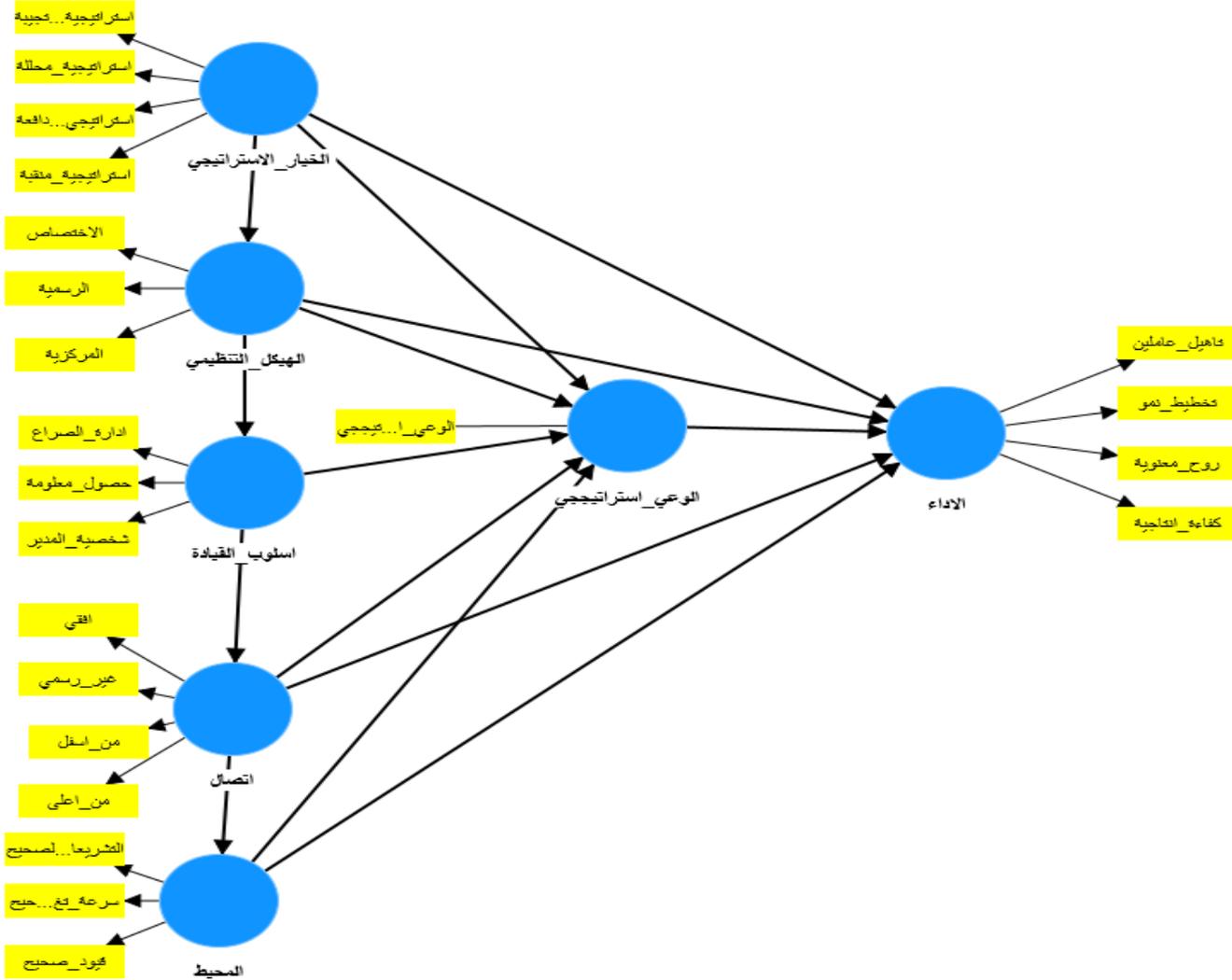
اختبار الفرضيات باستخدام نمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)

- ان بناء استنتاجات سببية على بيانات غير تجريبية يتطلب نماذج احصائية تضم العديد من المعادلات والافتراضات الاحصائية التي تقوم عليها النماذج المستخدمة وهي اكثر صعوبة للتحقيق في حالة البحوث الغير التجريبية .

ولهذا قمنا بتحليل البيانات باستخدام نمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) الذي يحل مشكل قياس المفاهيم الغامضة واختبار نموذج نظري بتطبيق سلسلة من معادلات الانحدار واستخدامه يوفر امكانية جيدة لتحليل النماذج التفسيرية للظواهر الاجتماعية والاقتصادية وغيرها من الظواهر التي تتطوي على متغيرات متعددة ومعقدة .

وسوف يتم التعامل في دراستنا الحالية مع متغيراتها من خلال تحديد العلاقة بين المتغيرات المكونة للنموذج وتأثيرها على الاداء بعد قيامنا من تحليلها عبر برنامج SPSS.

اولا :النموذج الاولي للدراسة



الشكل رقم 30: تأثير العوامل المؤثرة للسلوك الاستراتيجي في تحسين الاداء من خلال الوعي

الاستراتيجي

ثانيا :تحليل البيانات باستخدام Smart-Pls

وينقسم الى قسمين :

القسم الاول :نموذج تقييم القياسات (نموذج الخارجي)

Assesment of measurements Model (outer Model)

والهدف من الصدق والثبات اسئلة الاستبيان بان لها القدرة على قياس المطلوب بما يحقق اهداف الدراسة وقدرتها على قياس المطلوب تحت عدة ظروف والذي ينقسم بدوره الى قسمين:

الثبات والصدق التقاربي Convergent Validity

يحتوي على :- ثبات عنصر فردي $Individual\ Item\ reliability > 70$

- الثبات المركب $Composite\ reliability > 70$

- متوسط التباين $Average\ Variance\ Extracted > 50$

الصدق التمايزي Discriminate Validity

يحتوي على :- تحميل تقاطعي Cross loading

- ارتباط المتغيرات $Variable\ correlation\ Root\ quart(AVE)$

تحليل الثبات والصدق التقاربي بواسطة Smart PLS

الجدول رقم 58: الثبات والصدق التقاربي

المتغيرات	المتغيرات الفرعية	Loadind	AVE	CR
الخيار الاستراتيجي	استراتيجية المنقبة	0.842	0.718	0.910
	استراتيجية المدافعة	0.722		
	استراتيجية المحللة	0.921		
	استراتيجية المستجيبة	0.892		
الهيكل التنظيمي	الاختصاص	0.712	0.482	0.734
	الرسمية	0.756		
	المركزية	0.606		

0.918	0.789			اسلوب القيادة
		0.930	ادارة الصراع	
		0.838	حصول على المعلومة	
		0.894	شخصية المدير	
0.765	0.450			الاتصال
		0.723	افقي	
		0.584	غير رسمي	
		0.684	من اسفل	
		0.684	من الاعلى	
0.437	0.394			المحيط
		0.629-	التشريعات القانونية	
		0.886	سرعة التغيير	
		0.508	القيود	
0.921	0.744			الاداء
		0.822	تأهيل العاملين	
		0.920	التخطيط والنمو	
		0.831	الروح المعنوية	
		0.875	كفاءة الانتاجية	

بناءا على برنامج 4 Smart pls

قمنا ببعض التعديلات في النموذج لتتوافق مع شروط البرنامج <70

الهيكل التنظيمي: ان بعد المركزية بلغ 0.606 وهو اقل من 0.70 وهذا ما ادى الى حذفه وهذا ما يبين ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لتحسن من ادائها يجب الابتعاد على نهج المركزي في اتخاذ القرارات وإتباع صيغ مرنة في ادارة والتوجيه والتنظيم بغية اشراك ادارات وسطى لضمان اداء افضل

يساهم في تحقيق الاهداف المرسومة و اتاحة فرص اكبر لتطوير المهارات وتنفيذ القرارات بسرعة اكبر لأنها صادرة من مستويات تنفيذية وهذا ما اشار اليه الباحث Daft Richard 2001 في كتابه

الاتصال: ان بعد الاتصال الغير الرسمي بلغ 0.584 وهو اقل من 0.70 وهو غير مقبول ولقد تم حذفه وهذا ما ياخذنا ان الاتصالات غير الرسمية لها تأثيرات كبيرة على كفاءة التنظيم وإخفاء المعلومة ما يؤثر على اداء المؤسسة وعدم تحقيقها للأهداف وتم تأكد منه ايضا في برنامج SPSS من خلال اختبار الاهمية لمتغير الاتصال والذي كان بدرجة متوسطة وقد اشار اليه العديد من الباحثين .

المحيط: ان بعد التشريعات القانونية وبعد القيود تم استبعادهم وذلك لان قيمتهم كانت اقل من 0.70 وان شرط القبول في البرنامج على اقل 0.70 ونترك سرعة تغير المحيط كمتغير وحيد للمحيط حسب مجموعة من الدراسات كأستاذ عمر صخري في كتابه اقتصاد المؤسسة 1998 فان درجة تغير وتتوع في العوامل المكونة للمحيط كديناميكية السوق والديناميكية التنافسية والديناميكية التكنولوجية ينتج عنه غياب النماذج وعدم القدرة على توقع بالمحيط .

الجدول رقم 59: الثبات والصدق التقاربي التعديلي

المتغيرات	المتغيرات الفرعية	Loadind	AVE	CR
الخيار الاستراتيجي			0.718	0.910
	استراتيجية المنقبة	0.842		
	استراتيجية المدافعة	0.722		
	استراتيجية المحللة	0.921		
	استراتيجية المستجيبة	0.892		
الهيكل التنظيمي			0.792	0.883
	الاختصاص	0.815		
	الرسمية	0.959		
اسلوب القيادة			0.789	0.918
	ادارة الصراع	0.930		
	حصول على المعلومة	0.838		

		0.894	شخصية المدير	
0.790	0.556			الاتصال
		0.729	افقي	
		0.778	من اسفل	
		0.729	من الاعلى	
				المحيط
		1.000	سرعة التغيير	
0.921	0.744			الاداء
		0.826	تأهيل العاملين	
		0.917	التخطيط والنمو	
		0.831	الروح المعنوية	
		0.873	كفاءة الانتاجية	

من اعداد الباحثة بناء على برنامج Smart pls 4

-نلاحظ من خلال الجدول الصدق والثبات لجميع المتغيرات مع متغيراتها الفرعية من خلال ان كل متوسطات التباين المفسر (AVE) اكبر من 0.50 كما ان جميع معاملات الثبات المركب (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الاحصائية لانها اكبر من 0.70 وضمن المعدلات المسموح بها كما تم استخراج معاملات التشعب Factor Loading لكافة فقرات الدراسة وهي اكبر من 0.70 وهي ضمن المعايير المقبولة وبذلك يتحقق اعلى درجة من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة

الصدق التمييزي Discriminate Validity

يشير الى تباعد الفقرات لمتغير ما بشكل منطقي وعدم تكرارها وتداخلها مع متغيرات اخرى ويمكن الحصول عليها من خلال اختبار مصفوفة الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة وابعادها اي ان الفقرة المعنية تقيس المتغير الذي بني من اجله ولا يقيس متغيرات اخرى و سوف نبينه في الجداول الاتية :

والتي تتكون من اختبارين حسب (Fornell&Larcker(1981)

1.تباين بين الاسئلة: **Cross Loading** معناه ان المتغير الاول ليس نفسه المتغير الثاني..

2.تداخل المتغيرات مع بعضها البعض **Variable Correlation Root squart (AVE)**

الجدول رقم 60: التباين بين الاسئلة **Cross Loading**

Discriminate Validity.تباين بين الاسئلة Cross Loading							
الاداء	الوعي الاستراتيجي	المحيط	اتصال	اسلوب القيادة	الهيكل التنظيمي	الخيار استراتيجي	
0.102-	0.098	0.031	0.457	0.277	0.361	0.842	استراتيجية المنقبة
0.095-	0.147	0.237	0.264	0.134	0.244	0.722	استراتيجية المدافعة
0.381-	0.072	0.131	0.438	0.445	0.254	0.921	استراتيجية المحللة
0.310-	0.041	0.102	0.331	0.418	0.231	0.892	استراتيجية المستجيبة
0.186-	0.078	0.472	0.580	0.188	0.815	0.224	اختصاص
0.423-	0.145	0.390	0.582	0.452	0.959	0.322	الرسمية
0.665-	0.291	0.211	0.346	0.930	0.333	0.402	ادارة الصراع
0.577-	0.264	0.320	0.404	0.834	0.411	0.342	حصول المعلومة على
0.633-	0.286	0.255	0.366	0.897	0.322	0.307	شخصية المدير
0.244-	0.107	0.232	0.729	0.291	0.526	0.436	افقي
0.349-	0.153	0.297	0.778	0.218	0.415	0.397	من اسفل
0.313-	0.127	0.371	0.729	0.404	0.488	0.205	من اعلى
0.325-	0.187	1.000	0.414	0.295	0.458	0.139	سرعة التغيير
0.347-	1.000	0.187	0.174	0.316	0.135	0.098	الوعي الاستراتيجي
0.826	0.355-	-	-	0.671-	0.401-	0.435-	تأهيل العاملين
		0.287	0.517				

التخطيط والنمو	0.155-	0.246-	0.636-	0.266	-	0.366-	0.917
الروح المعنوية	0.113-	0.373-	0.482-	-	-	0.176-	0.831
كفاءة الانتاجية	0.222-	0.289-	0.609-	-	-	0.264-	0.873
				0.271	0.228		

من اعداد الباحثة من خلال برنامج Smart PLS 4

من خلال الجدول نلاحظ الاسئلة لكل متغير تعطي قيم اكبر للمتغير بالنسبة للمتغيرات الاخرى وتم توضيحه في الجدول باللون المغاير وان جميع معاملات DV للصدق التمايزي ومقبولة احصائيا حيث ان قيمة تقاطع كل بعد مع نفسه اكبر من تقاطعه مع اي بعد اخر في المصفوفة وعدم تداخل ابعاد الدراسة وتشابكها مع متغيراتها وهذا ما يثبت صحة الاستبيان والأسئلة لكل متغير.

الجدول رقم 61: تداخل المتغيرات مع بعضها البعض

المحيط	الاتصال	اسلوب القيادة	الهيكل التنظيمي	الخيار الاستراتيجي	الوعي الاستراتيجي	الاداء	
						0.863	الاداء
0.187	0.174	0.316	0.135	0.098	1.000	0.347-	الوعي الاستراتيجي
-	0.446	0.396	-	0.847	-	0.281-	الخيار الاستراتيجي
0.458	0.638	0.401	0.890	0.318	-	0.379-	الهيكل التنظيمي
-	-	0.888	-	-	-	0.704-	اسلوب القيادة
-	0.746	0.419	-	-	-	0.410-	الاتصال
1.000	0.414	0.295	-	0.139	-	0.325-	المحيط

من اعداد الباحثة من خلال برنامج Smart PLS 4

ومن خلال الجدول نلاحظ عدم تداخل المتغيرات مع بعضها البعض وعدم تداخل ابعاد الدراسة وتشابكها مع متغيراتها.

الجدول رقم 62: الصدق التقاربي-علاقة المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع والمتغير الوسيط

Discriminant Validity–Heterotrait ratio(HTMT)

الخيار استراتيجي <->الاداء	الهيكل التنظيمي <->الاداء	اسلوب القيادة <->الاداء	الاتصال <->الاداء	المحيط <->الاداء	الوعي الاستراتيجي <->الاداء	
0.306	0.413	0.794	0.541	0.341	0.358	النسبة

الخيار الاستراتيجي <->الوعي الاستراتيجي	الهيكل التنظيمي <->الوعي الاستراتيجي	الاتصال <->الوعي الاستراتيجي	اسلوب القيادة <->الوعي الاستراتيجي	المحيط <->الوعي الاستراتيجي	
0.113	0.187	0.221	0.340	0.142	النسبة

من اعداد الباحثة من خلال برنامج Smart PLS 4

من خلال الجدول نلاحظ علاقة المتغيرات المستقلة مع المتغيرات التابعة والمتغيرات الوسيطة فيما بينها.

القسم الثاني: اختبار المسارات البنائية (نموذج داخلي)

Assesment of Structural Model تقييم النموذج الهيكلي

من خلال مايلي :

1-الاعتماد الخطي او العلاقة الخطية لمجموعة المتغيرات التنبؤية للنموذج البنائي

2-مستوى معامل تحديد المتغيرات الكامنة داخله حسب Falk and Miller

3-الدلالة الاحصائية لمعاملات المسارات البنائية

4-مستوى معاملات المسارات

5-مستويات حجم الاثر

العلاقة الخطية لمجموعة المتغيرات التنبؤية للنموذج البنائي (VIF) Collinearity Statistics

ان هذا الاختبار من الاساليب الاحصائية لتقدير العلاقات بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة ونستخدمه لتقييم قوة العلاقة بين المتغيرات ونمذجة العلاقة المستقبلية بينهما وسوف نوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم 63: العلاقة الخطية للمتغيرات VIF

المحيط	الاتصال	اسلوب القيادة	الهيكل التنظيمي	الخيار الاستراتيجي	VIF معامل تقييم التباين
1.346	2.001	1.466	1.877	1.352	الاداء
1.333	1.996	1.365	1.873	1.350	الوعي الاستراتيجي

من اعداد الباحثة من خلال برنامج Smart PLS 4

-يظهر الجدول ان قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت اقل من (10) وتتراوح ما بين (1.333-2.001) ويمكننا القول بانه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة .

▪ مستوى معامل التحديد R^2

يتم تحديده حسب العالمان Falk and Miller وان لا يقل عن 0.1 ليكون مقبول وهو يستخدم لقياس نسبة التباين في المتغيرات من خلال الجدول التالي .

الجدول رقم 64: معامل التحديد R^2

المتغيرات	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2 Adjusted
العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي- <الاداء	0.535	0.512
الوعي الاستراتيجي- <الاداء	0.113	0.101
اسلوب القيادة - <الاداء	0.161	0.154
الاتصال- <الاداء	0.176	0.169
المحيط- <الاداء	0.171	0.165

0.10	0.101	الهيكل التنظيمي - الاداء
------	-------	--------------------------

من اعداد الباحثة من خلال برنامج Smart PLS 4

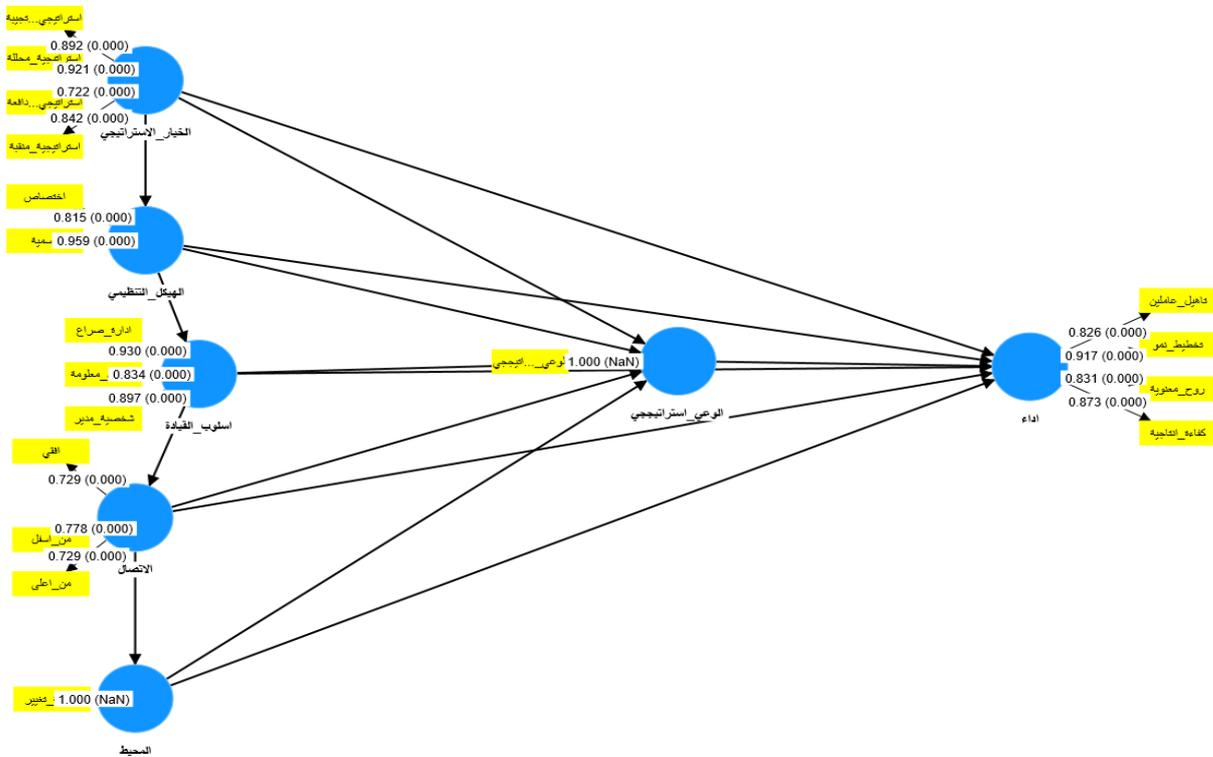
من خلال الجدول نلاحظ ان معامل تحديد المسار الاول العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي بالنسبة للاداء بلغت 53.5% .

بمعنى ان نسبة 53.5% من التغير في الاداء يعود الى العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي وهي نسبة عالية وبالتالي التحكم في هذه العوامل يؤدي الى تحسين من اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. اما معامل المسار الثاني بين الوعي الاستراتيجي والاداء فقد بلغ نسبة 11.30%

بمعنى ان نسبة 11.30% من التغير في الاداء يعود الى الوعي الاستراتيجي وهي نسبة مقبولة اي ان الوعي الاستراتيجي للمديرين المؤسسات يؤثر بنسبة مقبولة. اما معامل المسار الثالث والرابع والخامس فهي تفوق نسبة 16% وهي نسب مقبولة اما معامل المسار الاخير الهيكل التنظيمي فقد بلغ نسبة 10.01% وهي نسبة مقبولة .

▪ الدلالة الاحصائية لمعاملات مسارات البنائية: وسوف نوضحها من خلال الشكل الموالي والتي

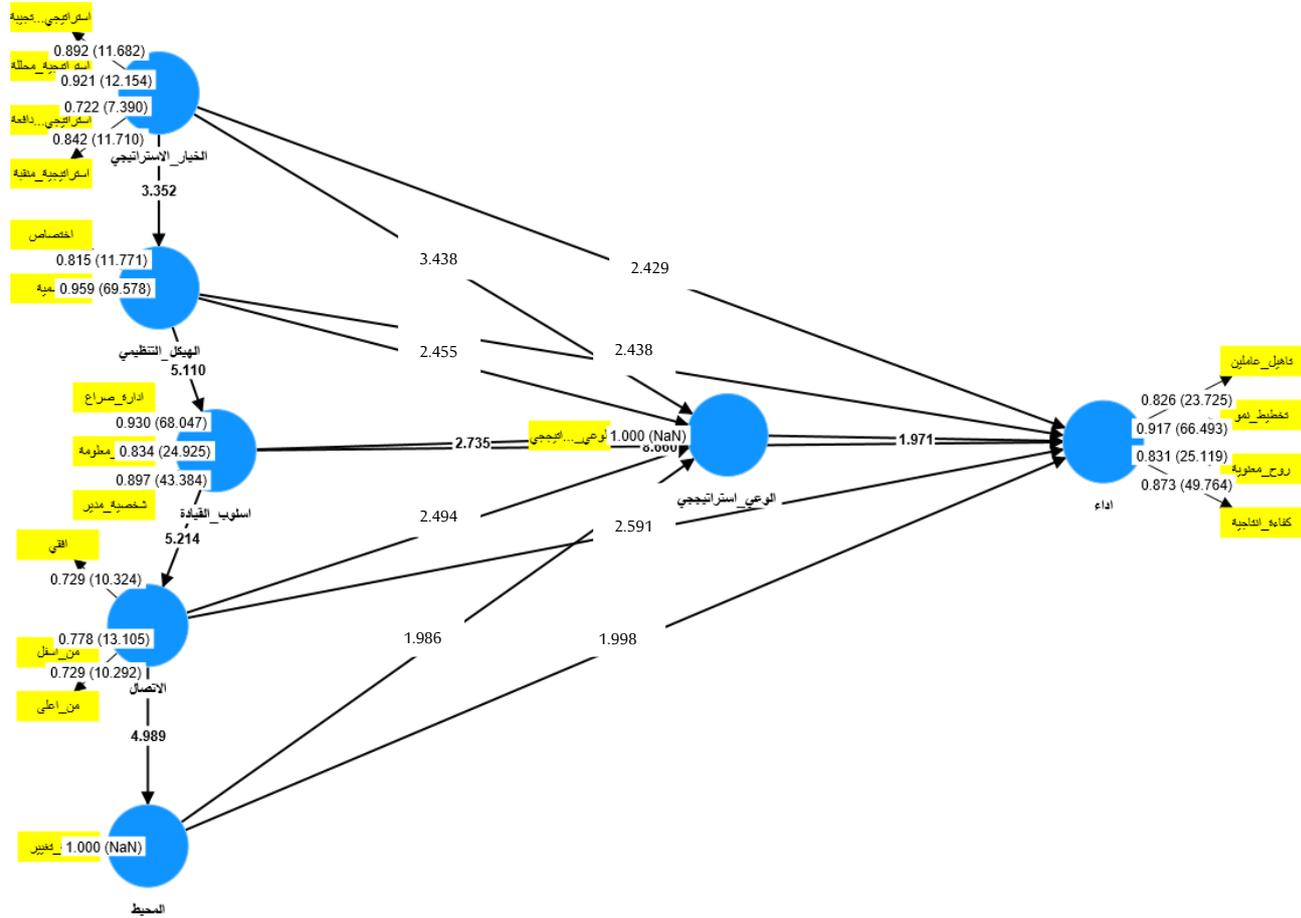
توضح مستوى الدلالة للمتغيرات والتي هي اقل من مستوى المعنوية 0.05



الشكل رقم 31: الدلالة الاحصائية لمتغيرات الدراسة

مستوى معاملات المسارات - نموذج بعد تطبيق برنامج BOOTSTRAPPING

نوضحه من خلال الشكل الموالي



الشكل رقم 32: المسارات

مستويات حجم الاثر F²

الجدول رقم 65: حجم الاثر F²

المتغيرات	معامل التحديد F ²
الوعي الاستراتيجي - <الاداء	0.301
السلوك القيادي - <الاداء	0.531
الاتصال - <الاداء	0.02
المحيط - <الاداء	0.101
الهيكل التنظيمي - <الاداء	0.02

من اعداد الباحثة من خلال برنامج Smart PLS 4

نلاحظ من خلال الجدول ان حجم تأثير الوعي الاستراتيجي للمسيرين في تحسين الاداء قد بلغ 30.10% وهو تأثير متوسط وهو حسب Hair¹ Jr الذي ينص ان تأثير يكون منخفض اذا كان اقل من 0.02 وتأثير متوسط اذا كان محصور بين (0.15-0.30) وتأثير قوي اذا كان يفوق 0.35. كما ان حجم تأثير اسلوب القيادة على الاداء بلغ نسبة 53.10% له تأثير قوي حسب Hair على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وان الهيكل التنظيمي و الاتصال فحجم التأثيرهما ضعيف على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب Hair وذلك لتأثير العوامل الاخرى .

وان حجم تأثير المحيط فهو قريب من المتوسط فقد بلغ قيمة 10.10% وهي نسبة مهمة يجب التحكم بها من اجل تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

اختبار الفرضيات :

• اختبار الفرضية الرئيسية

اعتمدنا على معامل المسار Path coefficients ومعامل التحديد R² للتحقق من الفرضية وتم صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالآتي :

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الوعي الاستراتيجي في اختيار سلوكيات استراتيجية تحسن من الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الوعي الاستراتيجي في اختيار سلوكيات استراتيجية تحسن من الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بعد اختبار الفرضية ،توصلنا الى النتائج المبينة في الجدول اعلاه :

¹ Sarstedt, M., Hair Jr, J.F. How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27(3), 197-211, 2019.

الجدول رقم 66: معامل المسار بين الوعي الاستراتيجي والاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

معامل المسار						
الفرضية	العلاقات	Std Beta	Std Error	T value	P value	Decesion
H1	الاداء→الوعي الاستراتيجي	0.124	0.063	1.971	0.049	Supported*

Significant at $p^* < 0.05$

من اعداد الباحثة باستخدام برنامج Smart pls 4

يبين الجدول اعلاه اثر الوعي الاستراتيجي لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري على الاداء .

-ان قيمة Std Beta بلغت 0.124 يدل على وجود تاثير ايجابي بين الوعي الاستراتيجي و اداء المؤسسات اي كلما ارتفع الوعي لمسيري المؤسسات كلما زاد من تحسين في اداء المؤسسات .

- ان قيمة P Value بلغت 0.049 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 فهي دالة احصائيا وهذا يعني ان كلما زاد الوعي استراتيجي للمسيرين المؤسسات في اتخاذ القرارات التي تؤدي الى تحسين من ادائها.

الجدول رقم 67: اختبار معامل التحديد R^2 بين الوعي الاستراتيجي والاداء

المتغيرات	معامل التحديد R^2	النتيجة
الاداء	0.535	مرتفع
الوعي الاستراتيجي	0.113	مقبول

حسب العالم Falk and Miller والذي يحدد ان معامل التحديد اكثر من 0.10 هو مقبول

من الجدول اعلاه نلاحظ ان تأثير المتغير المستقل (العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي) على الاداء بلغ نسبة 53.5% وهذا يدل انها قيمة مرتفعة كما يوجد متغيرات اخرى تأثر في الاداء غير موجودة في النموذج الفرضي اي ان نسبة 53.5% من التغير في الاداء يعود الى العوامل المحددة

للسلوك الاستراتيجي وهي نسبة عالية وبالتالي التحكم في هذه العوامل يؤدي الى تحسين من اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بمعنى ان نسبة 11.30% من التغير في الاداء يعود الى الوعي الاستراتيجي وهي نسبة مقبولة .

كما يوجد متغيرات اخرى تساهم غير موجودة في النموذج.

ومن خلال ما سبق تؤكد رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة عند مستوى دلالة 0.05

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

اعتمدنا في التحليل Bootstrapping في برنامج Smart Pls 4

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد ارتباط الابعاد الثلاثة العوامل المحددة لسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي والاداء ارتباطا دالا احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لتشكل بنية واحدة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد ارتباط الابعاد الثلاثة العوامل المحددة لسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي والاداء ارتباطا دالا احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لتشكل بنية واحدة.

الجدول رقم 68: ارتباط الابعاد الثلاثة

ارتباط الابعاد الثلاثة						
المتغيرات	المتغيرات الفرعية	Std Beta	Std Error	T value	P value	Decesion
الخيار الاستراتيجي	استراتيجية منقبة	0.842	0.072	11710	0.000	Supported**
	استراتيجية مدافعة	0.722	0.098	7390	0.000	Supported**
	استراتيجية محللة	0.921	0.076	12154	0.000	Supported**
	استراتيجية المستجيبة	0.892	0.076	11682	0.000	Supported**
الهيكل التنظيمي	اختصاص	0.815	0.069	11771	0.000	Supported**
	رسمية	0.959	0.014	69578	0.000	Supported**
اسلوب القيادة	ادارة الصراع	0.930	0.014	68047	0.000	Supported**
	حصول المعلومة	0.834	0.033	24925	0.000	Supported**
	شخصية المدير	0.897	0.021	43384	0.000	Supported**

الاتصال	افقي	0.729	0.071	10324	0.000	Supported**
	من اسفل	0.778	0.059	13105	0.000	Supported**
	من اعلى	0.729	0.071	10292	0.000	Supported**
المحيط	سرعة التغيير	1.000	0.000	n/a	n/a	Supported**
الوعي الاستراتيجي	الوعي الاستراتيجي	1.000	0.000	n/a	n/a	Supported**
الاداء	روح المعنوية	0.831	0.033	25119	0.000	Supported**
	كفاءة الانتاجية	0.873	0.018	49764	0.000	Supported**
	تاهيل العاملين	0.826	0.035	23725	0.000	Supported**
	تخطيط ونمو	0.917	0.014	66493	0.000	Supported**

Significant at $p^{**} < 0.001$

من اعداد الباحثة باستخدام برنامج 4 Smart pls

نلاحظ من الجدول اعلاه يوجد ارتباط الابعاد الثلاثة العوامل المحددة لسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي والاداء ارتباطا دالا احصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

- ان قيمة P Value بلغت 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 فان جميع المتغيرات دالين احصائيا.

-ان قيمة Std Beta بلغت قيمة محصورة بين (0.722-1.000) وهي تدل على وجود تاثير العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي على تحسين اداء المؤسسات.

-يشير اختبار معنوية معامل الارتباط بمقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها وذلك من خلال وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen&1983) والتي تشير ان علاقة الارتباط معنوية وتشير القيم الى علاقة ارتباط قوية.

ومن خلال ما سبق تؤكد رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة عند مستوى دلالة 0.05

تحليل نتائج الدراسة :

تم استخدام برنامج Smart pls4 لاختبار العلاقة بين المتغيرات و رسم المسار مابين متغيرات الدراسة والتعرف على درجة التأثير وشكل العلاقة بين المتغير المستقل (العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي) والمتغير التابع (الاداء) والمتغير الوسيط (الوعي الاستراتيجي)

-اظهرت نتائج التحليل الاحصائي بوجود تطابق بين الابعاد وفقرات الاستبانة.

-اظهرت نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين جميع متغيرات البحث

-اثبتت النتائج التحليل الاحصائي عن قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية كما يلي :

-تحقق الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 للعوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري بمعنى انه كلما تم التحكم بالعوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي(الخيار الاستراتيجي والهيكلة التنظيمي واسلوب القيادة والاتصال والبيئة) يؤدي الى تحسين من اداء المؤسسات محل الدراسة اي تمكن المنظمة من التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لتلك المتطلبات بطريقة اكثر كفاءة وفعالية.

-تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 للعوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي على الوعي للمؤسسات محل الدراسة بمعنى ان هناك علاقة طردية بين المتغير المستقل العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي والوعي اي انه يزداد وعي المدراء ومسيرين هذه المؤسسات كلما تم تعرف اكثر على العوامل المؤثرة على افعالهم وسلوكياتهم .

حيث يسمح الوعي الاستراتيجي من تمكين المعنيين بالادارة من امتلاك منظور استراتيجي مسبق للاحداث المحتملة.

-تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05بين الوعي الاستراتيجي والاداء من خلال العوامل المحددة للسلوك استراتيجي توصلنا انه كلما تم التحكم في العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي بشكل صحيح كلما زاد وعي المسيرين ومدراء المؤسسات وهذا ما يحسن من اداء المؤسسات محل الدراسة من خلال القرارات المتخذة .

ويتجسد تحسين الاداء في قدرة المنظمة على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وخلق توازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق الاهداف.

-تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص بوجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الوعي الاستراتيجي في اختيار سلوكات استراتيجية تحسن من اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعنى كلما تصرف مدراء المؤسسات والمسيرين بوعي اكثر ادى الى الحد من القرارات العشوائية والغير المدروسة واتخاذ قرارات عقلانية مبنية على معلومات دقيقة ومدروسة وهذا ما ينتج عنه التحسن في الاداء المؤسسات محل الدراسة.

حيث ان نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوصول الى اداء استراتيجي متميز قد لا يتحقق الا من خلال وجود مدراء او مسيرين يختارون سلوكا استراتيجيا مناسباً.

-تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص انه يوجد ارتباط الابعاد الثلاثة العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي والاداء والوعي لتشكيل بنية واحدة وتوصلنا ان الابعاد الثلاثة دالين احصائياً ويكمل كل متغير الاخر.

حيث ان العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي والمتمثلة (الخيار الاستراتيجي-الهيكل التنظيمي-اسلوب القيادة-الاتصال-المحيط) هي متغيرات تؤدي الى تحسين اداء المؤسسات من خلال وعي المسيرين والمدراء بجميع الاحداث ومتطلبات البيئة والتفاعل معها بكفاءة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى دراسة تأثير السلوك الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بتصميم استبيان يضم عناصر كل من المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط وقدر عدد المؤسسات محل الدراسة ب 130 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ناشطة على مستوى الغرب الجزائري وفي مختلف القطاعات ومن اجل تحليل البيانات تم استخدام اولا برنامج SPSS ومن اجل القيام بالتحليل الاحصائي تم الاستعانة بأساليب احصائية وصفية متمثلة في التكرارات والنسب لمعرفة خصائص العينة المدروسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لمعرفة اتجاه اجابات الافراد نحو متغيرات الدراسة، كما تم الاستعانة بأسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة اثر المتغير المستقل في المتغير التابع. وتم استخدام برنامج Smart PIs4 وذلك لمعرفة قوة العلاقات بين المتغيرات.

ومن خلال استعراض النتائج اتضح انه يوجد تأثير للعوامل السلوك الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال معاملات الارتباط والانحدار.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

إن نجاح منظمات الأعمال في الوصول إلى أداء متميز قد لا يتحقق إلا من خلال وجود مدراء أو مسيرين يختارون سلوكا استراتيجيا مناسباً وجعل الخيارات الاستراتيجية إحدى أهم عوامل النجاح من خلال تبني استراتيجية فعالة تتناسب وطبيعة النشاط وهيكل تنظيمي كأداة تسعى لتحقيق هدف المنظمة بالإضافة إلى عوامل أخرى كأسلوب القيادة والاتصال التي تحدد العلاقات التنظيمية في المنظمات.

حاولت الدراسة التعمق في تحديد أهم المتغيرات و العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي وكيفية تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

وتم التوصل إلى أن العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي والمتمثلة في (الخيار الاستراتيجي- الهيكل التنظيمي- أسلوب القيادة-الاتصال-المحيط) هي متغيرات تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال وعي المسيرين والمدراء بجميع الأحداث ومتطلبات البيئة والتفاعل معها بكفاءة.

ومن أجل ذلك تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول تم تخصيص الفصل الأول من البحث في دراسة الإطار المفاهيمي للإستراتيجية والسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي إذ تم التطرق إلى الأسس النظرية والمفاهيم للإستراتيجية ومستوياتها ثم تطرقنا إلى ماهية التفكير الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي وفي الأخير تم التطرق إلى المرتكزات الفكرية للسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي.

أما الفصل الثاني فتم التطرق إلى عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإيجاد صيغة يتحدد من خلالها مفهوم موحد للمؤسسات وعرض بعض التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل الدول والمشاكل والصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات، تم التطرق إلى الأسس النظرية والمفاهيم للأداء ومعايير قياس الأداء وعلاقته بالكفاءة والفعالية ومداخل تحسينها.

أما الفصل الثالث فتم التطرق إلى منهجية الدراسة وفرضياتها من خلال عرض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية ومجالات الاستفادة منها ثم تطرقنا إلى الإطار العام لمشكلة الدراسة وفرضياتها ومتغيرات الدراسة والنموذج الفرضي للدراسة

وفي الأخير تم تخصيص الفصل الرابع لإسقاط الجانب النظري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري حيث تم دراسة أثر العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات من خلال التطرق إلى تشخيص واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

وعرض تطورها ومساهماتها في بعض المؤشرات الاقتصادية ثم معالجة بيانات العينة باستخدام برنامج spss وبرنامج Smart pls4

نتائج الدراسة:

توصلنا في هذه الدراسة الى عدة نتائج وفق السياق المعرفي والمنهجي المترابط مع الاشكالية محل الدراسة ، حيث حاولت الدراسة التعمق في تحديد اهم المتغيرات و العوامل المؤثرة في السلوك الاستراتيجي وكيفية تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تمثلت في نتائج مستمدة من الجانب النظري و نتائج مستمدة من الجانب التطبيقي.

1. النتائج المستمدة من الجانب النظري

من خلال الفصول النظرية الثلاث حاولنا استخدام منهج وصفي تحليلي من خلال استعراض مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتوصلنا إلى النتائج التالية

-السلوك الاستراتيجي هو مفهوم ذو تأثير عميق في حقل الإدارة الاستراتيجية، وهو الالية التي تمكن المنظمة من خلالها التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لتلك المتطلبات بطريقة اكثر كفاءة وفعالية.

- يسمح الوعي الاستراتيجي من تمكين المعنيين بالإدارة من امتلاك منظور استراتيجي مسبق للأحداث المحتملة مسبقا.

- تندرج العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي محل الدراسة ضمن خمسة ابعاد رئيسية تتمثل في الخيار الاستراتيجي ،الهيكل التنظيمي ،واسلوب القيادة والاتصال والمحيط ،ولكل مؤشرات لقياسها.

-تحسين الأداء هي قدرة المنظمة على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة ،وخلق التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق الاهداف.

النتائج المستمدة من الجانب التطبيقي

أسفرت الدراسة التطبيقية على مجموعة من النتائج

-اظهرت نتائج التحليل الاحصائي بوجود تطابق بين الابعاد وفقرات الاستبانة

-اثبتت نتائج التحليل الاحصائي على قبول فرضيات البحث

- توصلت نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين جميع متغيرات البحث
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للعوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي على الوعي الاستراتيجي.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للعوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الوعي الاستراتيجي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري من خلال العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي.
- يوجد ارتباط الابعاد الثلاثة العوامل المحددة لسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي والاداء ارتباطا دالا احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لتشكل بنية واحدة.

الاقتراحات:

- العمل على مشاركة مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤتمرات إدارية واستراتيجية بما يعزز من تصوراتهم حول مفهوم السلوك الاستراتيجي وعلاقته بالأداء.
- ضرورة تنظيم برامج ودورات تدريبية لتعزيز خبراتهم واكتسابهم مهارات مميزة في العمل ولتحسين مستوى إلمام مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدرتها على طرح رؤى جديدة ومتطورة تساهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي..
- على الإدارة العليا بمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ان تعمل على استثمار القدرات الاستراتيجية الحالية والبحث عن الفرص السوقية الجديدة بطريقة استباقية بما يناسب مع المتطلبات البيئية
- ضرورة التخلص من إجراءات العمل الروتينية المعقدة والقيام بعمليات المسح الميداني المستمر وذلك لتحديد طبيعة التغيرات التي تستوجب أحداثها من اجل تحديد السلوكيات الاستراتيجية المناسبة.
- اجراء مراجعة دورية وسنوية للاستراتيجية والتأكد من مدى تحقيق الاهداف المسطرة وتحديد سبل معالجتها باتخاذ اجراءات تصحيحية.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع

الكتب

1. ا.م. كفاح عباس محييد الجنابي، مدخل دراسة التفكير الاستراتيجي، جامعة تكريت، 2020.
2. اسماء برهوم، البورصة كمصدر تمويلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة التجارب الاجنبية، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، الطبعة الاولى 2016
3. اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الناشر المكتب العربي الحديثة 1993
4. براق محمد، ، غربي حمزة، نظريات السياسة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، النشر الجامعي الجديد .تلمسان، الجزائر، 2018
5. بلميمون ع، الدكتور كربوش م، الباحثة بوهلال ف.استراتيجية النمو وفعالية المؤسسة،2016
6. توفيق عبد الرحيم يوسف، ادارة الاعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2002
7. ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية، مصر . 2003
8. الجعدوني فيصل صالح محمد، العلاقة بين استراتيجية الاعمال واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في المصاف اليمنية).
9. رشيد، صالح عبد الرضا والعبودي على عبد الرزاق لفتة، ، السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براءة المنظمات، بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في معمل اسمنت السماوة، وقائع مؤتمر العلمي التخصص، الرابع الكلية التقنية الادارية، بغداد2018.
10. رمضان فهيم غربية، عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، التخطيط الاستراتيجي بقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر،
11. زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية، "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر،
12. زكريا مطلق الدوري، كتاب الادارة الاستراتيجية"مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الاردن، الطبعة 2005
13. سعاد نائف برنوطي، ادارة الاعمال الصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2010،
14. سعد صادق بحيري، ادارة توازن الاداء، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004،
15. سميحة القليوبي، الشركات التجارية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2011،
16. سيروان عبد العزيز، التخطيط الاستراتيجي والابعاد والسياسات، عمان، دار البازوري للطباعة والنشر، 2006

17. صندوق النقد الدولي، تفعيل الدور التنموي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، التقرير الاقتصادي العربي الموحد، الامارات العربية المتحدة 2013
18. طارق شريف يونس، كتاب الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، جامعة الموصل، جمهورية العراق 2006
19. عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية بالقاهرة مصر سنة 2003
20. عبد الباري إبراهيم، درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2003.
21. عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين: تحسين الاداء سلسلة الادارة المعاصرة، القاهرة ، مصر 1999
22. عبد الرحمن يسرى احمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الدار الجامعية، مصر 1996،
23. عبد الرزاق حميدي وعبد القادر عوينان، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ازمة البطالة، مع الاشارة لبعض التجارب العالمية، ملتقى الدولي "استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
24. عبد السلام ابو قحف، اقتصاديات الاعمال، المكتب العربي الحديث الاسكندرية، 1993
25. عبد العزيز بن حبتور الادارة الاستراتيجية، ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان 2007،
26. عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2004،
27. عرباجي اسماعيل، اقتصاد وتسيير المؤسسة اهمية التنظيم وديناميكية الهياكل، موفم للنشر، الجزائر، الطبعة الثالثة 2013
28. علاء عباس، محمد السلامي، ريادة الاعمال والمشروعات الصغيرة، استراتيجية المبادرة، العناقد الصناعية، حضانات الاعمال، خطة الاعمال، تحليل الفرص المحلية والدولية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية 2015
29. علي السلمي، تطوير اداء وتجديد المنظمات
30. عودة واحمد وملكاوي وفتحي، اساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية وعناصره ومناهجه والتحليل لبياناته، الطبعة الاولى مكتبة المنار الزرقاء 1987

31. غراب، كامل السيد، الادارة الاستراتيجية، اصول علمية وحالات عملية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1995،
32. فضيل دليو: اتصال المؤسسة اشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2003،
33. فلاح حسن عداي الحسيني، الادارة الاستراتيجية مفاهيمها ومداخلها، دار وائل نعمان، الاردن الطبعة الاولى سنة 2000
34. قنديلجي عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات بغداد دار الشؤون الثقافية العامة، 1993
35. كاسر نصر المنصور شوقي ناجي، ادارة المشروعات الصغيرة دار حامد للنشر، عمان الاردن 2000،
36. محمد مازن، التفكير الاستراتيجي سياسات وتصورات، بيروت دار العربي للنشر وتوزيع، 1999
37. محمد وجيه يدوي، تنمية المشروعات الصغيرة ومردوده الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، مارس 2004
38. مؤيد الفضل، تقييم وادارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009
39. ميساء حبيب سلمان، سمير العبادي، المشروعات الصغيرة واثرها التنموي، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2015
40. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية
41. نبيل جواد، ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للكتاب، الطبعة الاولى، 2006
42. هائل عبد المولى طشطوش، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، دار حامد للنشر والتوزيع عمان الاردن الطبعة الاولى 2012
43. وائل محمد ادريس وظاهر محسن منصور الغالبي، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل دار وائل عمان، الاردن 2007
44. وائل محمد صبحي ادريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، اساسيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر عمان، 2009.

الأطروحات والرسائل

1-الدكتوراه

45. بن يمينة ابراهيم، اطروحة دكتوراة، التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، جامعة احمد دراية ادرا، سنة 2018.

46. بوهلال فاطيمة، "التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، اطروحة دكتوراه، 2016
47. الجعدي فيصل صالح محمد ، العلاقة بين استراتيجية الاعمال واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد جامعة بغداد، 2002.
48. رائد جبار، لفتة اثر الاستشراق والتفكير الاستراتيجي في السلوك الاستراتيجي للدولة رسالة دكتوراه، جامعة النهريين 2005،
49. كربول محمد، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم تسيير جامعة، ابو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2013-2014
50. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حالة قطاع خدمة هاتف النقال في الجزائر، اطروحة دكتوراه جامعة سطيف 1 سنة 2014
51. الهاشمي بن واضح، ميرخان، خالد محمد امين 2003، الاساليب المعرفية وتأثيرها في صياغة التوجه الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الادارة العليا لمجالس القطاع الخاص، كلية الادارة والاقتصاد، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق.
52. هاواري، كاظم فرح عارف سعيد، 2010، الاثر التتبعي للتوجه والسلوك الاستراتيجيين في اداء متميز، دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء مجالس الكليات في جامعة السليمانية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السليمانية، العراق .

2-الماجستير

53. دراسة العاني، التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي: العلاقة والاثر سنة 2002، دراسة استطلاعية لآراء المدراء العاملين في وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير في الادارة العامة، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
54. رائد صبار لفتة، اثر الاستشراق والتفكير الاستراتيجي في السلوك الاستراتيجي للدولة، رسالة ماجستير 2005
55. سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (واقعه، اهميته وشروط تطبيقه) حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006
56. صالحى سلمى، تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدراتها التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الاعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2006

57. عبد الملوك مزهودة، دور واهمية التسيير في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المؤسسات الاقتصادية، جامعة باتنة 97-98
58. عبد الوهاب أحمد علي جندب، اثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013
59. عقيل محمد شعبان لولو، قدرة مؤشر القيمة المضافة مقابل مؤشرات الاداء التقليدية على تفسير التغير في القيمة السوقية للاسهم، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2015.
60. عمر تيمعدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة كوندور، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013
61. نصر الدين بن نذير، الابداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002
62. ياسر عبد الرحمان، تقييم دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة، دراسة ميدانية بولاية جيجل، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2014

المقالات

63. احمد سليمان الجرجري، تحسين الاداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في اطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للالبسة الجاهزة، مجلة دراسات الادارية المجلد 05 العدد 09 جامعة البصرة، العراق، 2012
64. بن كاملة محمد عبد العزيز، بن بوزيان محمد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين العراقيل والتحديات التنموية، مجلة الاقتصاد الجديد، 2012
65. بن كاملة محمد عبد العزيز، بن بوزيان محمد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين العراقيل وتحديات التنمية 2012 مجلة الاقتصاد الجديد
66. زرنوح احمد، الاداء في المنظمة، جامعة الجلفة، مجلة سوسيوولوجيا 2017.
67. الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء مجلة الباحث كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009-2010.
68. صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الادارة العامة، الرياض، العدد 54، 1987،
69. العنزي سعد ، تصميم البحث في السلوك التنظيمي، 2002، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية

70. القدو حنين محمود والسبعواوي، احمد يونس وعبودي، صفاء ادريس 2008، اثر الثقافة التنظيمية في تحديد السلوك الاستراتيجي للإدارة العليا، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة بحوث مستقبلية، العدد 18.
71. القدو حنين محمود والسبعواوي، احمد يونس وعبودي، صفاء ادريس 2008، اثر الثقافة التنظيمية في تحديد السلوك الاستراتيجي للإدارة العليا، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة بحوث مستقبلية العدد 18.
72. كعواش جمال الدين وآخرون، اهمية العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سد فجوة تمويل هذه المؤسسات، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 2، 2018.
73. محمد نائر جاسم وابراهيم، رؤي احمد 2017، دور انماط السلوك الاستراتيجي في تعزيز قدرات القيادات التعليمية، جامعة تكريت، كلية الادارة للاقتصاد، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 38، العراق. بحث استطلاعي في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك، العراق، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، اقليم كردستان العراق
74. مكاوي الحبيب، بابا حامد كريمة، البورصة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 1، العدد 2، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017
75. منى مسغوني، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين اداء المؤسسات دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05 جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014،
76. يحيى الهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 5، سنة 2007

القوانين

77. الامر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المعدل والمتمم المتضمن القانون التجاري.
78. القانون رقم 02/17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق ل 2017/01/10 يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 02، الجريدة الرسمية الجزائرية،

الملتقيات

79. الاخضر بن عمر وعلي بالموشي، معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسبل تطويرها، الملتقى الوطني حول واقع وافاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 5-6/05/2013،
80. بلغسة عبد اللطيف وبريش السعيد، اشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "بين معوقات المعمول ومتطلبات المامول" الملتقى الدولي "تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر يومي 17-18 افريل 2006

81. دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للاداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف 17.18 افريل 2006
82. سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقة 08-09 مارس 2005،
83. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 8، 9 مارس 2005،
84. عبد الملوك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية للاداء مفهوم وقياسا، مؤتمر علمي دولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005
85. عمر تليجي الملتقى الوطني الاول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية علوم التسيير، جامعة الاغواط، 8-9 افريل 2002،
86. لرقط فريدة واخرون، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، مداخلة ضمن الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطور دورها في الاقتصاديات المغاربية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 28/25 ماي 2003
87. ميهفان شريف يوسف، "انماط السلوك الاستراتيجي ودورها في تحقيق متطلبات الاداء الاستراتيجي،

المراجع باللغة الأجنبية

88. Abdelhamid Ouaret. **Les Dirigeants Face à la Performance de leurs Entreprise.** Grand Alger livres. Alger 2005.
89. Abernethy, M. A., & Guthrie, C. H. (1994). An empirical assessment of the "fit" between strategy and management information system design. *Accounting & Finance*, 34(2),
90. Äikäs, T. (2011). Balanced Scorecard's Suitability for Knowledge-Intensive Organization: Case Centre for Wireless Communications. Master's Thesis, Kemi-Tornio University of Applied Sciences, Business and Culture,.
91. Al-Badayneh, G. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies. *International Review of Management and Marketing*, 11(2).
92. Alessandra, Cassol&Renato Fabiano Cintra&Ivano Ribeiro&Antinio Cavalho, 2019 Measurement of the Strategic behavior of Micro and Small-sized enterprises: An Analysis Supported by the Miles and Snow Typology(1978)V23-N, 1, , ISSN 2237-5139.
93. Ambada F(2000): le pilotage de l'efficacité en régime d'incertitude élevé, *Revue direction et gestion*, N°186.
94. Angelier j.p (1993): *Economie industrielle*, éd OPU, Alger page 150

95. ANSOFF H.I. (1987) "The emerging paradigm of strategic behavior", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, N°6,
96. Aragón - Sánchez, A., & Sánchez - Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3),
97. Arasa, R., & K'Obonyo, P. (2012). The relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22),
98. Austin, J.E., « Managing in Developing: Strategic Analysis and Operating » New York: View Free Press, 1990
99. Beckett-Camarata, E. J., Camarata, M. R., & Barker, R. T. (1998). Integrating internal and external customer relationships through relationship management: A strategic response to a changing global environment. *Journal of Business Research*, 41(1),
100. Bertram, Dane. (2015). Likert Scales. poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert: 02/03/2015.
101. BOLTON J.E(1998) LA PME UNE ENTREPRISE HUMAINE. DEBOECK. BRUXELLES. BELGIQUE-
102. Bonami, Dehennin, **Management des systèmes complexes**, Deboek université, Bruxelles, 1993
103. Bouhelal, F., & Kerbouche, M. (2015). La Qualité De Leader Et Son Impact Sur L'Efficacité Organisationnelle.. *European Scientific Journal*, 11(23),
104. Brown, J. D. (2011). Likert items and scales of measurement? SHIKEN: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter, 15(1),
105. Cameron, K. S. (1981). Domains of organizational effectiveness in colleges and universities. *Academy of Management Journal*, 24(1),
106. Cameron, K. S. (2010). *Organisational Effectiveness*. The International Library of Critical Writing on Business and Management, An Elgar Research Collection: Cheltenham, UK.Northampton, MA, USA,
107. Cancellier, lorenzi&Blageski, junior&Carlos Ricardo2014, Environment al Scanning, Strategic behavior and performance in Small companies, *Journal of Information Systems and Technology Management*.
108. Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*,
109. Chandler, Alfred - strategies et structures de l'entreprise(1989)
110. CHILD JOHN ORGANIZATIONAL STRUCTURE ENVIRONMENT AND PERFORMANCE THE ROLE OF STRATEGIC CHOICE SOCIOLOGY JANUARY 1972 VOL.G NOT .
111. Conference on Information Systems, Tunis Tunisia, 25-27 July,

112. Contantine J.Kastsanis1998« An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, and Performance in Building Industry Organizations. »
113. *Contemporary Management Issues*, 19(1),
114. Context & Structure »-1988.
115. Cosmin O Dorbin et al, **the concept of performance in business organizations, case study on the employee performance in Romanian Business Organizations**, proceedings of the 6th international management conference approaches in organizational management, 15, 16 November 2012, Bucharest, Romania
116. Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design*. 7th edition, south, western college publishing of thomosn learning.USA,
117. Danny Miller(1987) « **Strategy Making and Structure Analysis and Application for performance** »
118. Davis, P. S., Allen, J. A., & Dibrell, C. (2012). Fostering strategic awareness at an organization's boundary. *Leadership & Organization Development Journal*. 33(4),
119. DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic
120. Desreumanx Aintroduction a la gestion des entreprises ,éd-Armand colin- paris 1992-
121. Détrie, J. P. (2004). *Strategor: politique général de l'entreprise*. 4eme édition, Dunod, paris,.
122. DeVellis, Robert F. (2012). *Scale Development: Theory and Applications*. 3rd Edition, SAGE Publications, London,
123. Diffeuback, J., « Corporate Environmental Analysis in large U.S.Corporations »Long Range Planning, 16, No.3, June1983,
124. Dr.Zakaria M.AL-Douri. (2005). *Strategic Management, Concepts, Process and Case Study*, Jordan.
125. Edzoualiko, N. B. (2011). La strategie de diversification d'ITOYA: problemes et perspectives. *Revue Congolaise de Gestion*,
126. Fatima Bouhelal, Dr Mohammed Kerbouche, Article « **Why do we consider miles and snows models one of the most important strategic ones** » 2016
127. Ferreira, J. (2002). *Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective*, *International Council for Small Business*. 47th World Conference San Juan, Puerto Rico June 16-19
128. framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1),

129. Gael Gueguen. Environnement et management stratégique des PME le cas du secteur internet.
130. Garibaldi, G. (2008). *Analyse Stratégique*. 3eme édition, Eyrolles Edition d'Organisation, Paris
131. Gilbert Pillot, maîtrise du contrôle de gestion, paris, 1985,
132. Gimenez, F. A. (2000). The benefits of a coherent strategy for innovation and corporate change: a study applying Miles and Snow's model in the context of small firms. *Creativity and Innovation Management*, 9(4),
133. Gnjidić, V. (2014). Researching the dynamics of Miles and Snow's strategic typology. *Management: Journal of*
134. Gnjidic, Vladimir, (2014) Rechercheing the dynamics of Miles and Snows Strategic Typology, *Management*, Vol.19,
135. Gregory Denglos, la création de valeur, édition Dunod, paris, 2003
136. Guedj Norbert, Control de Gestion pour Améliorer la performance, 3eme éditions D'organisation, Paris, 2000,
137. Hambrick, D. C. (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management*
138. Ibrahim, I. R., & Al-Nuaimi, S. A. (2020). The Role of Shared Governance and Strategic Awareness in Reducing Barriers to Achieving Strategic Objectives-Field Research in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*.10 (5),
139. James W.Fredrickson, « The strategic Decision Process and organizational structure « *Academy of Management Review* 1986
140. Jamil Chaabouni. « **Les Concepts de Performance dans des Théories du Management, in la Performance, Théorie Perception et Pratiques** ». édition: faculté des Sciences Economiques et de la Gestion. Sfax 1992.
141. Jauch, L.R.&Glueck, W.F(1988) *Business Policy and Strategic Management*.3edition, New York,
142. Jauch, L.R., 1Glueck, W.f., « *Business Policy and Strategic Management* ».5th.ed MC Graw Hill Book Company, New York, 1989, P: 263.
143. Jean pierre Detrie, Stratégor: politique générale de l'entreprise, 4eme édition, Dunod, Paris, 2004
144. Jerry C. Wofford, **Organizational Behavior: Foundation for Organizational Effectiveness**, Boston Kent Pub Co, 1982
145. Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia
146. Jouirou, N., & Kalika, M. (2004). Strategic alignment: a performance tool for SMEs, *European & Mediteranean*
147. Julien P. A& Marchesnay M. **La petite entreprise**, Vuibert Gestion, Paris, France, 1988

148. **Kai-Alexander Schlevogt**« The art of Chinese management: an empirical study of the nature, causes and outcomes of organizational structure and management practices in companies from selected cities in mainland China » 1998 university of oxford published by UMI Research Press.UMI N
149. Kapan Rebot&Norton David, thebalanced scorecard measures that drive performance.Harvard business review, february 1992
150. Kwan Bebey Giscard" **Le comportement Stratégique des PME dans environnement incertain"**
151. Lacoursiere, R., & Josee, ST-P. (2012). Stratégie et pratiques d'affaires: Un alignement qui conduit à la performance. *Info PME Journal*, 12(2),
152. Lahouari Said, « **Le comportement stratégique des pme face a leur environnement** »université Mhamed Bougara Boumerdes.2018
153. Law of the Republic of china on promotion of SME(order of the President No 69) china, june29, 2002.
154. Leslie W.Re phillis G.Holland.Strategic Management Concepts experience Second Edition.Mc Graw Hill 1986 .
155. Lorange, p., »Corporate Planning: An Executive View point., »Englewood Cliffs, Prentice-Hall: New Jersey, 1980.,
156. Macmillan, H.&Tampoe, M.2000-Strategic Management Process Content and Implementation, Oxford University Press,
157. Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). strategic management: process, content and implementation. oxford university press, New York,
158. Man, M. M. K. (2009). The Relationship between Distinctive Capabilities, Strategy Types, Environment and the Export Performance of Small and Medium-Sized Enterprises of the Malaysian Manufacturing Sector. *Management (18544223)*, 4(3),
159. Martins, Elvis Silveira &Carlos Ricardo Rosseto&Nilton Cesar Lima &Antonio Sergio Torres penedo, 2014, Strategic Behavior and ambidexterity: a study applied along the Brazilian Wineries, Review of Business Managemant, vol, 16, No, 52,
160. Martins, Elvis Silveira&Carlos Ricardo Rosseto&Nilton cesarLima&intonio Sergio torres penedo 2014
161. Mc Glashan, R, &Singleton, T(1987)Strategic Management.Merrill Pub,
162. Michel Machesney. **La Stratégie (du Diagnostic à la Décision Industrielle)**. OPU. Alger 1988
163. Michel Marchensy et karim messeghem, **Cas de strategie de PME, Edition EMS, Paris,**
164. Miles, E, Raymond and Snow, C, Charles »Organinization: New Concepts for New Forms »California Management Review, Vol.xxvll, Number3.Spring 1986.

165. Miller & al « Strategic Process & Control as Mediators between Organizational
166. Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1),
167. Mullins, L. J. (2010). *Management & Organisational Behaviour*. 9th Edition, Pearson, Paris,
168. Narayanan, V. K., & Nath, R. (1993). *Organization theory: A strategic approach*. Inc, Burr Radge, U.S.A,
169. Nath, D., & Sudharshan, D. (1994). Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices. *Strategic Management Journal*, 15(1),
170. Nikolova, Evgenia & Mariya, Neycheva, 2014, Models of Strategic Behavior, Automation and Remote Control, VOL 73, No, 1,
171. O'Brien, Ja., Management Information system: A Managerial End User Perspective. Richard D. Irwin, inc, 1993,
172. organization fit perspective. *The Journal of psychology*, 144(2),
173. Organizational Strategy, Structure, and Process (Stanford Business Classics) **Raymond E. Miles & Charles C. Snow, 1978**, page 306-308
174. Oshannassy, T, Strategic Thinking: A continuum of views and conceptualization 1999:
175. Ph. Lorrino, comptes et récits de performance, Editions d'organisations, Paris, 1996,
176. Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences**, Edition d'Organisations, Paris, 2001,
177. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior Performance*. The free Press Edition, New York,
178. Porter, M.E., « Competitive Strategic: Techniques for Analyzing Industries and Competitors », New York: Free Press, 1980,
179. Porter, M.E., « How Competitive Forces Shape Strategy » Harvard Business Review, 57, No.2, (march-april), 1979,.
180. Quinn, R.; Cameron, K., **Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of effectiveness**, Management Science, Vol. 29, No.1, 1983
181. Robbins, S., "**Organization Theory: structure, Design and applications**" prentice Hall, Inc New Jersey, 1990
182. Robert S. Kaplan, David P. Norton, the balanced scorecard «measures that drive performance, Harvard Business Review, january-february 1992,
183. Rue, L.W., & Holland, P.G., « Strategic Management Concepts and Experience, « Mc Graw Hill Company, New York, 1989,
184. Scholes, K & Johnson, G (1993) Exploring corporate strategy. 3 edition, prentice Hill, Internative
185. Silva, N. D., Hutcheson, J., & Wahl, G. D. (2010). Organizational strategy and employee outcomes: A person,

186. Slater, Stanley F.&G.Tomas M Hult&Eric Molson 2007, On the importance of matching Strategic behavior and target market Selection to business Strategy in high-tech markets Academy OF Marketing Science 2007
187. Source: Campbell, J, P., , **One the Nature of organizational Effectiveness new Perspectives on organizational Effectiveness**, San Franncisco, josseyBass (1977)
188. Strategic behavior and ambidexterity: a study applid a long the Brazilian wineries, Review of business Managment.Vol16, No52
189. Tarakci, Murat &Nufer yasin Ates & Steven w.FLOYD&Yoojung Ahn, Bill, 2018 wooldridge performance feedback and middle managers divergent Strategic Management journal,
190. The Academy of management journal 07-vol 30, NO1, 7-33, university of Montreal.
191. Thomas C-Powell Dan Lovallo"Behavioral Strategy-2011
192. Thompson, J.R., and Strictlind A.J. »Strategic Management », 9th ed.Richard D., Irwin company, 1996.
193. Thompson.J.R.& Srickand, A.j., « Strategic Management »9th.ed Richard D.Irwin Publishing, New york, 1996
194. Vanessa yanes-estevez-Ana maria Garcia-Pérez and juan ramon oreja-Rodrriguez-« The strategic behaviour of SMEs -Administrative sciences-2018
195. Weleen, T.L., &Hunger, J.D., « Strategic Management and Business Policy »5th.ed.Addison-Wesley Pubishing, New York, 1994
196. Wulf, Torsten, Stubner, Stephan, Blarr, W.Henning 2010 Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Managemant, WhichBetter Predicts Success?Annual Conference of the European Academy of Managemant .Rom, Italien, 19-22 Mai 2010.

الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم (1) : استمارة استبيان

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة مصطفى اسطمبولي-معسكر-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم مالية ومحاسبة

تخصص : حوكمة واستراتيجيات المالية للمؤسسات

سيدي ،سيدي

في اطار اعداد اطروحة دكتوراة حول السلوك الاستراتيجي لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين الاداء في الجزائر ، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان ،ونرجو من سيادتكم الاجابة على الاسئلة الواردة فيه وذلك بوضع علامة (*) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم بصدق وموضوعية ،علما ان اجابتم ستكون موضع سرية تامة ، وسوف تستخدم لأغراض علمية لا غير .وفي الاخير تقبلوا منا خالص الشكر على تعاونكم معنا.

الباحثة :الفور كريمة

1- معلومات شخصية عن المدير

1-1 السن -----

مؤنث ذكر

1-2 الجنس

1-3 المستوى الدراسي

تكوين مهني	<input type="text"/>
ليسانس	<input type="text"/>
ماجستير	<input type="text"/>
ماستر	<input type="text"/>
دكتوراه	<input type="text"/>

بدون مستوى	<input type="text"/>
ابتدائي	<input type="text"/>
متوسط	<input type="text"/>
ثانوي	<input type="text"/>

1-4 ماهو المنصب الذي تشغله الآن

آخر

مدير

2- معلومات عن المؤسسة

1-2 الى أي فئة تنتمي مؤسستك

عامة	<input type="text"/>
خاصة	<input type="text"/>
مختلطة	<input type="text"/>

2-2 نوع نشاط المؤسسة -----

3-2 رقم الأعمال للسنوات الثلاثة الأخيرة

4-2 عدد العمال بالمؤسسة للسنوات الثلاثة الأخيرة

5-2 منذ متى تم تأسيس هذه المؤسسة -----

6-2 الشكل القانوني للمؤسسة

شركة تضامن

شركة ذات مسؤولية محدودة

شركة ذات مسؤولية محدودة للشخص الوحيد

3. متغيرات الدراسة:

- بعد الخيار الاستراتيجية

إلى أي مدى تهتم الإدارة العليا بالجوانب الإستراتيجية التالية

	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
استراتيجية					
المنقبة					

07- تبحث المؤسسة باستمرار عن فرص في السوق لتقديم خدمات أو منتجات جديدة .

08- تراقب المؤسسة بشكل جيد حركة المنافسين وتعمل ضمن إستراتيجيات تنافسية واضحة .

09- تهتم المؤسسة برعاية الأفكار الإبداعية وجهود البحث والتطوير .

استراتيجية المدافعة					10- تعمل المؤسسة على استقرار منتجاتها الحالية وتسعى إلى تطوير جديدة بعد التأكد من ربحيتها أخرى
					11- تتأنى المؤسسة قبل دخول نشاطات جديدة وتتأكد من أنها مناسبة .
					12- تحاول المؤسسة دراسة التغييرات في بيئتها قبل اتخاذ القرار وإن كان ذلك على حساب السرعة اللازمة لإنجاز التغيير .
					13- تتأكد المؤسسة بأكثر من طريقة من البيانات والمعلومات التي تحصل عليها ويتم دراستها بعناية قبل اعتمادها .
استراتيجية المحللة					14- تسعى المؤسسة وجهود مكثفة للمحافظة على رضا زبائنها .
					15- تسعى المؤسسة إلى فرض السيطرة والتركيز على فروعها العاملة فقط ولا تفكر بافتتاح فروع جديدة .
					16- تحافظ المؤسسة على الاستقرار النسبي أو (التطوير المحدود) للمنتجات التي تقدمها للزبائن .
					17- تؤكد المؤسسة على كفاءة المنتجات التي تقدمها للزبائن وتحرص على تطويرها .
استراتيجية المستجيبة					18- من الصعب على المؤسسة معرفة التهديدات التي تصدر من المنافسين أو الجهات الأخرى .
					19- تنتظر المؤسسة حدوث تغييرات في البيئة الخارجية كي تغير من أساليب أو طرق العمل .
					20- تقوم المؤسسة بتغيير أسعار منتجاتها وأساليب تقديمها في ضوء التغييرات التي يجريها المنافسون .
					21- لا تهتم المؤسسة بمراقبة حركة المنافسين ولا تتبنى خطة تنافسية معينة في الوقت الحالي .
					22- لا ترى المؤسسة مبرراً لجهود ونفقات البحث والتطوير طالما ان هناك مؤسسات أخرى تقوم بهذه المهمة .
					23- تتجنب المؤسسة المخاطرة بفتح فروع جديدة أو تقديم منتجات جديدة قبل المؤسسات الأخرى .
-بعد أسلوب القيادة					
ادارة الصراع					
					24- يتخذ موقفا محايدا ولا يتدخل مطلقا

					25-يعطي حلولاً يمكن ان يتعايش معها كل طرف من اطراف الصراع
					26- يبحث عن اسباب الصراع ويعمل على حلها
					27- يبحث عن المتسبب في الصراع من بين العاملين ويقوم بمعاقبته
					28- يسترضي الاطراف المتصارعة ويعمل على مصالحتها
<p>■ شخصية المدير</p> <p>في ماييلي مجموعة من الجمل التي تصنف مجموعة من سلوكات الشخص والتي يقومون بها اثناء عملهم وبعض الجمل تعكس سلوكاتك عندما تكون متواجد داخل العمل</p>					
					29-تقوم بالحد الأدنى من العمل يفضل عدم المجازفة و ذلك خوفا من الفشل
					30-توضح اجراءات العمل بوضوح إلا أنك تفرض آرائك و ارادتك على العمال
					31-تقوم بالمهام التي تحظى برضا أغلبية العمال
					32-تقوم بالأعمال المقبولة لدى مختلف رؤساء الأقسام
					33-تقوم بتشجيع المهام الجديدة التي ترفع الإنتاجية و تحقق الرضى الوظيفي و تشجع الإبداع
<p>الحصول على المعلومات</p>					
					34-تبحث عن المعلومات الكاملة وتتحقق منها وتستمع للعاملين وتناقشهم فيها
					35-تسعى للحصول على اكبر قدر من المعلومات عن الإنتاجية وتتأكد من عدم خطأ العاملين ليكون كل شيء تحت سيطرتك .
					36-يبحث عن المعلومات الايجابية فقط لان المعلومات السلبية تضايق العاملين .
					37-يحصل على المعلومات بطرق غير مباشرة ليتأكد من صحة اعتقاده .
					38-لا تجهد نفسك بالبحث عن المعلومات تكتفي بأقل قدر ممكن من المعلومات حتى ولو كانت مكررة
					-بعد الاتصال

					39-تتم عملية الاتصال في المؤسسة عادة وفقا لهيكل عمودي من أعلى سلطة الى غاية العمال
					40-يتم عقد إجتماعات إدارية خاصة بالأقسام و بالجهاز التنفيذي و ذلك للسماح للمرؤوسين في تقييم و ايصال النتائج المحققة في المؤسسة ,
					41-يتم عقد اجتماعات دورية بين رؤساء الأقسام و ذلك لتبادل وجهات النظر و ايفاد كل قسم بالمعلومات الضرورية,
					42-تتم عملية الإتصال داخل المؤسسة باستخدام قنوات الاتصال الغير الرسمية بمعنى عدم استخدام التقارير والمذكرات المكتوبة في الاتصالات المتبادلة فيما الأقسام و الإدارة العليا .
-بعد الهيكل التنظيمي					
					▪ الرسمية
					43-يتم عادة تبليغ العمال داخل المؤسسة بالتعليمات في شكل مكتوب
					44-اجراءات العمل واضحة و محددة يتبعها العمال في انجاز اعمالهم
					45-تعتمد المؤسسة على مجموعة من القواعد و التعليمات و كذا القوانين في تنفيذ برامجها
					46-يتم وضع الخطط في المؤسسة من طرف الادارة العليا
					47-يعتمد العمال داخل المؤسسة على التقارير و المذكرات المكتوبة في الإتصالات المتبادلة فيما بينهم
					48-ترتكز القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسة مع السياسات و الإجراءات الرسمية المعتمدة
					49-يوجد تحديد واضح و مكتوب لأهداف و خطط المؤسسة
					50-تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة مجموعة من القوانين و القواعد المكتوبة
▪ المركزية					
					51-تتفرد الإدارة العليا للشركة باتخاذ معظم القرارات
					52-لا يستطيع المدراء أو المسؤولين من اتخاذ أي قرار دون

					الرجوع إلى الإدارة العليا
					53-إدارة المؤسسة لا تخول السلطة للمستويات الأدنى من الإدارة.
					54-يصعب اتخاذ القرارات ذات الصلة بالأقسام والوحدات التنظيمية من قبل مدرائها.
					55-تأخذ القرارات التالية عادة على مستوى الإدارة العليا (المالك أو المدير)
▪ الاختصاص					
					56-تعمل المؤسسة على ابقاء و استقرار العمال في تخصصاتهم
					57-توجد واجبات و مهام محددة و ذلك نظرا لوجود تقسيم واضح للوظائف
					58-يتم وضع برامج تدريبية و متنوعة داخل المؤسسة و ذلك حسب التخصصات
					59-يتمتع العمال داخل بمهارات كبيرة كل حسب تخصصه
-بعد المحيط					
▪ سرعة التغيير					
					60-تحولت المنافسة بيننا وبين منافسينا إلى منافسة سعرية بالدرجة الأولى في الفترة الأخيرة
					61-يجب على المؤسسة أن تغير في عملياتها التسويقية بشكل متكرر من اجل مواجهة المنافسة
					62-تتمتع أذواق وتفضيلات زبائنكم بقدر كبير من الإستقرار وعدم التغيير السريع
					63-أذواق المستهلكين في الغالب يصعب توقعها
					64-يصعب تقدير و توقع أعمال المنافسين
					65-تكنولوجيا انتاج السلع و الخدمات تتغير بشكل كبير
▪ القيود					
					66-راس المال غير كاف
					67-نقص المواهب الإدارية

					68-نقص فرص الإستثمار
					69-نقص التعاون مع أصحاب الأعمال الحرة
					70-نقص اليد العاملة التقنية
					71-التشريعات الحكومية
					72-مقاومة التغيير لنمو الشركة من طرف مجموعة من المسيرين
					73-النسبة العالية للتضخم
					74-مشاكل العمال
					75-نقص الهياكل القاعدية
					76-انعدام الاستقرار السياسي
▪ التشريعات والأنظمة الحكومية					
					77-التشريعات والقوانين الخاصة بشروط العمل
					78-قوانين منع الإحتكار
					79-قوانين حماية البيئة من النفايات الصناعية
					80-الرسوم الجمركية على الواردات و الصادرات
					81-دعم عمليات التصدير
					82-تشجيع أو تحفيز الإستثمارات في مناطق صناعية
					83-قوانين الترويج و الإشهار
					-بعد الاداء :
▪ الروح المعنوية					
					84-مدراء الاقسام يمتلكون مهارات عالية تسمح بتحقيق تفاعل ايجابي الذي ينعكس على ادائهم
					85-يتمتع الافراد المؤسسة بروح معنوية عالية
▪ تأهيل عاملين والرضى الوظيفي والالتزام بالاهداف المؤسسة					
					86-تملك ادارة المؤسسة مهارات عملية وقدرة على اتصال والتعاون والتنسيق مع مؤسسات اخرى
					87-تنظم المؤسسة دورات تكوينية لعمالها للتنمية وقدراتهم بهدف تحسين انتاجيتهم

					88-تقوم المؤسسة بتوجه سلوك افراد نحو تحقيق اهداف
					89-تامين مستوى عالي من الرضى الوظيفي للموظفين والالتزام بأهداف المؤسسة
▪ التخطيط و النمو					
					90-تقوم المؤسسة بوضع برامجها وأهدافها وفق خطة واضحة ومفهومة
					91-تسعى المؤسسة لتحقيق نمو في المبيعات والأرباح
					92-المؤسسة قادرة على تحقيق نمو في عدد من المنتجات
▪ الثبات والاستقرار والكفاءة الانتاجية					
					93-المؤسسة القدرة على زيادة حجم الانتاج وإنتاجية العامل
					94-هناك تبادل معلومات فيما بين وحدات المؤسسة لوجود نظام اتصال فعال
-بعد الوعي الاستراتيجي					
▪ السلوكيات التي يمكن ان تكون مثالية في المدير الجيد					
					95-مهتم يحترم الاحتياجات الشخصية للآخرين وقيمهم ويقدم فرص عمل مشجعة للعمال
					96-يعمل بجد مخلص ذكي وجدير بالثقة
					97-مسؤول ويمكن الاعتماد عليه و يتحمل واجبات العمل
					98-لديه دافع للمساهمة بأقصى جهده للعمل ، منفتح للأفكار و الإقتراحات مستعد لتسليم القيادة لغيره اذا كانت لديهم الخبرة
					99-حيوي ومهتم بالتطوير، ومتفتح للتعلم ويتقبل المساعدة، يحترم قيم واحتياجات غيره ويساهم في تطوير المؤسسة
					100-الإتصال و التواصل و مناقشة متطلبات العمل و التحفيز الشخصي لبلوغ الأهداف
					101-على اساس ان وقته وطاقته متوفرة من خلال عقد الذي يوضح واجبات وحقوق كلا الطرفين

-الرجاء كتابة اي فكرة تعبر عن تصورات واضحة عن السلوكيات الاستراتيجية الممارسة من قبلكم والعوامل المؤثرة فيها و التي هدفها تحسين من اداء مؤسستكمشكرا عن تعاونكم

الملحق (02) نتائج مخرجات spss

بعد الخيار الاستراتيجي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	17

الاتصال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,611	4

المحيط

الأداء

الهيكل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	11

التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,722	24

للسلوك

المؤثرة

العوامل

الاستراتيجي

أسلوب القيادة

الوعي الاستراتيجي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	77

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,780	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,854	15

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات
 • الاستراتيجية المنقبة

Corrélations

	07- تبيحث المؤسسة باستمرار عن فرص في السوق لتقديم . خدمات أو منتجات جديدة	08- تراقب المؤسسة بشكل جيد حركة المنافسين وتعمل ضمن إستراتيجيات تنافسية واضحة .	09- تهتم المؤسسة برعاية الأفكار الإبداعية وجهود البحث والتطوير .	الخيار_الاستراتيجي جي
Corrélation de Pearson	1	,869**	,846**	,805**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	130	130	130	130
Corrélation de Pearson	,869**	1	,843**	,780**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
N	130	130	130	130
Corrélation de Pearson	,846**	,843**	1	,791**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
N	130	130	130	130
Corrélation de Pearson	,805**	,780**	,791**	1

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	130	130	130	130

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
07- تبيحث المؤسسة باستمرار عن فرص في السوق لتقديم خدمات أو منتجات جديدة .	3,49	1,337	130
08- تراقب المؤسسة بشكل جيد حركة المنافسين وتعمل ضمن إستراتيجيات تنافسية واضحة .	3,58	1,334	130
09- تهتم المؤسسة برعاية الأفكار الإبداعية وجهود البحث والتطوير .	3,46	1,353	130
الخيار الاستراتيجي	3,2819	,84128	130

• الاستراتيجية المدافعة

Corrélations

	الخيار الاستراتيجي	عبارة 01	عبارة 02 .	عبارة 03 .	عبارة 04	عبارة 05 .	
الخيار_الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	1	,616**	,598**	,524**	,602**	,554**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130
عبارة 01	Corrélation de Pearson	,616**	1	,635**	,548**	,475**	,472**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130
عبارة 02	Corrélation de Pearson	,598**	,635**	1	,612**	,409**	,364**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130
عبارة 03 .	Corrélation de Pearson	,524**	,548**	,612**	1	,279**	,200*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,001	,022
	N	130	130	130	130	130	130
عبارة 04 .	Corrélation de Pearson	,602**	,475**	,409**	,279**	1	,606**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001		,000
	N	130	130	130	130	130	130
عبارة 05 .	Corrélation de Pearson	,554**	,472**	,364**	,200*	,606**	1

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,022	,000	
N	130	130	130	130	130	130

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

استراتيجية المدافعة

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الخيار_الاستراتيجي	3,2819	,84128	130
عبارة 01	4,03	1,019	130
عبارة 02	4,04	1,088	130
عبارة 03	4,15	1,005	130
عبارة 04	3,53	1,295	130
عبارة 05	3,78	1,352	130

● استراتيجية المحللة

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الخيار_الاستراتيجي	3,2819	,84128	130
عبارة 01	3,27	1,346	130
عبارة 02	2,82	1,225	130
عبارة 03	3,39	1,291	130
عبارة 04	3,01	1,261	130

استراتيجية المحللة

Corrélations

	الخيار_الاستراتيجي	تسعى المؤسسة إلى - فرض السيطرة والتركيز على فروعها العاملة فقط ولا تفكر بافتتاح فروع جديدة .	تحافظ المؤسسة على - الاستقرار النسبي أو (التطوير المحدود) للمنتجات التي تقدمها للزبائن .	تؤكد المؤسسة على - كفاءة المنتجات التي تقدمها للزبائن وتحرص على تطويرها .	من الصعب على المؤسسة معرفة التحديات التي تصدر من المنافسين أو الجهات الأخرى .
	Corrélation de Pearson	1	,666**	,629**	,703**
الخيار_الاستراتيجي	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,666**	1	,421**	,273**
تسعى المؤسسة إلى فرض السيطرة - والتركيز على فروعها العاملة فقط ولا تفكر بافتتاح فروع جديدة .	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,002
	N	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,629**	,421**	1	,443**
تحافظ المؤسسة على الاستقرار النسبي أو - (التطوير المحدود) للمنتجات التي تقدمها للزبائن .	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,703**	,273**	,443**	1
تؤكد المؤسسة على كفاءة المنتجات التي - تقدمها للزبائن وتحرص على تطويرها .	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	
	N	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,709**	,657**	,458**	,341**
من الصعب على المؤسسة معرفة -					1

التحديات التي تصدر من المنافسين أو الجهات الأخرى .	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

استراتيجية المستجيبية

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الخيار_الاستراتيجي	3,2819	,84128	130
1ع- . تنتظر المؤسسة حدوث تغييرات في البيئة الخارجية كي تغير من أساليب أو طرق العمل	2,73	1,293	130
2ع- تقوم المؤسسة بتغيير أسعار منتجاتها وأساليب تقديمها في ضوء التغييرات التي يجريها المنافسون .	2,92	1,276	130
3ع- . لا تهتم المؤسسة بمراقبة حركة المنافسين ولا تتبنى خطة تنافسية معينة في الوقت الحالي	2,48	1,295	130
4ع- لا ترى المؤسسة مبرراً لجهود ونفقات البحث والتطوير طالما ان هناك مؤسسات أخرى تقوم بهذه المهمة .	2,55	1,347	130
5ع- تتجنب المؤسسة المخاطرة بفتح فروع جديدة أو تقديم منتجات جديدة قبل المؤسسات الأخرى .	2,57	1,251	130

استراتيجية المستجبة

Corrélations

	الخيار_الاستراتيجي	تنتظر المؤسسة -ع1 حدوث تغييرات في البيئة الخارجية كي تغير من . أساليب أو طرق العمل	تقوم المؤسسة -ع2 بتغيير أسعار منتجاتها وأساليب تقديمها في ضوء التغييرات التي يجريها . المنافسون	لا تهتم المؤسسة -ع3 بمراقبة حركة المنافسين ولا تتبنى خطة تنافسية . معينة في الوقت الحالي	لا ترى المؤسسة -ع4 مبرراً لجهود ونفقات البحث والتطوير طالما ان هناك مؤسسات أخرى . تقوم بهذه المهمة	تتجنب المؤسسة -ع5 المخاطرة بفتح فروع جديدة أو تقديم منتجات جديدة قبل المؤسسات . الأخرى
	Corrélation de Pearson	1	,703**	,699**	,639**	,663**
الخيار_الاستراتيجي	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,703**	1	,611**	,563**	,484**
تنتظر المؤسسة حدوث تغييرات في -ع1 البيئة الخارجية كي تغير من أساليب أو طرق العمل .	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,699**	,611**	1	,353**	,331**
تقوم المؤسسة بتغيير أسعار منتجاتها -ع2 وأساليب تقديمها في ضوء التغييرات التي يجريها المنافسون .	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,639**	,563**	,353**	1	,453**
لا تهتم المؤسسة بمراقبة حركة -ع3 المنافسين ولا تتبنى خطة تنافسية معينة في الوقت الحالي .	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,635**	,389**	,330**	,509**	,561**
لا ترى المؤسسة مبرراً لجهود ونفقات -ع4					1	

البحث والتطوير طالما ان هناك مؤسسات أخرى تقوم بهذه المهمة .	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130	130
تتجنب المؤسسة المخاطرة بفتح فروع -ع5	Corrélation de Pearson	,663**	,484**	,331**	,453**	,561**	1
جديدة أو تقديم منتجات جديدة قبل المؤسسات الأخرى .	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

أسلوب القيادة
• إدارة الصراع

Corrélations

	اسلوب_ القيادة	يتخذ موقفا محايدا ولا -ع1 يتدخل مطلقا	يعطي حولا يمكن ان -ع2 يتعايش معها كل طرف من اطراف الصراع	يبحث عن اسباب -ع3 الصراع ويعمل على حلها	يبحث عن المتسبب في -ع4 الصراع من بين العاملين ويقوم بمعاقبته	يسترضي الاطراف -ع5 المتصارعة ويعمل على مصالحتها
اسلوب_ القيادة	Corrélation de Pearson	1	,444**	,643**	,776**	,318**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
يتخذ موقفا محايدا ولا يتدخل مطلقا -ع1	Corrélation de Pearson	,444**	1	,566**	,270**	-,449**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,000
	N	130	130	130	130	130
يعطي حولا يمكن ان يتعايش معها كل طرف -ع2	Corrélation de Pearson	,643**	,566**	1	,549**	-,069

من اطراف الصراع	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,433	,035
	N	130	130	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,776**	,270**	,549**	1	,227**	,504**
يبحث عن اسباب الصراع ويعمل على حلها -ع3	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000		,009	,000
	N	130	130	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,318**	-,449**	-,069	,227**	1	,435**
يبحث عن المتسبب في الصراع من بين -ع4 العاملين ويقوم بمعاقبته	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,433	,009		,000
	N	130	130	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,684**	,023	,185*	,504**	,435**	1
يسترضي الاطراف المتصارعة ويعمل على -ع5 مصالحها	Sig. (bilatérale)	,000	,797	,035	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
اسلوب_القيادة	2,9056	,79598	130
يتخذ موقفا محايدا ولا يتدخل مطلقا -ع1	3,12	1,463	130
يعطي حولا يمكن ان يتعايش معها -ع2 كل طرف من اطراف الصراع	2,55	1,330	130
يبحث عن اسباب الصراع ويعمل -ع3 على حلها	2,50	1,475	130
يبحث عن المتسبب في الصراع -ع4 من بين العاملين ويقوم بمعاقبته	3,03	1,364	130
يسترضي الاطراف المتصارعة -ع5 ويعمل على مصالحتها	2,95	1,334	130

• شخصية المدير

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
اسلوب_ القيادة	2,9056	,79598	130
تقوم بالحد الأدنى من العمل يفضل عدم المجازفة و ذلك -ع1 خوفا من الفشل	3,00	1,270	130
توضح اجراءات العمل بوضوح الا أنك تفرض آرائك و -ع2 ارادتك على العمال	3,45	1,227	130
تقوم بالمهام التي تحظى برضا أغلبية العمال -ع3	2,73	1,424	130
تقوم بالأعمال المقبولة لدى مختلف رؤساء الأقسام -ع4	2,58	1,352	130
تقوم بتشجيع المعام الجديدة التي ترفع الإنتاجية و تحقق -ع5 الرضى الوظيفي و تشجع الإبداع	2,95	1,537	130

• شخصية المدير

Corrélations

	اسلوب_القيادة	تقوم بالحد الأدنى -ع1 من العمل يفضل عدم المجازفة و ذلك خوفا من الفشل	توضح اجراءات -ع2 العمل بوضوح الا أنك تفرض أرائك و ارادتك على العمال	تقوم بالمهام التي -ع3 تحظى برضا أغلبية العمال	تقوم بالأعمال -ع4 المقبولة لدى مختلف رؤساء الأقسام	تقوم بتشجيع المعام - ع5 الجديدة التي ترفع الإنتاجية و تحقق الرضى الوظيفي و تشجع الإبداع	
اسلوب_القيادة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,611** 130	,611** ,000 130	,525** ,000 130	,802** ,000 130	,726** ,000 130	,784** ,000 130
تقوم بالحد الأدنى من العمل يفضل عدم -ع1 المجازفة و ذلك خوفا من الفشل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,611** ,000 130	1 ,000 130	,239** ,006 130	,454** ,000 130	,501** ,000 130	,270** ,002 130
توضح اجراءات العمل بوضوح الا أنك -ع2 تفرض أرائك و ارادتك على العمال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,525** ,000 130	,239** ,006 130	1 ,000 130	,318** ,000 130	,236** ,007 130	,572** ,000 130
تقوم بالمهام التي تحظى برضا أغلبية -ع3 العمال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,802** ,000 130	,454** ,000 130	,318** ,000 130	1 ,000 130	,750** ,000 130	,652** ,000 130
تقوم بالأعمال المقبولة لدى مختلف -ع4 رؤساء الأقسام	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,726** ,000	,501** ,000	,236** ,007	,750** ,000	1 ,000	,612** ,000

N	130	130	130	130	130	130	
تقوم بتشجيع المعام الجديدة التي ترفع - ع5	Corrélation de Pearson	,784**	,270**	,572**	,652**	,612**	1
الإنتاجية و تحقق الرضى الوظيفي و تشجع الإبداع	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,000	
N	130	130	130	130	130	130	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الحصول على المعلومة

Corrélations

	اسلوب القيادة	تبحث عن المعلومات -ع1 الكاملة و تتحقق منها وتستمتع للعاملين و تناقشهم فيها	تسعى للحصول على اكبر -ع2 قدر من المعلومات عن الإنتاجية و تتأكد من عدم خطأ العاملين . ليكون كل شيء تحت سيطرتك	يبحث عن -ع3 المعلومات الايجابية فقط لان المعلومات السلبية . تضايق العاملين	يحصل على -ع4 المعلومات بطرق غير مباشرة ليتأكد من صحة . اعتقاده	لا تجهد نفسك -ع5 بالبحث عن المعلومات تكتفي باقال قدر ممكن من المعلومات حتى ولو كانت مكررة	
اسلوب القيادة	Corrélation de Pearson	1	,522**	,458**	,324**	,556**	,412**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130
تبحث عن المعلومات الكاملة و تتحقق منها -ع1 و تستمتع للعاملين و تناقشهم فيها	Corrélation de Pearson	,522**	1	,629**	,206*	,083	-,220*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,019	,348	,012
	N	130	130	130	130	130	130
تسعى للحصول على اكبر قدر من -ع2	Corrélation de Pearson	,458**	,629**	1	-,187*	,083	-,353**

المعلومات عن الإنتاجية وتناكد من عدم خطأ العاملين ليكون كل شيء تحت سيطرتك	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,033	,351	,000
N		130	130	130	130	130
Corrélation de Pearson		,324**	,206*	-,187*	1	,288**
3ع- يبحث عن المعلومات الايجابية فقط لان المعلومات السلبية تضايق العاملين	Sig. (bilatérale)	,000	,019	,033	,001	,000
N		130	130	130	130	130
Corrélation de Pearson		,556**	,083	,083	,288**	1
4ع- يحصل على المعلومات بطرق غير مباشرة ليناكد من صحة اعتقاده	Sig. (bilatérale)	,000	,348	,351	,001	,000
N		130	130	130	130	130
Corrélation de Pearson		,412**	-,220*	-,353**	,479**	,419**
5ع- لا تجهد نفسك بالبحث عن المعلومات تكتفي باقل قدرمممكن من المعلومات حتى ولو كانت مكررة	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,000	,000	,000
N		130	130	130	130	130

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الحصول على المعلومة

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
اسلوب القيادة	2,9056	,79598	130
1ع- تبحث عن المعلومات الكاملة وتحقق منها وتستمع للعاملين وتناقشهم فيها	2,72	1,425	130
2ع- تسعى للحصول على اكبر قدر من المعلومات عن الإنتاجية وتؤكد من عدم خطأ العاملين ليكون كل شيء تحت سيطرتك .	3,07	1,404	130
3ع- يبحث عن المعلومات الايجابية فقط لان المعلومات السلبية تضايق العاملين .	2,76	1,385	130
4ع- يحصل على المعلومات بطرق غير مباشرة ليتأكد من صحة اعتقاده .	2,85	1,426	130
5ع- لا تجهد نفسك بالبحث عن المعلومات تكتفي باقل قدر ممكن من المعلومات حتى ولو كانت مكررة	3,32	1,376	130

■ بعد الاتصال

Corrélations

	الاتصال	تتم عملية الإتصال -ع1 في المؤسسة عادة وفقا لهيكل عمودي من أعلى سلطة الى غاية العمال	يتم عقد إجتماعات -ع2 إدارية خاصة بالأقسام و بالجهاز التنفيذي و ذلك للسماح للمرؤوسين في تقييم و ايصال النتائج , المحققة في المؤسسة	يتم عقد اجتماعات -ع3 دورية بين رؤساء الأقسام و ذلك لتبادل وجهات النظر و ايفاد كل قسم بالمعلومات ,الضرورية	تتم عملية الإتصال -ع4 داخل المؤسسة باستخدام قنوات الاتصال الغير الرسمية	
الاتصال	Corrélation de Pearson	1	,553**	,751**	,801**	,588**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
تتم عملية الإتصال في المؤسسة عادة -ع1	Corrélation de Pearson	,553**	1	,264**	,219*	,114
وفقا لهيكل عمودي من أعلى سلطة الى غاية العمال	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,002	,012	,198
	N	130	130	130	130	130
يتم عقد إجتماعات إدارية خاصة -ع2 بالأقسام و بالجهاز التنفيذي و ذلك للسماح للمرؤوسين في تقييم و ايصال النتائج , المحققة في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,751**	,264**	1	,543**	,157
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,075
	N	130	130	130	130	130
يتم عقد اجتماعات دورية بين رؤساء -ع3 الأقسام و ذلك لتبادل وجهات النظر و ايفاد كل قسم بالمعلومات الضرورية	Corrélation de Pearson	,801**	,219*	,543**	1	,341**
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130

Corrélacion de Pearson	,588**	,114	,157	,341**	1
تتم عملية الإتصال داخل المؤسسة -ع4 باستخدام قنوات الإتصال الغير الرسمية	Sig. (bilatérale) ,000	,198	,075	,000	
N	130	130	130	130	130

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

بعد الإتصال

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الاتصال	3,3827	,86725	130
تتم عملية الإتصال في المؤسسة -ع1 عادة وفقا لهيكل عمودي من أعلى سلطة الى غاية العمال	3,99	1,117	130
يتم عقد إجتماعات إدارية خاصة -ع2 بالأقسام و بالجهاز التنفيذي و ذلك للسماح للمرؤوسين في تقييم و ايصال , النتائج المحققة في المؤسسة	3,23	1,373	130
يتم عقد إجتماعات دورية بين -ع3 رؤساء الأقسام و ذلك لتبادل وجهات النظر و ايفاد كل قسم بالمعلومات الضرورية,	3,12	1,368	130

تتم عملية الإتصال داخل المؤسسة -ع4 باستخدام قنوات الإتصال الغير الرسمية	3,19	1,233	130
--	------	-------	-----

الهيكل التنظيمي • الرسمية

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الهيكل_التنظيمي	3,6765	,59510	130
يتم عادة تبليغ العمال داخل المؤسسة بالتعليمات في -ع1 شكل مكتوب	4,05	,955	130
اجراءات العمل واضحة و محددة يتبعها العمال في -ع2 انجاز اعمالهم	3,68	1,214	130
تعتمد المؤسسة على مجموعة من القواعد و التعليمات -ع3 و كذا القوانين في تنفيذ برامجها	3,81	1,086	130
يتم وضع الخطط في المؤسسة من طرف ادارة العليا -ع4	4,07	1,028	130
يعتمد العمال داخل المؤسسة على التقارير و المذكرات -ع5 المكتوبة في الإتصالات المتبادلة فيما بينهم	3,94	,978	130
ترتكز القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسة مع -ع6 السياسات و الإجراءات الرسمية المعتمدة	3,94	,938	130
يوجد تحديد واضح و مكتوب لأهداف و خطط -ع7 المؤسسة	3,69	1,263	130

•	تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة مجموعة من -ع8 القوانين و القواعد المكتوبة	3,75	1,214	130
---	---	------	-------	-----

Corrélations الرسمية

	الهيكل التنظيمي	عبارة 01	عبارة 02	عبارة 03	عبارة 04	عبارة 05	عبارة 06	عبارة 07	عبارة 8	
الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,573**	,515**	,643**	,542**	,502**	,586**	,503**	,660**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
يتم عادة تبليغ العمال داخل -ع1 المؤسسة بالتعليمات في شكل مكتوب	Corrélation de Pearson	,573**	1	,400**	,464**	,407**	,550**	,591**	,327**	,384**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
اجراءات العمل واضحة و محددة -ع2 يتبعها العمال في انجاز أعمالهم	Corrélation de Pearson	,515**	,400**	1	,606**	,384**	,245**	,602**	,801**	,384**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,005	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
تعتمد المؤسسة على مجموعة من -ع3 القواعد و التعليمات و كذا القوانين في تنفيذ برامجها	Corrélation de Pearson	,643**	,464**	,606**	1	,644**	,412**	,635**	,544**	,487**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
يتم وضع الخطط في المؤسسة من -ع4 طرف اقدارة العليا	Corrélation de Pearson	,542**	,407**	,384**	,644**	1	,559**	,479**	,500**	,492**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
يعتمد العمال داخل المؤسسة على -ع5 التقارير و المذكرات المكتوبة في الإتصالات المتبادلة فيما بينهم	Corrélation de Pearson	,502**	,550**	,245**	,412**	,559**	1	,494**	,311**	,535**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,005	,000	,000		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
ع6	Corrélation de Pearson	,586**	,591**	,602**	,635**	,479**	,494**	1	,625**	,388**

المؤسسة مع السياسات و الإجراءات الرسمية المعتمدة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,503**	,327**	,801**	,544**	,500**	,311**	,625**	1	,461**
يوجد تحديد واضح و مكتوب لأهداف -ع7 و خطط المؤسسة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,660**	,384**	,384**	,487**	,492**	,535**	,388**	,461**	1
تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة -ع8 مجموعة من القوانين و القواعد المكتوبة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

• الاختصاص

Corrélations

	الهيكل التنظيمي	تعمل المؤسسة على ابقاء و -ع1 اسقرار العمال في تخصصاتهم	توجد واجبات و مهام محددة و ذلك -ع2 نظرا لوجود تقسيم واضح للوظائف	يتم وضع برامج تدريبية و -ع3 متنوعة داخل المؤسسة و ذلك حسب التخصصات	يتمتع العمال داخل بمهارات كبيرة كل -ع4 حسب تخصصه
الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,490**	,634**	,499**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130
تعمل المؤسسة على ابقاء و اسقرار العمال في -ع1 تخصصاتهم	Corrélation de Pearson	,490**	1	,373**	,245**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,005
	N	130	130	130	130

	Corrélation de Pearson	,634**	,373**	1	,517**	,528**
توجد واجبات و مهام محددة و ذلك نظرا -ع2	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
لوجود تقسيم واضح للوظائف	N	130	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,499**	,245**	,517**	1	,716**
يتم وضع برامج تدريبية و متنوعة داخل -ع3	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,000		,000
المؤسسة و ذلك حسب التخصصات	N	130	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,603**	,374**	,528**	,716**	1
يتمتع العمال داخل بمهارات كبيرة كل حسب -ع4	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
تخصصه	N	130	130	130	130	130

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الهيكل_التنظيمي	3,6765	,59510	130
89- تتفرد الإدارة العليا للشركة باتخاذ معظم القرارات	3,72	1,148	130
90- لا يستطيع المدراء أو المسؤولين من اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا	3,67	1,229	130
91- إدارة المؤسسة لا تخول السلطة للمستويات الأدنى من الإدارة	3,61	1,217	130
92- يصعب اتخاذ القرارات ذات الصلة بالأقسام والوحدات التنظيمية من قبل مدرائها	3,58	1,213	130
93- ترفع المشاكل التي تظهر أثناء العمل عادة إلى المستويات الإدارية العليا لاتخاذ قرار بشأنها	3,78	1,194	130
94- توظيف العامل	3,93	1,176	130
95- الخلافات العمالية الداخلية	3,78	1,245	130
96- العمل الإضافي المقرر القيام به في الورشة	3,78	1,276	130
97- برنامج الإنتاج المقرر القيام به	4,08	1,086	130
98- طرد العمال	3,98	1,171	130
99- طرق العمل المستعملة	3,73	1,262	130
100- تقسيم العمل حسب العمال المتوفرين	3,70	1,412	130

• الاختصاص

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الهيكل_التنظيمي	3,6765	,59510	130
تعمل المؤسسة على ابقاء و -ع1 اسقرار العمال في تخصصاتهم	3,71	1,038	130
توجد واجبات و مهام محددة و ذلك -ع2 نظرا لوجود تقسيم واضح للوظائف	3,67	1,109	130
يتم وضع برامج تدريبية و متنوعة -ع3 داخل المؤسسة و ذلك حسب التخصصات	2,72	1,228	130
يتمتع العمال داخل بمهارات كبيرة -ع4 كل حسب تخصصه	2,75	1,330	130

المركزية

Corrélations

		الهيكل التنظيمي	01ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع	7ع	8ع	9ع	10ع	11ع	12ع
الهيكل_التنظيمي	de	1	,471**	,489**	,397**	,373**	,504**	,466**	,439**	,397**	,467**	,254**	,557**	,390**
	Pearson													
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
تنفرد الإدارة العليا للشركة باتخاذ -ع1 معظم القرارات	de	,471**	1	,534**	,504**	,322**	,476**	,474**	,354**	,430**	,429**	,312**	,504**	,355**
	Pearson													
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
لا يستطيع المدراء أو المسؤولون من -ع2 اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا	de	,489**	,534**	1	,530**	,514**	,617**	,488**	,490**	,498**	,422**	,339**	,467**	,344**
	Pearson													
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
إدارة المؤسسة لا تخول السلطة -ع3 للمستويات الأدنى من الإدارة	de	,397**	,504**	,530**	1	,507**	,464**	,447**	,466**	,464**	,436**	,505**	,420**	,287**
	Pearson													
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
يصعب اتخاذ القرارات ذات الصلة -ع4 بالأقسام والوحدات التنظيمية من قبل	de	,373**	,322**	,514**	,507**	1	,665**	,507**	,658**	,697**	,598**	,446**	,431**	,337**
	Pearson													

مدرايتها	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
ترفع المشاكل التي تظهر أثناء العمل -ع5	Corrélation de Pearson	,504**	,476**	,617**	,464**	,665**	1	,608**	,641**	,722**	,618**	,551**	,486**	,393**
عادة إلى المستويات الإدارية العليا لاتخاذ قرار بشأنها	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
توظيف العامل -ع6	Corrélation de Pearson	,466**	,474**	,488**	,447**	,507**	,608**	1	,657**	,708**	,666**	,674**	,525**	,389**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
الخلافات العمالية الداخلية -ع7	Corrélation de Pearson	,439**	,354**	,490**	,466**	,658**	,641**	,657**	1	,795**	,707**	,581**	,648**	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
العمل الإضافي المقرر القيام به في -ع8	Corrélation de Pearson	,397**	,430**	,498**	,464**	,697**	,722**	,708**	,795**	1	,730**	,624**	,474**	,416**
الورشة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
برنامج الإنتاج المقرر القيام به -ع9	Corrélation de Pearson	,467**	,429**	,422**	,436**	,598**	,618**	,666**	,707**	,730**	1	,690**	,577**	,462**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

10ع- طرد العمال	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,254**	,312**	,339**	,505**	,446**	,551**	,674**	,581**	,624**	,690**	1	,389**	,305**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
11ع- طرق العمل المستعملة	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,557**	,504**	,467**	,420**	,431**	,486**	,525**	,648**	,474**	,577**	,389**	1	,746**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
12ع- تقسيم العمل حسب العمال المتوفرين	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,390**	,355**	,344**	,287**	,337**	,393**	,389**	,615**	,416**	,462**	,305**	,746**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الأداء
• الروح المعنوية

Corrélations

		الأداء	عبارة 01	عبارة 02
الأداء	Corrélation de Pearson	1	,585**	,668**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	130	130	130
عبارة 01	Corrélation de Pearson	,585**	1	,574**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	130	130	130
عبارة 02	Corrélation de Pearson	,668**	,574**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	130	130	130

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الأداء	3,5126	,82119	130
عبارة 01	3,33	1,177	130
عبارة 02	3,82	,987	130

• تأهيل العاملين والرضى الوظيفي والالتزام بالأهداف المؤسسة

		Corrélations				
		الاداء	عبارة 01	عبارة 02	عبارة 03	عبارة 04
الاداء	Corrélation de Pearson	1	,666**	,755**	,687**	,684**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
عبارة 01	Corrélation de Pearson	,666**	1	,271**	,711**	,362**
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
عبارة 02	Corrélation de Pearson	,755**	,271**	1	,367**	,531**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,000	,000
	N	130	130	130	130	130
عبارة 03	Corrélation de Pearson	,687**	,711**	,367**	1	,384**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130
عبارة 04	Corrélation de Pearson	,684**	,362**	,531**	,384**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الاداء	3,5126	,82119	130
عبارة 01	2,95	1,438	130
عبارة 02	3,98	1,309	130
عبارة 03	2,42	1,311	130
عبارة 04	4,12	1,175	130

• التخطيط والنمو

Corrélations

		الاداء	عبارة 01	عبارة 02	عبارة 03
الاداء	Corrélation de Pearson	1	,595**	,716**	,721**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130
عبارة 01	Corrélation de Pearson	,595**	1	,205*	,339**
	Sig. (bilatérale)	,000		,019	,000
	N	130	130	130	130
عبارة 02	Corrélation de Pearson	,716**	,205*	1	,399**
	Sig. (bilatérale)	,000	,019		,000
	N	130	130	130	130

	Corrélation de Pearson	,721**	,339**	,399**	1
عبارة 03	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الاداء	3,5126	,82119	130
عبارة 01	3,82	1,281	130
عبارة 02	3,25	1,148	130
عبارة 03	3,64	1,381	130

• الثبات والاستقرار و الكفاءة الإنتاجية

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الاداء	3,5126	,82119	130
عبارة 01	3,58	1,435	130

عبارة 02	3,75	1,405	130
----------	------	-------	-----

Corrélations

		الاداء	عبارة 01	عبارة 02
الاداء	Corrélation de Pearson	1	,652**	,368**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	130	130	130
عبارة 01	Corrélation de Pearson	,652**	1	,089
	Sig. (bilatérale)	,000		,316
	N	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,368**	,089	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,316	
	N	130	130	130

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		عبارة 01	عبارة 02	عبارة 03	عبارة 04	عبارة 05	عبارة 06	الوعي_استراتيجي ي	ث- الفائدة الجوهرية في الأعمال و التي ينبغي القيام بها أو الإهتمام و مراعاة احتياجات الآخرين
عبارة 01	Corrélation de Pearson	1	,181*	,091	,068	,014	,022	,410**	,149
	Sig. (bilatérale)		,039	,303	,442	,872	,805	,000	,090
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
عبارة 02	Corrélation de Pearson	,181*	1	,460**	-,105	-,049	,068	,528**	,182*
	Sig. (bilatérale)	,039		,000	,235	,580	,443	,000	,038
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
عبارة 03	Corrélation de Pearson	,091	,460**	1	-,061	-,141	-,070	,355**	-,089
	Sig. (bilatérale)	,303	,000		,493	,109	,427	,000	,314
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
عبارة 04	Corrélation de Pearson	,068	-,105	-,061	1	-,087	,339**	,431**	,046
	Sig. (bilatérale)	,442	,235	,493		,323	,000	,000	,607
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
عبارة 05	Corrélation de Pearson	,014	-,049	-,141	-,087	1	,271**	,427**	,120

	Sig. (bilatérale)	,872	,580	,109	,323		,002	,000	,173
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,022	,068	-,070	,339**	,271**	1	,571**	-,004
عبارة 06	Sig. (bilatérale)	,805	,443	,427	,000	,002		,000	,967
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,410**	,528**	,355**	,431**	,427**	,571**	1	,378**
الوعي_استراتيجي	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
	Corrélation de Pearson	,149	,182*	-,089	,046	,120	-,004	,378**	1
ث- الفائدة الجوهرية في الأعمال و التي ينبغي القيام بها أو الإهتمام و مراعاة احتياجات الآخرين	Sig. (bilatérale)	,090	,038	,314	,607	,173	,967	,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الوعي الاستراتيجي والعوامل المؤثرة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,051	,278		10,965	,000
العوامل المؤثرة	,271	,082	,281	3,311	,001

a. Variable dépendante : الوعي_استراتيجي

الأداء والوعي الاستراتيجي والعوامل المؤثرة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	7,725	,539		14,335	,000
الوعي_استراتيجي	-,360	,123	-,215	-2,932	,004
العوامل المؤثرة	-,828	,119	-,512	-6,983	,000

a. Variable dépendante : الأداء

بعد المحيط
• سرعة التغيير

Corrélations

	المحيط	عبارة 01	عبارة 02	عبارة 03	عبارة 04	عبارة 05	عبارة 06	
المحيط	Corrélation de Pearson	1	,243**	,266**	,201*	,232**	,370**	,430**
	Sig. (bilatérale)		,005	,002	,022	,002	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130
عبارة 01	Corrélation de Pearson	,243**	1	,540**	,216*	,491**	,304**	,332**
	Sig. (bilatérale)	,005		,000	,013	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130
عبارة 02	Corrélation de Pearson	,266**	,540**	1	,436**	,535**	,364**	,506**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130
عبارة 03	Corrélation de Pearson	,201*	,216*	,436**	1	,321**	,308**	,226**
	Sig. (bilatérale)	,022	,013	,000		,000	,000	,010
	N	130	130	130	130	130	130	130
عبارة 04	Corrélation de Pearson	,232**	,491**	,535**	,321**	1	,403**	,414**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130

عبارة 05	Corrélation de Pearson	,370**	,304**	,364**	,308**	,403**	1	,498**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130	130	130
عبارة 06	Corrélation de Pearson	,430**	,332**	,506**	,226**	,414**	,498**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,010	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملخص :

هدفت الدراسة الى تحديد اهم المتغيرات والخصائص المؤثرة على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مما يسمح للمدراء والمسيرين من اختيار سلوكا مناسبا يتوافق مع الاهداف والخطط الاستراتيجية والإمكانات المتاحة ،حيث تم توزيع استبيان على مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بالغرب الجزائري 130 مؤسسة و تحليل هذه البيانات المجمعمة بالاعتماد على أدوات الاقتصاد القياسي برنامج SPSS وبرنامج نمذجة المعادلات البنائية (Smart Pls 4) لتتمكننا من قياس قوة العلاقات المختلفة بين المتغيرات، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج اهمها وجود تأثير العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: السلوك الاستراتيجي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،الاداء،الجزائر

Abstract :

The study aimed to identify the most important variables and characteristics affecting the performance of Algerian small and medium enterprises, This allows

the managers and directors of these enterprises to choose an appropriate behavior that is compatible with the goals, strategic plans, and available possibilities,

We have prepared a questionnaire for the small and medium enterprises managers working in the West of Algeria, exactly 130 enterprises, and analyzed the data collected using econometric tools SPSS and Smart Pls4, To enable us to measure of the strength of different relationships between variables, and the study reached many results, the most important of which is the impact of factors that determine strategic behavior in improving the performance of companies.

Keywords : strategic behavior, small and medium enterprises, performance, Algeria.

Résumé:

La présente étude vise à définir les principaux changements et caractéristiques qui impactent le fonctionnement des PME Algériennes, ce qui permettra aux directeurs et aux gérants de choisir un comportement adéquat qui correspond aux objectifs ,plans stratégiques, et les possibilités offertes.

Nous avons établi un questionnaire destinés pour les responsable des PME qui opèrent leur activités au niveau de l'ouest Algérien au nombre de 130 entreprises, ensuite nous avons analysé les données collectées sur la base d'outils économétriques programme SPSS, ainsi que le programme Smart Pls 4, qui permettent de gauger la force des différentes relations entre les variantes, et l'étude a aboutie a plusieurs résultats, dant le plus important est l'impact des facteurs qui déterminent le comportement stratégique dans l'amélioration de la performance des entreprises.

Mots clés : comportement stratégique, petites et moyennes entreprises, performance, Algérie.

