الخيار الاستراتيجي والأداء الصناعي
تحليل العلاقة سلوك/أداء وفق نموذج الاقتصاد الصناعي

Strategic choice and industrial performance
Analyze the conduct / performance relationship according to the industrial economy model

تيمجغدين عمر، مخبر *مالية، بنوك وإدارة أعمال*، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ifteh2002@yahoo.fr

غـــوفي عبد الحميد ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ghoufi_unibis@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2020/08/20 تاريخ القبول: 2020/11/12 تاريخ النشر: 2022/12/30

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الخيارات الإستراتيجية على الأداء وبالأخص على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحليل العلاقة سلوك/أداء ، وهي إحدى عناصر الثلاثية التقليدية المكونة لنموذج الاقتصاد الصناعي فيما يسمى scp (هيكل/سلوك/أداء) ،حيث حاولنا تقدير أثر هذا الخيار وعلاقته بتحسين الأداء ، من خلال الإسقاط على عينة من المؤسسات ص و م ببسكرة .وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الخيارات الإستراتيجية المتبعة وأداء المؤسسات ص و م محل الدراسة (الربحية والحصة السوقية).

الكلمات المفتاحية: الخيارات الإستراتيجية، المؤسسات ص و م ، الاقتصاد الصناعي، الربحية والحصة السوقية.

Summary :This study aims to identify the impact of strategic choices on performance particularly on SMEs, by analysing the conduct/performance relationship, which is one of the traditional triplets of the SCP industrial economy model (structure/ conduct /performance.)

We tried to estimate the impact of this choice on performance, through a sample of small and medium-sized biskra enterprises. The study found a progressive relationship between strategic choices and the performance of the SMEs under study (profitability and market share).

Key words: Strategic choices, small and medium enterprises, industrial economy, profitability, market share.

المرسل[1]: تيمجغدين عمر،

الإيميل: ifteh2002@yahoo.fr

1. مقدمة:

يعتبر موضوع الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية ، من المواضيع المهمة التي حضيت باهتمام المفكرين في هذا المجال ، فاتساع نطاق الأسواق المفتوحة وتنوع مجالات التفاعلات والتأثيرات فيما بينها وبيئة الأعمال ، جعلت الخيارات الإستراتيجية إحدى أهم عوامل النجاح التي تراهن عليها المؤسسات لتحسين الأداء ، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كباقي مثيلاتها من المؤسسات الصناعية الكبرى، تسعى للبقاء والاستمرار ، في بيئة على درجة عالية من التغيير والتعقيد ، فطالما هذا النوع من المؤسسات تمتاز بإمكانياتها ومواردها المحدودة ، إلا أن قراراتها لا تحتمل العشوائية.

لذا فإن إشكالية هذه الورقة البحثية تكمن في توضيح أثر الخيار الإستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. من هذا المنطلق، سنحاول الإجابة على الإشكالية المتمثلة في السؤال الرئيس التالي: **ما مدى تأثير الخيار الإستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟** للإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضية الرئيسية – يتم اختبارها إحصائيا– على النحو التالي:

– **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أدائها(**الحصة السوقية،الربحية)** عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)**.حيث يهدف هذا المقال إلى:بيان هذا الدور والأثر بالأخص على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحليل العلاقة سلوك/أداء ، وهي إحدى عناصر الثلاثية التقليدية المكونة لنموذج الاقتصاد الصناعي الذي يركز على العلاقات السببية الموجودة بين هيكل الصناعة وسلوكات مؤسسات الأعمال وأثرها على تحديد أداء المؤسسة فيما يسمى scp (هيكل/ سلوك/أداء) ، وعينة الدراسة من ولاية بسكرة .

وقصد الإلمام بمختلف تطلعات هذه الورقة البحثية سيتم التركيز على النقاط التالية:

- الخيار الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مقاربة نظرية .

- الأداء ومنهجية التحليل وفق نموذج الاقتصاد الصناعي .

- أثر الخيار الإستراتيجي على أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة – دراسة ميدانية –.

2. الخيار الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مقاربة نظرية .

1.2 ماهية الخيار الاستراتيجي :يعد مفهوم الخيار الاستراتيجي من المفاهيم التي نالت اهتمام كثير من المختصين ، وعند متابعة الإسهامات النظرية ذات الصلة ، يؤشر بروز العديد من وجهات النظر التي حاولت تحديد أبعاد عملية الاختيار الإستراتيجي ومضامينها .

أ. تعريف الخيار الإستراتيجي:

من الناحية اللغوية، إن لفظ الخيار في اللغة العربية مشتق من الفعل اختار، وهذا راجع لوجود أكثر من بديل وعلينا اختيار الأنسب، أي خيار الشيء أفضله،كما يعني الاصطفاء والتخير (Al-Maadidi, Mohammad Salman, &Wazeera,2015,p121) .

فمن خلال تصفح لبعض مفاهيم الخيار الإستراتيجي ، اتضح تعدد واسع لهذا المفهوم، إلا أن في مجملها تعالج نفس المعنى مع اختلاف الزوايا التي نظر إليها، ونتناول أهمها فيما يلي:

- يرى(Dim Mok & Seith 1986) (Jaafar Abdullah, 2013,p185): أن الخيار الإستراتيجي " الهدف النهائي المتفق عليه، والذي ينبع من تفاعل عناصر القوة الإيديولوجية والإدراك والطموحات والقيم مع البيئة ،هذا التفاعل يتم تحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة".
- وأكد كل من (PitsetLie 1996) (Al-Maadidi, Mohammad Salman, &Wazeera,2015,p122): أن الخيار الإستراتيجي يمثل البديل الأمثل الذي يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة والممكنة التنفيذ أمام المؤسسة، وهذا يعكس كونه الأكثر مواءمة لوضع المؤسسة الداخلي.

يتضح مما تقدم ، إلى أن الخيار الاستراتيجي هو النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية بعد قيامها بتحديد اتجاهها الاستراتيجي ، فهو الخيار الذي يحقق أفضل توافق من بين عدد من البدائل ، وهذا الخيار من المفترض أن ينقل المؤسسة إلى وضع أفضل ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها .

2.2 الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة: لقد تعددت الخيارات الإستراتيجية باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين في مجال الإستراتيجية ، واختلف معهم تصنيف وتسمية الخيارات المطروحة أمام المؤسسة ص و م ، وعموما يمكن تصنيف البدائل الإستراتيجية إلى ثلاث استراتيجيات هي (Al-Ghalbi & Sobhi Idris ,2007,p406):

أ. الخيارات الإستراتيجية على المستوى الكلي:

توصف من الاستراتيجيات التي من شانها أن تحدد الاتجاه العام للمؤسسة وتصنف إلى أربع استراتيجيات وهي:إستراتيجية الاستقرار والثبات ، إستراتيجية النمو والتوسع ، إستراتيجية الانكماش والتراجع،الاستراتيجيات المركبة (Saleh Abdel-Reda,2008,p281) .

ب.الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: وهي الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة ص و م في تعزيز مركزها التنافسي في السوق، إذ يمكن تصنيف الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى نوعين من الاستراتيجيات وهي :الاستراتيجيات التنافسية ، الاستراتيجيات التعاونية (Al-Ghalbi & Sobhi Idris ,2007,p417).

ج. الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي : تنطلق الإستراتيجية الوظيفية من ميدان وظيفي معين ، وتأخذ على عاتقها مسؤولية تحقيق أهداف كل المؤسسة. ففي إطار إستراتيجية المؤسسة ككل وإستراتيجية وحدات الأعمال ، تقوم الكيانات الوظيفية بإعداد إستراتيجيتها والتي من خلالها يتم إدماج الأنشطة والقدرات معا من اجل تحقيق التحسين في الأداء ولكل وظيفة إستراتيجية خاصة بها (Abu Bakr, & Al-Naeem, 2008,p46)، وهي في خدمة

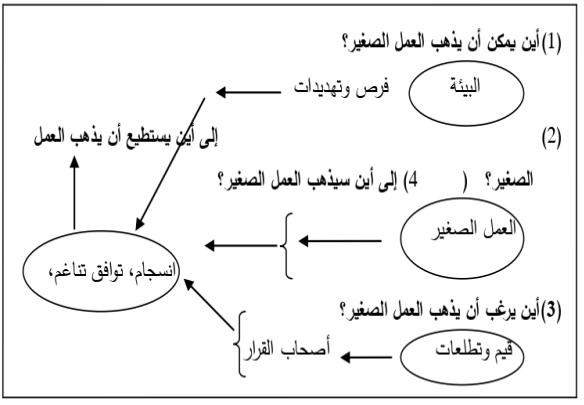
إستراتيجية المؤسسة أو وحدة النشاط حسب الحالة . **وعموما** إن الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، يرتبط إلى حد كبير بسلوك مسيريها وخصوصياتهم في التعامل مع متغيرات البيئة التي تعمل فيها ، سواء الداخلية أو الخارجية ، وعليه يرى الغالبي بأن تبني الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، يتعين الجواب على ثلاث أسئلة محورية تتمثل في (Al-Ghalbi ,2009,p307):

* أين يمكن أن تذهب المؤسسة ؟ عليها تحليل البيئة ببعديها الداخلي والخارجي .

* إلى أين تستطيع أن تذهب المؤسسة ؟ الوضع الداخلي للمؤسسة (نقاط القوة والضعف).

* إلى أين ترغب أن تذهب المؤسسة ؟ وهنا يتوقف الأمر على هدف ورؤية مسييريها ، أو مالكي المؤسسة .والشكل الموالي يوضح إطار هذه الأسئلة فيما يسمى النموذج العام للإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

الشكل رقم (1) : النموذج العام للإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: (الغالبي ط.، 2009، صفحة 308)

كخلاصة للخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، نجد أن لكل مستوى من المؤسسة ، هناك استراتيجيات رئيسية وكذا فرعية تتبعها في سبيل تحقيق أهدافها ، إلا أن هذه الإستراتيجيات التي تمثل المستويات الثلاث يجب أن يكون بينها تنسيق وتفاعل

، ولا يمكن الفصل بينها أو النظر إليها من زاوية واحدة ، ولكن لابد من أخذها بصورة شمولية وتحليلها ضمن إطار موحد .

3. الأداء ومنهجية التحليل وفق نموذج الاقتصاد الصناعي

1.3 تعريف الاقتصاد الصناعي: هناك عدة تعاريف ، حاول من خلالها المهتمين بالاقتصاد الصناعي الإلمام بمفهومه. فقد عرف Jean Pierre Angelier الاقتصاد الصناعي على أنه "إحدى جوانب النظرية الاقتصادية ، الذي يدرس النشاط الديناميكي للصناعة ، آخذا بعين الاعتبار ثنائية المحيط والسلوك الإستراتيجي المكون لها".(Jean pierre, 1993, p 5) ضمن نفس السياق عرفه R. R. Barthwal "على أنه فرع من فروع علم الاقتصاد، يعالج المشكلة الاقتصادية من جانبين (Barthwal, sans, p 116): **الأول** وصفي ويهتم بجمع المعلومات التي تخص الصناعة.أما **الجانب الثاني** اتخاذ القرار فهو عملية تحليلية لاحقة للجانب الأول، يتم على ضوء النتائج المتوصل إليها اتخاذ القرار المناسب.

من خلال ما سبق نستنتج:

" أن الاقتصاد الصناعي هو ذلك الفرع أو النموذج من علم الاقتصاد الذي ينطلق من فكرة منطقية لنموذج S C P ، بافتراض وجود علاقة سببية بين الأبعاد الثلاثة المتمثلة في : هيكل السوق / السلوك (الإستراتيجية المتبعة) ، أداء الصناعة.

2.3 مكونات نموذج الاقتصاد الصناعيSCP.

أ.هيكل الصناعة:

إن مصطلح هيكل الصناعة ، يشير إلى الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسات التي تنتمي إلى الصناعة ، وقد عبر عنه Bain " بأنه تلك الخصائص المنظمة للصناعة، والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل هذه الصناعة ، إذ أن الصناعة (Al-Quraishi,2001,p27) تأخذ هيكلا من بين الهياكل الأربعة المعروفة المتمثلة في

المنافسة التامة ، المنافسة الاحتكارية ، احتكار القلة والاحتكار التام .ويشمل الهيكل تركز السوق ، درجة التمييز في المنتجات ، عوائق الدخول إلى الصناعة ، والتكامل الرأسي (Bamkhrma,1994,p41).

ب.سلوك المؤسسات الصناعية:

يقصد بها مجموعة السياسات والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات ، قصد التأثير في حجم نفوذها في السوق ، وكذا تعزيز مركزها التنافسي داخل المجال الصناعي الذي تنشط فيه (godefroy, 1995, p. 40) ، فهو يتمثل أيضا في مختلف السياسات والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات في ظل هيكل الصناعة السائد.

ج.الأداء:

يمثل الأداء النتيجة النهائية لنشاط المؤسسات الصناعية ، ويعتمد على مجموعة من المؤشرات تختلف باختلاف المستوى المستهدف في القياس من جهة، وكذا حسب تفضيل ونظرة القائم بالقياس من جهة أخرى. وعموما يمكن القول أن الأداء في الاقتصاد الصناعي له بعدين ، الأول ، يستهدف المؤسسة الصناعية ، والثاني يركز على الصناعة في حد ذاتها.

الجدير بالذكر ، أنه فضلا عن العناصر الثلاثة المكونة لنموذج S C P (هيكل ، سلوك ، أداء) ، فإن النموذج يتأثر بالظروف الأساسية للصناعة وكذا السياسة الحكومية للدولة .

3.3 منهجية التحليل وفق نموذج الاقتصاد الصناعيSCP:

إن المنهج المتبع في الاقتصاد الصناعي ، هو دراسة العلاقات السببية بين هياكل السوق واستراتيجيات المؤسسات في الأسواق وأدائها الاقتصادي(Khmaysiya,2011,p10).

فاستخدام نموذج الهيكل– السلوك – الأداء (SCP) ، يساعد على التوصل إلى تحليل الأداء الفعلي والواقعي للصناعات ، سيما وأنه يوفر أداة جديدة للتحليل ، تكون أكثر قربا من الواقع الاقتصادي ، لأنها تعتمد على تغيير العلاقة بين عناصر الـ S–C–P بناء على

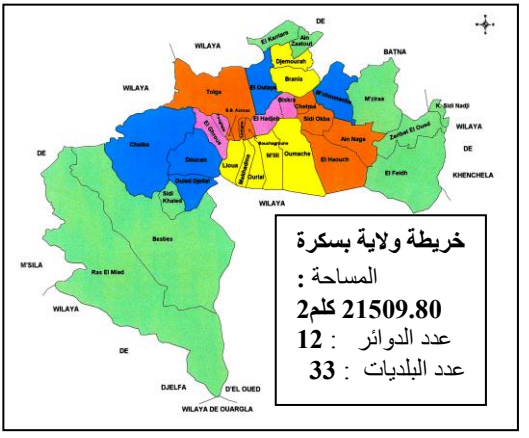
دراسات تجريبية. فهذا المنهج في أبسط أشكاله ، يبين أن هناك علاقة سببية قائمة وتبدأ من هيكل السوق إلى السلوك ومن ثم الأداء. وقد جاء إثبات هذه العلاقة من طرف الاقتصادي الأمريكي (E.S MASON) في الثلاثينات والأربعينيات، وبعده تلميذه (J.S BAIN) في الخمسينيات والستينات،ولكن جاءت الدراسات الحديثة لتؤكد تعقد هذه العلاقات بين هيكل السوق ، السلوك والأداء الصناعي ، حيث بينت هذه الدراسات إلى إمكانية تأثير كل من السلوك والأداء على هيكل السوق (Roger,1994,p19).

4.أثر الخيار الإستراتيجي على أداء المؤسسة ص و م- عينة من المؤسسات ببسكرة-

1.4. لمحة عامة عن ولاية بسكرة:

تقع ولاية بسكرة في الناحية الجنوبية الشرقية للبلاد (الجزائر)؛ تحت سفوح كتلة جبال الأوراس، التي تمثل الحد الطبيعي بينها وبين الشمال، وتتربع على مساحة تقدر بـ 21509.80 كلم2 وتضم 33 بلدية و 12 دائرة و يحدها:

الشكل رقم (2): خريطة جغرافية لولاية بسكرة



- ولاية باتنة من الشمال.
- ولاية مسيلة من الشمال الغربي.
- ولاية خنشلة من الشمال الشرقي.
- ولاية الجلفة من الجنوب الغربي.
- ولاية الوادي من الجنوب الشرقي.
- ولاية ورقلة من الجنوب.

المصدر : بالاعتماد على:wilayabiskra.dz

وفي سنة 2015 ، أنشئت بها ولاية منتدبة هي" أولاد جلال"، تضم دائرتي:

– أولاد جلال والبلديات التابعة لها وهي :أولاد جلال ، الشعيبة ، و الدوسن.

– سيدي خالد والبلديات التابعة لها وهي :سيدي خالد ، البسباس ، وراس الميعاد.

2.4 واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة.

الجدول رقم (1): تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة خلال الفترة 2011- 2018

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
م ص و م الخاصة	5230	5611	5861	6169	7015	8224	8659	8989
%نسبة التطور	/	7,28	4,45	5,25	13,71	17,23	5,28	3,81

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على: مديرية الصناعة والمناجم بسكرة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أعلاه ، زيادة عدد المؤسسات ص و م الخاصة ، من سنة لأخرى ،إذ سجلنا 5230مؤسسة خلال سنة 2011 ، ليرتفع العدد إلى 5861 مؤسسة سنة 2013،ليسجل أعلى رقم سنة 2018 بـ 8989 مؤسسة بنسبة تطور تقدر بـ3,81%

3.4 عينة الدراسة:

شملت الدراسة ، مجموعة من مالكي/مسيري المؤسسات ص و م الناشطة بإقليم ولاية بسكرة ، الذين أمكن الوصول إليهم ، إذ تم الاعتماد على استبيان بصورته النهائية 39 عبارة، (**هذه الورقة تناولت من العبارة رقم 15 إلى رقم27**) . وزع 80 منه ، استرجعت 65 استبانة، منها 02 تم استبعادها ، لتكون عينة الدراسة النهائية 63 مالكا/مسيرا للمؤسسات ص و م أي ما نسبته 78.75% من إجمالي الاستبيانات الموزعة .

4.4 ثبات أداة الدراسة: لتقدير ثبات الدراسة ، تم الاعتماد على معامل ألفاكرونباخ .

الجدول رقم (2) : معامل ثبات وصدق الاستبيان

الرمز	محاور الاستبيان	العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول : الخيارات الإستراتيجية		19 -1	0,961	0,962
1	واقع الفكر الإستراتيجي في المؤسسة	5 -1	0,844	0,849
2	مدى ممارسة المؤسسة لعملية التحليل الإستراتيجي	14 -6	0,933	0,935
3	الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة	19 -15	0,821	0,827
المحور الثاني : مؤشرات أداء المؤسسة		27 -20	0,849	0,854
4	مؤشر الربحية	23 -20	0,682	0,692
5	مؤشر الحصة السوقية	27 -24	0,643	0,654
الإجمالي		27 -01	0,957	0,958

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على معطيات الاستمارة ونتائج برنامج spss 23

من خلال معطيات الجدول أعلاه ، تظهر هذه النتائج أن قيمة معامل ألفاكرونباخ مرتفعة ، حيث قدرت بـ 0,957 ، مما يجعلها مقبولة جدا ، وبالتالي يمكن القول أن العلاقة قوية بين عبارات الاستبيان ، وعليه فهي متناسقة وغير متناقضة ولها صلة بموضوع البحث .

نفس الأمر بالنسبة لمعامل الصدق فهو مرتفع أيضا ، حيث قدر بالنسبة لمحور الخيارات الإستراتيجية بـ 0,962 و 0,854 بالنسبة لمحور الأداء للمؤسسات ص و م محل الدراسة .

5.4. تحليل اتجاهات الآراء .

أ. الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة:

الجدول رقم (3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد"الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة"

رقم العبارة	العبـــــارة	مدى الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
		التكـــرار								
		النسبـــة %								
15	- تعمل مؤسستكم على تبني خيارات إستراتيجية تقلل لها من درجة المخاطرة للقيام بنشاطها.	5	54	1	2	1	3,95	0,60	موافق	2
		7,9	85,7	1,6	3,2	1,6				
16	- تعتمد مؤسستكم خيارات إستراتيجية تضمن لها الاستقرار	0	25	1	16	21	2,47	1,31	غير موافق	4
		0	39,7	1,6	25,4	33,3				
17	- تعتمد مؤسستكم خيارات إستراتيجية تضمن لها النمو	8	53	0	1	1	4,04	0,58	موافق	1
		12,7	84,1	0	1,6	1,6				
18	- يوجد في مؤسستكم توافق بين الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة وهياكلها التنظيمية .	0	23	0	17	23	2,36	1,31	غير موافق	5
		0	36,5	0	27	36,5				
19	- تسعى مؤسستكم لاختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق لها أحسن مستوى من الأداء .	2	56	1	3	1	3,87	0,60	موافق	3
		3,2	88,9	1,6	4,8	1,6				
المعدل العـــــام							3,34	0,72	محايد	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على معطيات تفريغ الاستمارة ونتائج برنامج spss 23

من الجدول رقم(3) أعلاه :

أثبتت قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 4,04 بانحراف معياري قيمته 0,58 النتائج التي تظهر أن 96,8% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أجابت على الاستبيان، تعتمد خيارات إستراتيجية سعيا منها للنمو،حيث وافقت 84,1% منها على ذلك،وبدرجة موافق تماما بنسبة 12,7% (العبارة 17). ضمن نفس الاتجاه، 54 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من إجمالي 63 مؤسسة محل الدراسة،أي بنسبة أكثر من 85% ، أبدت موافقتها على تبني

مؤسساتهم لخيارات إستراتيجية تقلل لها من درجة المخاطر عند القيام بنشاطها ، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,95 وانحراف معياري 0,60 (العبارة رقم 15).

أيضا، وبقيم متوسط حسابي يقدر بـ 3,87 وانحراف معياري بـ 0,60، أثبتت النتائج التي تظهر 92,1% من المؤسسات المستجوبة ، تسعى لاختيار أنسب بديل إستراتيجي الذي يحقق لها أحسن مستوى من الأداء (العبارة رقم 19).

على الرغم من تعبير 39,7% و 36,5% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، على التوالي ، بأنها تعتمد خيارات إستراتيجية تضمن لها الاستقرار ، فضلا عن تأكيدها أيضا لتوافق الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة وهياكلها التنظيمية ، إلا أن الاتجاه الترتيبي كان لصالح الدرجة "غير موافق" بمتوسط حسابي 2,47 و 2,36 وانحرافي معياري 1,33 و 1,33 على التوالي(العبارة رقم 16 و19).

ب. مؤشرات أداء المؤسسة

– **مؤشر الربحية:** يتكون هذا البعد من أربع (04) عبارات موزعة ضمن الاستبيان ، كما هي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد"مؤشر الربحية"

رقم العبارة	العبارة	مدى الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
		التكـــرار								
		النسبـــة %								
20	- زيادة الأرباح وتطور في حجم المبيعات.	4	21	15	3	20	2,77	37,1	محايد	4
		3,6	3,33	8,23	8,4	7,31				
21	- تقديم تشكيلة متنوعة المنتجات/ الخدمات لتحقيق النمو	8	52	0	1	2	4,00	0,69	موافق	1
		7,12	5,82	0	6,1	2,3				
22	- جودة في المنتجات/الخدمات مما أدى إلى زيادة في المبيعات .	5	55	1	1	1	3,98	0,55	موافق	2
		9,7	3,87	6,1	6,1	6,1				

23	- استخدام أمثل للموارد المتاحة .	3	56	1	2	1	3,92	0,57	موافق	3
		8,4	9,88	6,1	2,3	6,1				
المعدل العـــــام							3,67	0,62	موافـق	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على معطيات تفريغ الاستمارة ونتائج برنامج spss 23

من خلال معطيات الجدول رقم(4) أعلاه نجد أنه :

تشير إجابات أفراد العينة على عبارات بند الربحية ، إلى حرص مؤسساتهم بتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات/الخدمات وكذا الاهتمام بجودتها ، وذلك بفضل الخيار الإستراتيجي المتبني ، وقد كانت جل إجابات هاته العينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متقاربة بمتوسط حسابي بين 3,92 و 4. هذا وقد سجل أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة بانحراف معياري قدره 1,37 ملاحظ على العبارة رقم 20 ، مما يعني محدودية الاتفاق حول تبني خيار استراتيجي يضمن نمو في حجم المبيعات دون مراعاة توفر شروط أخرى ، وهو ما أكدته إجاباتهم على العبارة رقم 22 أين ظهرت بأقل تشتت ضمن هدا البند ، حيث سجلت أدنى قيمة للانحراف المعياري بـ 0,55 ، ما يعني اتفاق أفراد العينة على تبني خيار استراتيجي يضمن زيادة في المبيعات ولكن على أساس الجودة أيضا وليس الحجم فقط .

– **مؤشر الحصة السوقية:** يتكون هذا البعد من أربع (04) عبارات .

الجدول رقم (5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد"الحصة السوقية"

رقم العبـــارة	العبـــــارة	مدى الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
		التكـــرار								
		النسبـــة %								
24	- تعزيز الموقع التنافسي ، وقدرة التكيف مع الضغوط التنافسية.	3	59	0	1	0	4,01	0,33	موافق	1
		4,8	93,7	0	1,6	0				
25	- زيادة الحصة السوقية .	3	57	0	2	1	3,93	0,56	موافق	2
		4,8	90,5	0	3,2	1,6				
26	- خلق أسواق جديدة .	3	32	0	25	3	3,11	1,13	محايد	4

				4,8	39,7	0	50,8	4,8		
27	- تجزئة السوق بطريقة علمية ومدروسة وفقا للزبائن الحاليين والمحتملين للمؤسسة.	2	57	1	2	1				
		3,2	90,5	1,6	3,2	1,6	3,90	0,55	موافق	3
المعدل العـــــام							3,74	0,49	موافـق	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على معطيات تفريغ الاستمارة ونتائج برنامج spss 23

من خلال معطيات الجدول رقم(5) أعلاه يتضح أنه :حصل بند الحصة السوقية على متوسط حسابي إجمالي وصلت قيمته إلى 3,74 بانحراف معياري قدره 0,49، موزع على العبارات الأربع المشكلة له. إذ سجلت العبارة رقم 24 أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بـ4,01، تليها العبارة رقم 25 بقيمة 3,93 وهو ما يؤكد سعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ، للحصول على أفضل موقع تنافسي بجلب زبائن جدد وبالتالي ضمان حصة سوقية أكبر مقارنة بمنافسيها ، وهو ما ترجم في مدى الموافقة لصالح الدرجة " موافق" للعبارات الثالث 24 و 25 و 27 ، ما عدا العبارة رقم 26 التي نصت على " خلق أسواق جديدة " ، فكان الاتجاه لدرجة "محايد" الذي يرجع سببه عموما إلى تحفظ المسيرين على الإفصاح صراحة بنواياهم الإستراتيجية مستقبلا .

6.4. اختبار الفرضية الرئيسية : تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).
- قبول الفرضية البديلة H1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05).

حيث تعتبر الفرضية الصفرية أن المتغيرين مستقلين، في حين الفرضية البديلة تأكد على عدم الاستقلالية ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنتأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار، وكذا تحليل الانحدار البسيط ، لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسات ص و م محل الدراسة .

- التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم (6) : نتائج تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الانحدار	4,818	1	4,812	103,240	0,000
الخطأ	2,843	61	0,47		
الإجمالي	7,655	62			
معامل الارتباط (R) = 0,793 ، مستوى الدلالة (α =0,05)					

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss 23

من خلال نتائج الجدول رقم (6) ، يتضح أن قيمة Sig المقدرة بـ (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، مما يثبت صلاحية النموذج .

- تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

الجدول رقم (7) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة – الفرضية الرئيسية –

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) قيمة المحسوبة	مستوى الدلالةSig
الثابت	2,619	0,124	21,123	0,000
أداء المؤسسة	0,356	0,36	10,161	0,000
معامل الارتباط (R) = 0,793 ، معامل التحديد (R2) = 0,629 مستوى الدلالة (α =0,05)				

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss 23

تبين معطيات الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ، وقد بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين (R) = 0,793 ، حيث تصنف هذه العلاقة بدرجة ارتباط طردي قوي ، وقد كانت هذه العلاقة دالة من الناحية الإحصائية ، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة Sig (0.000) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن معامل التحديد (R2) بلغ 0.629، مما يعني أن 62.9% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء) يرجع إلى التغير

الحاصل في المتغير المستقل(الخيارات الإستراتيجي) ، وهذا كافي لتأكيد وجود علاقة قوية بين الخيارات الإستراتيجية المتبعة وتحسين أداء المؤسسات محل الدراسة.

وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أدائها عند مستوى معنوية (α =0,05).

ومنه بمكن تحديد الشكل الرياضي للنموذج القياسي وشكل الدالة المعبرة على هذا النموذج ، وفقا لمعادلة الانحدار الخطي التالية: Y= B0 + B1X

(Y) أداء المؤسسة (X) الخيارات الإستراتيجية B0 قيمة الثابت B1 ميل خط الانحدار

وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة الدراسة المقدر بـ (63) مؤسسة ص و م ،

ومنه: **أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة= 2.619 +0.356 الخيار الإستراتيجي**

وعليه زيادة الخيار الاستراتيجي بوحدة واحدة ،يؤدي إلى الزيادة في أداء المؤسسة محل الدراسة 0,356 وحدة .

5. <u>نتائج الدراسة</u>:

توصلنا إلى نتائج تترجم أهمية الخيار الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهي كالآتي:

- **<u>تتنوع</u>** الخيارات الإستراتيجية المتاحة والمنتهجة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، تبعا لطبيعة نشاطها وموقعها الإستراتيجي تجاه متغيرات بيتها.

- **<u>تتبنى</u>** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة للخيارات الإستراتيجية المتاحة لها (النمو والتوسع ، الاستقرار والثبات ، الانكماش والتراجع) ، إلا أنه تختلف من مؤسسة لأخرى ، إذ يعتبر خيار النمو الأكثر استخداما ، يليه الانكماش والتراجع ثم الاستقرار والثبات .

- **هناك** علاقة طردية ذات دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أدائها (الربحية ، الحصة السوقية) عند مستوى معنوية (α=0,05).وبالتالي تثبت صحة الفرضية المعتمدة في هاته الورقة البحثية.

6. خاتمة:

تطرقنا من خلال هذه الورقة البحثية ، إلى دراسة أثر الخيار الإستراتيجي على أداء المؤسسة ص و م ببسكرة ، إذ توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطيه طردية بين الخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرفها ، ومستويات الأداء المحققة(الربحية، الحصة السوقية) .

وعلى الرغم من ذلك ، تبقى النظرة الإستراتيجية لدى القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تختلف من مؤسسة لأخرى ، حسب القطاع الذي تنشط فيه وكذا حجمها ، بل وترتبط كثيرا بالعوامل المكونة لشخصية مسيريها (المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ،...) ، فضلا عن عوامل أخرى لها علاقة باستمرارية حياتها ومن ثم تحسين أدائها.

توصيات الدراسة:

- **نظرا** لطبيعة العلاقة المهمة الموجودة بين الخيارات الإستراتيجية والأداء وكذا التأثير المعنوي الإيجابي بينها ، **يتوجب** على مالكي/مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام بعملية التحليل الإستراتيجي ، الذي من خلاله يسمح بتبني أفضل خيار .

- **بوجود** العلاقة الإرتباطية والتأثير الإيجابي للخيارات الإستراتيجية (بشكل عام) في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، **يتعين** على هاته الأخيرة ، الاستفادة من العلاقة الإيجابية وتعميمها على المؤشرات الأخرى للأداء بدل التركيز على الربحية فقط ، قصد تحقيق مستويات شاملة ومقبولة.

- **تبني** تصور استراتيجي ذو أسس علمية واضحة ، يمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها من أجل تحقيق التميز في الأداء.

– **اختيار** البديل الإستراتيجي الأمثل الذي يتناسب وإمكانياتها، وذلك بالمفاضلة بين الخيارات المتاحة لها .

8. قائمة المراجع

1 *Ahmed Saeed Bamkhrma, (1994), Industry economics, Kingdom of Saudi Arabia: Dar Zahran for publication and distribution.*

2 *Barthwal R, (sans), industrial economic, india: new age publisher.*

3 *Clark Roger, (1994), Industry economics, Riyadh: Mars House.*

4 *Godefroy D.N, (1995), économie industrielle appliquée, paris: édition vuibert.*

5 *Jean pierre A,(1993), economie industrielle-élement de méthode, alger: office des publications.*

6 *Mohsen Khmaysa, (2011), Market power improvement strategy (Master thesis), Faculty of Economics, Commercial and Management, Biskra: Mohamed Kheidar University.*

7 *Medhat Kazem Al-Quraishi, (2001), Industrial economy,Jordan: Dar Wael for publishing and printing.*

8 *Mustafa Mahmoud Abu Bakr, and Fahd bin Abdullah Al-Naeem, (2008), Strategic management and the quality of thinking and decisions in contemporary enterprises, Alexandria: University House.*

9 *Maan Waad Allah Al-Maadidi, and Muhammad Salman, and Wazeera Yahia, (2015), The impact of competitive intelligence in determining the strategic choice at the level of the business unit, Jordan: Dar Al-Hamid for publication and distribution.*

10 *Moussa Idris Jaafar Abdullah, (2013), Strategic Management, Jeddah: Khwarizm Scientific for Publishing and Distribution.*

11 *Rashid Saleh Abdel-Reda, (2008), Strategic management integrative approach, Jordan: Dar Al-Manhaj for publication and distribution.*

12 *Taher Mohsen Al-Ghalbi, and Wael Mohammad Sobhi Idris, (2007). Strategic management, Jordan: Dar Wael for publication and distribution.*

13 *Taher Mohsen Mansour Al-Ghalbi, (2009), Managing the strategy of medium and small business organizations, Amman: Dar Wael.*