

أثر الخيارات الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الإدارية في شركات الاتصال السودانية

Impact of strategic options on improving organizational performance - A survey of the views of some administrative leaders in the Sudanese telecom companies

د. عبد الرزاق نصر الدين عبد الرزاق إبراهيم¹ ، د. محمد عبد العاطي عبد الله المكي²

¹ إدارة المحاكم، السلطة القضائية السودانية، السودان، Abdalrazig1986@hotmail.com

² جامعة النيلين، السودان، Dr.mohamedelmekki@gmail.com

النشر: 2019/03/31

القبول: 2019/03/08

الاستلام: 2019/02/18

ملخص:

يشهد العالم اليوم تغييرات كثيرة ، وعلى جميع الأصعدة بحيث تتعاضد وتكبر الفجوة يوماً بعد يوم بين الشكل والمضمون للعديد من الظواهر التي يكون لها اتصال مباشر بحياة الأفراد والمنظمات ، ونظراً لهذه التغييرات المفاجئة والحاصلة في العالم ، لابد من وجود أفراد قادرين على اتخاذ الخيارات الناجحة ، ونتيجة لما يتمتع به هؤلاء الأفراد من حكمة واتصالهم بالأفراد والمنظمات فإن ذلك يولد لنا قناعة من إنهم قادرين على سد وتقليص هذه الفجوة ، ولا يمكن ذلك إلا من خلال تبني خيارات إستراتيجية ناضجة ومثلى . فقد ركزت مشكلة الدراسة على التساؤل الجوهرى الذي نص هل تؤثر الخيارات الإستراتيجية بأبعادها على الأداء التنظيمي في شركات الاتصال؟، كما هدفت الدراسة التعريف بالأطر المفاهيمية لكل من الخيارات الإستراتيجية والأداء ، وما يتصل بها من أفكار معززاً الموقع القيادي في عينة البحث لنجعل منه موقعاً لبناء الخيارات الإستراتيجية الأفضل ، بدلاً من ضياع الوقت في تفاصيل العمل اليومية ، وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات .

الكلمات المفتاحية: الخيارات الإستراتيجية ، الأداء التنظيمي.

رموز JEL: D46 , M21 .

Abstract

The world today is witnessing many changes, and on all levels, the gap between the form and the content of many phenomena that have a direct connection to the lives of individuals and organizations is growing day after day. In view of these sudden changes in the world, individuals must be able to make successful choices. Because these individuals have the wisdom and contact with individuals and organizations, this gives rise to the conviction that they are able to bridge and narrow this gap. This can only be achieved by adopting mature and optimal strategic options. The study problem focused on the fundamental question of whether the option The study aimed at defining the conceptual frameworks for each of the strategic options, performance, and related ideas that reinforce the leadership position in the research sample to make it a site for building the best strategic options instead of losing time in the details of daily work. , And the study reached a number of conclusions and recommendations.

Keywords: Strategic Options, Organizational Performance

(JEL) Classification : D46 , M21.

1. مقدمة

تتفق جميع الدراسات الحديثة على إن الخيارات الناجحة لا يمكن اتخاذها إلا من خلال وجود قيادة ناجحة و متمكنة ، لذلك يمكن أن تشكل هذه إطاراً تشخيصياً للمعالجة بعقلية ومدركات واسعة ، تدفع إلى ضرورة إعداد قيادات ذات مستوى عالي من المرونة والتفكير المستقبلي، وهذه تكون مهياً لممارسة أدوار قيادية غير مألوفة وذات قدرة عالية على استيعاب المتغيرات الحاصلة في الميدان ومدى الإمكان من تطبيقها على أرض الواقع، لذا نجد إن الخيار الاستراتيجي الأفضل والقيادة المتمكنة ذات المعرفة الكافية والاستيعاب الكبير للمفاهيم الحديثة سيكون ثمارها النجاح للمنظمة في ظل عالم متغير وبيئة متغيرة.

1.1 مشكلة الدراسة:

لا يمكن فصل سلوك القيادات الإدارية عن توجهاتهم الإستراتيجية وأساليب تعاملهم مع الخيارات الإستراتيجية التي ستكون محط اهتمامهم، كما إنه لا يمكن كذلك بأي شكل من الأشكال الحكم على إن القيادات متساوية في الرؤية في تحديد إختياراتها، وقد يكون هذا محسوماً على الصعيد الفكري ومنذ أمداً طويلاً إلا إن حسمه على الصعيد التطبيقي مازال حقاً يعد مشكلة قائمة بحد ذاتها، حيث تبحث الدراسات والبحوث على حل أفضل وملائم على الأقل لها وفي أطار هذه الدراسة فأن الباحث يلخص هذه المشكلة التطبيقية بالتساؤل الجوهري الآتي:

-هل تؤثر الخيارات الإستراتيجية بإبعادها على الأداء التنظيمي في شركات الاتصال؟

2.1 أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المشكلة التي تعالجها ، ويعد البحث الحالي امتداد للبحوث والدراسات السابقة التي اهتمت بمواضيع القيادات الإستراتيجية ، ويسهم البحث في تعميق التأثير في تحقيق الأداء التنظيمي

3.1 أهداف الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فأن هدف الدراسة يتمثل في ، تشخيص طبيعة العلاقة

التي تربط بين الخيار الاستراتيجي والقيادة ، ومتطلبات النجاح في المنظمات المبحوثة، مستندة بذلك على

نموذج الدراسة الذي حدده الباحث، وضمن هذا التوجه، تحاول الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف وعلى النحو الآتي:

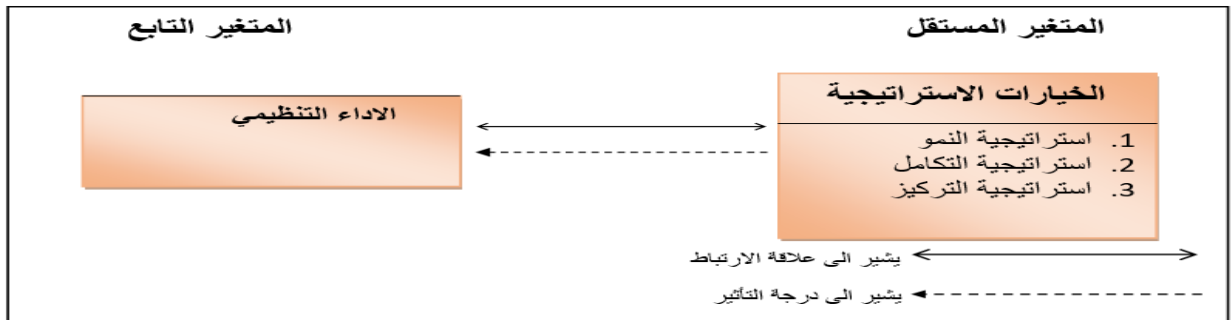
-التعريف بالأطر المفاهيمية لكل من الخيارات الإستراتيجية والأداء، وما يتصل بها من أفكار معززاً الموقع القيادي في عينة البحث لنجعل منه موقعاً لبناء الخيارات الإستراتيجية الأفضل، بدلاً من ضياع الوقت في تفاصيل العمل اليومية.

-تحديد الخيارات الإستراتيجية الأفضل، وتفعيل الدور القيادي، والسعي إلى تطوير العلاقات ذات المواهب الكامنة، من خلال عملية إشراكهم في عملية صياغة الخيارات، والأخذ بأرائهم والذي سوف يترك طابعا إيجابيا في رسم مسارات مخطط الدراسة

4.1 مخطط الدراسة:

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تم وضع مخطط فرضي للدراسة، يضم متغيرات الدراسة، الخيارات الإستراتيجية، القيادة التحويلية، والأداء التنظيمي.

ويوضح المخطط طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة وعلى هذا الأساس يهدف الباحث أن يكون المخطط مشتملاً لجميع متغيرات الدراسة الفرعية والرئيسية ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها وبشكل منفرد أو بصورة أجمالية



الشكل من إعداد الباحثين

5.1 فرضيات الدراسة:

وتتضمن الدراسة الحالية ست فرضيات رئيسة تنبثق منها عدة فرضيات فرعية:

1.5.1 الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الخيارات الإستراتيجية والأداء التنظيمي

2.5.1 الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك تأثير إحصائي ما بين الخيارات الإستراتيجية بأبعادها والأداء التنظيمي،

6.1 منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة في اختبار فرضياتها على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة كافة، ومنهج دراسة الحالة.

1.6.1 مصادر البيانات والمعلومات:

ستعتمد الدراسة أساليب مختلفة لجمع البيانات والبحوث ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وأن أساليب جمع

البيانات المستخدمة في الدراسة كانت:

-الجانب النظري: سيتم الاستعانة بمصادر علمية، عربية وأجنبية (كتب - دراسات - مؤتمرات - بحوث - مقالات - انترنت) ذات صلة كبيرة بموضوع الدراسة وكل ماله إسهام في تعزيز أهداف الدراسة وتسهم إلى حد كبير في اختبار فرضيات الدراسة.

-الجانب العملي: الاستعانة تحقيقاً للإطار الفكري والفلسفي للدراسة ومخططها ويهدف اختبار فرضياتها والوصول إلى النتائج، يتم استخدام الإستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالميدان المبحوث.

7.1 حدود الدراسة:

تم تأطير الدراسة ضمن الحدود النظرية والمكانية والزمنية وكالاتي:

1.7.1 الحدود النظرية: تحددت الدراسة ضمن المتغيرات التي ضمها مخطط الدراسة الفرضي ، وتم تناولها في

فرضيات الدراسة وهي:

-الخيارات الإستراتيجية كمتغير مستقل.

-الأداء التنظيمي كمتغير تابع.

2.7.1 الحدود المكانية: تشمل الدراسة شركات الاتصال وتركز توزيع الاستبيانات على المديرين في الإدارات العليا والوسطى العامة لتلك الشركات .

3.7.1 الحدود الزمنية: الدراسة في الفترة 2018.

2. الإطار النظري المحور الأول -الخيار الاستراتيجي

1.2 تعريف ومفهوم الخيار الاستراتيجي

هناك عدة مفاهيم للخيار الاستراتيجي للمؤسسة التي تنشط في صناعة ما، وسوف نتطرق لأهمها:
عرف الخيار الاستراتيجي على انه" ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المؤسسة والقادر على تحقيق أهدافها من جهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن تنفذ بنجاح (نيمجدين، 2013، ص 12).

كما يعرف بأنه" هو الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الإيديولوجية، الإدراك، الطموحات والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة(الصميدعي، 2010، ص 18).
في حين عرفه آخر بأنه " حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة بالفرص والتهديدات الخارجية المحتملة (دحاح، 2015، ص 67).

إن الخيار الاستراتيجي هو النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية بعد قيامها بتحديد اتجاهها الاستراتيجي، بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها، وهذا الخيار من المفترض أن ينقل المؤسسة إلى وضع أفضل ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها(حوجو، 2016، ص 2).

يتضح من خلال تحديد مفهوم الخيار الاستراتيجي انه يتطلب أولاً تحديد معني البديل والذي يخضع لتفسيرات لغوية وإدارية مختلفة فمن الناحية اللغوية بعرف البديل بأنه الخيار وما متاح من مجال للاختيار

ويمكن أن يكون خيار بين أمرين أو أكثر وبذلك يكون البديل هو احد الأمرين، وهو يشير إلى كيفية استعمال المنظمة للإستراتيجية للتكيف أو تغير أوجه البيئية إلى حالة أفضل وان تعدد الطرق التي يمكن أن تتكيف المنظمة من خلال بيئتها أدى إلى تطوير العديد من أنواع الاستراتيجيات.

2.2 الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة

إن مناقشة هذه البدائل المتاحة على المستوى الكلي للمؤسسة يساعد على اختيار البديل الأفضل، إذ تتوفر أمام المؤسسة بدائل إستراتيجية عموم، الأمر الذي يفرض انتخاب واحد أو أكثر منها، وتتركز حول وصف التوجه العام للمؤسسة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاته وتعكس إستراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تتخبط فيه المؤسسة، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام، العلاقة بين المؤسسة والمجموعات ذات المصالح، المداخل التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار وهذه البدائل تنقسم إلى ثلاثة إستراتيجيات رئيسة هي إستراتيجيات الاستقرار، وإستراتيجيات النمو، وإستراتيجيات الانكماش، لا يمكننا حصر جميع أنواع الاستراتيجيات الموجودة لأنها تتميز بالتنوع والاختلاف.

3.2 إستراتيجية النمو والتوسع:

ويقصد بها زيادة ملحوظة في بعض أهداف المؤسسة عادة ما تتعلق بزيادة المبيعات أو حصتها في السوق بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي واعتماد هذه الإستراتيجية يتطلب شرطان أساسيان هما قدرات إنتاجية عالية تسمح بإنتاج حجم أكبر ومن ثمة زيادة المبيعات والأرباح، مع وجود الخبرة اللازمة لدى العمال لإنتاج هذا الحجم الكبير (بن قارة، 2009، ص 18).

ويمكن أن يكون وضع إستراتيجية النمو بالنسبة لمعظمنا أمرا بمنتهى الصعوبة، إلا أن الأشد صعوبة منه جمع فريق من المدراء وجعل أعضائه يتفوقون على إستراتيجية مناسبة من ناحية مسار إتباعها، ولذلك وحتى قبل الشروع في البحث عن بعض خيارات النمو

4.2 البدائل الإستراتيجية أمام المؤسسة لتطبيق استراتيجيات النمو والتوسع:

1.4.2 إستراتيجية التنوع : يعتبر التنوع أكثر الاستراتيجيات تطبيقاً من طرف المؤسسات الاقتصادية، وذلك تحت دافع أساسي استراتيجي وهو زيادة المبيعات عن طريق اجتذاب أكبر عدد من المستهلكين، ولكن للتنوع حدود لا يجوز تجاوزه، وهذه الحدود تعني عدم إضافة شيء جديد إذا ما كان سيؤثر سلباً على مبيعات السلع القديمة (السالم، 2010، ص22).

حيث عرفت إستراتيجية التنوع على أنها: ممارسة أنشطة جديدة أما بإنتاج منتجات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة ويأتي ذلك بعد إتمام عملية التقطيع الاستراتيجي للسوق والنشاط، وتقوم المؤسسة على أثره باختيار القطع السوقية المستهدفة وتوجه لكل منها منتج يتوافق مع طبيعتها، وتكون المؤسسة بذلك قد أنشأت حافظة لأزواج (منتج/سوق) التي تمثل محوري مصفوفة التنوع (بن ساسي، 2011، ص ص 77-78).

وممارسة أنشطة جديدة يعتبر من أهم النشاطات التسويقية في المؤسسات وهذا يتطلب إجراء التعديلات والتطوير المطلوب لكي تتمكن من تقديم منتجات متطورة، وبالشكل الذي يمكنها الوقوف أمام المنافسة، ويكون هذا التطوير على أساس الاستعمال المنظم لنتائج البحث التطبيقي أو لمعارف النظرية بواسطة تجربتها والتأكد من صلاحيتها الفنية بقصد تصميم منتج أو نشاط جديد، وتنظيم عملية أو التحسين الجوهرية لها (فوغالي، 2015، ص 22).

إذ يمكن التطرق إلى أنواع استراتيجيات التنوع وهي كالتالي:

أ- **التنوع المرتبط** : هو أن تقوم المؤسسة بإضافة بعض مجالات الأعمال الجديدة إلى مجال عملها الحالي، شرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطاً استراتيجياً بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة، وهذا الارتباط قد يتعلق بمجالات متنوعة مثل التكنولوجيا، التوزيع، الزبائن، العلامة، مما يمكن للمؤسسة من الاستفادة من عامل تعاون عناصر الإنتاج (عالم وتيمجدين، 2014، ص 67).

ب - التنوع غير المرتبط: الذي يعني تنوعاً في مجالات نشاط مختلفة ليس لها أي ارتباط واضح وبطبيعة النشاط الحالي أو الأنشطة الحالية، أو التنوع بالتحرك إلى مناطق جغرافية أي أسواق جديدة ويعيها عدم المعرفة بالسوق (حسن عثمانوي، 2014، ص 72).

ج - التنوع الداخلي: وتتضمن تطوير الاستراتيجيات من خلال إنشاء الموارد الخاصة وكفاءات المؤسسة، وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التكامل إذا كان النشاط الذي تريد المؤسسة إنشائه غير موجود في السوق وتفصل المؤسسة هذا النوع من النمو (الابتكارات الداخلية) باعتبارها أفضل الطرق لتعزيز الكفاءات الأساسية الممكنة والتي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية (بزعي، 2009، ص 9)

د - التنوع الخارجي: ويتمثل التنوع الخارجي في تملك أو استحواذ المؤسسة على شركات أخرى وذلك عن طريق الشراء أو الاندماج وتدرج دوافع ومبررات الاندماج تحت نوعين من الدوافع، إما أن تكون هجومية أو دفاعية (محمد مختار، 2011، ص 166).

2.4.2 إستراتيجية التركيز: تتسم المؤسسة التي تعتمد هذه الإستراتيجية بالتركيز على منتج واحد أو خدمة واحدة أو على عدد محدود جداً من المنتجات أو الخدمات والتي تمتاز بالتقارب، حيث تلجأ منظمة الأعمال إلى هذه الإستراتيجية وفق مجموعة من الأبعاد نذكر من بينها التركيز على العملاء (الأسواق) وذلك بالاعتماد على العملاء الحاليين مع جذب عملاء منافسين، وجذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج / الخدمة، الجانب الآخر التركيز على المنتج / الخدمات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين، وتنمية وتطوير استخداماتها جديدة للمنتج / الخدمة مع تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج (بني حمدان، محمد إدريس، 2009، ص 223)

أما الجانب الأخير هو التركيز على التكنولوجيا وذلك بتطوير الآلات ومعدات لتحسين الكفاءة، تحسين جودة المنتجات / الخدمات، تطوير استخدامات ومناافع جديدة للمنتج / الخدمة، ومن أهم مزايا إستراتيجية التركيز هو حيث الخبرة والتجربة الكبيرة في قطاع الأعمال، أما ما يعاب على إستراتيجية التركيز هو عدم الحصول منظمة الأعمال على التداؤب التنوع الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها موارد وإمكانات منظمة الأعمال

والناتجة عن الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية المفاجئة او ظهور منافسين جدد يعملون في مجالات نفسها (مساعدة، 2013، ص 153)
أ. إستراتيجية التكامل:

وتضم هذه الإستراتيجية الاستراتيجية الآتية(محمد الساداني أحمد سليمان، ص58):

ب. إستراتيجية التكامل العمودي : يحدث التكامل العمودي كإستراتيجية، عندما تستحوذ المنظمة على أعمال إضافية أخرى، أما لغرض توفير حاجاتها من الموارد الأولية التي تدخل في عملياتها (هو ما يطلق عليه التكامل إلى الخلف) أو لغرض توفير انسيابية السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة (وهو ما يطلق عليه بالتكامل إلى الأمام).

إن التكامل العمودي أصبح أحد أهم ملامح الإبداع الإداري وخطوة تقنية مهمة في تطوير الصناعات ولكنه قد لا يكون ملائماً بذات الصيغة لكل منظمة تحت كل الظروف لذا يكون التكامل العمودي تاماً عندما تجمع المنظمة بين إستراتيجيتي التكامل العمودي الخلفي والأمامي، وبذلك فأنها تحاول السيطرة على بيئتها الاقتصادية فضلاً عن الاستفادة من المزايا المتحققة من هاتين الإستراتيجيتين.

وهنا لإستراتيجية التكامل العمودي نقاط قوة وضعف وعلى المنظمة التي تتبنى هذه الإستراتيجية أن تقرر مدى توافقها مع اهتماماتها الإستراتيجية طويلة الأجل وفلسفتها الإدارية وتحقيق أهدافها وقدرتها على تعزيز موقفها التنافسي وأخيراً الدرجة التي تخلق بها مزايا ثقافية.

ج. إستراتيجية التكامل الأفقي : تعني هذه الإستراتيجية أن تقوم منظمة بشراء منظمة أخرى من نفس مجال الصناعة والغرض من ذلك تعزيز اقتصادياتها والاستفادة من الحجم الكبير والتوسع في الدخول في أسواق جديدة وفتح منافذ تسويقية في مناطق جغرافية جديدة .

وتطبيق هذه الإستراتيجية عندما تريد المنظمة تلبية الاحتياجات المتزايدة للمستهلكين أو العملاء، أو المشتريين الصناعيين، أو بسبب ظهور فرص استثمارية جديدة للمنظمة

3. الأداء التنظيمي

1.3 مفهوم الأداء التنظيمي:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة أخرى. هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

يعتبر مفهوم الأداء : "عن الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (سلطان محمد سعيد، 2003، ص 219). كما يعبر مفهوم الأداء: "عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (بني حمدان، محمد إدريس، 2009، ص 383).

ويعبر الأداء أيضا عن "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب (الخصاق، 2005، ص 36).

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة (بدوي، 1992، ص 310).

كما أشار آخر في هذا الصدد لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، "ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما

الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك أو الانجاز، أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".

أما الأداء: "أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

حتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة أبعاد الأداء (تحليل الوظيفة)، "من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف، وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة (السلمي علي، 1985، ص267).

مما سبق يخلص الباحث أن الأداء يرتبط بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، والأداء يرتبط بعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وكذلك يرتبط الأداء إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والبيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة

2.3 أهمية عملية الأداء:

تستهدف العملية إلى ثلاثة غايات وهي مستوى كل من المنظمة، المدير، الفرد العامل التنفيذي:

الغاية الأولى: أهميتها على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

3.3 محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد". ولهذا نجد أن محددات الأداء توضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته

أ. الجهد : يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء همته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب. القدرات : تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج. إدراك الدور (المهمة): ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الفرد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجه نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال (هدار، 2012 ، ص26).

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي : الرغبة، القدرة

وبيئة العمل: (مصطفى أحمد سيد، 2000 ، ص14)

أ. الرغبة : هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد تتألف من محصلة:

– اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها

– المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية او معاكسة لاتجاهاته

ب. القدرة : تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتألف بدورها من محصلة:

أ. المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل

ب. مدى وضوح الدور

ج. المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

ج. بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة،

وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

4.3 معايير الأداء:

تتخصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

1.4.3 الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، و الجودة تحمل

معاني كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام

مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ونسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزام المنظمات بالموصفات

والمقاييس المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة

والمستفيد منها، بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه

الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم

2.4.3 الكمية: يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت

نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى

مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية

العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات و تدريب وتسهيلات.

3.4.3 الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة

4.4.3 الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات والمنشأة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعنى قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

مما سبق يخلص الباحث إلى أن معايير الأداء هي القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف أو

الرئيس والمرؤوس على الكيفية التي يمكننا من خلالها إلى الوصول إلى الأداء الأفضل، وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور في الأداء المطلوب حدوثه.

4. نتائج الوصف والتحليل

1.4 وصف عينة الدراسة والإفراد المبحوثين.

1.1.4 وصف عينة الدراسة.

يتكون مجتمع البحث القيادات الإدارية في شركات الاتصال السودانية ومن خلالها تم توزيع الاستمارة على افراد عينة البحث البالغ عددهم (55) استمارة وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (50) استمارة و(2) استمارات أهملت لعدم صلاحيتها للتحليل وبمعدل الاستجابة (90%) إذ تم اختيار (48) مبحوثاً من الأفراد العاملين

2.1.4 وصف الأفراد المبحوثين :

يبين الجدول (1) أهم الخصائص والسمات للأفراد المبحوثين من حيث المنصب(المركز الوظيفي) والتحصيل الدراسي والجنس ومدة الخدمة بالمنصب الحالي والفئات العمرية.
جدول (1) وصف الأفراد المبحوثين.

الجنس		التحصيل الدراسي						المنصب(المركز الوظيفي)																																			
أنثى		ذكور		دراسات		بكالوريوس		دبلوم		م. رئيس قسم، شعبة		رئيس قسم، شعبة		مدير																													
العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %																												
20%	10%	80%	40	10%	5	70%	35	20%	10	30%	15	50%	25	20%	10																												
الخدمة بالمنصب الحالي سنة						التخصص العام																																					
		(6 فأكثر)		(1-5)		أخرى %		محاسبة		إدارة أعمال		مالية ومصرفية																															
		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %																													
		52%		26		48%		24		4%		2		10%																													
		5		10		20		30		15		25		10																													
الفئات العمرية/ سنة																																											
				(46 فأكثر)				(41-45)				(36-40)				(31-35)				(25-30)																							
				العدد %				العدد %				العدد %				العدد %				العدد %																							
				24%				12				4%				2				16%				8				36%				18				20%				10			

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

- المنصب الوظيفي يوضح الجدول (1) أن المدراء ورؤساء الأقسام والشعب يكونون (70%) من الأفراد المبحوثين وواقع (20%) من هم بدرجة مدير و(50%) رئيس قسم أو شعبة، في حين بلغت نسبة معاوني رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب (30%) من المبحوثين.
- التحصيل الدراسي: يتبين من الجدول أعلاه أن (20%) من الأفراد المبحوثين حاصلين على شهادة الدبلوم الفني، في حين أن الحاصلين على شهادة البكالوريوس يكونون (70%) من أفراد مجتمع الدراسة، وبينما حملة الشهادات العليا (10%).
- الجنس: يشير الجدول إلى أن الذكور هم النسبة الأكبر إذ بلغت (80%) مقابل (20%) للإناث .
- أما النسبة المئوية الخاصة بالتخصص العام للأفراد المبحوثين، فقد تبين أن التخصص علوم مالية ومصرفية هو النسبة الأعلى إذ بلغت (66%) من المبحوثين وهي مؤشر على نوع وطبيعة العمل الذي يحتاج إلى هذا

التخصص، وبنفس الاتجاه شكلت التخصصات الإدارية بلغت (20%) من أفراد عينة الدراسة و التخصصات المحاسبية (10%)، والتخصصات الأخرى بلغت (4%) .

- وفيما يخص عدد سنوات الخدمة بالمنصب الحالي يلاحظ من الجدول (2) والذي يوضح أن بواقع (48%) من الأفراد لديهم خدمة (1-5) سنة و(52%) من المبحوثين خدمتهم كانت أكثر من (6) سنوات.

- وأخيرا فان النسبة المئوية للفئات العمرية أش ارت أن من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (25-30) سنة وبواقع (20%) و (36%) بين (31-35) سنة وهي مؤشر على شبابية إدارة الشركات إلى حد ما ، في حين أن نسبة (16%) من الفئة العمرية (36-40) سنة و (4%) الفئة العمرية (41-45) سنة و (24%) للفئة أكثر من (46) سنة.

3.1.4 وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.

نعرض أدناه وصف وتشخيص المتغيرات المعتمدة في الدراسة على وفق إجابات المبحوثين في الشركات قيد الدراسة، إذ يؤشر الجدول (2) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير على وفق الآتي.

الجدول (2) وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

ت	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	وسط حسابي	انحراف معياري
1x	40%	60%	-	-	-	4.4	5.5
2x	15%	70%	10%	5%	-	3.9	0.68
3x	20%	50%	25%	5%	-	3.8	0.81
4x	10%	45%	40%	5%	-	3.6	0.75
5x	-	75%	15%	10%	-	3.6	0.67
6x	5%	55%	30%	10%	-	3.5	0.75
7x	5%	60%	25%	10%	-	3.6	0.75
8x	-	40%	40%	20%	-	3.2	0.76
9x	-	60%	40%	-	-	3.6	0.50
10x	70%	25%	5%	-	-	3.6	0.58
11x	-	60%	35%	5%	-	3.5	0.60
12x	10%	45%	40%	5%	-	3.6	0.75
13x	5%	40%	55%	-	-	3.5	0.60
14x	5%	55%	35%	5%	-	3.6	0.68
15x	10%	45%	40%	5%	-	3.6	0.75

0.94	3.5	5%	5%	30%	50%	10%	16x
0.75	3.6	-		25%	60%	5%	17x
0.91	3.1	5%	20%	35%	40%	-	18x
0.44	4.2	-	-	-	75%	25%	19y
0.82	3.6	-	10%	30%	50%	10%	20y
0.83	3.8	-	10%	15%	60%	15%	21y
0.68	3.9	-	-	25%	55%	20%	22y
0.81	3.8	-	5%	25%	50%	20%	23y
0.93	3.6	-	10%	35%	35%	20%	24y
0.74	3.8	-	5%	20%	60%	15%	25y
0.82	3.9	-	5%	25%	50%	25%	36y
0.82	3.5	-	15%	35%	55%	5%	27y
0.83	3.8	-	5%	30%	45%	20%	28y

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الالكتروني

2.4 تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

أبهدف اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية لابد من تحليل علاقات الارتباط والأثر بين

الخيارات الإستراتيجية وتحسين الأداء التنظيمي وكما يلي:

1.2.4 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة : يوضح الجدول (3) علاقات الارتباط بين الخيارات الإستراتيجية وتحسين الأداء التنظيمي وتوضح هذه النتائج وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بينهما ، إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.63)، وهي قيمة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.05)، ويدل ذلك على انه كلما استخدم الشركات المبحوث الخيارات الإستراتيجية المناسبة، كلما أدى إلى تحسين الأداء التنظيمي.

جدول (3): نتائج علاقات الارتباط بين الخيارات الإستراتيجية وتحسين الأداء التنظيمي

المؤشر الكلي	إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التكامل	إستراتيجية النمو	المتغير المستقل المتغير المعتمد
*0.63	*0.68	*0.55	*0.66	تحسين الأداء التنظيمي

*P > 0.05 N=48 Ns= Not Significant

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

واعتمادا على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية

بين الخيارات الإستراتيجية وتحسين الأداء التنظيمي.

أما بالنسبة إلى علاقات الارتباط على مستوى كل مكون من أبعاد الخيارات الإستراتيجية وتحسين الأداء التنظيمي، فإن الجدول (4) يؤشر بان أعلى علاقات ارتباط كانت بين إستراتيجية النمو وتحسين الأداء التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.66) وبدل ذلك على انه كلما استخدمت الشركات الإجراءات المرتبطة بإستراتيجية النمو ذات الصلة كلما أدى إلى تحسين الأداء التنظيمي.

وبنفس الاتجاه أشارت نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية التكامل وتحسين الأداء التنظيمي إلى وجود علاقة معنوية موجبة بلغت (0.55)، ويعني ذلك بأنه كلما استخدمت الشركات التوجه نحو إستراتيجية التكامل بشكل سليم كلما أدى إلى تحسين الأداء التنظيمي.

في حين بلغ معامل الارتباط بين إستراتيجية التركيز وتحسين الأداء التنظيمي (0.68) وهي قيمة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.05)، ويشير ذلك إلى وجود تناسب بين هذا المكون من جهة وتحسين الأداء التنظيمي من جهة أخرى.

2.2.4 تحليل علاقات التأثير للخيارات الإستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي.

تشير نتائج تحليل الانحدار والموضحة في الجدول (5) إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي لأبعاد الخيارات الإستراتيجية مجتمعة في تحسين الأداء التنظيمي، إذ بلغت قيمة F (المحسوبة) (37.44) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.413) عند درجتى حرية (1.18) وبمستوى معنوية (0.05)، أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.472) وهذا ما يفسر أن (52%) من المتغيرات المستقلة لها تأثير في المتغيرات التابعة والبقية (48%) لم تخضع لها الدراسة الحالية، وهذا يعني وجود تأثير الخيارات الإستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات المبحوثة.

جدول (5): نتائج تأثير أبعاد الخيارات الإستراتيجية على تحسين الأداء التنظيمي

F		R2	إستراتيجية التركيز	قيمة لزيون	إستراتيجية النمو	Bo	المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B4	B3	B1		المتغير المعتمد

2.758	14.07	0.384	0.150 (0.437)*	0.597 (1.445) *	-0.049 (1.525)*	2.3 64	تحسين الأداء التنظيمي
4.413	37.44	0.52				1.8 18	المؤشر الكلي

قيمة (t) المحسوبة $0.05 > P^*$, $20 = N$, $(1.18) = df$, $(5.14) = df$

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية
وبموجب ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي للخيارات
الإستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي.

5. الخاتمة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات اعتمدت لاحقا أساسا للمقترحات التي نراها ضرورية للمنظمة
عينة الدراسة فضلا عن المنظمات المشابهة على وفق الآتي.
1.5 الاستنتاجات: نعرض أدناه أهم الاستنتاجات النظرية والميدانية وعلى وفق الآتي.
- تمثل الخيارات الإستراتيجية أهم سمات العصر الحديث واحد إفرزاته المتطورة والتي تعمل على اختصار
الوقت والجهد والتكاليف وتوفير الأدوات القادرة على تلبية احتياجات الإدارة الضرورية .
- أشارت نتائج وصف وتشخيص أبعاد الخيارات الإستراتيجية بلقن هذه الأبعاد متوافرة بدرجة جيدة في الشركات
المبحوثة وهذا مما يستنتج من ذلك إلى زيادة الاهتمام بهذه الأبعاد.
- تبين نتائج علاقات الارتباط بين الخيارات الإستراتيجية وتحسين الأداء التنظيمي وجود علاقة معنوية موجبة
بينهما، بلغت على المستوى الكلي (0.63)، مما يستنتج من ذلك بان هذه العلاقة معنوية .
- يؤثر على تأثير أبعاد الخيارات الإستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي وعلى الرغم من معنوياتها بان
هناك عوامل أخرى مؤثرة لم تؤخذ في هذه الدراسة إذ أن هذه التأثيرات لم تكن بدرجة عالية.
- حاجة الشركات المبحوثة إلى الياء اهتمام اكبر لأبعاد الخيارات الإستراتيجية ذات العلاقة بتحسين الأداء
التنظيمي.

- 2.5 المقترحات:** بموجب ما تقدم من استنتاجات, نرى ضرورة اخذ التوصيات المدرجة أدناه بنظر الاعتبار
- على الرغم من وجود أبعاد الخيارات الإستراتيجية في الشركات المبحوثا إلا أنها بحاجة إلى اهتمام أكبر من خلال توفير البرمجيات المناسبة وإدخال وسائل الاتصال مع الزبائن وعن احتياجاتهم.
 - زيادة اهتمام الشركات بتحسين أدائها المالي على الرغم من الإقبال الشديد عليها إلا أن ذلك لا يعني تحقيق الأداء التنظيمي المثالي، إذ إن الاستمرار والنجاح يحتاج إلى مزيد من البحث والتطوير والتحسين.
 - اعتمادا على ما تقدم يتطلب من إدارة الشركات إدخال الخيارات الإستراتيجية الحديثة وفسح المجال أمام العاملين لاستخدامها بعد إشراكهم بدورات تدريبية متخصصة في هذا المجال.
 - ضرورة مشاركة العاملين كافة الإدارة في تحسين وتطوير البرامج باستخدام التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات، إذ أصبح الآن المعيار هو تحسين الخدمات وعدم الاكتفاء بتحقيقه على وفق نمط محدد.
 - على إدارة الشركات متابعة التطورات في مجال الخيارات الإستراتيجية وإدخالها كلما تطلب الحاجة إلى ذلك في تحسين منتجاتها.

6. المراجع

1. تيمجغدين. عمر؛ 2013، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوغريج)، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 12
2. الصميدعي. محمد محمود جاسم؛ 2010، إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 18.
3. دحاح. حورية؛ هيكل الصناعة ودوره في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية : دراسة حالة صناعة خدمة الهاتف النقال، رسالة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 67.
4. حوحو. شهناز؛ 2016، دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل بسكرة، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات الاستراتيجي، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 2.
5. بن قارة. أمينة؛ 2009، أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، ص 18.
6. السالم. دياب؛ 2010، أثر تحليل البيئة التنافسية على صياغة إستراتيجية المنتج، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة دمشق، ص 22.
7. بن ساسي. إلياس؛ 2011، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 77-78.
8. فوغالي. رندة؛ 2015، دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية، للمؤسسة :دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة، رسالة ماستر، تخصص تسويق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 22.
9. غالم. عبد الله، وتيمجغدين. عمر؛ 2014، أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، ص 67.
10. حسن. عثمانوي محمد عبد الوهاب؛ 2014، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، (القاهرة : الشركات العربية المتحدة للتسويق والتوريد، ص 72
11. بزعي. فطيمة؛ 2009، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص 9.
12. محمد مختار. حسن محمد أحمد؛ 2011، الإدارة الإستراتيجية :المفاهيم والنماذج، (القاهرة: الشركات العربية المتحدة للتسويق والتوريد، الطبعة الثانية، ص 166.

13. بني حمدان. خالد محمد ، محمد ادريس. وائل. 2009، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي : منهج معاصر، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 223.
14. مساعدة. ماجد عبد المهدي؛ 2013، إدارة المنظمات :منظور كلي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 153.
15. محمد الساداني . أحمد سليمان ؛ العلاقة بين الخصائص البيئية والنمط القيادي وأثرهما في تحديد الخيار الإستراتيجي، رسالة دكتوراه منشورة، مجلة جامعة بابل، العدد الثاني، العراق، د: ت، ص 58
16. سلطان. محمد سعيد؛ 2003، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ص219.
17. الخناق. سناء عبد الكريم؛ 2005، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر، ص36.
18. بدوي. أحمد زكي؛ 1992، معجم المصطلحات الاجتماعية، بيروت :مكتبة لبنان، 1992، ص310.
19. السلمي. علي؛ 1985، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط 3، القاهرة، مصر: مكتبة غريب، ص267.
20. هدار. بختة؛ 2012، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص:تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص26.
21. مصطفى. أحمد سيد؛ 2000، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، الإسكندرية :الدار الجامعية، ص14.