

أداء العاملين ودوره في تعزيز إستراتيجية النمو من خلال إتباع إستراتيجية التكامل
—دراسة ميدانية لمؤسسة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة—

Staff performance and its role in enhancing the growth strategy by following the integration strategy- A field study for the High Hill Tannery in Djelfa -

رقيق حليلة¹

طالبة سنة خامسة دكتوراه ، مخبر سياسة التنمية الريفية في السهوب،

الجزائر، H.reguieg@mail.univ-djelfa.dz

تاريخ النشر: 1.9.2022

تاريخ القبول: 9.2.2022

تاريخ الاستلام: 21.1.2022

ملخص:

تهدف هذا الدراسة لدراسة موضوع دور أداء العاملين في تعزيز إستراتيجية النمو بمؤسسة الهضاب العليا بالجلفة، وهدفنا دراسة النابر از مدبادر اكفهو ماس—تريتيجية النمو لدالعاملين، ومعرفة العلاقة الار تباطي—تبينا للمحوثين ولمعالجة إشكالية الدراسة قمنا باستخدام الاستبيان بغير ضجمعالبيانات، حيث تم توزيع عينة الدراسة الـبالغ عددها 55 موظف. وقد توصلنا لدراسة المجموعه من النتائج. ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أداء العاملين لا تؤثر في إستراتيجية النمو في مدبغة الهضاب العليا بالجلفة. وقصد الإجابة علنا لإشكالية المطر وحة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظر بالبحثاً مافيمار تعلق الجانب التطبيقي فقد تم الا اعتماد علنا المنهج التحليلي.

كلمات مفتاحية: أداء العاملين، إستراتيجية النمو، إستراتيجية التكامل.

تصنيف JEL : M1، M31.

Abstract:

This study the subject of the effect of the performance of the staff in growth strategy of THP of djelfa , the study aimed to highlight the extent of understanding of the concept of growth strategy , and knowledge of the relational relationship between expatriates, In order to address the problem of the study, we use the questionnaire for the purpose of data collection, where they were distributed to the study sample of the 55 employees. The study reached a set of conclusions. and we've found the results of the study that staff performance d'ont the Impact in growth strategy of the business the High Hill Tannery in Djelfa. In order to answer to the problem raised was used descriptive analytical approach on the theoretical side of the Search With regard to the practical aspect has been relying on the analytical method.

Keywords: staff performance, Growth strategy, Integration Strategy.

Jel Classification Codes: M1, M31.

المؤلف المرسل: رقيق حليلة، الإيميل: H.reguieg@mail.univ-djelfa.dz

1. مقدمة:

في ظل التغييرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال منظمات الأعمال, وظهور مفاهيم حديثة في مجال التسيير, وتماشيا مع هذه التغييرات أصبح من الضروري على المنظمات في الجزائر مواكبة هذا التطور الحاصل في العالم, وذلك بتجاوز المفاهيم والطرق التقليدية وتبنى مجموعة من الأساليب الحديثة في الجزائر, وذلك انطلاقا من الاستثمار في المواد البشري, فالعقول البشرية هي الأصول التي تدير المنظمة لذلك يجب عليها توفير لها كل ما يساعدها على العمل وتحقيق الأهداف, إضافة إلى ذلك فهي تركز على إضافة جوهرية و جادة على المشروع كالدخول في أسواق جديد و أو تقديم خدمة جديدة أو تشكيلات جديدة أي تبني إستراتيجية النمو.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في:

ما هو دور أداء العاملين في تعزيز إستراتيجية النمو (عن طريق إتباع إستراتيجية التكامل) ؟

الفرضيات:

*يمكن أن يكون هنالك دور لأداء العاملين في تعزيز إستراتيجية النمو ل THP.

أهمية الدراسة:

تكمل أهمية البحث في كونه يتطرق إلى توجيهين لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنهما لأنهما يتعلقان باستقرارها و نموها وتوسعها, وذلك من خلال معرفة دور التسويق الإلكتروني في تفعيل إستراتيجية النمو.

- معرفة هل الموارد البشرية مصدر أساسي و عاملا مؤثرا في رفع أداء المؤسسة .
- والتعرف على أثر ذلك على إستراتيجية نمو المؤسسة .
- محتويات الدراسة ونتائجها وما فيها من معلومات قد تعود على الطلبة مستقبلا بمجموعة من الفوائد
- كغيره من المواضيع تكمن أهميته في كونه تكملة لمواضيع أخرى لها نفس الصلة بالموضوع .

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من النقاط:

- زيادة الوعي وتوضيح الرؤيا من ناحية هذا الموضوع, وتبيان مجموعة من المصطلحات المهمة والمفيدة والمتداولة
- التعرف على ما مدى فاعلية الأداء للعاملين وإستراتيجية النمو (إستراتيجية التكامل) ل

THP.

أسباب اختيار البحث:

ومن الأسباب الذاتية لاختيار الموضوع :

- بحكم التخصص الذي ندرسه.
- كون الموضوع ذو أهمية بالغة.
- فتح المجال لغيرنا للتعلم أكثر في هذا الميدان مستقبلا .

2. الجانب النظري:

1.2 أداء العاملين

1.1.2 تعريف أداء العاملين:

الأداء محصلة قدرة المنظمة قياساً لاستغلال الموارد لها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة، ومدى قدرتها على مواجهة التحديات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (عبد المجيد علي، 2016، صفحة 107)

الإنتاج الإجمالي للمؤسسة يتجعدنا لتوفيريينا العديد من العوامل كرسال، العمل، المعرفة... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتاليفان
كعاملسيعطيا لأداء الذي يتناسب مع قدرتهو مع طبيعة عمله. (مز هود، 2012، صفحة 86)
هو انجاز أو تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة (داوي، 2017،
صفحة 218)

يشير الدرجه تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية
التي يحققها ويشبعها الفرد بمطالبات الوظيفة (محمد حسن، 2000، صفحة 215)

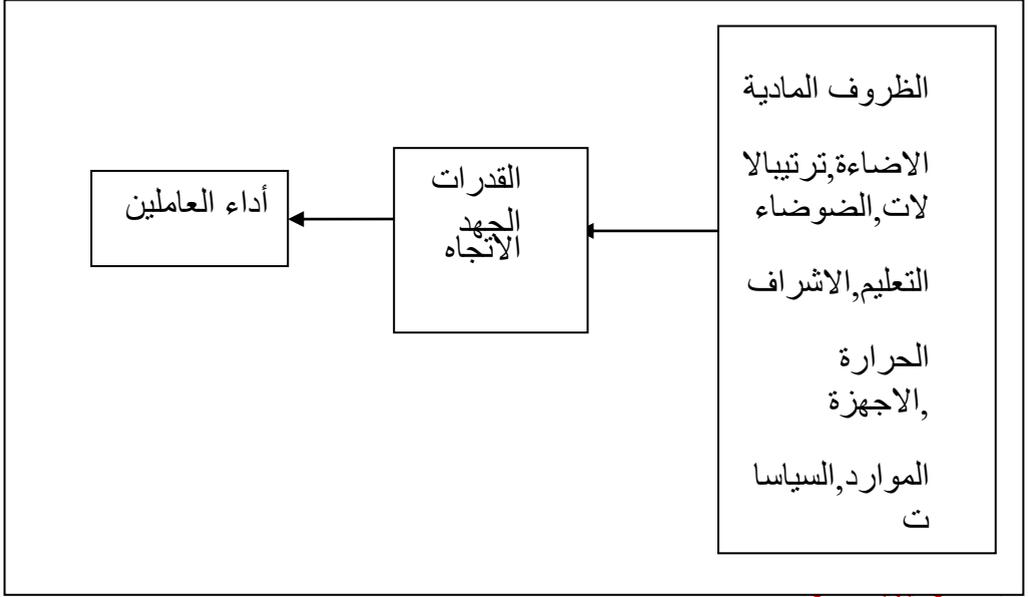
2.1.2 أبعاد أداء العاملين: (عودة رشيد و طلحة حمد الله، 2018، صفحة 128)

- المعرفة بمطالبات الوظيفة :
- وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة هذا
- الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال والقيام بواجباتها المحددة، ومدى حاجة الموظف لإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- كمية العمل المنجز : وهي تمثل ما يستطيعان إنجازها الفرد من أعمال وفق إمكانيته ومقدراتها المختلفة في الظروف الاعتيادية.
- جودة العمل :
- قدرة العاملين في المنظمة على القيام بالأعمال وإنجازها من قبلهم وفق المعايير المحددة التي تضعها منظماتهم.

3.1.2 العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الشكل التالي:

شكل 01: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.



1.2.2 نمو المؤسسة:

النمو ما هو إلا الزيادة في حجم الإنتاج بواسطة الموارد، ومن هذا فإن النمو هو ظاهرة لا تنمى وتوما تيكيا وإنما ناتجة عن تأثير حركات تغيرات المحيط على نمط طريقة التسيير داخل المؤسسة، ويتحقق من خلال تأثير عاملين هما مردودية العوامل ووفرة الحجم. (كربوش، 2013-2014، صفحة 44)

2.2.2 أهداف نمو المؤسسة: (حيرش، 2012، صفحة 287)

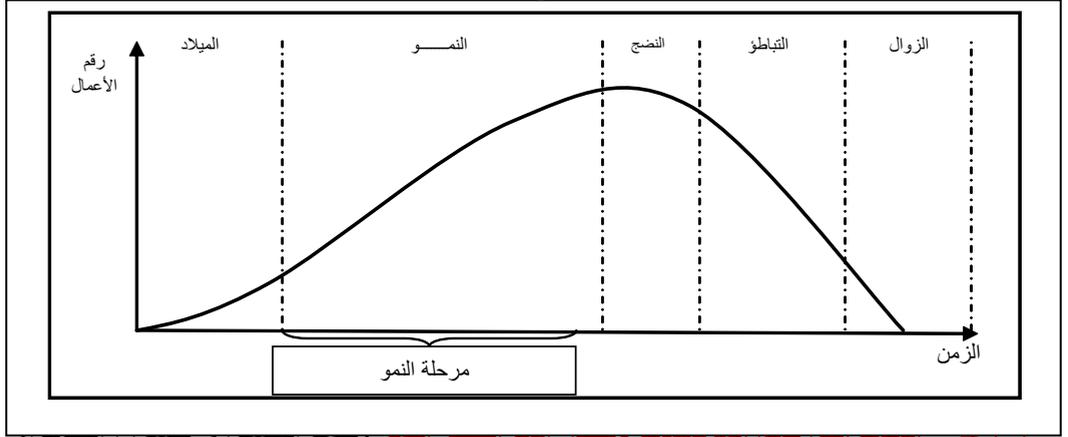
- تمكين المؤسسة من البقاء في السوق من خلال تقويتها إذ من الواضح أن في عالم المؤسسات تكون حظوظ البقاء في السوق كبيرة بالنسبة للقوي.
- إعطاء المؤسسة دورا أكبر في مجال نشاطها من حيث إعطائها مكانة تنافسية أكبر.
- منح المؤسسة الفرصة للاستفادة من اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف لتعزيز قدرتها التنافسية.
- تحسين مستوى المخرجات والنتائج كتحسين رقم الأعمال مثلا، ومستوى الأرباح....

3.2.2 دورة حياة المؤسسة نموذج Ichakadizes: (الهوري، 2007، صفحة 82)

* حسب هذا النموذج فإنه، يوجد مسارين أساسيين تعيشهما المؤسسة خلال تطورها:

المسار الأول يتمثل في مسار النمو، وهذا الأخير مقسم إلى عدة مراحل وهذا المسار يقود المؤسسة إلى مرحلة النضج، التي يجب استغلالها والحفاظ عليها لوقت طويل، وهي بداية للمسار الثاني الذي يقود المؤسسة إلى التدهور ويؤدي بها إلى الزوال والتخلي عن النشاط. * حسب هذا النموذج، المشاكل الأساسية المتعلقة بتطوير المؤسسة تنطلق من علاقة بين عاملين هما: المرونة والمراقبة.

الشكل 02: موضع النمو من دورة حياة المؤسسة.



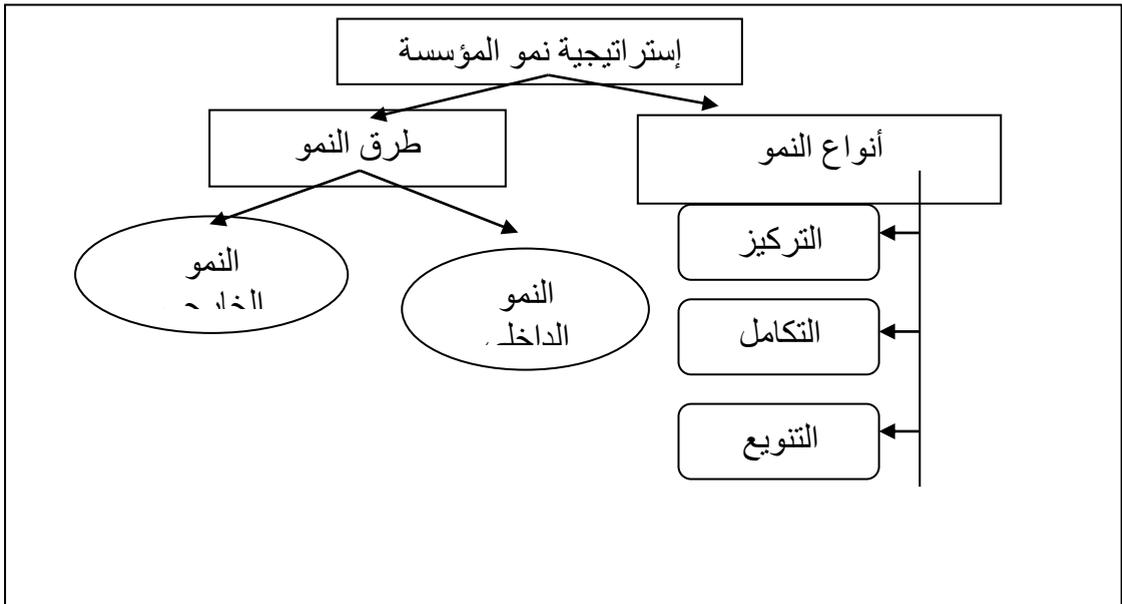
(2014، صفحة 315)

- أن إستراتيجية الثبات والاستقرار تعطي الشركات التي تتبعها نجاحا لفترة قصيرة وموت طويل الأمد. لذا تفضل المنظمة إستراتيجية النمو لكي تبقى على قيد الحياة.
- أن أغلب المدراء يربطون الفاعلية بالنمو .
- هناك من يعتقد أن فائدة المجتمع يقترن بإستراتيجيات النمو.
- إن الاعتقاد السائد انه كلما نمت وتوسعت المنظمة وزادت خبرتها أدى ذلك إلى انخفاض الكلفة وتحسين الإنتاجية والاستفادة من منحنى الخبرة.
- تحقيق اقتصاديات الحجم التي تعني تخفيض الكلفة عن طريق زيادة الكفاءة الجوهرية للنشاطات المختلفة بين وحدات الأعمال في المنظمة.

5.2.2 طرق وأشكال إستراتيجية النمو:

سنختصر اهم طرق واشكال استراتيجية النمو في الشكل التالي:

الشكل 03: طرق واشكال استراتيجية النمو.



المصدر: من اعداد الباحثة.

****طرق إستراتيجية النمو:**

إستراتيجية النمو غاية كل المدراء وهناك طريقتين لإستراتيجية النمو وهناك من يطلق عليها بالنماذج. وهما النمو الداخلي والنمو الخارجي.

- **إستراتيجية النمو الداخلي:** تعرف إستراتيجية النمو الداخلي ب:

إستراتيجية النمو الداخلي الإستراتيجية التي بموجبها تزيد المنظمة من مستوى تحقيق الأهداف بصورة أعلى مما كانت عليه سابقا عن طريق زيادة المبيعات والأرباح لخط إنتاجها الحالي من السلع والخدمات. (حمد القيسي و حسون الطائي، 2014، صفحة 316)

يمثل النمو النوع الأساسي في المؤسسات، بمعنى أنه يمثل الوجهة الطبيعية للمؤسسات عند اعتمادها النمو. (حيرش، 2012، صفحة 290)

- **إستراتيجية النمو الخارجي:** وتعرف إستراتيجية النمو الخارجي ب:

هي الإستراتيجية التي بموجبها تزيد المنظمة من مستوى تحقيق الأهداف بصورة أعلى مما كانت عليه سابقا عن طريق زيادة المبيعات والأرباح الناتج عن زيادة خطوط الإنتاج أو خطوط تقديم الخدمات (حمد القيسي و حسون الطائي، 2014، صفحة 318)

هو عمليات الحيازة المباشرة الجزئية أو الكلية لمؤسسة أو مؤسسات أخرى بمو جودة، أو الحيازة غير مباشرة

عن طريق السيطرة علم مؤسسات أخرى بامتلاكها الحصة كبيرة منر أسماها تكفيل السيطرة عليها وإدارته. (ك ربوش، 2013-2014، صفحة 46)

****أشكال إستراتيجية النمو:**

عندما قررت المنظمة بأن تنمو، فإنه يصبح من الضروري أن تختار إما: إستراتيجية التركيز أو التنوع، وإتباع إستراتيجية التكامل وهذا ما سنطرق إليه.

- **إستراتيجية التكامل:** تعد هذه الإستراتيجية من إستراتيجيات النمو المحبذة لمنظمات الأعمال ولاسيما أنها تدر عليها أرباح جيدة. (عبد المهدي مساعدة، 2013، صفحة 251)
- **أنواع إستراتيجية التكامل:** تنقسم إلى:

✓ **التكامل العمودي:** تستخدم المنظمة هذه الإستراتيجية عندما ترغب في الدخول مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها التي كانت تعتمد فيها على منظمات أخرى مستقلة. (حسين العيساوي والآخرين، 2012، صفحة 411) (أو خدمة) تنقسم إلى نوعين: (عبد المهدي مساعدة، 2013، صفحة 251)

التكامل العمودي الخلفي: والذي يتحقق عند رغبة المنشأة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية، خاصة ما يتعلق بالموارد الخام المستخدمة في العمليات الحالية أو جديدة.

التكامل العمودي الأمامي: ويهدف إلى الدخول في مجالات توزيع منتجات المنشأة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي.

✓ **التكامل الأفقي:** وهو السيطرة على المنظمات المنافسة بالشراء والتملك، أي أن معناه السيطرة على منظمة أخرى في نفس مرحلة الإنتاجية التي تعمل فيها المنظمة التي تطبق الكامل الأفقي.

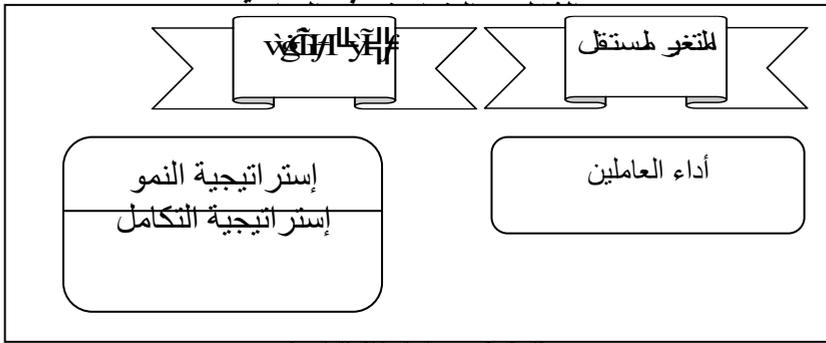
3. الدراسة الميدانية:

1.3 مفهوم مؤسسة مدبغة الهضاب العليا:

تعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات العمومية يوجد مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بالجلفة تخصص في مجال دباغة الجلود وتوظف ما يزيد عن مائة عامل في جميع مصالحتها .

تقع هذه المؤسسة في ولاية الجلفة ، تبعد بحوالي 6 كيلو مترات عن وسط المدينة وهي على محاذات الطريق الوطني رقم 1 ، تقدر مساحتها بحوالي سبعة هكتارات ، الجزء المغطى منها حوالي 2 هـ.

2.3 نموذج الدراسة: يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل التالي



المصدر: من إعداد الباحث.

3.3 أدوات جمع وتحليل البيانات :

لغرض قياس مدى توافق آراء أفراد عينة الدراسة مع عبارات محاور الدراسة ، تم الاعتماد على الشكل المغلق في إعداد الاستمارة ، وفقا لمقياس ليكرت **lekert** الخماسي ،

الجدول 1: العوانالحدود الدنيا والعليا لمقياس " ديكرت الخماسي

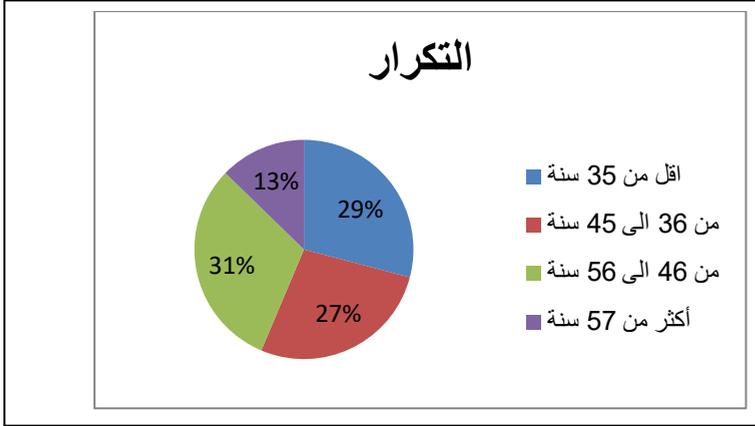
درجه الموافقه	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1.79 – 1
غير موافق	2.59 – 1.80
محايد	3.39 – 2.60
موافق	4.19 – 3.40
موافق بشدة	5 – 4.20

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على المعطيات

***تحليل البيانات الشخصية:

• **عمر المستجيب:**

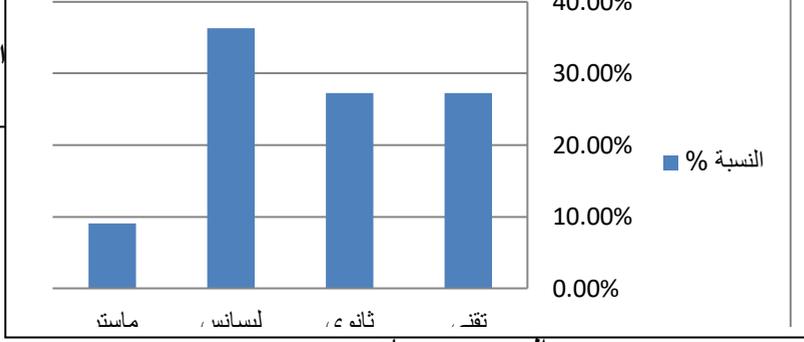
يشير الشكل 4 إلى نتائج التحليل لوصف التغير العمر للمستجوبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن 29% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تقل عن 35 سنة، و 27% تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة، و 31% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 46 و 55 سنة، في حين أن 13% من أفراد عينة الدراسة تفوق أعمارهم 55 سنة.



• **المستوى التعليمي:**

يشير الشكل 5 إلى نتائج التحليل لوصف التغير المستوى التعليمي للمستجوبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن 27.27% من أفراد عينة الدراسة لهم مستوى تقني و كذلك بالنسبة للثانوي، و 36.36% لهم مستوى ليسانس، كما تتراوح نسبة حاملي شهادة الماستر 9.09% من أفراد عينة الدراسة.

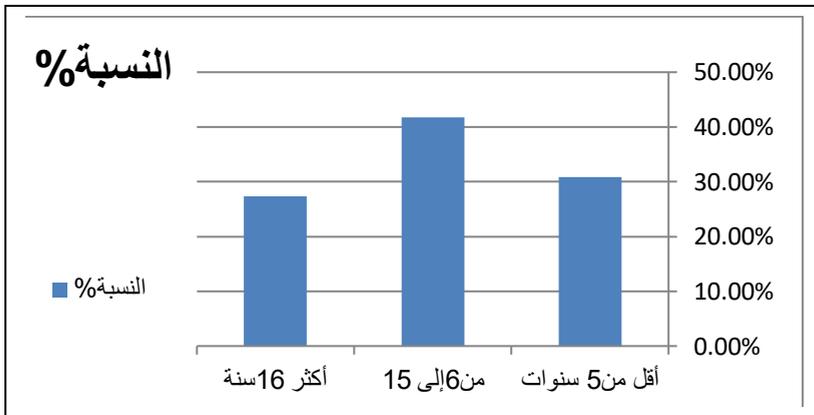
شكل 6: العنوان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



● **الخبرة المهنية:**

يشير الشكل 6 إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير الخبرة للمستجوبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن ما نسبته 30.9% لديهم خبرة مهنية لا تتفوق 5 سنوات ، أما 41.8% فهم يملكون خبرة مهنية تتراوح من 6 إلى 15 سنة ، أما 27.3% بالنسبة للأفراد الذين تتفوق خبرتهم عن 16 سنة .

الشكل 7: العنوان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



● **تحليل بيانات الإستبانة:**

نقوم بتحليل البيانات من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

✓ **المتغير الأول:** الذي يتعلق بالأداء العاملين

الجدول 2: العنوان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الأول "أداء العاملين"

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أداء العاملين	4.16	0.36

المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة كانوا موافقين على هذا المتغير

✓ **المتغير الثاني:** الذي يتعلق بإستراتيجية النمو (إستراتيجية التكامل)

الجدول 3: العنوان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الأول "إستراتيجية التكامل"

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إستراتيجية التكامل	4.06	0.53

المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة كانوا موافقين على هذا البعد، أي أن المؤسسة تتبع هذه الإستراتيجية.

• **إختبار صحة فرضية الدراسة:**

من خلال الجدول التالي نوضح علاقة أداء العاملين بإستراتيجية النمو (إستراتيجية التكامل)

الجدول 4: إختبار فرضية الدراسة.

نتيجة الفرضية	α	SIG (فيشر)	رقم النموذج
H0 مقبولة H1 مرفوضة	0.05	0.27	1

المصدر: مخرجات spss.

والتي تمت صياغتها على النحو التالي:

H0 : لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 5\%$) لأداء العاملين على إستراتيجية التكامل.

H1 : يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 5\%$) لأداء العاملين على إستراتيجية التكامل.

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن SIG لاختبار "فيشر" (F) كانت تساوي 0.27

ونلاحظ أنها أكبر من مستوى المعنوية أي ($\text{sig} = 0.39 \geq 0.05$) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مقبولة وبالتالي الفرضية البديلة مرفوضة. أي: لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 5\%$) لأداء العاملين على إستراتيجية التكامل حسب المنظمة محل الدراسة

4. خاتمة:

من خلال هذا البحث تطرقنا إلى محورين أساسيين أداء العاملين وإستراتيجية النمو (إستراتيجية التكامل) , ونظرا لأهمية إستراتيجية النمو في الإدارة حاولنا استعراض إستراتيجية التكامل لأن المنظمة محل الدراسة أصبحت مجمع فهي تهدف الى استغلال الفرص ومواجهة التحديات الحالية أو المستقبلية في ظل التغيرات البيئية وبهذا فإنها قادرة على توجيه أداء العاملين و التأثير عليه في الاتجاه الصحيح باعتبار أن أداء العاملين هو المحدد الأساسي لنجاح المؤسسة .

نتائج الدراسة:

-لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية إيجابية بين أداء العاملين وإستراتيجية التكامل حسب منظمة محل الدراسة.

التوصيات:

من خلال الدراسة المنجزة والنتائج التي توصلنا إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والتي نحبز أن تعمل المؤسسة بها:

*تنمية وتطوير العاملين من خلال:

-تكتيف دورات تدريبية و التكوينية لتنمية مهاراتهم.

-تنمية المهارات الشخصية والعقلية للعاملين وهذا ما يقلل نسبة الضغط سواء العملي أو النفسي.

-تمكين العاملين لمنحهم القوة من خلال تعزيز إستقلالية والمسؤولية الذاتية.

-إبراز دور فرق العمل من خلال إستفادة من المواهب المتعددة للأفراد مما يسمح لهم بتفجير

القدرات العقلية وإتاحة الفرص لهم من قبل المنظمة وكما تساهم في تنمية الشعور بالاتحاد و

الصدائة و خلق جو من العمل والتعاون لزيادة إنتاج.

-تشجيع وتحفيز العاملين ماديا أو معنويا ولاكن ليس دائما لكي لا يكون روتنيا.

*تبنى إستراتيجية النمو:

-التنوع في الاسواق أكثر.

-تشجيع على النمو الخارجي وزيادة حدة التنافسية.

-التنوع في الانتاج مثلا إضافة تكنولوجيا (آلات) تنتج الأحذية و المحافظ أو من خلال التكامل الأكثر مع مؤسسات صغيرة تنتج الأحذية و المحافظ وذلك لدعم الانتاج المحلي ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

آفاق الدراسة:

-أثر تبنى إستراتيجية النمو على التدريب و التكوين.

-دور إستراتيجية التنوع (نوع آخر من إستراتيجية النمو) على أداء العاملين.

-أثر إستراتيجية التركيز على روح الابداع.

-دور إستراتيجية النمو على التعلم التنظيمي.

-أثر إستراتيجية النمو على الميزة التنافسية.

-دور تنمية الموارد البشرية على إستراتيجية النمو.

-دور التمكين في تعزيز إستراتيجية النمو الداخلي.

-أثر العلم والمعرفة على النمو الخارجي والداخلي.

5. قائمة المراجع:

- الشيخ داوي. (2017). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء. الجزائر: مجلة الباحث, العدد7.
- إلياس بن ساسي. (2011). الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية. الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. البلدة: جامعة سعد دحلب.
- أمل عبد المجيد علي. (2016). إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في التميز في الأداء. جامعة بابل بالعراق: مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية, المجلد205, العدد20.
- بلال كامل عودة رشيد، و مرتضى طلحة حمدا الله. (2018). أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. مصر: مجلة دراسات العليا, مجموعة 11, العدد(1-43).
- راوية محمد حسن. (2000). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- سعيد الهواري. (2007). محددات نمو المؤسسات ص و م دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: مذكرة لنيل شهادة الماجستير فرع تسيير المنظمات.
- عبد الملوك مزهود. (2012). الأداء بين الكفاءة والفاعلية. جامعة محمد خيضر ببسكرة. مجلة العلوم الانسانية, العدد1.
- عيسى حيرش. (2012). الإدارة الإستراتيجية الحديثة. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- فاضل حمد القيسي، و علي حسون الطائي. (2014). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). الإدارة الإستراتيجية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

محمد حسين العيساوي والآخرون. (2012). الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في
اللفية الثالثة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
محمد كربوش. (2013-2014). إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. جامعة تلمسان: أطروحة
لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير.

6. ملاحق:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	55	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.709	11

Correlations

		أداء العاملين	إستراتيجية التكامل	ككل
أداء العاملين	Pearson Correlation	1	.153	.643**
	Sig. (2-tailed)		.266	.000
	N	55	55	55
إستراتيجية التكامل	Pearson Correlation	.153	1	.855**
	Sig. (2-tailed)	.266		.000
	N	55	55	55
ككل	Pearson Correlation	.643**	.855**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	

N	55	55	55
---	----	----	----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		أداء العاملين	إستراتيجية التكامل
أداء العاملين	Pearson Correlation	1	.153
	Sig. (2-tailed)		.266
	N	55	55
إستراتيجية التكامل	Pearson Correlation	.153	1
	Sig. (2-tailed)	.266	
	N	55	55

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أداء العاملين	55	4.1600	.35984
إستراتيجية التكامل	55	4.0618	.53177
Valid N (listwise)	55		

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أداء العاملين ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: إستراتيجية التكامل

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

أداء العاملين ودوره في تعزيز إستراتيجية النمو من خلال إتباع إستراتيجية التكامل – دراسة ميدانية
لمؤسسة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة –

1	.153 ^a	.023	.005	.53048
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), أداءالعاملين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.355	1	.355	1.262	.266 ^b
	Residual	14.915	53	.281		
	Total	15.270	54			

a. Dependent Variable: إستراتيجيةالتكامل

b. Predictors: (Constant), أداءالعاملين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.124	.838		3.730	.000
	أداءالعاملين	.225	.201	.153	1.124	.266

a. Dependent Variable: إستراتيجيةالتكامل