

أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان
بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري)

The effect of decision making in dairy sector SME Algerian performance
(A case study of the regions of the high plateaus and the south of Algeria)

د. خبيطي خضير^{1*}، د. بباز عبد العزيز²

¹ جامعة غرداية (الجزائر)، مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

khebiti.khodir@univ-ghardaia.dz

² جامعة غرداية (الجزائر)، bbz.abdelaziz@gmail.com

تاريخ القبول: 2022/06/17

تاريخ الاستلام: 2022/02/08

ملخص:

ركزت هذه الدراسة على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية وتهدف إلى إظهار أثر اتخاذ القرارات الإدارية على الأداء (التسويقي، الاقتصادي، التنظيمي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر، وقد اعتمدنا على استمارة استبيان تشمل متغيرات الدراسة، أين تم توزيعها على عينة من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان المتواجدة بمناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري. توصلت الدراسة إلى أن لعملية اتخاذ القرار أثر على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بشكل عام، إلا أن الأداء الاقتصادي كان التأثير ضعيفا وهذا راجع لطبيعة هذه المؤسسات، لهذا يتوجب الاهتمام بعملية صنع القرار في العمليات التشغيلية (الاقتصادية) مع إشراك كل الفاعلين (العمال) في هذه العملية. **كلمات مفتاحية:** اتخاذ القرار، مؤسسات صغيرة ومتوسطة، أداء المؤسسات، إنتاج الألبان. **تصنيف JEL:** D78، L26، P27.

Abstract:

This study focused on the decision making process in economic enterprise and aimed to show the impact of the decision making on performance (Marketing, Economic, Management) in dairy production SMEs in Algeria. In this study we relied on questionnaires that were distributed to a sample of managers of dairy production SMEs located in the regions of the high plateaus and southern Algeria.

In This study we found that the decision-making process has an impact on the performance of dairy production SMEs, but the economic performance was weak, and this is due to the nature of these enterprises, so it is necessary to pay attention to the decision-making process in operational (economic) processes with the involvement of all actors (workers) in the process.

Keywords: Decision making, SME, Enterprise's performance, dairy production.

1. مقدمة

أدى التطور السريع في بيئة الأعمال إلى ارتفاع حدة المنافسة بين الدول والشركات الاقتصادية التي تبحث عن الريادة والتميز، إلا أن ارتفاع حالة عدم التأكد لدى متخذي القرار، جعل عملية صنع القرار أكثر تعقيدا وأطول مدة، وبالتالي وجب اشراك جميع الأطراف في هذه العملية لتقليص حالة عدم التأكد لدى متخذي القرار، وبما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل في بيئة متغيرة وذات درجة مخاطرة عالية خاصة في مرحلة انطلاقها زاد من حالة عدم التأكد لدى المقاولين متخذي القرار فيها، من أجل ذلك قامت الدولة الجزائرية بدعم هذا النوع من المؤسسات بوضع برامج وهيئات دعم لهذه المقاولات الصغيرة.

وبما أن القطاع الفلاحي من القطاعات الاستراتيجية التي تدعم من طرف الحكومة، قمنا باختبار شعبة انتاج الألبان في القطاع الفلاحي الذي يعتبر من القطاعات الحيوية والاستراتيجية في الاقتصاد الجزائري لما له من أهمية في تخفيض فاتورة استيراد مادة الحليب التي تفوق كل التوقعات.

1.1. طرح الإشكالية وصياغة الفرضيات

من خلال ما سبق قمنا بطرح إشكالية البحث:

ما مدى تأثير عملية اتخاذ القرارات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر؟
وقد قمنا بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية اتخاذ القرار على الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاتخاذ القرار على الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاتخاذ القرار على الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاتخاذ القرار على الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2.1. أهداف البحث:

تهدف الدراسة أساسا إلى:

- معرفة وفهم عملية صنع القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إبراز مدى تأثير اتخاذ القرار على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- معرفة نوع الأداء الذي يظهر أثره من خلال عملية اتخاذ القرارات.

3.1. منهجية البحث:

اعتمادنا في الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال تقديم مفاهيم عامة حول اتخاذ القرار وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الافتراضي - الاستنتاجي من خلال اختبار فرضيات الدراسة بواسطة أداة الاستبيان، ومعالجتها واستخلاص النتائج من خلال استخدام الأدوات الإحصائية SPSS، وهذا للتأكد من تأثير اتخاذ القرارات الإدارية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر.

4.1. الدراسات السابقة:

لقي موضوع إتخاذ القرار وأثره على أداء المؤسسات عموما والصغيرة والمتوسطة منها على وجه الخصوص اهتمام العديد من الباحثين، فنجد دراسة (رحيل و حوشين، 2018) تهدف لدراسة دور التوجه المقاولاتي لدى إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الأداء المتميز، حيث يعتبر هذا التوجه أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار. كما نجد دراسات أخرى تحمل تقريبا نفس متغيرات الدراسة الحالية إلا أنها مهتمة بالمؤسسات عموما فنجد دراسة (عطاييلية و حازم، 2021) تهدف لدراسة أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة - كأحد جوانب اتخاذ القرار - على الأداء المؤسسي حيث تمت دراسة الحالة بمؤسسة سيدار الحجار وهي مؤسسة كبيرة، كما ونجد دراسة (مهملي، 2016) والتي هدفت إلى تقييم أثر متخذ القرار الرشيد على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة. كما ونجد عدة دراسات مهتمة بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأحد متغيرات الدراسة، حيث جاءت دراسة (جودي، 2018) لتحليل العلاقة الخاصة بين الأداء والتنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما ونجد دراسة (شياذ و قراش، 2019) تهدف لتحليل مستويات أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وأما دراسة (ياسر و براشن، 2018) هدفت لتشخيص واقع وتحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري)

خبيطي خضير/ بباز عبد العزيز

من خلال عرض أهم الدراسات السابقة تبين في حدود ما توصلنا إليه أهمية هذه الدراسة بتركيزها على أثر عملية اتخاذ القرار في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة في إنتاج الحليب ومشتقاته والمتواجدة بمناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري، لعينة مكونة من 36 مؤسسة وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

2. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

سنتطرق في هذا الجانب للإطار النظري لمتغيرات الدراسة: اتخاذ القرار، أداء المؤسسات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1.2 الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

بالنسبة لـ (Chester Barnard) الذي اهتم منذ سنة 1938 بالوظائف التنفيذية في المؤسسة، يقول أن تعريف القرار يرتبط بالحرية والاختيار، عكس ما جاء به تايلور في أساسيات علم الإدارة، ثم الأعمال التي نشرت بعد الستينيات والسبعينيات ارتبط صنع القرار بحد الرشادة، حيث أن الدراسات التي قبلها تظهر أن المؤسسات تسعى معظم الوقت إلى إيجاد أفضل الحلول، لكن الواقع أنها تتشارك في إيجاد حلول مرضية ليس بالضرورة الحل الأفضل كما ينكر (March et Simon)، ومن جهة أخرى يعتقد (Etzioni 1989) أن صنع القرارات أكثر من مجرد إيجاد الحلول، حيث أن صنع القرار أكثر من فن يتميز به المسير فلا بد من إضافة العلم إلى ذلك وهذا بإشراك جميع المستويات للوصول إلى صنع القرار من المستويات العليا للإدارة حتى المستويات التنفيذية الدنيا للمؤسسة، وهذا يؤدي للإمام أكثر بكل الظروف المحيطة ويكون القرار أكثر تركيزا، وبعده جاء مجموعة من الباحثين ركزوا على الظروف المحيطة وقت اتخاذ القرار، إذ من غير الممكن الوصول إلى تحليل وفهم القرار المناسب والرشد في ظروف عدم التأكد المحيطة به. (Radu Ogarcă, 2009, pp. 02-03).

1.1.2 مفهوم اتخاذ القرار

تم تعريف اتخاذ القرار على أنه اختيار انسب بديل لحل مشكلة معينة، كما وعرف على أنه تلك الأنشطة التي يتم اتباعها لتحديد المشكلة، بدائل الحل، تقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار وهو اختيار البديل المناسب.

من خلال هاته التعاريف يمكن اعتبار اتخاذ القرار هو اختيار بديل بين عدة بدائل، وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار، وعليه يجب أن يكون هناك عددا

أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري) خبيطي خضير/ بباز عبد العزيز

من البدائل المتاحة ليستسنى لمتخذ القرار اختيار البديل الأمثل للوصول للأهداف المرجوة، وإن لم يكن هناك بديل لما كانت مشكلة لعدم وجود مجال للاختيار وبالتالي لا توجد حاجة لاتخاذ القرار، وعليه فمن المهم التمييز بين اتخاذ القرار في حد ذاته وعملية صنع القرار. أما بالنسبة لصنع القرار فهو عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات والتي تخضع بمجملاها للتدقيق والتمحيص للوصول إلى حل أو نتيجة ووضع هذا الحل في مجال التطبيق العملي وحيث التنفيذ. ويشير إلى ذلك النظام المتكامل من الأنشطة، أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم واختيار البديل المناسب، أي أن ذلك النظام المتبع أو الخطوات التي يمر بها القائد (واعر و عبد الناصر، 2009، صفحة 06).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأول يركز على جمع البدائل وتحليلها للتعرف على الحلول المتوقعة منها لحل المشكلة، أما اتخاذ القرار فهو بمثابة إحدى خطوات عملية صنع القرار، بمعنى أن عملية صنع القرار تحتوي اتخاذ القرار كجزء من مراحلها وهي المرحلة الحاسمة في إطار عملية صنع القرار.

2.1.2. مراحل صنع القرار

نلاحظ وجود اختلاف في ضبط عدد مراحل صنع القرار بين الباحثين لكن يتفقون في خمس

(05) مراحل أساسية يتوجب إتباعها (Madiwal & Dulange, 2016, p. 01)

أ. مرحلة تعريف وتحديد المشكلة

تحديد ومعرفة المشكلة إلى غاية وضوح نوع المشكلة أو الحل الذي يجب أن يتخذ لمعالجة هذه المشكلة، حيث لا فائدة من تطبيق القرار إذا كانت حالة المشكلة غير مفهومة أو غير واضحة.

ب. مرحلة تحديد البدائل

البحث المستمر حول البدائل المتاحة، والتي يمكن أن تعطي للمشكلة أكثر من حل.

ت. مرحلة تقييم البدائل

وفي هذه المرحلة يجب الاعتماد على بعض الطرق والنماذج التحليلية مثل : مصفوفة القرار ونموذج (SWOT) لترتيب البدائل والحلول المتاحة، فمصفوفة القرار تعمل على تقييم الخيارات الأولى

أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري)

أو المثلى، وفي هذه المرحلة يعمل الفريق على ضبط قائمة الحلول والخيارات المرجحة ثم تقييم الخيارات التي تتناسب مع حل المشكلة، وبهذا يتم حصر أقل وأفضل الخيارات والحلول.

أما بالنسبة لنموذج (SWOT) فيعتمد على البيئة الداخلية والخارجية في إيجاد الحلول الممكنة، فعوامل البيئة الداخلية تمثل إما نقاط قوة (Strengths) أو نقاط ضعف (Weaknesses) بالنسبة للمؤسسة وعوامل البيئة الخارجية تمثل إما فرص (Opportunities) تستهدفها المؤسسة أو تهديدات (Threats) تتلقاها.

ث. مرحلة اتخاذ القرار

بعد مرحلة تقييم البدائل المتاحة، نجد لدينا خيارين أو أكثر من بين البدائل المتاحة، وبالتالي تختار المؤسسة البديل الأقرب إلى الحل وتقوم بإقصاء الخيارات الأخرى غير المجدية.

ج. مرحلة تنفيذ القرار

القرار لا يكون له قيمة إذا لم ينفذ، لذلك يستحسن متابعة تنفيذ القرار المتخذ بكل جدية ويمكن الاستعانة بمختصين في المجال إذا كان لدينا مشكل في التنفيذ، ومتابعة القرار يضمن لنا سيرورة تنفيذ القرار خاصة في بعض المراحل الحرجة (مرحلة المقاومة).

وهذه المراحل الخمسة هي الأكثر شمولية في لصنع القرار المناسب، والمشاركة فيه يؤدي بنا إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

2.2. مفهوم ومعايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وضعت معايير لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيطة وواضحة وهذا لظهور عدة تعاريف لها في عدة مناطق وقطاعات وفي دول مختلفة (رحيل و حوشين، 2018، صفحة 542). تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ليس بحديث العهد، بالرغم من ذلك تم تعريفها إلى غاية سنة 2001 من خلال القانون 01-18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونظرا للظروف الاقتصادية الصعبة التي عرفتها الجزائر سنوات 2015-2016 لاسيما انهيار أسعار البترول والآثار التي خلفها على بيئة الأعمال والمؤسسات الاقتصادية، تم إصدار القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (بوقجان و واضح، 2021، صفحة 426)، وعرفها : بأنها مؤسسة إنتاج السلع و أو الخدمات مهما كانت طبيعتها القانونية والتي تشغل من واحد إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها أربعة مليار دينار جزائري،

أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري) خبيطي خضير/ بباز عبد العزيز

أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 2 مليار دينار جزائري، وهي تحترم معايير الاستقلالية. (الجريدة الرسمية، 2017، صفحة 5)

ويمكن تخيص هذه المعايير في الجدول التالي (ثابت و وآخرون، 2021، صفحة 360) :

الجدول رقم 01: معايير تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

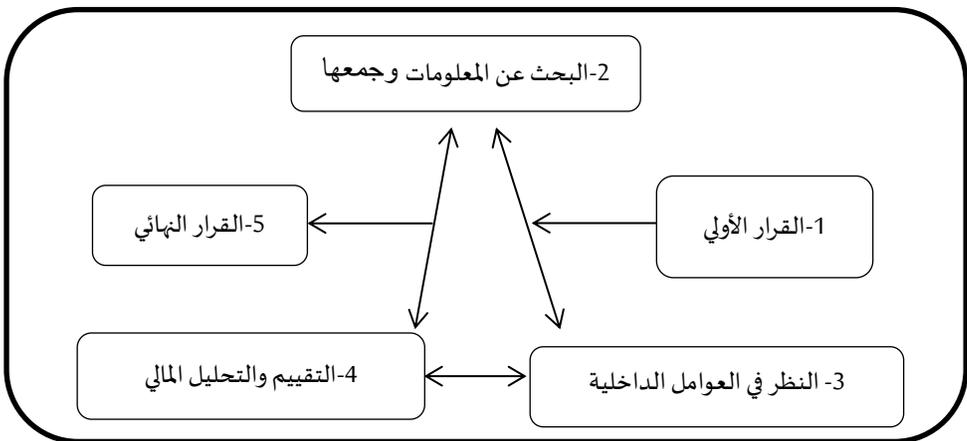
نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال (دج)	الميزانية (دج)	الاستقلالية
مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 40 مليون	لا يتجاوز 20 ملايين	ضرورة توفر
صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 400 مليون	لا يتجاوز 200 مليون	معيار
متوسطة	من 50 إلى 250	بين 400 مليون و 04 مليار	بين 200 و 01 مليار	الاستقلالية في التسيير

المصدر: (ثابت و وآخرون، 2021، صفحة 360)

1.2.2 صنع القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور المفتاح في الأسواق الاقتصادية الحالية، وصنع القرارات في هاته المؤسسات يعد قلب العملية التسييرية، وبذلك يعتبر من أساسيات حركية الاقتصاد، وبالمقابل نجد القليل ممن يهتم بصنع القرارات فيها، ومن ناحية أخرى نلاحظ وفرة الدراسات التي تركز على صنع القرارات في المؤسسات الكبيرة.

الشكل رقم 01: نموذج مراحل صنع القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source: (Madiwal & Dulange, 2016, p. 02)

أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري) خبيطي خضير/ بباز عبد العزيز

3.2. الإطار المفاهيمي للأداء ومؤشرات قياسه

يرتبط مفهوم الأداء بمفهوم الكفاءة والفعالية أي مدى بلوغ الأهداف التي تضعها المؤسسة وأيضا الاستغلال الأمثل للموارد النادرة التي تمتلكها، والأداء هو نتيجة يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة (رحيل و حوشين، 2018، صفحة 541)

ومفهوم الأداء مرتبط بالمؤسسة نفسها مع ماضيها أو مع منافسيها، والأداء يمكن أن يتعلق بشخص، بطريقة، بتقنية معينة أو بالمؤسسة ككل (لقواق و بلوشي، 2017، صفحة 65)، والأداء أيضا يتمثل في النتائج التي تعبر عن تحقيق الأهداف الداخلية والخارجية للمؤسسة، وبالتالي يكون الأداء يعبر عن عدة أبعاد مثل: (النمو، الاستمرارية، النجاح... إلخ) (Rosli & Syamsuriana, 2013)

2.2.2. أنواع مؤشرات الأداء في المؤسسات

هناك عدة تصنيفات لمؤشرات الأداء أهمها مؤشرات الأداء المالية وغير المالية،

أ. **المؤشرات المالية:** تساهم في تزويد المؤسسة بفرص استثمارية، وبالتالي المساعدة على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم، حيث يتم قياس وتقييم الأداء المالي من خلال عدة مؤشرات، لاسيما: العائد على الاستثمار، الربحية، القيمة الاقتصادية المضافة... إلخ، ويتم مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة (عطاييلية و حازم، 2021، صفحة 73)

ب. **المؤشرات غير المالية:** من أجل مواكبة التطورات في بيئة الأعمال سعت العديد من المؤسسات لتحسين أدائها من عدة جوانب، مما أدى لظهور مقاييس جديدة غير مالية والتي تدعم المؤشرات المالية، ولعل من أهمها: مؤشر الأداء التسويقي، التنظيمي، الوظيفي... إلخ (Bertrand Sogbossi Bocco, 2010, p. 18).

3.2.2. تقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التقييم هو مجموع العمليات التي تقوم بها المؤسسة لمقارنة النتائج الفعلية مع أهداف، وذلك كطريقة للمساعدة على أخذ القرارات، والتي من شأنها تحسين البرمجة في المستقبل، مما يؤدي حتما إلى دمج التقييم ضمن عمليتي التخطيط والبرمجة، وهذا يتطلب أن تكون الأهداف المراد تحقيقها موضوعة بشكل واضح أثناء تخطيط المشروع (جيبين، 2009، صفحة 14).

أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري)

خبيطي خضير/ بباز عبد العزيز

4.2.2. قياس محددات الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لكي تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنافسة في السوق يجب عليها قياس محددات

الأداء الداخلية والخارجية (جودي، 2018، صفحة 60)

أ. العوامل الداخلية: تتضمن موارد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تطوير القدرات، صياغة الهدف الاستراتيجي، تسيير العمليات الداخلية، الابتكار وتسيير الأداء.

ب. العوامل الخارجية: تتضمن عوامل المحيط بما فيها تأثيرات المستهلكين، الشركاء الاستراتيجيين، المنافسين واللوائح القانونية.

3. الطريقة والأدوات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذا الأدوات المستخدمة:

1.3. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في ميدان إنتاج الحليب ومشتقاته التي تقع ضمن ولايات الهضاب العليا والجنوب الجزائري، والمقدر عددها حوالي 100 مؤسسة، أما عينة الدراسة التي تمثل دراستنا الحالية فقدرت بـ 36 مؤسسة وهي التي تمثل عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة، بعد استرجاعها من 50 استمارة موزعة.

2.3. أدوات الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على أدوات متعددة، أهمها الاستبيان والمقابلة المباشرة، لما لهما من أهمية بالغة في الدراسة الميدانية، حيث فضلنا مقابلة مسيري المؤسسات عينة الدراسة من أجل تسليم استمارة الاستبيان لتوضيح ومناقشة جوانب الدراسة لهم وذلك لضمان دقة الإجابات المتحصل عليها.

4. عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا الجزء إلى تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة لأسئلة الاستبيان بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

1.4. نتائج قياس مستويات اتخاذ القرار وأداء المؤسسات (م.ص.م) لإنتاج الألبان

في هذا العنصر نقوم بتحليل محاور الاستبيان، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحورين الخصائص الشخصية للمسيرين وأداء المؤسسات.

أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري) خبيطي خضير/ بباز عبد العزيز

الجدول رقم 02: خصائص عينة الدراسة

نوع المتغير	فئات المتغير	التكرارات	%
عدد العمال	من 01 إلى 10	12	33,3%
	من 11 إلى 50	18	50%
	من 51 إلى 249	05	13,9%
	أكثر من 250	01	2,8%
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	13	36,1%
	من 05 إلى 10 سنوات	09	25%
	من 10 إلى 15 سنة	05	13,9%
	أكثر من 15 سنة	09	25%
نوع المؤسسة	عمومية	02	5,6%
	خاصة	34	94,4%
المجموع		36	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

يتضح لنا من خلال الجدول 02 توزيع أفراد العينة وعددهم الإجمالي (36) فرد، موزعين لعدة أصناف (عدد العمال، نوع المؤسسة، الخبرة المهنية) وهذا التنوع سيؤثر على نوعية النتائج المتحصل. الجدول رقم 03: مستويات واتجاهات وتجانس المبحوثين حول اتخاذ القرار والأداء بأبعاده.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
المتغير المستقل: اتخاذ القرارات	4.25	0.440	-	-
01 أملك القدرة على اختيار أنسب الأوقات لاتخاذ القرار.	4.35	0.716	0.614**	0.000
02 أستطيع أن أعرف على المشكلة جيدا.	4.03	0.687	0.583**	0.000
03 أجمع الحقائق التي أحتاج إليها قبل اتخاذ القرار وأزن النتائج المترتبة عنه.	4.41	0.644	0.689**	0.000
04 أتحمل مسؤولية الفشل في قرار خاطئ.	4.62	0.681	0.474**	0.003
05 لدي القدرة على معرفة الفرص لاقتناصها ومعرفة التهديدات لاجتتابها.	3.92	0.795	0.746**	0.000
المتغير التابع: الأداء في المؤسسات	3.66	0.466	0.494**	0.006

أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري)

خبيطي خضير/ بباز عبد العزيز

0.036	0.384*	0.664	3.47	أولاً: الأداء التسويقي	
0.000	0.560**	0.723	3.76	01	أهداف مؤسستا التسويقية تسير وتتطور بشكل جيد وسريع.
0.001	0.525**	0.747	3.68	02	ألبي جميع رغبات الزبائن حتى بالكميات الكبيرة.
0.000	0.826**	1.393	2.95	03	لا أهتم بتسويق المنتج لأن الطلب عليه كبير.
0.096	0.310	0.592	3.41	ثانياً: الأداء الاقتصادي (الإنتاجي)	
0.003	0.478**	0.863	3.76	04	لا يوجد أخطاء كثيرة في أداء الموظفين مقارنة مع بداية المشروع.
0.000	0.728**	0.869	4.46	05	أحاول أن أركز على عدة منتجات وإضافة منتجات أخرى.
0.000	0.643**	0.941	1.95	06	الحصول على المادة الأولية يورقني ويتعبني أكثر.
0.037	0.383*	0.659	4.14	ثالثاً: الأداء التنظيمي	
0.000	0.841**	0.811	4.19	07	أنا راض على معرفتي الشخصية وتطوير قدراتي التسييرية في مؤسستا
0.000	0.918**	0.850	4.00	08	تطور فكرة مشروعني تسير بشكل جيد.
0.000	0.729**	0.633	4.35	09	الموظفون بالمؤسسة لديهم مدة طويلة معنا ويريدون الاستمرار لمدة أطول.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

* مستوى الدلالة أكثر من 95%. ** مستوى الدلالة أكثر من 99%.

يتضح لنا من الجدول رقم 03 استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لمحاوور بين 4,25 كحد أعلى و3,41 كحد أدنى، وبالتالي هي في مجال الموافقة، كما أن معظم معاملات الارتباط لعبارات الاستبيان قوية تفوق 0,50 إلى غاية 0,918 وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، وفيما يلي اختبار فرضيات الدراسة.

2.4. اختبار فرضيات الدراسة:

وهذا باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، ويستخدم لدراسة مدى تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع محدد، وبالتالي تقدير العلاقة الرياضية بينهما، ويستخدم في المتغيرات التي تتبع التوزيع الطبيعي.

1.2.4. اختبار الفرضية الرئيسية

سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية من خلال معاملات الانحدار الخطي البسيط والمتمثلة في:

أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري)

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
 H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
 الجدول رقم 04: نتائج تحليل تبين الانحدار واختبار أثر اتخاذ القرارات على أداء الـ (م.ص.م)

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1.537	1	0.494	0.244	9.018	0.006
البواقي	4.771	28				
الإجمالي	6.308	29				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم 04 أعلاه بلغ معامل التحديد (0.244)، مما يعني أن (24.4%) من التغيير في أداء المؤسسات يعود إلى التغيير في اتخاذ القرارات التي يطبقها المديرون، وأن الباقي (75.6%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (9.018) وبقيمة احتمالية بلغت (0.006) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، وهذا مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات التي يطبقها المديرون وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 الجدول رقم 05: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين اتخاذ القرارات والأداء في (م.ص.م)

البيان	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1.060	0.494	1.219	0.233
اتخاذ القرارات	0.612		3.003	0.006

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من الجدول رقم 05 أعلاه اتضح أن قيمة معامل ارتباط بيرسون هي (0.494) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين اتخاذ القرارات التي يطبقها المديرون وأداء مؤسساتهم الصغيرة والمتوسطة، وهذا يوضح أهمية اتخاذ القرارات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته، وكلما ارتفع التركيز على عملية اتخاذ القرارات كلما ارتفع أداء مؤسساتهم.

أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري)

خبيطي خضير/ بياز عبد العزيز

ونستطيع صياغة معادلة الانحدار الخطي بين عملية اتخاذ القرارات وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

$$Y = 1.060 + 0.612 XD$$

حيث أن (Y) تمثل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي تعبر عن أثر اتخاذ القرارات (XD) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة المعامل الذي يقدر بـ: (0.612)، أي أن زيادة في اتخاذ القرارات بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمقدار (61%)، وبالتالي نقوم برفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى، والمتعلقة بدراسة أثر إتخاذ القرارات على الأداء التسويقي للمؤسسات (م.ص.م)، من خلال معاملات الانحدار الخطي البسيط، والمتمثلة في:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء التسويقي للمؤسسات (م.ص.م)
 H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء التسويقي للمؤسسات (م.ص.م)

الجدول 06: نتائج تحليل تباين الانحدار واختبار أثر اتخاذ القرارات على الأداء التسويقي لـ (م.ص.م)

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1.883	1	0.384	0.147	4.830	0.036
البواقي	10.917	28				
الإجمالي	12.800	29				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

نلاحظ من الجدول رقم 06 أعلاه أنه بلغ معامل التحديد (0.147)، مما يعني أن (14.7%) من التغير في الأداء التنظيمي يعود إلى التغير في اتخاذ القرارات التي يطبقها المسيرين، وأن الباقي (85.3%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (4.830) وبقية احتمالية بلغت (0.036) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات التي يطبقها المسيرين والأداء التسويقي (م.ص.م).

أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري)

المصدر: رقم 07: معاملات الانحدار الخطي البسيط المتعلقة ببعد اتخاذ القرار والأداء التسويقي (م.ص.م)

مستوى الدلالة	قيمة t	معامل الارتباط	المعاملات	البيان
0.660	0.445	0.384	0.585	الثابت
0.036	2.198		0.678	اتخاذ القرارات

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

نلاحظ من الجدول رقم 07 أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون هي (0.384) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين اتخاذ القرارات التي يطبقها المسيرين والأداء التسويقي في مؤسساتهم الصغيرة والمتوسطة، وهذا يوضح أهمية اتخاذ القرارات على الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته، وكلما ارتفع التركيز على عملية اتخاذ القرارات كلما ارتفع الأداء التسويقي، ومن خلال ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي بين عملية اتخاذ القرارات و الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كما يلي:

$$YM = 0.585 + 0.678 XD$$

حيث أن (YM) تمثل الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي تعبر عن أثر اتخاذ القرارات (XD) على الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة المعامل الذي يقدر بـ: (0.678)، أي أن زيادة في اتخاذ القرارات بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمقدار (67%). وبالتالي نقوم برفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء التسويقي للمؤسسات (م.ص.م)

2.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الثانية، والمتعلقة بدراسة أثر إتخاذ القرارات على الأداء الاقتصادي للمؤسسات (م.ص.م)، من خلال معاملات الانحدار الخطي البسيط، والمتمثلة في:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء الاقتصادي للمؤسسات (م.ص.م)
 H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء الاقتصادي للمؤسسات (م.ص.م)

وبما أننا وجدنا في الجدول رقم (03) أن متغير اتخاذ القرارات (XD) له علاقة ارتباط ضعيفة مع المتغير التابع الفرعي (YE) (الأداء الاقتصادي)، فإننا لا يمكن أن نقيس أثر اتخاذ القرارات على

أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري) خبيطي خضير/ بباز عبد العزيز

الأداء الاقتصادي للمؤسسات لأن نسبة التباين مرتفعة وبالتالي لا يوجد تجانس بين المتغيرين. وبالتالي نقوم برفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء الاقتصادي (الانتاجي) للمؤسسات (م.ص.م)

3.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والمتعلقة بدراسة أثر إتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي للمؤسسات (م.ص.م)، من خلال معاملات الانحدار الخطي البسيط، والمتمثلة في:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي للمؤسسات (م.ص.م)
 H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي للمؤسسات (م.ص.م)

الجدول رقم 08 : نتائج تحليل تباين الانحدار واختبار أثر اتخاذ القرار على الأداء التنظيمي

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1.846	1	0.383	0.147	4.807	0.037
البواقي	10.751	28				
الإجمالي	12.596	29				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

نلاحظ من الجدول رقم 08 أعلاه أن معامل التحديد قيمته (0.147)، مما يعني أن (14.7%) من التغيير في الأداء التنظيمي يعود إلى التغيير في اتخاذ القرارات التي يطبقها المسيرين، وأن الباقي (85.3%) ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (4.807) وبقيمة احتمالية بلغت (0.037) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات التي يطبقها المسيرين والأداء التنظيمي لل (م.ص.م)

الجدول رقم 09: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لبعده اتخاذ القرار والأداء التنظيمي

البيان	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1.292	0.383	0.989	0.331
اتخاذ القرارات	0.671		2.193	0.037

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري)

من الجدول رقم 09 أعلاه اتضح أن قيمة معامل ارتباط بيرسون هي (0.383) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين اتخاذ القرارات التي يطبقها المسيرين والأداء التنظيمي في مؤسساتهم الصغيرة والمتوسطة، وهذا يوضح أهمية اتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته، وكلما ارتفع التركيز على عملية اتخاذ القرارات كلما ارتفع الأداء التنظيمي. ونستطيع صياغة معادلة الانحدار الخطي بين عملية اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

$$YG = 1.292 + 0.671 XD$$

حيث أن (YG) تمثل الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي تعبر عن أثر اتخاذ القرارات (XD) على الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة المعامل الذي يقدر بـ: (0.671)، أي أن زيادة في اتخاذ القرارات بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء التنظيمي بمقدار (67%). وبالتالي نقوم برفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي لـ (م.ص.م).
5. خاتمة:

تعد عملية اتخاذ القرار مركز العملية الإدارية التي يقوم بها المقاول والمسير في مؤسساتهم خاصة منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أين يكون اتخاذ القرار خطوة مصيرية للمؤسسة في أدائها ومستقبلها وقد ركزت دراستنا على معرفة تأثير اتخاذ القرار الذي يقوم به المسير على الأداء غير المالي بأنواعه المختارة (الأداء التسويقي، الأداء الانتاجي والأداء التنظيمي)، وقد اعتمدنا على استمارة موجهة إلى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان مقسمة إلى متغير مستقل (اتخاذ القرار) ومتغير تابع (الأداء) بأنواعه الثلاثة، وقمنا بوضع عدة فرضيات حيث تم قبول كل من الفرضية الرئيسية وفرضيتين فرعيتين وتم رفض فرضية فرعية واحدة، وقد كانت النتائج كما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار على الأداء الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجزائر؛
- لكل من الأداء التسويقي والأداء التنظيمي ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية مع عملية اتخاذ القرار؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار على الأداء الاقتصادي (الانتاجي)؛

أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري)

خبيطي خضير/ بباز عبد العزيز

- متوسطات حسابية مرتفعة مما يدل على وجود قرارات وأداء مرتفع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الحليب ومشتقاته؛
- المتوسط الحسابي للأداء التنظيمي كان الأكبر حتى من الأداء الكلي وذلك يعود إلى الفئة المستهدفة وهي فئة المسيرين؛
- ومن خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة يمكن تقديم أهم الاقتراحات والتوصيات التالية:
- زيادة الاهتمام بعملية صنع القرار خاصة في العملية التشغيلية (الاقتصادية)؛
- أهمية إشراك كل الفاعلين الاقتصاديين (العمال) في عملية صنع القرار من طرف المسيرين؛
- لعملية اتخاذ القرار تأثير بنسب كبيرة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذلك وجب على الباحثين الاهتمام بهذا الموضوع أكثر؛
- على المقاولين في مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته التركيز على العملية الانتاجية للرفع من أدائها؛
- يتوجب على مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته المحافظة على الأداء التسويقي والتنظيمي خاصة من قبل المسيرين.

6. قائمة المراجع

- آسية رحيل، و كمال حوشين. (2018). دور التوجه المقاولاتي لدى إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الأداء المتميز. مجلة أبعاد اقتصادية، 08(02)، 541.
- الجريدة الرسمية. (2017). القانون رقم 17-02 مؤرخ في 10 يناير 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (02)، 5.
- بن علي مهمل. (2016). متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة. مجلة الرواق، 02(01)، 130-150.
- بوثينة عطابلية، و حجلة سعيدة حازم. (2021). أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 04(02)، 73.
- حنان جودي. (2018). الأداء والتنافسية: الأطار التحليلي لخصوصية العلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة العلوم الانسانية، 60.
- عبد الرحمان ياسر، و عماد الدين براشن. (2018). قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع والتحديات. مجلة نماة للاقتصاد والتجارة، 02(01)، 214-232.
- عبد الرزاق أحمد لقواق، و فنسون مارسال بلوشي. (2017). قياس وقيادة أداء الوظائف. الأردن: دار زمزم.
- عبد الوهاب محمد جبين. (2009). تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف. الجمهورية العربية السورية: جامعة سانت كليمنتس العالمية.

أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري)

- كتنزة ثابت، و وآخرون. (2021). أثر الفاعلين في النظام الوطني الجزائري للإبتكار على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسات ولاية قسنطينة. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 04(02)، 360.
- محمد شياد، و محمد قراش. (2019). تحليل مستويات أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، 09(18)، 50-09.
- وسام بوقجان ، و فواز واضح. (2021). جائحة كورونا (كوفيد19) وتداعياتها على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 04(02)، 426.
- وسيلة واعر، و موسي عبد الناصر. (2009). أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة وحدة البريد الولائية - بسكرة. الملتقى الدولي : صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية (صفحة 05). الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

- Bertrand Sogbossi Bocco. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 118.
- Hélène Bergeron. (2000). *Les indicateurs de performance en context PME, quell modèle appliquer*. France: 21ÈME CONGRES DE L'AFC.
- M. Mohd Rosli and Syamsuriana Sidek. (2013). The Impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises: Evidence from Malaysia. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise*, 03.
- Madiwal, .., & Dulange, .. (2016). DECISION MAKING IN SMEs A REVIEW. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN ENGINEERING, RESEARCH AND TECHNOLOGY*, 01.
- P.H.M. van Hoesel, P. Gibcus. (2004). *Transforming an idea into a strategic decision in SMEs, The underlying decision-making process*. Amsterdam: SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs.
- Radu Ogarcă. (2009). *FEATURES OF THE DECISION-MAKING IN SMEs*. Europe: European Social Fund within the Sectorial Operational.
- Rosli, M. M., & Syamsuriana, S. (2013). The Impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises: Evidence from Malaysia. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise*, 03.
- Xueli Huang. (2009). Strategic decision making in Chinese SMEs. *Article in Chinese Management Studies*, 90.

7. الملاحق

استمارة الاستبيان

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية

- نوع المؤسسة: عمومية خاصة
- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
- عدد العمال: 1-10 11-50 50-249 250-فما فوق

الجزء الثاني: اتخاذ القرار وأداء المؤسسة

أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري)

خبيطي خضير/ بباز عبد العزيز

سلم القياس				ال فقرات	
لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماما	المتغير المستقل: اتخاذ القرارات
					01 أملك القدرة على اختيار أنسب الأوقات لاتخاذ القرار.
					02 أستطيع أن أتعرف على المشكلة جيدا.
					03 أجمع الحقائق التي أحتاج إليها قبل اتخاذ القرار وأزن النتائج المترتبة عنه.
					04 أتحمل مسؤولية الفشل في قرار خاطئ.
					05 لدي القدرة على معرفة الفرص لاقتصادها ومعرفة التهديدات لاجتبابها.
المتغير التابع: الأداء في المؤسسات					
أولا: الأداء التسويقي					
					01 أهداف مؤسستنا التسويقية تسيير وتتطور بشكل جيد وسريع.
					02 ألبى جميع رغبات الزبائن حتى بالكميات الكبيرة.
					03 لا أهتم بتسويق المنتج لأن الطلب عليه كبير .
ثانيا: الأداء الاقتصادي (الإنتاجي)					
					04 لا يوجد أخطاء كثيرة في أداء الموظفين مقارنة مع بداية المشروع.
					05 أحاول أن أركز على عدة منتجات وإضافة منتجات أخرى.
					06 الحصول على المادة الأولية يؤرقني ويتعبني أكثر .
ثالثا: الأداء التنظيمي					
					07 أنا راض على معرفتي الشخصية وتطوير قدراتي التسييرية في مؤسستنا
					08 تطور فكرة مشروعني تسيير بشكل جيد.
					09 الموظفون بالمؤسسة لديهم مدة طويلة معنا ويريدون الاستمرار لمدة أطول.