

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التحليل الاستراتيجي SWot في تحسين أداء المنظمة

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة.

إشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

حجازي إسماعيل

إعداد الطالبة:

جعوبي فادية

الموسم الجامعي: 2015-2016

رقم التسجيل:/M- L.M.D/Ge-GRH/2016
تاريخ الإيداع

قال الله تعالى في كتابه الكريم، بعد

بسم الله الرحمن الرحيم:

(الَّذِينَ تَطَوَّأُوا فِي الْبَيْزَانِ (8) وَأَقْبَبُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْبَيْزَانَ (9)).

سورة الرحمن الآيتين الثامنة والتاسعة.

(وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا).

سورة الفرقان الآية السابعة والستين.

صدق الله العظيم.

شكر وتقدير

نحمد المولى العزيز حمدا يليق بعظمته وعلو مقامه أن أحاطنا
بعونه و هداه فيسر لنا أمرنا ووفقتنا لإنجاز هذا العمل، وبعد:
من الصعب اختزال كلمات الشكر في سطور لأنها تشعرني بمدى
قصورها وعدم إيفائها حق كانهيها.

في البداية يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع
أساتذتي الكرام بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم
التسيير الذين لم يبخلوا علي بتوجيهاتهم ونصائحهم و اخص
بالذكر أستاذي المشرفه جازي اسماعيل.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني ولم يبخل علي من
أصدقائي و زملائي وأفراد عائلتي وكل من ساهم معي ولم
بكلمة في إنجاز هذا العمل.

لهجرتك

إلى من كلت أنمله ليقدّم لنا لحظة السعادة

إلى من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير والدي العزيز

إلى من أرضعتني الحبه و العنان

إلى رمز الحبه و بلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض والدي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة و رياحين حياتي إخوتي

و إلى الأخوات اللواتي لم تلدن من أمي...إلى من تحلو بالإخاء و تميزوا بالوفاء و

العطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى معهم سعدت

إلى من عرفتك كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم صديقاتي

الملخص:

لقد ارتبطت إشكالية هذا البحث بدراسة الدور الذي يلعبه التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، وقد حاولنا الإجابة عن الإشكالية المطروحة و مجموعة التساؤلات الطرحة بها، من خلال فصلين نظريين، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي لأداء المنظمة الذي شمل ماهية الأداء و أساسيات تحسين الأداء، و في الأخير تقييم الأداء المنظمة. أما الفصل الثاني احتوى على مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي، و قدمنا عرض للتحليل الاستراتيجي SWOT و الذي تعرفنا من خلاله على كل ما يتعلق بهذا المتغير من تعاريف و أهمية و أهداف و استراتيجيات التحليل SWOT، و في الأخير حاولنا تبيان دور تحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، و فصل ثالث خاص بالدراسة الميدانية التي كانت بمؤسسة "مطاحن الزيبان" محاولين بذلك إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه الأخيرة (مؤسسة مطاحن الزيبان)، والتعرف على مدى دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المؤسسات، الأمر الذي مكننا من التعمق أكثر في الموضوع والخروج بمجموعة من النتائج. وهذا ما جعلنا نقترح مجموعة من التوصيات، التي من الممكن أن تساعد المؤسسة على معالجة نقاط ضعفها، وتعزيز نقاط القوة لديها، من أجل اقتناص أكبر عدد ممكن من الفرص، واجتناب التهديدات، وتحسين أداءها لضمان بقائها واستمرارها.

الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي SWOT، نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات، الكفاءة، الفعالية.

Résumé

La problématique de cette recherche a été associée à l'étude du rôle de l'analyse stratégique SWOT dans l'amélioration de la performance de l'organisation, nous avons essayé de répondre aux questions posées, par deux théoriciens, nous avons abordé dans le premier chapitre le cadre conceptuel de la performance de l'organisation, qui comprenait ce que le rendement et d'optimisation essentielle performance, et dans l'évaluation de la performance de l'organisation. Le deuxième chapitre contient les concepts généraux sur le diagnostic stratégique, nous avons affiché Analyse stratégique SWOT, que nous avons obtenue à

travers tout cela à l'égard de cette variable définitions et l'importance et les objectifs et les stratégies, l'analyse SWOT.

dans le dernier chapitre , on a tenté de démontrer le rôle de l'analyse SWOT stratégique pour améliorer les performances d' Organisation, pour enfin présenter une étude sur le terrain , sur l'institution " Matah'in Alziban " essayer de comparer ce qui est venu dans la partie théorique de ce dernier (Fondation Matah 'in Alziban), et d'identifier l'étendue du rôle de l'analyse stratégique sWOT améliorer la performance des entreprises, ce qui nous a permis de nous approfondir plus sur le sujet et obtenir un ensemble de résultats. Voilà pourquoi nous proposons une série de recommandations, qui peuvent aider votre organisation à faire face à ses faiblesses et améliorer les points forts ont, afin de capturer le plus grand nombre possible d'opportunités et éviter les menaces, et d'améliorer leur performance pour assurer sa survie et la continuité.

Mots clés : Analyse stratégique SWOT, forces, faiblesses, opportunités, menaces, efficience, efficacité.

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
10	نموذج العلاقة بين الكفاءة والفعالية.	1
11	أهم مقاييس الفعالية في المنظمة الاقتصادية.	2
54	معايير تقييم البعدين	3
59	عناصر تحليل SWOT	4
60	نموذج تحليل SWOT	5
83	درجات مقياس Likert الخماسي	6
84	الحدود العليا والدنيا لمقياس Likert الخماسي	7
85	اختبار التوزيع الطبيعي	8
86	نتائج اختبار أداة الدراسة	9
87	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	10
88	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	11
89	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	12
90	توزيع مجتمع الدراسة حسب نوع العقد	13
91	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	14
92	توزيع مجتمع الدراسة حسب الدورات التكوينية	15
93	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الترقيات	16
95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الآراء بخصوص نقاط القوة	17
99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الآراء بخصوص نقاط الضعف	18

قائمة الجداول

102	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الآراء بخصوص الفرص	19
105	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الآراء بخصوص التهديدات	20
108	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الآراء بخصوص أداء المؤسسة	21
111	تحليل التباين لتحليل نقاط القوة و تحسين الأداء المنظمة	22
112	معاملات نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتحليل نقاط القوة و تحسين أداء المنظمة	23
113	تحليل التباين لتحليل نقاط الضعف و تحسين أداء المنظمة	24
114	معاملات نموذج الإنحدار الخطي البسيط نقاط الضعف و تحسين أداء المنظمة	25
144	تحليل التباين تحليل الفرص المتاحة و تحسين الأداء المنظمة	26
115	تحليل التباين تحليل التهديدات المتاحة و تحسين الأداء المنظمة	27

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج الدراسة	ج
2	مكونات الأداء " الكفاءة والفعالية"	5
3	مكونات أداء المنظمات ومحدداته	13
4	نموذج تحسين الأداء	18
5	أساسيات التنمية المستدامة	21
6	التشخيص الإستراتيجي للمحيط	40
7	نموذج سلسلة القيمة لبورتر	46
8	مصنوفة BCG1	49
9	مصنوفة BCG2	52
10	مصنوفة ADL	53
11	تحليل مصنوفة McKinsey	55
12	استراتيجيات مصنوفة تحليل SWOT	63
13	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة	79
14	التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة	88
15	مدرج تكراري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة	89
16	التمثيل الدائري لمتغير المستوى التعليمي لأفراد مجتمع الدراسة.	90
17	التمثيل الدائري لمتغير نوع العقد لأفراد مجتمع الدراسة	91
18	مدرج تكراري يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	92

قائمة الأشكال

93	التمثيل الدائري يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الدورات التكوينية	19
94	التمثيل الدائري يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الترقيات	20

قائمة الاختصارات

قائمة الاختصارات

الرمز	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
BCG	Consulting Boston Group	مجموعة بوسطن للاستشارات
ADL	Arthur.D. Little	آرثر دي ليتل (اسم مكتب الدراسات الأمريكية الذي اقترح المصفوفة)
DAS	Domaine d'Activité Stratégique	منطقة الأعمال الاستراتيجية

المقدمة العامة

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن الأزمات وزيادة العولمة والتنافس الشديد و تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وخاصة تسارع الدول في تنمية القطاع الخاص وخصخصة مؤسساتها العامة دفعت الكثير من المنظمات إلى تبني أفضل الممارسات للوصول إلى أهدافها، حيث أصبح نجاح المنظم و قدرتها على تحقيق أهدافها وتعظيم ثروتها وتحقيق مصالح مختلف الأطراف مرتبط بعدة معايير، من أهمها قدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي، مما جعلها تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، إذا ينبغي على كل منظمة التي تريد البقاء و الاستمرارية أن تقوم بتشخيص الإستراتيجي بمختلف أبعاده حتى يتسنى لها تحسين أداءها و الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة.

فأي منظمة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من المتغيرات المستمرة، و هذه التغيرات قد تتيح للمنظمة فرص معينة يمكن استغلالها، أو تهديدات يجب المحاولة من تفاديها، وكذا نقاط ضعف يجب معالجتها و نقاط قوة يمكن من الاستفادة منها. حيث تدفع المنظمة بتغيير نظرتها إلى الأسواق و المنتجات و المنافسين، و تنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك المتغيرات.

و بناء على ذلك يجب على المنظمة أن تقوم بتشخيص الاستراتيجي و هو المدخل الرئيسي في عملية التخطيط الاستراتيجي و صياغة الإستراتيجية، كما يعتبر أهم أساليبه هو تشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، والتي تستخدمها في تحقيق أهدافها ورسالتها واستراتيجياتها، و أيضاً تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، و هذا ما يعرف بتحليل SWOT حيث يعتبر أداة تحليلية مهمة وضرورية لكل منظمة لأنها تمكن إدارة من تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الإستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية السريعة والمستمرة اقتصادية، تكنولوجيا، اجتماعية وحضارية، كما يؤدي إلى العمل بفاعلية واستمرار على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة. و هو من أهم العوامل التي يمكن المنظمة من تحسن أداءها، و يؤدي بها إلى تحقيق مزايا تنافسية.

1. إشكالية الدراسة:

و انطلاقا مما سبق، سنحاول أن نسلط الضوء من خلال هذه الدراسة على دور تحليل SWOT عبر أبعاده المعبرة عنه والمتمثلة في نقاط القوة، نقاط الضعف و الفرص و التهديدات، ومحاوله البحث عن دورهم في دعم المؤسسة لتحسين أداءها والمشار إليه بالكفاءة و الفعالية، وهذا عبر دراسة ميدانية شملت إطارات مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة بولاية بسكرة .

ومن هذا المنطلق جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

"ما هو دور تحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة" ؟

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن إيرادها على النحو التالي:

- ما هو دور تحليل نقاط القوة لدى في تحسين أداء المنظمة ؟
- ما هو دور تحليل نقاط الضعف لدى في تحسين أداء المنظمة ؟
- ما هو دور تحليل الفرص المتاحة في تحسين أداء المنظمة ؟
- ما هو دور تحليل التهديدات المتاحة في تحسين أداء المنظمة ؟

2. فرضيات الدراسة:

لإعطاء هذه الدراسة البعد العلمي و الأكاديمي، حاولنا وضع مجموعة من الفرضيات نوردتها في ما يلي:

- يوجد دور لبعده تحليل نقاط القوة في تحسين أداء المنظمة.
- يوجد دور لبعده تحليل نقاط الضعف في تحسين أداء المنظمة.
- يوجد دور لبعده تحليل الفرص المتاحة في تحسين أداء المنظمة.
- يوجد دور لبعده تحليل التهديدات المتاحة في تحسين أداء المنظمة.

• 3. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها محاولة التأكد من صحة الفرضيات و إبراز ما يلي:

- محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي، مع إبراز أهميته في المنظمة.
- الوقوف على التحليل الاستراتيجي SWOT و أهميته في المنظمة محل الدراسة.
- تعميق الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء و إبراز سبل تقييمه و قياسه.
- إيجاد العلاقة بين التحليل الاستراتيجي SWOT و زيادة كفاءة و فعالية أداء المنظمات.

4. أهمية الدراسة:

إن التغيرات التي تحيط بالمنظمات من كل جانب وفي كل مجال، والتحديات والضغوط المتزايدة التي تواجهها تزيد من حاجة المسيرين من استخدام تحليل الاستراتيجي SWOT، الأمر الذي قد يساهم في رفع مستوى أداءهم الإداري في هذا الجانب. ولهذا سنوضح أهمية الدراسة من خلال جانبين:

1.4. الأهمية العلمية: تنبثق أهمية موضوعنا العلمية في أنه يعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية نظرا إلى قلة الدراسات المقدمة في هذا الموضوع في كليتنا، فعلى الرغم من توجه عدة أبحاث نحو دراسته هذا الموضوع إلا أن التغطية الكافية له ما زالت تحتاج إلى إثراء وتدخّل من قبل الباحثين خاصة في الجانب الميداني، بالإضافة إلى حداثة الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين متغيرين ذو أهمية كبيرة في الوقت الحاضر . كذلك إلى إلقاء الضوء حول دور تحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة.

2.4. الأهمية العملية: تبرز أهمية البحث في تقديم وتعريف بتحليل الاستراتيجي SWOT للمنظمات الجزائرية و إبراز الدور الذي يلعبه في المنظمة، وذلك من خلال مساعدة المنظمة في تحديد الفرص

والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، وكذلك يساعدها في معرفة نقاط قوتها وتحديد نقاط الضعف لديها لكي يتسنى لها معالجتها في ظل بيئة سريعة التغير والنمو والتطور.

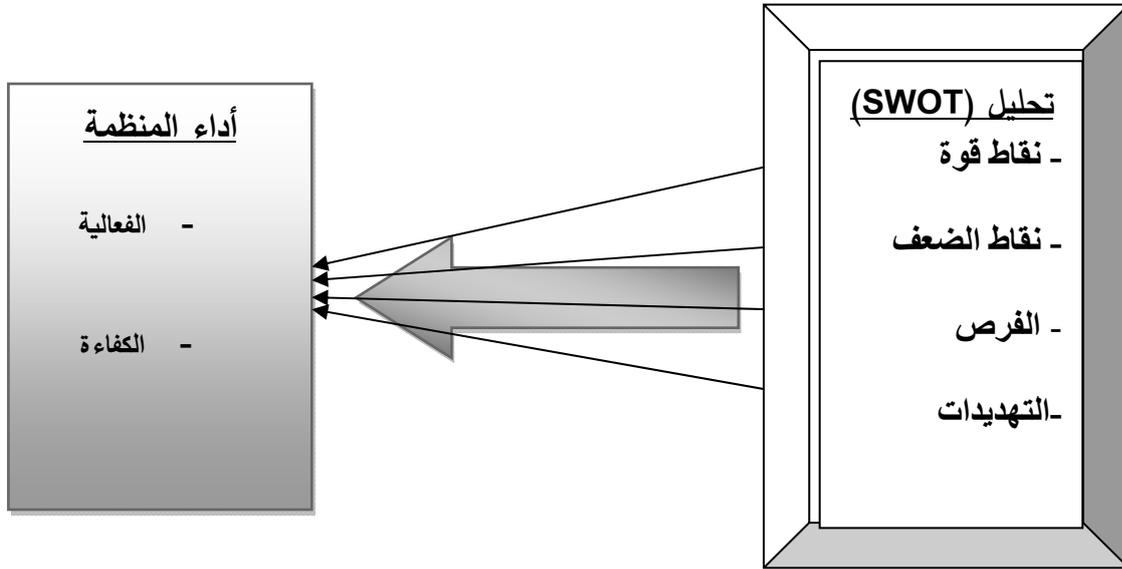
5. دوافع اختيار الموضوع:

- الميول الشخصي للبحث في هذا الموضوع.
- قناعتنا الخاصة بالدور الذي ينطوي عليه تحليل الاستراتيجي SWOT في زيادة وعي المنظمة، وكونه من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي، هذا إضافة إلى رغبتنا في الوقوف على واقع مدى الاهتمام بالتشخيص الإستراتيجي، و مدى الاهتمام المنظمة محل الدراسة بتحسين أداءها.
- قلة الدراسات والأدبيات التي تتناول موضوع التشخيص الاستراتيجي SWOT وعلاقته بتحسين أداء المنظمة.
- ضعف الاهتمام بعملية التشخيص الاستراتيجي في المنظمات الجزائرية، وعدم النظر بعين الاعتبار لخطورة دراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والاعتماد في المقابل على الطرق التقليدية في وضع الخطط الإستراتيجية.

6. نموذج الدراسة:

يمكن توضيح هذا النموذج من خلال ما يلي:

الشكل 01: النموذج النظري للدراسة.



يتضح من نموذج الدراسة طبيعة العلاقة بين دور تحليل الاستراتيجي SWOT و أداء المنظمة، بحيث سندرس علاقة تحليل الاستراتيجي SWOT و أبعاده الاربعة " نقاط قوة و نقاط الضعف و الفرص و التحديات"، بتحسين الأداء المنظمة.

7. هيكل البحث:

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي الخاص بتحليل الاستراتيجي SWOT إلى مبحثين. تطرقنا في المبحث الأول لمفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي من خلال التعرف على ماهية عملية التشخيص الاستراتيجي، أبعادها و أهدافه و مراحلها و أدواتها. أما في المبحث الثاني فخصصناه لتحليل الاستراتيجي SWOT ، تطرقنا له من خلال ماهية التحليل الاستراتيجي SWOT، و المصادر الرئيسية لبياناته و في الاخير استراتيجيات التحليل SWOT.

أما الفصل الثاني فخصصناه لدراسة الإطار المفاهيمي لأداء المنظمة، بحيث قسمناه إلى أربعة مباحث، المبحث الأول يتعلق ماهية الأداء، تعرفنا فيه على مفهوم أداء و مكوناته و أهميته و أهم عوامل مؤثرة عليه، أما

المبحث الثاني فخصص أساسيات تحسين الأداء المنظمة، وتطرقنا فيه إلى مفهوم و نموذج تحسين الأداء و دوافعه، و أساليبه و خطواته. أما المبحث الثالث فكان تقييم الأداء المنظمة و تطرقنا فيه إلى مفهوم تقييم الأداء، و أهميته و أهدافه، و مراحل و متطلبات نجاح تقييم الأداء ، لنختتم الفصل بمبحث يوضح دور تحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة.

أما الفصل الثالث المخصص للدراسة التطبيقية فقد تمكنا فيه من تطبيق الدراسة على مؤسسة المطاحن الزيبان. وقمنا بتقسيمه إلى أربع مباحث، فقد خصص المبحث الأول لتقديم مؤسسة المطاحن الزيبان حيث تم تعريف بالمؤسسة، وأهميتها وأهدافها، ثم هيكلها التنظيمي. أما المبحث الثاني كان للإطار المنهجي للدراسة، وضحنا فيه المنهج المتبع، وأهم أدواته، كما وضحنا أهم خصائص عينة الدراسة، ثم درسنا صدق وثبات استمارة الدراسة، أما المبحث الثالث خصصناه لتحليل النتائج واختبار صلاحية نموذج الدراسة واختبار الفرضيات ثم تفسيرها. و جاء المبحث الرابع بالدراسة مصفوفة SWOT لمؤسسة مطاحن الزيبان. لنختتم الدراسة بخاتمة عامة ومجموعة من النتائج والتوصيات.

8. التعريفات الإجرائية:

- 1- تحليل الاستراتيجي: هو ما يطلق عليه بالتحليل الثنائي أو تحليل الموقف، و هو من بين أساليب و نماذج التحليل الإستراتيجي إلى جانب (تحليل المحفظة - تحليل قوى التنافس - تحليل الصناعة و قوى التنافس). و ينطلق هذا النموذج الذي يعرف باسم SWOT وهو اختصار لـ Strength, Weakness, Opportunities Threats، من فكرة المقابلة المنطقية بين فرص و مخاطر المحيط من جهة، و إمكانيات المؤسسة معبراً عنها بنقاط القوة و نقاط الضعف من جهة أخرى، لوضع الإستراتيجية المناسبة. على أساس افتراض أن الإستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمنظمة من نقاط قوة و فرص، و تقليل أثر نقاط الضعف و التهديدات.

- 2 **نقاط القوة:** نقاط قوة أي منظمة هي عبارة عن مصادرها وقدراتها المتوافرة والتي يمكن استخدامها لإيجاد ميزات تنافسية ، أو هي المزايا و الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة مقارنة بما يتمتع به المنافسون.
- 3 **نقاط الضعف:** نقص أو انعدام نقاط القوة ما هو إلا نقاط ضعف تواجهها المنظمة تؤثر جدياً في فعالية آدائها، ويجب القضاء على نقاط الضعف بقدر الإمكان.
- 4 **الفرص:** تمثل الوضع الأساسي المرغوب فيه لبيئة المنظمة، أو العوامل الإيجابية أو المساعدة المتوفرة في بيئة المنظمة، والتي يجب أن يستغلها صاحب المشروع و التي تجعل من فكرة المشروع فكرة قابلة للتحقيق عملياً، إلا أنها غالباً ما تكون خارج سيطرة صاحب المشروع، وهي تختلف عن نقاط القوة من جهة أن هذه الأخيرة هي عوامل إيجابية داخلية أما الأولى فهي عوامل إيجابية خارجية.
- 5 **التحديات:** هي الوضع الغير مرغوب فيه لبيئة المنظمة، أو العوائق التي تجعل المنظمة غير قادرة على الوصول إلى أهدافها و تؤثر في آدائها بشكل مباشر.
- 6 **لأداء:** هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة. هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه المباشر " النتائج " أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل".
- 7 **الفاعلية:** و هي الوصول إلى الأهداف والنتائج المتوقعة، و هي ايضا القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة المتاحة.
- 8 **الكفاءة:** وتعني تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، و أن تكون المنظمة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.

9. الدراسات السابقة :

1 - الدراسات السابقة المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي **sowt**:

أولاً: دراسة لـ (د. عبد الستار حسين يوسف (2007): تقدير المخاطرة في ظل تحليل SWOT في المؤسسات الصناعية" دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن).

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز و تقدير المخاطرة في ظل تحليل SWOT في المؤسسات الصناعية، حيث تناولت هذه الدراسة ماهية و إدارة و تقدير المخاطر و مفهوم أهمية تحليل SWOT، كما هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة والتأثير تحليل SWOT على تقليل نسبة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات الأعمال في ظل بيئة متغيرة، حيث تركز الدراسة على الفرضية إن تحليل SWOT له أثر إيجابي فعال في تقليص نسبة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات الأعمال الصناعية، و اعتمد الباحث في صياغة الإطار النظري لهذه الدراسة على ما متاح من مصادر ومراجع ومواقع علمية إلكترونية مع شرح ونقد للمفاهيم والأفكار كلما كان ذلك ضرورياً، أما بالجانب العملي فقد اعتمد الباحث أسلوب التحليل النقدي الاستنتاجي لما متوفر من بيانات تاريخية ونماذج رياضية ومحددات نظرية لاستخلاص الاستنتاجات وإثبات الفرضية وصياغة التوصيات المناسبة.

توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها هي أن أي مؤسسة اقتصادية وخاصة المؤسسات الإنتاجية تواجه مخاطر محتملة مهما كان نوع نشاطها أو تطورها أو البلد الذي تعمل به، و لا توجد مؤسسة اقتصادية اليوم تعمل في بيئة يكون فيها الخطر صفراً وبذلك فإن مستوى الخطر ما بين منخفض جداً Very Low ومرتفع جداً لحدده الأقصى Extreme، و إن إدارة المخاطر أصبحت اليوم واحدة من الإدارات الضرورية في منظمات الأعمال كونها تمثل نظام حماية المنظمة وضمان ديمومة نشاطها ونجاحها، و إن تحليل SWOT أصبحت إدارة ضرورية لمنظمات الأعمال لأنه يوفر المؤشرات الموضوعية لتحديد المخاطر المحتملة بدقة وصياغة الخطط والأساليب الموضوعية لمواجهتها، و إن استخدام الأساليب العلمية في التحليل والتنبؤ والتحديث المستمر لقواعد البيانات في نظم المعلومات يرفع مستوى قدرة المؤسسة الاقتصادية على تفادي المخاطر المختلفة، إن فعالية أنظمة المؤسسة الاقتصادية

Systems Effectiveness تعتبر أهم دروع وقاية المؤسسات الاقتصادية من المخاطر وتقليل أضرارها، و إن اهتمام إدارات المؤسسات الاقتصادية بمعالجة نقاط الضعف فيها والعمل على تجاوزها وتعزيز نقاط القوة وتوسيعها يعتبر أساسا لمواجهة المخاطر، و إن اعتماد نقاط القوة ونقاط الضعف كأساس لتحديد مستوى فاعلية المنظمة الاقتصادية يمكن اعتباره أساسا موضوعيا وعمليا مقبولا.

و في الأخير أوصى الباحث انه يتوجب على هذه المؤسسات العمل بجدية لتطوير وتحديد هذه المنظومات ورفدها بالعاملين ذوي الخبرة والمهارة وتحديث بياناتها على مستوى يومي، و على مؤسسة الأعمال التي لا توجد في هيكلها التنظيمي إدارة (قسم) باسم إدارة المخاطر استحداث هذه الإدارة وتوفير العاملين المؤهلين لإدارتها والعمل فيها، و إن على مؤسسات الأعمال استحداث وحدة ضمن إدارة المخاطر باسم وحدة تحليل SOWT تتولى استخدام الطرق العملية المناسبة لإجراء هذا التحليل دوريا ومن المفضل أن يكون أسبوعيا لضمان الاستكشاف المستمر للبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد عناصرها بدقة، تتوجب على منظمات الأعمال تفعيل أدوات تقييم أداء منظوماتها المختلفة لتحديد مستوى كفاءتها وفعاليتها باستمرار والعمل على رفع مستوى فاعلية أداء المنظمة ككل لأن ذلك من أهم وسائل مواجهة المخاطر، و اقترح الباحث الصيغة لتحديد المستوى الكلي لفاعلية الأعمال مؤسسات، و من المناسب جدا أن تستخدم مؤسسات الأعمال معادلة مناسبة وموضوعية لتحديد مستوى المخاطر التي من المحتمل أن تواجهها والتي تتراوح بين ضعيف (0.1) وعالي (0.9) .

ثانياً : دراسة لـ(د.سعيد على حسن و سراج يوسف عابد: نحو التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي

SWOT ANALYSIS ، للنهضة الاقتصادية العربية لمواجهة المنافسة العالمية في ظل الظروف الراهنة، جامعة

الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية).

يهدف الباحثان إلى تحديد الإطار العام لتخطيط الاستراتيجي و التحليل البيئي لنهضة اقتصادية العربية ملحة

في مواجهة التنافسية العالمية في ظل الظروف البيئية الداخلية و الخارجية، كما قاما الباحثان بتحديد الفرص و

التحديات التي تواجهها الأمة العربية، كذلك تم استنباط الاستراتيجيات الرئيسية التي واجب اقتناص الفرصة المتاحة و تجنب أو مواجهة تحديات المفروضة نتيجة الظروف الدولية الخارجية كما تم كذلك تحديد نقاط القوة الواجب تدعمها و نقاط القوة الواجب معالجتها في مواجهة التنافسية العالمية، توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها هي أن التنافس العالمي بمثابة فرصة و تحدي، و هناك تدني قدرة التنافسية للدول العربية، و في الأخير التخطيط الاستراتيجي لمشروع النهضة سبيل لمواجهة المنافسة.

ثالثاً : دراسة لـ(الطيب داودي (2007): أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة ، عدد05، ص، ص 39-44).

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح تأثير تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، حيث تناولت هذه الدراسة مفهوم الإستراتيجية، و ماهية تشخيص وتحليل البيئة الخارجية والداخلية حيث انه إحدى المكونات الهامة والرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية، حيث ذكر الباحث عوامل البيئية الداخلية و الخارجية و وضع أهمية تحليل البيئة الداخلية و الخارجية.

و في الأخير توصل الباحث إلى كيفية تأثير العوامل الداخلية في صياغة لإستراتيجية حيث إن الهدف من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف الخاصة بالمؤسسة، وكلما كان التحليل يوجه إلى عدد محدد من عوامل الأنشطة على ضوء الفرص المتاحة أمام المؤسسة كلما ساهم بشكل أفضل في صياغة الإستراتيجية، و أثر البيئة الخارجية في صياغة الإستراتيجية حيث يحتم على المؤسسة استقراء البيئة الخارجية، والاستعداد ببدائلها الإستراتيجية للمتغيرات المتوقعة، و أن تحليل البيئة بجانبها الخارجية والداخلية، أهمية بالغة في رسم أي إستراتيجية للمنظمة، وكلما زاد الإلمام بحسن تحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة.

2 - الدراسات السابقة المتعلقة بأداء المنظمة :

1 أولاً: دراسة ل(د. إلهام يحياوي، نجوى عبد الصمد) (2009): دور استخدام الأساليب الكمية في

تحسين أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية" دراسة ميدانية" ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة الحاج لخضر ، باتنة).

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية تطبيق الأساليب الكمية في تحسين مستوى أداء المؤسسات

الصناعية الجزائرية من خلال التطرق أولاً إلى وضعية أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية، ثانياً واقع استخدام الأساليب

الكمية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية وأخيراً عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في شركة

الإسمنت عين التوتة بباتنة فرعا من المجمع الصناعي التجاري بالمؤسسة الجهوية للإسمنت بالشرق.

توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ضرورة تحسين مستوى أداء المؤسسات الجزائرية و

تطوير أساليب تسيير المؤسسة تماشياً مع تطورات محيطها ، كما يجب مراجعة مدى التطبيق الفعلي للأساليب الكمية

المتاحة ، و كما وضحا ضرورة تحديث الأساليب الكمية المستخدمة في تسييرها من خلال استخدام أساليب أكثر

تطوراً وتناسبا مع احتياجات المؤسسة ، و الاهتمام بمدى فعالية تطبيق الأساليب الكمية في تسييرها ، و توسيع مجال

استعمال البرامج المعلوماتية المساعدة على الاستخدام الفعال للمعلومات المتاحة بالمؤسسة ، كما يحصيان بضرورة

الانفتاح على المحيط الخارجي والتعاون مع الجامعات ومراكز البحث التطبيقي و على ضرورة تدريب الموارد البشرية

على كيفية تطبيق هذه الأساليب في واقع المؤسسة الجزائرية.

ثانياً : دراسة ل(أ. سناء عبد الكريم الخناق (2005): "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة).

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، حيث تناولت هذه الدراسة مفهوم الأداء ، و إدارة الأداء ، و إدارة الأداء الميزة التنافسية و الأداء الاستراتيجي ، كما هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة والتأثير المتبادل بين إدارة الأداء و الإستراتيجية و إلقاء الضوء على أهم مظاهر الأداء الاستراتيجي وهي (الالتزام ، التمكين ، القيادة ، التعلم ، المرونة والثقافة) ولقد اعتمدت هذه الدراسة في إتمام مفردات الإطار النظري على المصادر والمراجع والأدبيات العربية و الأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة ، كما هدفت أيضا إلى إبراز النظرة المعاصرة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية متمثلة بالأداء.

توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها هي أن ازدياد التحديات التي تواجهها المنظمات في القرن الواحد والعشرين ، يستدعي من المنظمات أن تلجأ إلى ضمان أداء عاملها من خلال إيجاد نظام لإدارة الأداء قادر على رفع مستوى أداء العاملين بالشكل الذي تكون المنظمة معه قادرة على تحقيق ميزة تنافسية حيث أن النظرة المعاصرة المستندة إلى الموارد في تحقيق الميزة التنافسية يتطلب توفير عاملين يمتلكون خصائص وسمات معينة لأداء مجموعة سلوكيات لتحقيق نتائج مرتبطة بإستراتيجية المنظمة ،بالإضافة إلى ملاحظة القيود الموجودة داخل بيئة العمل والتي قد تؤثر على الأفراد في أدائهم ، و تستطيع المنظمات المعاصرة من تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على أداءها الاستراتيجي ، و المجالات التي تمكن المنظمة من الارتقاء بمستوى أداءها الاستراتيجي من خلال (الألتزام ، القيادة ، الثقافة ، التعلم ، التمكين ، المرونة).

و أخيراً أوصى الباحث بضرورة تحسين مستوى أداء المنظمات من خلال تبني صيغة واضحة لدمج إدارة

الأداء بالتوجه بنظرة تكاملية بين أهداف إدارة الأداء و أهداف المنظمة، و استحداث إدارة للأداء في المنظمات

العراقية كواحدة من تشكيلات إدارة الموارد البشرية للعناية برفع أداء العاملين، و مساهمة إدارة الأداء في مساعدة الأفراد في تحقيق الالتزام والارتباط بالمنظمة وتمكين العاملين من المشاركة باتخاذ القرارات الإدارية لتحقيق الإبداع وأحداث التعلم الذي يؤدي إلى زيادة فعالية الأداء واعتماد ثقافة منظميه قادرة على خلق أبعاد سلوكية وإستراتيجية للأداء وقيادة مؤثرة ومساندة لتحقيق مستويات أداء أعلى وبمرونة تجعل العاملين يشتركون بمدى واسع من المهام ، و اختبار متغيرات البحث في المنظمات العراقية وقياس أثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً : دراسة لـ (أبو الرجال(2007) : " أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المؤسسي في الشركات الصناعية في الجمهورية اليمنية (دراسة ميدانية) " ، اليمن) .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى " تأثير إدارة سلسلة التوريد على أداء المؤسسي " في الشركات الصناعية اليمنية بالإضافة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تحول أو تعرقل تطبيق إدارة سلسلة التوريد. و لغرض جمع البيانات تم اختيار عينة متكونة من (48) منظمة و شملت مديرين تلك الشركات ، كما اعتمد الباحث لإتمام الجانب التطبيقي على الاستبانة كوسيلة لجمع لبيانات.

و في الأخير توصل الباحث على جملة من الاستنتاجات حيث إن الشركات الصناعية تطبيق نظام إدارة سلسلة التوريد بدرجة عالية، كما أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإدارية لإدارة نظام التوريد (مشتريات، معالجة طلب الزبون، تطوير، معلومات) و بين القدرات الإدارية الخارجية المتجهة إلى الداخل (المواد الأولية، نقل، تخزين، عمليات الجرد، حتى نقل إلى خط الإنتاج). و لا نجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإدارية الخارجية المتجهة إلى الداخل(المواد الأولية، نقل، تخزين، عمليات الجرد، حتى نقل إلى خط الإنتاج) و القيمة المحسوسة للمنتج، و الولاء للزبون، و الأداء السوقي و الأداء المالي.

10. تعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا " دور تحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة" والبالغ عددها ستة دراسات (06)، أجريت بين الأعوام (2005 الى 2009) والتي تم تقسيمها إلى قسمين، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي SOWT، فقد أفدتنا كل من دراسة د.عبد الستار حسين يوسف و دراسة د.سعيد على حسن و سراج يوسف عابد و دراسة الطيب داودي في الجانب النظري من الدراسة ، حيث ناقشت مفهوم تحليل الاستراتيجي SWOT و أهميته و خصائصه و أهميته البالغة بالنسبة للمنظمة حيث يعتبر احد اهم اساليب التحليل الاستراتيجي، كما قامت بإبراز مكونات و تأثيرات تحليل الاستراتيجي SWOT على تقييم و تحسين لأداء المنظمة، كما هذه الدراسات أفدتنا في الجانب الميداني. وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالأداء المنظمة، فقد أفدتنا دراسة إلهام يجياوي و نجوى عبد الصمد، و كل من دراسة سناء عبد الكريم الخناق، و دراسة أبو الرجال في الجانب النظري، حيث قدمت مفهوم أداء و أهميته و مكوناته، و عوامل المؤثرة في الأداء، و وضحت هذه الدراسات أساسيات تحسين الأداء المنظمة من حيث أساليب و خطوات تحسين الأداء، و إبراز ماهية عملية تقييم وقياس الأداء في المنظمة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لأداء المنظمة

تمهيد:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المنظمات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين و المفكرين و الممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية منظمة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية.

حيث ارتبط الأداء كفاءة وفعالية بسعي المنظمة لتحقيق الأرباح، لكن مع التطورات السريعة والتحويلات الجذرية التي مست مختلف جوانب المحيط، لم يعد كافياً للمنظمة أن تتأقلم مع محيطها وأن تسعى فقط لتحقيق هدف الربحية عن طريق تخفيض التكاليف وتعظيم الربحية، بل عليها مسابقة المحيط والتوقع لتغيراته مما يفرض عليها نوعاً من الليونة في شتى المجالات، فأصبحت المنظمة ذات الأداء الجيد هي المنظمة التي تنتبه بسرعة إلى مختلف التحويلات التي تطرأ على محيطها، والسبيل الأساسي لذلك هو الوقوف على مستوى الأداء، أي يفرض على المنظمة تحسين أدائها من المستويات العادية إلى المستويات العالية والتميزة من خلال التنمية الدائمة لمختلف الموارد أي مدى كفاءة وفعالية استغلال المنظمة لمواردها وتحقيقها للأهداف و ضمان البقاء و الاستمرارية.

فلقد أصبح مفهوم تحسين الأداء يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي وأصبحت المنظمات اليوم تهدف إلى تحقيق أحسن أداء في ميدان نشاطها.

حيث سنحاول في هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال الإشارة إلى كافة الجوانب المتعلقة بأداء المنظمة وسيتم معالجة هذا الفصل في ثلاث مباحث رئيسية، حيث نبدأ ماهية الأداء و بعدها أساسيات تحسين الأداء، و في الأخير تقييم الأداء المنظمة.

المبحث الأول: ماهية الأداء.

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظرا لمفكرين و الكتاب في هذا المجال، و اختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد له ذا المصطلح، ففريق من الكتاب أعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.

و منه سنوضحه من خلال هذا المبحث الذي تم تقسيمه إلى خمسة مطالب تلخص في مجملها مفاهيم عامة حول الأداء، بدأً بمفهوم الأداء و مكوناته، بعدها تصنيفاته و أهميته، و في الأخير عوامل المؤثرة في الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

تعود الأصول الأولى لاستعمالات مصطلح الأداء في مجال مراقبة التسيير، ثم انتقل إلى مجالات أخرى ولكن كان يستخدم بمعاني مختلفة، فهو يشير إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها أو إلى الطريقة التي يؤدي بها العمل أو إلى العمل في حد ذاته،¹ مصطلح الأداء مستمد من اللغة الانجليزية أي to perform والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة performance بمعنى تأكيد العمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة²، إلا أن الباحثين وعلماء الاقتصاد لم يعطوه تعريفاً نهائياً، فاستعملوه كل حسب تخصصه، وفيما يلي بعض من التعاريف المقدمة له.

يشير مفهوم الأداء إلى "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها"³.

¹ _A.Khemkhem (1971): **la dynamique du contrôle de gestion**, éd bordas, paris, 2 eme éd, p 310

² _ سهيل إدريس(2003): **المنهل قاموس فرنسي-عربي**، دار الأدب للنشر و التوزيع، بيروت، ط31، ص 95.

³ _ عابدة خطاب (1989): **التخطيط الاستراتيجي**، دار الفكر العربي، دمشق، ص 35.

ويعرف الأداء أيضا على أنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق وإتمام وظيفته"⁴.

و أيضا الأداء هو ذلك "النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس وفق معايير محددة تضعها المؤسسة وفق لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد"⁴.

ويقصد أيضا بمفهوم الأداء" هو ذلك تصور المخرجات أو أهداف ظهورها وهو نتائج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات نعني بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من اجل إحراز هذا التصور التي تسعى إليه المنظمة". وأنه يعكس الأهداف و النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها و الوسائل اللازمة لتحقيقها من خلال الاستخدام⁵.

يشير مفهوم الأداء من منظور مدرسة النظم إلى "قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة و الاستقرار و تحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين و حسن استغلال الموارد المتاحة"⁶.

و يعرف الأداء حسب Ph. LORRINO الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (Ci)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، و تُسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة. "إذ يمكن أن نترجم ما جاء في هذا التعريف في المعادلة التالية:

الأداء الكلي للمؤسسة = هوامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة.

ومهما اختلف المنظرين أو الكتاب و مدراء المنظمات حول أهمية الأبعاد والمفاهيم الإدارية، فإنهم يتفقون على أن الأداء مفهوما جوهريا في المجال الإداري النظري أم التطبيقي، فالأداء هو دالة لكافة أنشطة

⁴ سناء عبد الكريم الخناق(2009): مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 27.

⁵ _عايدة خطاب(1989): مرجع سابق، ص 35.

⁶ _وائل محمد صبحي إدريس و اخرون (2009): أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، ص ص39،38.

المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضوح المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه.⁷

المطلب الثاني: مكونات الأداء.

هناك مفاهيم ومؤشرات متداخلة مع مفهوم الأداء ومرتبطة بها، والتي تعتبر كمكونات أساسية في تحديد مفهوم الأداء، ومن بين أهم هذه المؤشرات الكفاءة والفعالية، حيث أن المنظمة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، و يتميز مصطلح الكفاءة و الفعالية شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية و الإجتماعية بعدم الإتفاق بين الكتاب و الباحثين حول تعريفهما، و بالتالي سنحاول من خلال هذا المطلب التمييز بين هذه المصطلحات.

الشكل رقم (02): مكونات الأداء " الكفاءة والفعالية".



المصدر : جمال جعيل (1994): مساهمة في تحسين إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية من خلال التحكم في التسيير :دراسة حالة مركب الفتائل الملونة ببريكة، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، ص21.

1. الكفاءة:

الكفاءة ببساطة هي إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة"، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال و النشاطات واستغلال الموارد المتاحة.⁸

ويرى بعض الاداريين أن الكفاءة تعني القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من الجهود أو النفقة.⁹

⁷ _ الشيخ الداوي (2010): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد8، ص 218.

⁸ _ ديف فرانسيس "ترجمة عبد الرحمان أحمد الهيجان" (1995): القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، ص91.

⁹ _ محمد سعيد أحمد (1989): الكفاءة والكفاية والفعالية، نقابة التجار، مجلة التجار، العدد 5، ص20.

كما تعبر الكفاءة عن مستوى استغلال الإدارة للموارد المتاحة أي أنها ترتبط بالاستغلال الأنسب للموارد المتاحة للمنظمة لأقصى درجة ممكنة وقد وصف Peter Drucker الكفاءة بأنها استخدام الأشياء بالطريقة الصحيحة¹⁰. تتمثل الكفاءة بالنسبة لـ Philippe Lorino "بأنها كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لن يكون كفؤاً من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، و لكن الكفؤ من يساهم في تحقيق الهدفين معا"¹¹.

تعرف الكفاءة ايضاً على أنها الحصول على أكبر كمية من المخرجات نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة.

ويقصد بالكفاءة بمدى تحقيق الأهداف، و بالتالي فهي تقيس العلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة¹²، إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات و بين كمية النتائج المتحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصادية العمل، فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر ذلك معبراً عنه بالكفاءة في الأداء.¹³ وتحسب بالعلاقة التالية:

قيمة المخرجات

= الكفاءة

تكلفة المدخلات

¹⁰ _ أحمد ماهر (2002): الإدارة "المبادئ والمهارات"، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 24.

¹¹ _ Philippe Lorino (1998): **Méthodes et pratiques de la performance**, Edition d'organisation, Paris, , p 18-20.

¹² _ عبد الملوك مزهودة (2001): الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم إنسانية، العدد 01، ص 87.

¹³ _ نور الله كمال (1992): وظائف القائد الإداري، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، الطبعة الأولى، دمشق، ص 15.

❖ العوامل المؤثرة في كفاءة:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الكفاءة نذكر منها¹⁴:

أولاً- اثر اقتصاديات الحجم: لقد تبين للكثير من الباحثين وفي العديد من الأنشطة الاقتصادية، بأن المنظمة الاقتصادية التي تتميز بتكاليف إنتاج منخفضة، تتمتع في الواقع بتراكم معتبر للإنتاج، أي توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، مما يؤدي إلى انخفاض متوسط التكاليف الثابتة للوحدة المنتجة ومن جهة أخرى، فإن الإنتاج بكميات كبيرة يسمح للمنظمة أيضا بتحسين قدراتها التفاوضية مع الموردين للحصول على وسائل الإنتاج أو المواد الأولية بأسعار منخفضة و نوعية جيدة. وكل هذه العناصر التي يتيحها اقتصاد الحجم تؤدي إلى تحسين قدراتها التنافسية مقارنة بالمنظمات التي تعمل في نفس القطاع.

ثانيا- أثر التعلم: لقد لاحظ E.J.Andress بعد الحرب العالمية الثانية، في صناعة الطيران، بأن التكاليف المباشرة ليد العاملة تنخفض بنسبة % 20 (معبرا عنها بساعات عمل)، عندما تتضاعف كمية الإنتاج وقد ارجع ذلك الانخفاض في التكاليف إلى تحسن في إنتاجية العمل المرتبطة بأثر التعلم . processus d'opprentissage

فتكرار مهمة، وظيفية أو عملية معينة، يجعل الفرد، الورشة أو المصلحة المختصة تتحكم أكثر في عملية الإنتاج ومن ثم تحسين كفاءتها، وتخفيض الوقت الضروري لإنجاز المهام وبالتالي تخفيض التكاليف، كما أن عملية التدريب تساهم في إدخال تحسينات على تصميم المنتج بغرض تبسيط عملية إنتاجه مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف ككل. و بالرغم من أن أثر التعليم يرتبط عادة بعمليات التصنيع إلا أن هناك دراسات ربطته بالصناعات الخدمية , ومثال ذلك ما كشفته بعض الدراسات المشهورة حول أثر التعلم في مجال الرعاية الصحية.

ثالث- اثر التكنولوجيا: يمكن أن يكون للتكنولوجيا تأثير على مستوى المنتج في حد ذاته باعتبارها تسمح بإحداث تغييرات هامة تمس مختلف جوانبه، حيث يمكن التخلص من عدة مكونات أو أجزاء في المنتج غير ضرورية واستبدالها بتقنيات حديثة أو عدد قليل من الأجزاء، فمثلا في الستينيات كان التلفزيون الملون يتطلب تجميع أكثر من (5000) قطعة ثانوية غير أنه في الوقت الحالي لا يتطلب أكثر من (500) قطعة، وهذا

¹⁴ _ صونية كيلاني(2007): مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

يعتبر مساهمة كبيرة في تخفيض التكاليف وبالتالي إمكانية تخفيض السعر، كما يمكن أن تساهم التكنولوجيا في تخفيض التكاليف من خلال تعويض اليد العاملة برأس المال.

❖ مؤشرات قياس الكفاءة:

و لقياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات المستخدمة بهذا الخصوص نذكر منها¹⁵:

المؤشرات المباشرة:

تضمن هذه المؤشرات قياس عمليات منظمة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات وتحتوي هذه المؤشرات الأنواع التالية من المقاييس:

- المقاييس الكمية للكفاءة كالربح الصافي مثلاً .
- المقاييس الجزئية كمخرجات دائرة معينة مقاساً بعدد العاملين بها .
- مقياس نوعية الكفاءة كارتفاع مستوى الجودة بتقديم الخدمات والسلع مع المحافظة على مستوى الموارد ذاتها.

المؤشرات غير المباشرة:

وهي المؤشرات التي تقيس كفاءة المنظمة غير المباشرة من خلال قياس رضا المتعاملين عن الخدمة المقدمة من قبل المنظمة كقياس الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة نفسها، لأن هناك علاقة إيجابية بين معدل الروح المعنوية المرتفع ومعدل كفاءة الأداء والاستخدام الأمثل للموارد.

2. الفعالية:

تتمثل الفعالية في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى حسن أداء العاملين وفرق العمل والمديرين لما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف¹⁶.

تعني الفعالية فعل الأشياء الصحيحة، وهي تتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف¹⁷.

¹⁵ _ زيد منير عبوي (2006): التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص128

¹⁶ _ أحمد سيد مصطفى (2008) : المدير ومهاراته السلوكية، ط1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر، ص14 .

¹⁷ _ أحمد ماهر (2002): مرجع سابق، ص23.

كما ان الفعالية تستخدم لقياس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية المنظمة بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها¹⁸. ولقد عرفت بأنها مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها،¹⁹ و عرفت ايضاً الفاعلية بأنها الضوابط ذات العلاقة التي يمكن تحديدها، والنتائج التنظيمية التي يمكن تقديرها، أو زيادتها كمجموعة من المعايير لأهداف متعددة²⁰.

وتعتبر الأخلاق من أهم الأسس التي تعتمد عليها الفاعلية، فالمنظمة يجب أن تكون مثلاً للاحترام والأخلاق والإنصاف والنزاهة والجدارة، حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق أهدافها المرجوة²¹.

وعرفها بعض الباحثين بأنها "القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة المتاحة"²².
و تحسب بالعلاقة التالية:

الإنجازات المحققة

= الفعالية

الإنجازات المحددة

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم الفعالية إلا أنه يجب الإشارة إلى أنها تختلف عن مفهوم الكفاءة فالفعالية تفسر محصلة تفاعل مجموعة من الأنشطة داخل المنظمة ومدى تأثيره بالمحيط وكذا ترتبط بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها، في حين يقتصر مفهوم الكفاءة على استخدام الموارد المختلفة داخل المنظمة. وعلى الرغم من هذا الاختلاف الموجود في مفهومي الكفاءة والفعالية إلا أنهما وجهان متلازمان في المنظمة، لأن استقرار و بقاء المنظمة ونجاحها يبقى مرهوناً بمدى تحقيقها لدرجات مقبولة من الكفاءة

18 _ أحمد نور (1999): مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 59.

19 _ نعمة عباس خضير و آخرون (1996): الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مجلة اتحاد الجامعة العربية، عمان الأردن، العدد 31، ص 80.

20 _ أخوارشيدة ، عالية بنت خلف (2006): المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار مكتبة الحامد، عمان، ص 79.

21 _ العمري خالد (1992): السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين، مجلة أبحاث

اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 8، ص 174.

22 _ المنيف إبراهيم عبدالله (1983): الإدارة "المفاهيم . الأسس . المهام" ، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، ص 350.

والفعالية في وقت واحد، فتحقيق درجة عالية من الفعالية بتحقيق الأهداف المسطرة، يجب أن يتم بتكاليف منخفضة حتى تكون كفاءة المنظمة مرتفعة، ويمكن صياغة التلازم بين الكفاءة والفعالية في النموذج التالي²³:

الجدول رقم (01): نموذج العلاقة بين الكفاءة والفعالية

الكفاءة في الاستخدام		
كفاء	(1)	(3)
غير كفاء	(2)	(4)
الفعالية	غير فعال	فعال

المصدر : عبد الحميد برحومة(2005): قياس الكفاءة و الفعالية في مجالات الانتاج والتصنيع "مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في (المؤسسة الاقتصادية)،

جامعة محمد بوضياف، المسلية.

من خلال النموذج يمكن تفسير أربعة حالات وهي:

الحالة(1): يوجد رشد في استخدام الموارد المتاحة إلا أن المؤسسة لم تصل إلى تحقيق الأهداف المحددة بنجاح، وبالتالي توجد كفاءة وعدم وجود فعالية.

الحالة(2): تعتبر المؤسسة في هذه الحالة غير راشدة وغير فعالة إقتصاديا، لأنها لم تحسن استخدام مواردها ولم تحقق الأهداف المسطرة بنجاح.

الحالة(3): تتمتع المؤسسة في هذه الحالة بالكفاءة والفعالية معا، لأنها تمكنت من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد، وانعكس ذلك على تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

الحالة(4): تمكنت المؤسسة في هذه الحالة من تحقيق أهدافها ولكن بتكاليف باهضة لذا وجب ترشيد استخدامها.

❖ معايير قياس الفعالية في المنظمة :

تتعدد و تتباين نماذج و مؤشرات قياس الفعالية داخل المنظمة، بتعدد وتباين آراء وأفكار الباحثين حول مفهوم الفعالية، ففريقا من الباحثين يهتم بدراسة الفعالية وعلاقتها ببعض المتغيرات البيئية مستخدما

²³ _عبد الحميد برحومة (2005): قياس الكفاءة و الفعالية في مجالات الانتاج والتصنيع، مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في (المؤسسة الاقتصادية)، جامعة محمد بوضياف، المسلية.

بعض المؤشرات المالية و بعضهم يربط الفعالية بالمناح التنظيمي مستخدمين مؤشرات سلوكية، في حين ركز البعض على دراسة الفعالية من خلال ربطها بمدى انجاز الأنشطة الوظيفية كالإنتاج و التسويق، إضافة إلى علاقتها بمختلف الوظائف الإدارية الأخرى كالخطيط و الرقابة و الجدول يحاول تلخيص ما تم التطرق إليه.

الجدول رقم (02): أهم مقاييس الفعالية في المنظمة الاقتصادية.

المقاييس الاقتصادية	المقاييس السلوكية	المجالات فعالية مقاييس الوظيفية
وهي المقاييس التي تستخدم عادة للتعرف على مدى تحقيق الأهداف الاقتصادية على مستوى المؤسسة مثل: - معدل نمو الربح. - حجم المبيعات. - نسب المرونة الخارجية. - نسب المرونة الداخلية. - معدل العائد على الاستثمار. - الكفاءة.	وهي مقاييس تختص بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المرتبطة بالنواحي الاجتماعية الخاصة بالبيئة والأفراد العاملين كرضا العاملين... الخ	وهي مقاييس تختص بمدى تحقيق الأهداف المرتبطة بكل وظيفة في المؤسسة: - التسويق - التمويل - الأفراد - البحث والتنمية

المصدر : عبد الحميد برحومة(2005): المرجع السابق.

غير أن حصر مفهوم الأداء في الفعالية والكفاءة يشوبه بعض النقص لأنه قد يطرح التساؤل فيما إذا كانت المنظمة التي تضع أهدافا متواضعة وتحققها بأقل التكاليف، يمكن القول بأنها تتميز بمستوى أداء جيد، وكذلك المنظمة التي تنشط في قطاع يعرف تدهورا، بحكم أن المنظمة تقارن نتائجها بتلك المنظمات، ولذلك يجب إضافة مؤشرين آخرين، وهما الإنتاجية والتنافسية:

3. الإنتاجية: وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها ويعرفها Male "بأنها تربط بين الفعالية في الوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ الأهداف". فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدر النتائج المحق من استخدام قدر معين من المدخلات (فإن كان أحد الموظفين ينجز 30 قائمة يوميا ثم أمكن بعد تدريسه إنجاز 45 قائمة فقد زادت إنتاجيته).²⁴

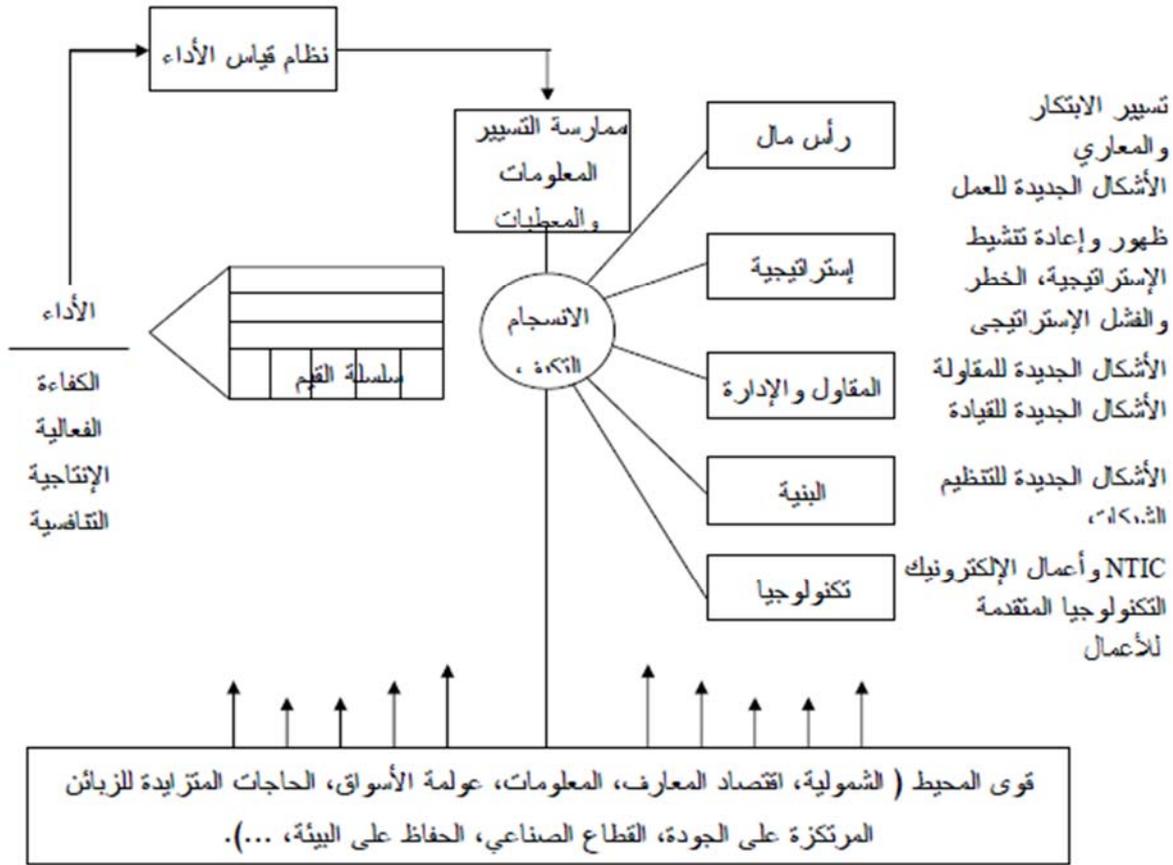
4. التنافسية: عرف Laura Tyson Andrds التنافسية الدولية على أنها: «القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة ممتام ومستدام؛ بينما تمثل تنافسية المؤسسة في مدى قدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية.²⁵ كما أن التنافسية على صعيد المؤسسة تعرف أيضا على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وترتبط أساسا بقدرة المؤسسة على زيادة أو المحافظة على حصتها ونصيبها السوقي.²⁶

- محمد سليمان (2007): الابتكار التسويقي وأثره على تحسين الأداء المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 116-117.

- حجاج عبد الرؤوف (2007): الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، ص 6.

- بلقة إبراهيم (2011): دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المؤسسة، مداخلة حول الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكرية في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 9.

الشكل رقم (03): مكونات أداء المنظمات ومحدداته.



المصدر: صونية كيلاني (2007): مرجع سابق.

المطلب الثالث: أهمية الأداء

لقد احتل موضوع الأداء في الأدب الاستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق أولاً بكونه محوريا مركزيا لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها و خططها الإستراتيجية، ثانيا، تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الإستراتيجية تتمثل في تبيان المفهوم على وفق تباين أهداف المنظمات و طبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المحاور المناسبة التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في التقييم، و كيفية دمج محاور مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.

يمكن مناقشة أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا tbeoretical، تجريبيا empirical، وإدارية managerial²⁷:

❖ **فمن الناحية النظرية:** يعتبر الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية لأنه يمثل اختبارا زمنيا لإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

❖ **الناحية التجريبية:** تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

❖ **الأهمية الإدارية:** تظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.

المطلب الرابع: عوامل المؤثرة في الأداء.

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل مما جعل الباحثين يختلفون حول تصنيفها، حيث صنفها البروفيسور Kukoleca الى العوامل المؤثر على الأداء إلى مجموعتين: هما مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية وتمثل في العوامل التنظيمية.

وباحثين آخرين توجهوا نحو تصنيفها بالاعتماد على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية²⁸.

❖ **العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:**

تمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطر يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف من أثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد.

❖ **العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:**

²⁷ _مسعود صديقي و حجاج عبد الرؤوف، مدخلة بعنوان (2011): دور الإبداع التسويقي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ص10 .

²⁸ _حمودي أم العز (2012): دور تطوير المنتجات في تحسين الأداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 8 .

وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها، ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية و التقليل من أثارها السلبية.

ويوجد من قسمها حسب درجة تحكم المؤسسة فيها إلى²⁹:

أولاً- العوامل الخاضعة إلى تحكم المؤسسة نسبياً: إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي نظراً لترابط العوامل الداخلية فيما بينها ، ودور المسیر تجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية، وتخفيض تأثيراتها السلبية، وحصر هذه العوامل بدقة، ويعد من الأمور الصعبة لتحقيق ذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها ، وهي التي تبدو أكثر ارتباطاً بالأداء وتأثيراً فيه.

➤ **التحفيز :** يتمثل التحفيز في المؤسسة الحاجة لطاقة الداخلية التي تدفع الفرد للعمل باتجاه موجه نحو الهدف أي أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجاتهم، ومحاولة تلبيتها وتوجيههم وتنبيههم إلى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها، ومن ثم تحقيق الأداء الجيد، وتكون إما بحوافز مادية أو معنوية.

➤ **المهارات :** يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

- مهارة التقليد: وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاط المتكرر و حسب إجراءات محددة مسبقاً.
- مهارة الإسقاط: تسمح انطلاقاً من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة بالأولى إلى حد معين.
- مهارة الإبداع: وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد فالفرد مجبر أن يعود إلى رصد المعرفي ويستعمله في إيجاد الحلول.

➤ **التكوين :** يعد التكوين نوعاً من عمليات الاستثمار في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ثانياً- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: تتمثل في المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم بها، والتي تنتمي إلى المحيط الخارجي والذي هو مصدر للفرد والمخاطر.

²⁹ _ عادل عشي (2004): تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية،

جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 10 - 17.

ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة، إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، والتكنولوجية، سياسة وقانونية نتناولها بإيجاز فيما يلي:

- **العوامل الاقتصادية:** تتمثل في مجموعة من العوامل كالنظام الاقتصادي التي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادية كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي . . . الخ.
- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين ، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير التي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات، والعوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري ، ومن هذه العوامل نذكر : النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية . . . الخ.
- **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في التغيرات و التطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل المورد إلى سلع وخدمات واختراع الآلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة. . . . الخ.
- **العوامل السياسية والقانونية:** هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، وتتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات . . . الخ.

المبحث الثاني: أساسيات تحسين الأداء المنظمة.

تعمل كل منظمة مهما كان نوعها على تحسين أدائها لما له من أهمية بالغة في تحقيق مختلف الأهداف بفعالية بصورة ملائمة ولقد أصبح أمرا ضروريا تتجه إليه المنظمات جراء دراسة وتحليل أدائها، وتقوم فكرة تحسين الأداء على قياس القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي.

و هو ما سنوضحه من خلال هذا المبحث الذي تم تقسيمه إلى أربعة مطالب تلخص في مجملها تحسين الأداء المنظمة، بدءا بمفهوم و نموذج تحسين الأداء و ثم ذكر دوافع اسعماله و اساليبه، و أخيرا خطوات تحسين الأداء.

المطلب الأول: مفهوم و نموذج تحسين الأداء.

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق و أصبح يحكم على نجاح أي منظمة بمدى إهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم و حسن أدائهم لأعمالهم. وكيفية استثمار رأس المال البشري.

1. مفهوم تحسين الأداء:

ان عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور حيث تعرف على أنها الطريقة المنتظمة والشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها منظمة ما، وهي عملية منتظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد فجوة الأداء.³⁰

و يعرف كذلك على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.³¹

ونستنتج من التعريفين السابقين أن فكرة تحسين الأداء تقوم على دراسة فجوة الأداء والعمل على تحليلها من أجل تحسين الأداء الذي يتم بأساليب متنوعة. فتعرف فجوة الأداء على أنها "مقارنة الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة التابعة للمنظمة مع الأداء المخطط له (الأهداف).³²

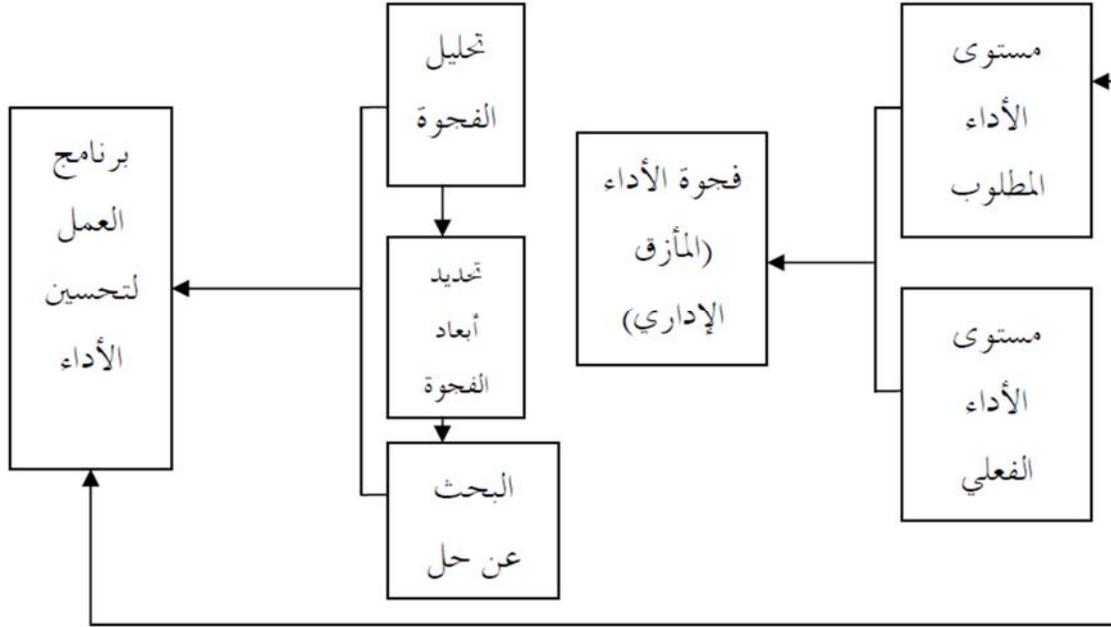
³⁰ _ عادل عيشي (2004): مرجع سابق، ص 5 .

³¹ _ عبد الحكم أحمد الخزامي (1999): تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، ص 11 .

2. نموذج تحسين الأداء:

ويمكن توضيح نموذج تحسين الأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي 2002، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، ص 147

ويستخدم نموذج تحسين الأداء المبين في الشكل أسلوب تحليل الفجوة وتعد هذه المهمة من المفاهيم الحيوية وذات الأهمية المتميزة، كونها تتعلق برصد وفحص الأداء الفعلي في ظل معطيات المراحل التي سبقتها، والتي من شأنه المساهمة في إغلاق الفجوة واختيار الأسلوب الصحيح لتحسين الأداء، وبغرض استخدام أسلوب واضح وشامل لتحليل الفجوة يتطلب توافر شروط محددة منها³³:

- ❖ أن تكون الأهداف التي وضعتها المؤسسة محددة بوضوح
- ❖ التعرف على إمكانيات المؤسسة وعملاتها.
- ❖ أن تكون الفجوة بين الأداء الفعلي والمعياري، وقد تم رصدها وتحديدها بدقة بالغة.

³² _ فلاح حسن عداي الحسيني (2000): الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ص 14 .

³³ _ قريد فوزية : المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الجزائر،

تعد تحليل الفجوة أحد الأساليب المتبعة لتحديد تحسين الأداء، لذا فإن النتائج المترتبة عنها تساعد في توضيح مجالات الأداء التي توليها المنظمة الانتباه والاهتمام اللازمين ويتيح للمنظمة أدوات مختلفة لتطبيق فكرة تحليل الفجوة ولكن جميعها تعتمد على أسلوب تقييم الأداء بالإضافة إلى تحليل الانحرافات والبحث عن أسبابها، ثم البحث عن أساليب العلاج ومن ثم تحقيق تحسين الأداء.

المطلب الثاني: دوافع تحسين الأداء.

هناك العديد من العوامل التي تؤدي بالمنظمات إلى تحسين أدائها ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر و المسؤولية الاجتماعية و أبعاد التنمية المستدامة.

1. دوافع التحسين المستمر³⁴:

❖ **معدلات التغير السريعة:** وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاطات وقرارات المنظمة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمنظمة، فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المنظمات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

❖ **المحافظة على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، ويمكن تحقيق ذلك بالاعتماد على مصدرين أساسيين هما: التفوق المهاري و الموارد التنظيمية.

❖ **الاهتمام بالجودة:** تفاعلت كل من المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات مسؤولية البحث عن الذات و محاولة تحسين أدائها عن المنظمات المنافسة، حيث تتمكن من تحقيق الاستقرار و مضاعفة فرص بقائه واستمرارها، فهناك اتجاه متزايد نحو تطبيق المفاهيم المختلفة الخاصة بالجودة الشاملة، ويعكس هذا الاتجاه رغبة المنظمة في الرفع من قدرتها التنافسية بالتركيز على الجودة والعمل على ترقيتها.

³⁴ _ عادل زايد (2003): التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص10 .

❖ **المنافسة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المنظمات ومحاوله كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المنظمة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2. المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة³⁵:

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: " الإدماج الاختياري من طرف المنظمات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة"، فالمنظمات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

من بين الفوائد التي تحصل عليها المنظمة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أداءها هي:

❖ تحسين صورة المنظمة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.

❖ معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات المحافظة على البيئة، وهذا ما يتضمن الحصول على ميزة تنافسية.

❖ **تحفيز العمال:** وهذا بتتبع المنظمة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.

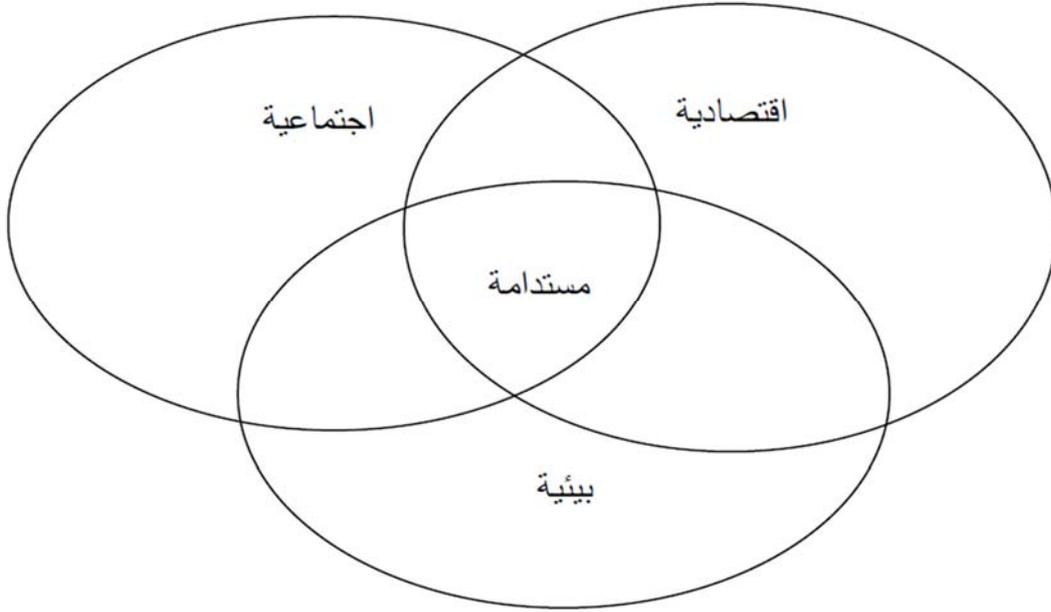
❖ التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.

❖ الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المنظمة مع عدة عوامل خارج النطاق

الاقتصادي مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة. أما التنمية المستدامة فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات المالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة . فمفهوم التنمية المستدامة ترتبط بثلاثة أهداف هي : الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة كما يمثله الشكل التالي:

³⁵ _ مومن شرف الدين (2012): دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة سطيف، ص56.

الشكل رقم (05): أساسيات التنمية المستدامة.



المصدر: مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص 57

إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية ولكن بشرطين هما: أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعاً عادلاً، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة.

المطلب الثالث: أساليب تحسين الأداء.

تتعدد أساليب ومدخل تحسين الأداء ومن بين أساليب تحسين الأداء نجد إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، ستة سيجما، المقارنة المرجعية:

1. ستة سيجما: هي طريقة لتحسين الأداء والربحية وتطبيق منظم للأدوات الإحصائية وحل المشكلات، من أجل تحديد وقياس التبديد وتحديد خطوات التحسين.

توفر ستة سيجما مقياساً للجودة ومنهجاً لتحسين الأداء ونظام قياس يدفع نحو تحقيق نتائج مهمة كما تساهم في تغيير ثقافة الأخطاء الموجودة لدى المنظمة وتوفر مقياساً لإدارة الأخطاء.

ولقد اعتبرت ستة سيجما إستراتيجية جديدة للمنظمة أو مدخلا جيدا للأعمال أو فلسفة من أجل التحسين المستمر، وهي إستراتيجية لتحسين الأداء عن طريق البحث عن الأخطاء وأسبابها من خلال التركيز على المخرجات التي تمثل الأكثر أهمية والحصيلة النهائية للمستهلك.³⁶

2. إدارة الجودة الشاملة: تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المنظمة التي تسعى لرفع وتحسين أدائها هذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية ورسم سياساتها الإستراتيجية، إذن هي مجموعة من الأساليب تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات الأداء في المنظمة بإدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة والتي تتولى بناء الجودة وتحسيناتها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون.³⁷

وتظهر أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة في العناصر التالية³⁸ :

- ❖ تحسين الجودة والقدرة على المنافسة.
- ❖ تحسين الاتصال والتعاون داخل المنظمة.
- ❖ زيادة الابتكار والتحسين المستمر.
- ❖ تقليل معدل دوران العمالة.
- ❖ تقليل الأخطاء و الوقاية منها من منطلق الأداء الصحيح من أول مرة الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكلفة.

3. المقارنة المرجعية (القياس المقارن بأفضل أداء):

يقصد بها قياس أداء المنظمة ومقارنته بأفضل أداء للمنظمة المنافسة في نفس مجال العمل، بهدف تحديد كيفية وصول المنظمة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف

³⁶ _ زوبيري صورية (2014): دور التسيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستير، تخصص تسيير استراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 51.

³⁷ _ قريد فوزية : مرجع سابق، ص 62 .

³⁸ _ عياش قويدر (2006): إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية ال م ص و م، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل م ص و م في الدول العربية، جامعة الشلف، ص 711 .

واستراتيجياتها التطبيق، وهو نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، وذلك بواسطة مقارنتها بالعمليات المماثلة لها والتي تتم بنشاط أفضل في منظمات أخرى³⁹.

وتتم المقارنة المرجعية وفق أربع مراحل⁴⁰:

❖ تحديد الفعاليات والأنشطة الضعيفة في المنظمة والتي تحتاج إلى تطوير.

❖ تحديد المنظمات التي تشتهر من خلال إجراء زيارات ميدانية لها والتحدث إلى المدراء والموظفين، وقراءة المنشورات التجارية، لمعرفة أسباب الأداء الجيد، الذي تتمتع به هذه المنظمة والتي تعمل بها المنظمة.

❖ استخدام المعلومات في إعادة تحديد الأهداف وتعديل العمليات والحصول على موارد جديدة، وتكريس فعاليات جديدة لتطوير أعمال.

4. إعادة الهندسة: وتعرف على أنها إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة، وبالتالي تحسين الأداء لإعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الوظائف والهياكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق ويمكن أن تطبق على المنظمة ككل كما يمكن أن تطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمنظمة⁴¹.

المطلب الرابع: خطوات تحسين الأداء.

ان عملية تحسين الأداء هي طريقة شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها منظمة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء، حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافآت، اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا.

³⁹ _ بومدين يوسف (2006): دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، ص 139.

⁴⁰ _ رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحوري (2003): إدارة الموارد البشرية "دليل عملي"، الأردن، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ص. 236.

⁴¹ _ قديد فوزية، مرجع سابق، ص 63.

و تتمثل هذه الخطوات في مايلي⁴²:

❖ الخطوة الأولى:

تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها و قدراتها، وه و تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمنظمة.

❖ الخطوة الثانية:

البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

❖ الخطوة الثالثة:

اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منظم ة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المنظمة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المنظمة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

❖ الخطوة الرابعة:

التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

❖ الخطوة الخامسة:

مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة

⁴² _ علي السلمي (1995): السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص 287 .

في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدء بالقيادات العليا و انتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

المبحث الثالث : تقييم الأداء المنظمة.

يعتبر موضوع تقييم الأداء أحد أهم الموضوعات التي حظيت بمزيد من الاهتمام من جانب الباحثين في الفكر الإداري نظراً لأن هذا الموضوع هو جوهر عملية الإدارة المستمرة، كما أنه الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات الرشيدة.

و هو ما سنوضحه من خلال هذا المبحث الذي تم تقسيمه إلى أربعة مطالب تلخص في مجملها تقييم الأداء في المنظمة، بدءاً بمفهوم الاداء و ثم ذكر أهميته و مراحلها، و أخيراً فوائد تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

تعددت تعريفات تقييم الأداء واختلفت من باحث لآخر، و منه يمكن عرض اهم التعاريف التي تطرقت لتقييم الأداء:

عرف تقييم الأداء على انه إيجاد مقاييس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلاً، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها.⁴³

كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه " تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة"⁴⁴.

كما قدم تعريف لتقييم الأداء هو ذلك جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود من الانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة.⁴⁵

مما سبق يمكن القول إن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المنظم، وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلاً تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة، وكذا الحكم على كفاءة أداء المنظمة في استغلال الموارد

⁴³ كاظم جاسم العيساوي (2008): الإقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، ص 250.

⁴⁴ _ عبد المليك مزهودة ، مرجع سابق ، ص 95.

⁴⁵ محمود عبد الفتاح رضوان (2012): تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص 10.

الاقتصادية وفي تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى، وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها.

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء.

من خلال مختلف التعاريف التي توضح عملية تقييم الأداء نجد انها تحضى بأهمية بالغة، و منه يمكن تحديد هذه الأهمية في النقاط التالية:

1. تعتبر عملية تقييم الأداء ضرورية بالنسبة لمسيري المنظمات، فكل مسير مسؤول عن تحقيق أهداف محددة ولا يمكن التعرف على ذلك إلا من خلال تقييم الأداء الذي يوضع مدى تحقيق أهداف المنظمة لذلك من أجل تحسين أداء المنظمة يجب:

❖ تحديد أهداف واضحة للمنظمة.

❖ تزويد المنظمة بالوسائل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

❖ الحكم على أداء المنظمة تبعاً للنتائج المحققة.

ويجب منح نوع من الاستقلالية في تسيير المنظمات فلا يمكن التحدث عن تقييم الأداء ومساءلة المسيرين والمسؤولين في المنظمات على النتائج المحققة دون تزويدهم بالصلاحيات اللازمة لاختيار الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف في المسطرة.

2. باعتبار عملية تقييم الأداء جزء أساسي أو مرحلة أساسية من مراحل الرقابة، هذه الأخيرة تعتبر كمحرك أساسي يهدف إلى تصحيح أي انحراف في الأداء الفعلي والتحقق من أن الأهداف المحددة من طرف المنظمات قد تم الوصول إليها، وتقييم الأداء بمختلف مراحل يوم أفضل الوسائل أو المعلومات لتحديد واقتراح الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

3. يساعد تقييم الأداء المخطط على المستوى الوطني بتقييم النتائج المحققة من طرف المنظمات بمقارنتها بالأهداف المخطط الوطني، اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تضمن تحقيق الأهداف المحدودة.

4. يعتبر تقييم الأداء أداة لتحسين أداء المنظمات لأنه يساعد في تحديد نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف من أجل تقليصها أو التخلص منها، فمن خلال قياس الأداء تظهر أسباب النتائج الإيجابية أو السلبية، كتنظيم الأداء يهدف إلى تحسين أداء المنظمة.

5. ينتج عن تقييم الأداء ظهور نظام المكافأة مرتبط بالأداء، وهذه المكافأة يمكن أن تكون في شكل نقدي.⁴⁶

أو مالي على شكل علاوات مالية تمنح للعمال لمساهمتهم الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة، أو في شكل غير نقدي أي معنوي كامتياز شرقي وطني أو ترتيب المنظمات تبعاً لأدائها الفعال، وهذا ما يحفز المنظمة على تبني جديد مرتبط بالعمل على تحسين الأداء أو تحقيق النتائج المرتفعة.

❖ توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد.

❖ تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على جدل الجهد لإحراز التقدم في أدائهم.

❖ الكشف عن الطاقات والقدرات غير المستعملة لدى الأفراد، بما يساعد على إعادة توجيهها إلى المجال الوظيفي المناسب.

❖ تدعيم وتشجيع السلوكيات الإيجابية للأفراد.⁴⁷

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء

يكتمل مفهوم تقييم الأداء بالتعرف على أهدافه، ومنها مايلي:

❖ تحسين الأداء والإنتاجية، فالإنتاجية هدف أساسي لكل منظمة، فهي هدف أخير تسعى إليه المنظمات مروراً إلى أهداف أولية ثم وسيطية، ولهذا فإن تقييم الأداء هو هدف أولي لهدف وسيط، هو تحسين الأداء لتحسين الإنتاجية.

❖ تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوّة والضعف في المؤسسة ومن ثمّ يمكن رسم الإستراتيجيات والأهداف المستقبلية وبوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) من خلال بعض أساليب التحليل مثل:

s.w.o.t Analysis

❖ التغذية العكسية للمنظومات الفرعية-أي إدارات المنظمة- والنظام ككل للرقابة الوقائية.

⁴⁶ - الطاهر بن يعقوب (2006): دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير

عمومي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص 71- 72.

⁴⁷ - الطاهر بن يعقوب (2006): مرجع سابق، ص ص 71- 72.

- ❖ زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث أن القيمة المضافة. تعتبر عن ناتج طرح المدخلات من المخرجات، والكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، والفعالية هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ❖ يهدف تقييم الأداء إلى تقريب النتائج من التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث انحراف.
- ❖ تطوير أداء شاغل الوظيفة وتخطيط مستقبله بواسطة المدير.
- ❖ اشتراك شاغل الوظيفة في تقييم أدائه ليطور من نفسه.⁴⁸
- ❖ وضع معدات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- ❖ توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.
- ❖ يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جديدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة⁴⁹.

المطلب الرابع: مراحل و متطلبات نجاح تقييم الأداء.

1. مراحل تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء لم تحظ بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع المراد تقييمه، لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر الى مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:

❖ جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر المعلومات والبيانات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية أو/ وقيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجر وغير ذلك، إن جميع هذه المعلومات لا تقتصر

⁴⁸ محمود عبد الفتاح رضوان (2012): مرجع سابق، ص ص 13 - 15.

⁴⁹ _ بعجي سعاد (2007): تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 17.

على فترة زمنية معينة، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية.

❖ مرحلة تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

إنه لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لإختبار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

❖ إجراء عملية التقييم:

وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

❖ مرحلة تحليل النتائج وتحديد الانحرافات:

في هذه المرحلة تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحدد، وقد يكون الإنحراف ناجماً عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلاف في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع.⁵⁰

ويتم اكتشاف هذه الانحرافات من خلال إجراء مقارنة بين التنفيذ الفعلي خلال الفترة موضوع التقييم، ونتائج التنفيذ المستهدف كما هي واردة بالخطة.⁵¹

ويمكن أن تمر هذه المرحلة بالخطوات التالية:⁵²

- التعرف على البرامج- خطة التنفيذ.
- التعرف على معايير ومقاييس الأداء.
- قياس الأداء الفعلي (النتائج).
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
- تحديد الانحرافات والاختلافات والفروقات مع تحديد مراكز المسؤولية.

⁵⁰ - عمر تيمجفدين (2013): دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 84.

⁵¹ _ عمر وحامد (2007): تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنعقد في شرم الشيخ، مصر، ص 112.

⁵² - عقيل جاسم عبد الله (1999): تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، ص 196.

➤ اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط.

2. متطلبات نجاح تقييم الأداء.

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المنظم، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط ما يلي⁵³:

- ❖ أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحاً تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.
- ❖ وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.
- ❖ وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم.
- ❖ أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاماً فعالاً متكاملًا للمعلومات و البيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

⁵³ _ مجيد الكرخي (2007): تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص42 .

الخلاصة:

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى أهم الجوانب النظرية والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء في المؤسسة الاقتصادية، وكذلك تطرقنا إلى تحسين الأداء وسبل تحسينه، كما تم التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء و مراحل و متطلبات نجاح تقييم الأداء، حيث يمكن نظام تقييم الأداء من الحكم على مستوى تطور المؤسسة زمنياً، إذا قورنت نتائج التقييم الحديثة مع مثلتها في السنوات السابقة، كما يسمح من معرفة وضعيتها تجاه منافسيها، وهذا إذا قورنت نتائج تقييمها مع نتائج التقييم في المؤسسات الأخرى.

وهنا لابد من الإشارة إلى ضرورة مقارنة معايير التقييم سواء مقارنة زمنية داخل المؤسسة أو مقارنة مكانية بين المؤسسات حتى لا تفقد عملية التقييم قيمتها.

كذلك يساعد تقييم أداء المؤسسة على معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها، ما يسمح لها باتخاذ الإجراءات اللازمة، والقرارات المناسبة سواء لتغطية جوانب الضعف ومعالجتها أو للحفاظ على جوانب القوة وتطويرها.

وأخيراً يمكن أن توفر عمليات التقييم معلومات مهمة قد تستعمل مستقبلاً في نفس (إطار التغذية العكسية)، فعمليات التقييم الآنية تساعد المؤسسة على تكوين فكرة أثر دقة على الكيفية التي ستقيم بها أداءها مستقبلاً خاصة في مجال اختيار معايير التقييم وكيفية استعمالها.

الفصل الثاني:

التحليل الاستراتيجي (SOWT) و دوره في

تحسين أداء المنظمة

تمهيد:

تجد اغلب منظمات الأعمال نفسها تعمل في ظل بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغيير، تواجه فيها العديد من التحديات الاقتصادية والعالمية الجديدة مثل العولمة و التكتلات الاقتصادية، والمنافسة الدولية، التي تفرض على هذه المنظمات تبني أفضل الممارسات للوصول إلى أهدافها، وهذه التحديات مفروضة عليها بفعل التغيرات و التحولات الحادة و الهامة التي تحدث في بيئتها الداخلية و الخارجية، مما زاد أكثر فأكثر من تعقيد عملية الإدارة الإستراتيجية في المنظمة، و توجيه أنظار المسيرين إلى إعطاء أهمية متزايدة لوضعية المنظمة الداخلية و الخارجية.

حيث أن تحليل كافة العوامل المحيطة بها و تشخيص نقاط القوة و الفرص المتاحة لها بغية اغتنامها و نقاط ضعفها و القيود المفروضة عليها بغية التكيف معها أو تجنبها، هذا ما يطلق عليه التشخيص الاستراتيجي فهو يعتبر عملية جد مهمة بالنسبة للمنظمة، و ذلك لإحاطة المنظمة بجميع ظروف البيئة و التغيرات، هذا ما يفرض عليها استخدام التشخيص الاستراتيجي باعتباره مجموعة من الأدوات و الأساليب التي يتم من خلالها مراقبة البيئة الداخلية لتشخيص جوانب القوة والضعف، و البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات، لتحديد أثر التغيير وتعديل الأهداف والمركز الاستراتيجي للمنظمة.

و من أهم أدوات التشخيص الاستراتيجي هو تحليل SWOT حيث يعتبر من الأدوات المفيدة في المواقف المعقدة والتي تتسم بها طبيعة القرارات الإستراتيجية. و يساعد منظمات الأعمال بتحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية و الخارجية، لذلك فإن تحليل SWOT يعتبر أداة تحليلية مهمة و ضرورية لكل منظمات الأعمال لأنها تمكن إدارة تلك المنظمات من تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الإستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها. إن التغيرات البيئية السريعة والمستمرة اقتصاديا، تكنولوجيا، اجتماعيا و حضاريا تجعل المخاطرة قدرا تواجهه كافة المنظمات والأنشطة والفعاليات الاقتصادية حول العالم وبذلك على إدارات تلك المنظمات التحسب بفاعلية واستمرار لمواجهة كل أنواع المخاطر وصياغة الوسائل لتفاديها و الوقاية منها.

و منه في هذا الفصل نهدف إلى إلقاء نظرة على مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي، و سنقدم عرض للتحليل الاستراتيجي SWOT و الذي يمكن من خلاله التعرف على كل ما يتعلق بهذا المتغير

من تعاريف و أهمية و أهداف و استراتيجيات التحليل SWOT، و في الأخير سنحاول تبيان دور تحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة.

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي.

يعد التحليل الإستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة، لتفرز في النهاية عن تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمنظمة .

و هو ما سنوضحه من خلال هذا المبحث الذي تم تقسيمه إلى أربعة مطالب تلخص في مجملها مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي، بدءاً بمهية التشخيص الإستراتيجي و ثم ذكر أبعاده و مراحلها، و أخيراً أدوات التشخيص الاستراتيجي.

المطلب الأول : ماهية عملية التشخيص الاستراتيجي.

لقد تم دراسة التشخيص الاستراتيجي من قبل العديد من الباحثين و المهتمين، و ذلك لكون التحليل الاستراتيجي هو المدخل الرئيسي في عملية التخطيط الاستراتيجي و صياغة الإستراتيجية كمرحلة جوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية، و منه سنقوم في هذا المطلب بعرض بعض التعاريف، و أهمية، خصائص وأهداف التشخيص الاستراتيجي.

1. تعريف التشخيص الإستراتيجي:

يستند التشخيص الإستراتيجي على تشخيص مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لموصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية، حيث تعددت المفاهيم و التعاريف التي تتناول التشخيص الاستراتيجي من قبل الباحثين، ومازال هذا المفهوم يكتنفه الكثير من الغموض والالتباس. وعادة ما يشير التشخيص في سياقه الاستراتيجي، إلى نشاط ظرفي يرتكز على العمل، ويتبع الطرق الاستدلالية للوصول إلى القناعات المختلفة التي تتعلق بتسيير المنظمة، حيث جاء في مايلي بعض من التعاريف للتشخيص الاستراتيجي:

حبت يرى Michel Crozier ان التشخيص الاستراتيجي " هو ذلك التشخيص الذي يهتم بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال

الفردية، ويكون التشخيص استراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، يتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المنظمة، مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة وتقلبها".¹

و يعرف أيضاً Johnson and scholes التشخيص الاستراتيجي بأنه: فهم الوضعية الاستراتيجية للمنظمة، من حيث المحيط الخارجي والموارد والمهارات الداخلية، والمواقف والتأثيرات والأطراف الأخذة.²

ويرى جنكز ودزني Jennings & Disney على أن التحليل الاستراتيجي " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها".³

كما يعرف البعض بأن التشخيص الإستراتيجي هو "دراسة قدرة المنظمة على المنافسة، والتأقلم مع محيطها بقصد وضع إستراتيجية مستقبلية لها".⁴ و يعرف أيضاً على أنه: تشخيص منظم لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وعلى الإدارة العليا أن تعمل على إيجاد التوافق الأفضل فيما بينهما.⁵

ويعرف أيضاً على انه " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي ".⁶

¹ _ عبد القادر خريش (2011): تحليل الاستراتيجي عند مشال كروزبي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1 و2، سورية، ص، ص 599 _ 573 .

² _ scoles.H & johnson. S (2000) : **stratégique**, éd.publi-union, paris , p 23.

³ _ إسماعيل محمد الصرايرة (2012): مرجع سابق، ص 23.

⁴ _ عقبة قطاف (2009): اثر التشخيص المالي على التنافسية المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مطاحن كبرى للجنوب - بسكرة -"، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية علوم الاقتصادية و التسيير و علوم التجارية، جامعة محمد خيضر، ص3.

⁵ _ محمد حسين العيساوي، وآخرون (2012): الإدارة الإستراتيجي المستدام مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالث ، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، ص 275 .

⁶ _ إسماعيل محمد الصرايرة (2012): التحليل الاستراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص، ص 22-24.

و اتفق بعض الباحثين على اعطاء تعريف شاملا للتشخيص الإستراتيجي بأنه: " يتمثل في جمع و تحليل المعطيات بشكل يوضح وضعية ما، يغذي ويدع خيار معين، بهدف الكشف عن المشاكل التي تواجهها المنظمة، والتي تتطلب حلولاً إستراتيجية".

2. أهمية التشخيص الاستراتيجي:

إن التشخيص الإستراتيجي يحضى بأهمية بالغة داخل المنظمة نظرا إلى ما يقدمه من فوائد لها، ويتمثل اهمها في مايلي⁷:

- ❖ يساعد التشخيص الاستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها.
- ❖ التشخيص الإستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على معرفة دائمة بكل ما بها من قوة يمكن توظيفها وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا و أوجه ضعف يجب التغلب عليها و معالجتها.
- ❖ التشخيص الإستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية يجعل الاستراتيجيين بالوعي الدائم بالفرص المتاحة أمامه، و التي يمكن استثمارها، و كذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها و مواجهتها بفعالية.
- ❖ يساعد التشخيص الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- ❖ يساعد التشخيص الإستراتيجي على تحدد إمكانات وخيارات المتاحة أمام المنظمة، حيث تتم المفاضلة بين التي يمكن استغلالها و التي من الممكنة استبعادها.
- ❖ يساهم التشخيص الاستراتيجي في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة، وإيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.⁸
- ❖ يساعد التشخيص الإستراتيجي على تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمنظمة، والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف، يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية

⁷ _سوما علي سليطين (2008): الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة(منشورة)، تخصص الإدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، ص36.

_ إسماعيل محمد الصرايرة (2012): مرجع سابق، ص24.⁸

المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد بيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.⁹

3. خصائص التشخيص الاستراتيجي:

نظرا لأهمية البالغة التي يتميز بها التشخيص الاستراتيجي فمن ضروري أن يتوفر على مجموعة من الخصائص أهمها:¹⁰

- ❖ يجب على عملية التشخيص الاستراتيجي أن تكون ملائمة لأسس النظرية.
- ❖ صارمة و مرنة في آن واحد، للتمكن من الإحاطة بالوضعيات الممكنة، و تتماشى مع تطورات في المحيط.
- ❖ استكشافية لكي تقود للكشف عن عوامل المفتاح، دون حصر التشخيص في إطار ضيق، و هذا ما يعني تركيز على مهنة المنظمة.
- ❖ مفتوحة، تشجيع الحوار و توافق بين معلومات بحثا عن حقيقة الإستراتيجية، بتحليل المعمق لكل العوامل الثقافية و الهيكلية و غيرها، و التي تملك تأثير سلبي أو ايجابي على سير و نمو المنظمة.
- ❖ منهجية، و تقنية بالنظر إلى تحليل الذي يبني عليه هذا النسق، و الوقت المتاح و الموارد المتوفرة لهذا فهو يكتسب طابع modulaire et modulable، فيمكن من إضافة المتغيرات موضوع البحث أو تزويد هذا الأخير بدراسات يكون لها تأثير على نتائج التشخيص.

بالإضافة إلى ما سبق فالاستمرارية خاصة هامة في التحليل و أهميتها لا تقتصر على العمل اليومي التكتيكي، بل يمتد تأثير الاستمرارية العمل و المعلومات المحصل عليها على إعداد "خطة اللعب" الإستراتيجية التي تحسن موقف المنظمة التنافسي و وفرصها و مواردها، لذا فمن المهم أن تكون عملية التشخيص الاستراتيجي عملية بحث مستمرة، تعتمد على المعلومات المرتدة عن البيئة الداخلية و الخارجية.

⁹ _عماري عمار و آخري (2015): أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة.

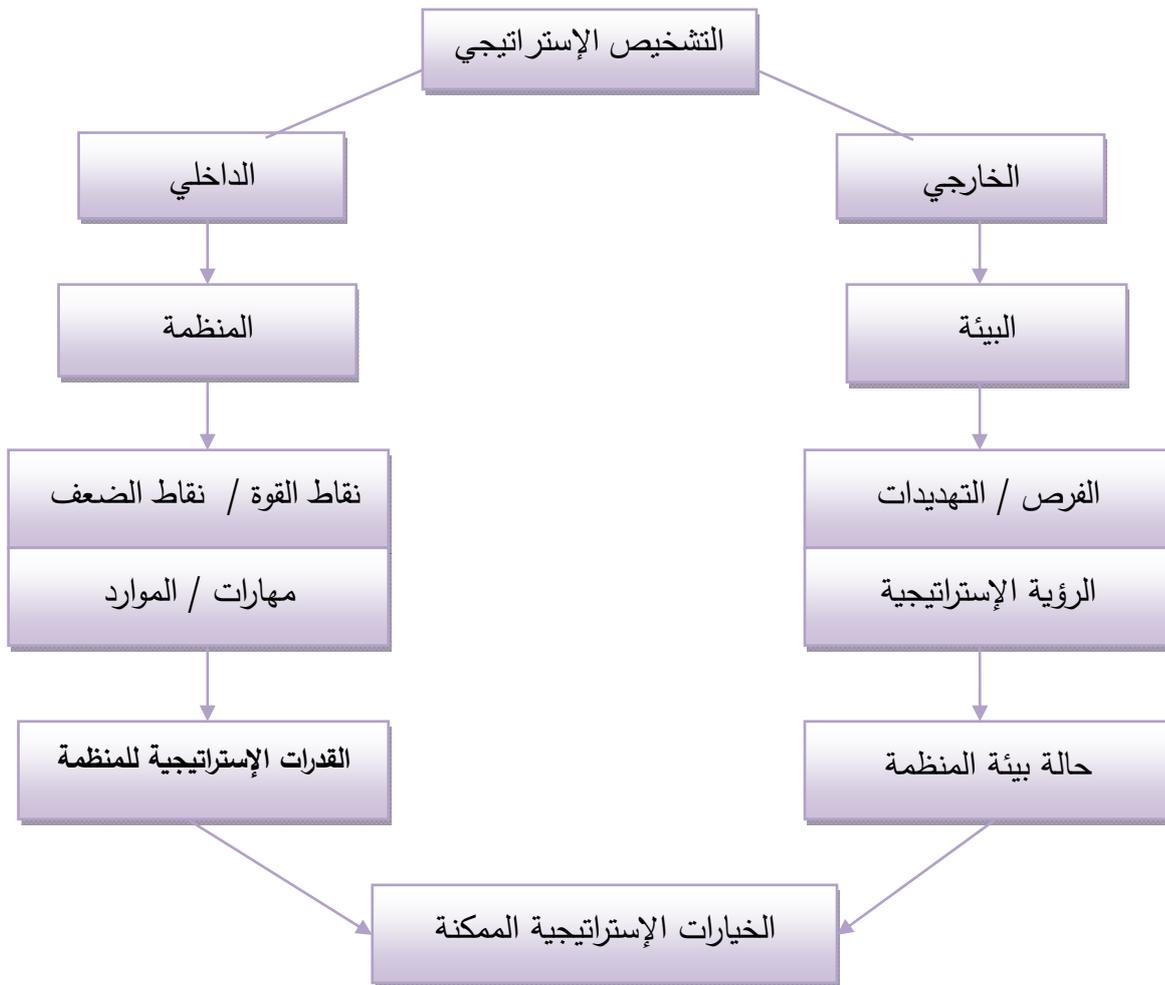
¹⁰ _بلجبل جمعة (2014): استخدام تحليل (SWOT) في تشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مطاحن كبرى للجنوب - بسكرة -

"، مذكرة ماستير (غير منشورة)، كلية علوم الاقتصادية و التسيير و علوم التجارية، جامعة محمد خيضر، ص6.

المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي للمحيط .

إن عملية التحليل الاستراتيجي للمحيط عبارة على مراجعة كل من المحيط الخارجي بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والمحيط الداخلي بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية، وتصنف عملية التشخيص الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي: المستوى الأول "ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة". المستوى الثاني "ويتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط)". المستوى الثالث ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

الشكل رقم (06): التشخيص الإستراتيجي للمحيط.



Source :Jean-Pierre Helfer et autres(2000): **Management Stratégie et Organisation**, 3èmeédition, Vuibert, France,P 55

1. تشخيص البيئة الخارجية:

لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمنظمة تحصل على مداخلاتها من البيئة، كما أنها تقدم مخرجاتها إلى هذه البيئة. وفي جانب آخر أكثر أهمية نجد أن البيئة في بعض الأوقات قد تشكل تهديدا على مصالح المشروع، أو أنها قد تفرز مشاكل تعرقل من سير أعماله، كما نجد أن البيئة تقدم فرصا ذهبية للمشروع، وإن اقتنصها المشروع استطاع أن يحقق أهدافه بصورة سريعة وإن يتفوق على منافسيه، ولهذا يجب جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة الخارجية وتحليلها، وما إذا كانت تمثل فرصا أو تهديدات أمام المنظمة، وذلك لتحديد الاستراتيجيات المناسبة.

حيث يعتمد تشخيص البيئة الخارجية بدرجة أولى على جمع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة، وعملية الجمع تحتاج إلى اجتماع يضم كل إطارات المؤسسة يرأسهم رئيس مجلس الإدارة، وبالتالي من خلال هذه المعلومات يتم الحد من التهديدات المختلفة واستغلال الفرص المتاحة ويتم ذلك بجمع معلومات من خلال الإحصائيات، ويتم تحديد المعلومات الخاصة بكل عنصر من العناصر الاقتصادية والتي يعتقد أن لها أهمية بالغة في اكتشاف الفرص والتهديدات، بعد جمع المعلومات الأساسية وتنظيمها في شكل مناسب يتم تقديمها إلى المديرين وأصحاب القرار لمناقشتها وتقديم تقارير وتحليل حولها ومنه وضع تنبؤات وتصورات تخطيطية، أي تحديد سلوك كل عنصر، وبالتالي معرفة الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات المحيطة.¹¹

❖ **الفرص:** هي الأحداث الظاهرة في بيئة المنظمة التي إذا ما تم اغتنامها ستؤدي إلى أداء اقتصادي طبيعي، وهي مواقف في البيئة التي قد تساعد المؤسسة لبلوغ أهدافها أو تفوقها.¹²

كما تعتبر الفرص هي أوضاع أفضل للمنظمة في المستقبل لانتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة، أو إزاحة منافس...¹³

و الفرصة حسب Kotler تتمثل في تلبية حاجات المستهلكين بطريقة تؤدي إلى تحقيق الربح (الحاجة يمكن أن تخلقها المنظمة). و عليه فالفرصة مرتبطة بالسوق، و عندئذ نطرح مجموعة من الأسئلة¹⁴:

¹¹ _ زاير وافية (2009): دور التحليل الاستراتيجي في تطوير وتحسين الأداء المؤسسات الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، الملتقى الدولي " صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

¹² _ نعمة عباس خضير الخفاجي (2010): مرجع سابق، ص 156.

_ أ.د. عماري عمار و آخري (2015): مرجع سابق، ص 4. ¹³

➤ هل هذه الفرصة مرتبطة بنشاط المنظمة؟

➤ هل بإمكان المنظمة أن تلبّيها؟

➤ هل هذه الفرصة تؤدي إلى تغيير في أهداف المنظمة و غاياتها؟

➤ هل تتطلب هذه الفرصة تحويل نشاط المنظمة؟

❖ **التحديات:** وهي الأحداث أو الظواهر في بيئة المنظمة التي تمثل صعوبة لتحقيق مستوى أداء اقتصادي حسن، أو

على الأقل المحافظة عليه، وهي معطيات البيئة الخارجية التي تسبب صعوبة أمام المنظمة للوصول إلى أهدافها.¹⁵

و التهديد حسب Kotler " يتمهل في مشكلة تنشأ نتيجة لبعض اضطرابات البيئة و التي لها تأثير سلبي على

نشاط المنظمة، كما أن التهديد يمثل تحد غير مقبول داخل المنظمة، فالتهديد ليس بالشيء المطلق، فقد يكون لفترة

معينة، و قد يكون في وظيفة ما، أو إغراق السوق بمنتج معين لفترة معينة من طرق منافس معين".¹⁶

وتتضمن عملية التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخطوات الرئيسية التالية:¹⁷

➤ اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية.

➤ اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.

➤ التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية.

➤ تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة.

2. تشخيص البيئة الداخلية:

يعني بتشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات

الأداء، مجالات القوة والضعف، إن هذا التشخيص عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة، قياسا على تحصيل المنافسة

نظرا لأهميته في بناء الإستراتيجية وكثرة للمعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها، ويقدم التحليل الداخلي

معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإنتاج، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة.

¹⁴ بن واضح الهاشمي (2006): محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة الأقمشة

الصناعية الجزائرية-Tindal -"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، ص61.

¹⁵ -نعمة عباس خضير الخفاجي (2010): مرجع سابق، ص156.

¹⁶ - بن واضح الهاشمي (2006): مرجع سابق، ص61.

¹⁷ علي مايا و الاخرون (2007): الادارة الاستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الاعمال" دراسة ميدانية على منظمات الصناعية العامة في الساحل

السوري"، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية_سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 29 ، العدد 1، ص 196.

حيث يهدف التشخيص الداخلي إلى تحديد الموارد الإستراتيجية التي هي بجوزة المنظمة، بمعنى إبراز نقاط القوة و المؤهلات التي بإمكان المنظمة أن تعتمد عليها في تحديد توجهاتها الإستراتيجية من جهة و الكشف عن نقاط الضعف التي تعكس عيوب في المنظمة و أوضاع داخلية سيئة تؤثر على أدائها، في الحاضر أو المستقبل.

❖ **نقاط القوة:** تعرف نقاط قوة المنظمة، على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المنظمة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدومتها أو تعتمدها. ¹⁸

❖ **نقاط الضعف:** ويمكن تعريفها بأنها ما تفتقر إليه الشركة أو ما لا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقا للمنظمة، وقد تنتج عيوب المنظمة الداخلية عن ¹⁹:

- عجز في المهارات أو الخبرات المهمة تنافسيا أو قصور في الممتلكات أو الحقوق الفكرية وغيرها.
- قلة الأصول التنافسية المهمة سواء كانت مادية أو معنوية.
- الإمكانيات التنافسية الضائعة أو الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل.

المطلب الثالث: أهداف التشخيص الاستراتيجي.

إن الهدف الأساسي من التشخيص الاستراتيجي هو الحصول على صورة واضحة وشاملة للوضع الحالية للمنظمة، ذلك من خلال توفير كم كافي من المعلومات التي تتميز بالشمولية ومصنفة حسب أهميتها بالنسبة للمنظمة، حتى يمكن استعمالها في وضع أو تصحيح إستراتيجية المنظمة، حيث وتصنف المعلومات الناتجة عن التشخيص الإستراتيجي إلى فرص و تهديدات بالنسبة للتشخيص الخارجي ونقاط قوة وضعف بالنسبة للتشخيص الداخلي.

كما لخص بعض الباحثين مبررات التحليل والتشخيص بقولهم " أن المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها لامتلاك عوامل تأثيرات أولية في تغير الإستراتيجية، مع مراعاة تغيرات البيئة الايجابية منها والسلبية، فضلا عن إعطائها للاستراتيجيين وقتا لتوقع فرص بناء تؤمن استجابات مثالية لها، وتساعد في تطوير نظام لمواجهة التهديدات أو تطوير استراتيجيات لمقابلتها وتحقيق ميزة للمنظمة". ²⁰

و تهدف عملية التشخيص الإستراتيجي عموما إلى الكشف عن مدى تحقيق الأداء في المنظمة و مدى ملائمة المنظمة لمحيطها.

¹⁸ _ ثابت عبد الرحمان إدريس و جمال الدين محمد المرسي (2006): ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج وتطبيقاته، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص219.

_ علي مايا و الاخرون (2007): مرجع سابق، ص . 196

²⁰ _ نعمة عباس خضير الخفاجي(2010): الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن ، عمان، ص 107.

كما يمكن أن تختلف طبيعة أهداف المنظمة من حيث غايات التشخيص، حيث أنها تختلف أساليب و طرق التشخيص باختلاف الأهداف المبتغاة.²¹

المطلب الرابع: مراحل التشخيص الاستراتيجي.

في الواقع لا يتبع التشخيص الإستراتيجي في عملية التسيير الاستراتيجي منهجا محددًا، لكن يتفق العديد من الباحثين على وجود المراحل التالية:²²

1. التعرف بنشاط المنظمة: فمن الضروري بناء صورة عامة حول ماهية المنظمة، ما هي رسالتها و مهامها؟ ما هي أهدافها ؟

2. تساعد المرحلة الأولى في وضع الإطار الذي سيتم فيه عملية التقسيم الاستراتيجي كمرحلة الثانية لتحديد مجالات النشاطات الإستراتيجية و عوامل النجاح الأساسية للمنظمة.

3. تحليل الديناميكية للمنظمة، فلكي تصيغ المنظمة استراتيجياتها التنافسية عليها أن تحلل البنية و القوى التنافسية في مختلف مجالات نشاطاتها الإستراتيجية المستهدفة.

4. قياس جاذبية و قيمة النشاطات، بتقييم المنظمة لموقعها التنافسي و تحديد خصائص المنافسة في كل منها، و يطرح بعد ذلك أشكال التوازن العام لحفاظة أنشطتها الإستراتيجية.

5. تشخيص المنظمة لمواردها الداخلية، حتى تحدد إذا كانت قادرة بإمكاناتها أن تستغل الفرص و تواجه تهديدات بيئتها.

وبذلك تتمكن المنظمة من خلال هذه المرحلة بتحديد موقعها الحالي في بيئتها، و هي مرحلة مهمة جدا، تركز عليها باقي المراحل اللاحقة لعملية التسيير الاستراتيجي و تساعد على صياغة إستراتيجية

²¹ _ دارين بوزيدي (2006): مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء "دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير (غير منشورة)، فرع تسيير المؤسسات، باتنة، ص 83.

²² _ بلجل جمع (2014): مرجع السابق ، ص 7.

المنظمة، تحدد الموقع الذي ترغب فيه المنظمة مستقبلاً حسب بيئتها، وإمكانيتها بالتوفيق بين الفرص و التهديدات بيئتها، و نقاط قوتها و ضعفها، و متابعتها باستمرار لمحافظة على توقعها من خلال صياغة المهمة للمنظمة، تحديد أهدافها و وضع خطط و سياسات.

المطلب الخامس: أدوات التشخيص الاستراتيجي.

هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن استخدامها في مجال التشخيص الإستراتيجي، ونظراً لكثرتها سوف نكتفي فيما يلي بعرض أبرز هذه النماذج، والتي تساعد المنظمة في اختيار الإستراتيجية المناسبة لها وتحقيق أهدافها المنشودة، و التي تمزج بين جانبيين الكمي و النوعي في المعلومات، و تختلف هذه الأدوات باختلاف البيئة التي يتم تحليلها (الداخلية أو الخارجية أو معا)، لذا سيتم في هذا المطلب عرض بعض الأدوات و الأساليب الأكثر استخداماً و الواسعة انتشاراً.

1. سلسلة القيمة:

طور Michael Porter سلسلة القيمة الإستراتيجية سنة 1985 ، بحيث خلص إلى أن المنظمة لا تتألف من مجموعة معزولة من الوظائف بل هي عبارة عن سلاسل لخلق القيمة انطلاقاً من أنشطتها المختلف، التي تكتسبها ميزة تنافسية، إضافة لخلق القيمة للزبون.²³

كما يعتبر تشخيص سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة و مدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمنظمة.²⁴

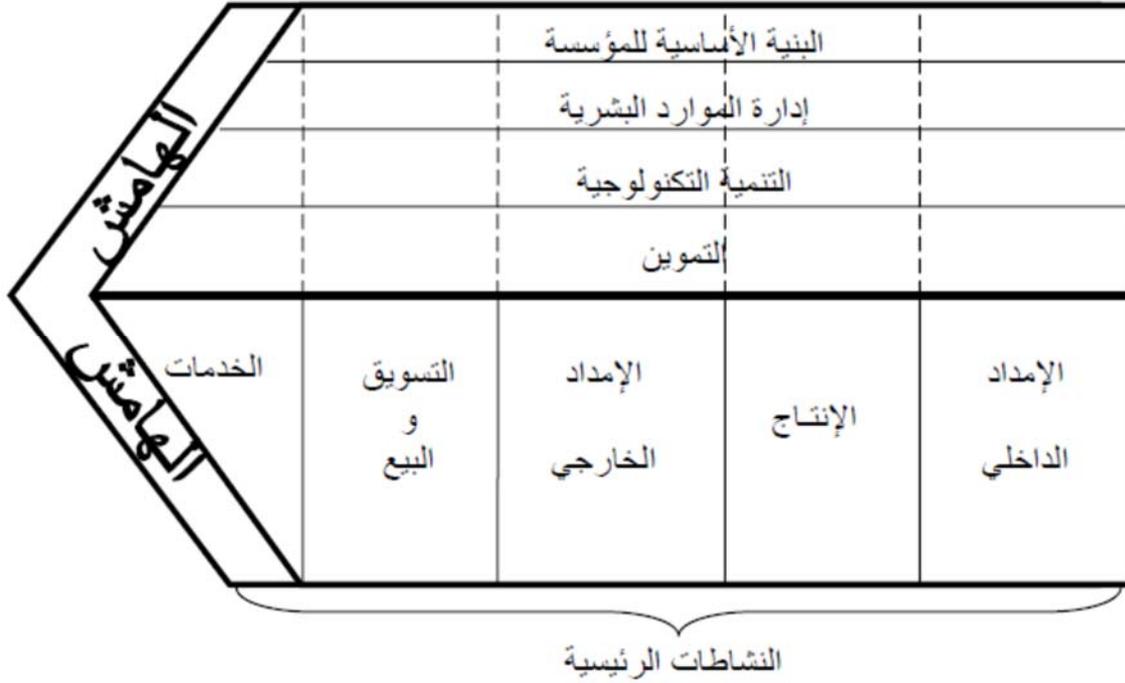
ويعد تحليل سلسلة القيمة احد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل التنظيمي (التحليل الداخلي)، وتحليل القيمة، وهي طريقة منظمة للتعلم في النشاطات التي تؤديها المنظمة وللكيفية التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعضها البعض. و ينقسم تحليل سلسلة قيمة المؤسسة إلى سلسلة من النشاطات المت ا ربطة والمتفاعلة، التي يسهم كل منها في تقديم جزء من القيمة الإجمالية التي يحصل عليها الزبون من المؤسسة وبالتالي المساهمة في تحقيق الأرباح.

والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة لبورتر، بأنشطته الأساسية والداعمة:

²³ _ Hossein Bidgoli (2004) :The Internet Encyclopedia, WILEY , Volume 3, canada, , P 525.

²⁴ _ جمال الدين محمد المرسي و الآخرين (2007): التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية "منهج التطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 232.

الشكل رقم (07): نموذج سلسلة القيمة لبورتر.



المصدر: خضر مصباح إسماعيل الطيبي (2013): الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص19.

يبين الشكل أعلاه أن نشاطات المنظمة قد تم تقسيمها إلى :

❖ الأنشطة الأساسية : وتشتمل على²⁵:

أ. نظام الإمداد الداخلي: ويتضمن العلاقات مع الموردين فضلا عن جميع العمليات المطلوبة لاستلام وخزن وتوزيع المدخلات، أو الأجزاء المكونة، أو المواد الأولية التي تجرى عليها العملية التصنيعية.

ب. العمليات: وتشتمل عمليات تصنيع المدخلات وتجميعها بهدف إنتاج المنتج النهائي.

ت. نظام الإمداد الخارجي: وتوزيع وتعلق بالخزن ومعالجة الطلبات ونقل المنتجات إلى الزبائن النهائيين.

ث. التسويق والمبيعات: وتتضمن نشاطات معينة كالإعلان والترويج ، وتنظيم قوة البيع، اختيار قنوات التوزيع، وإدارة العلاقات مع الزبائن، والتسعير.

²⁵ _ مصباح إسماعيل الطيبي (2013): الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص19.

ج. الخدمة: وتتضمن خدمات النصب والتدريب والصيانة والإصلاح وخدمات ما بعد البيع التي تلتزم بها كثير من المؤسسات بحكم طبيعة عملها.

❖ الأنشطة الداعمة: أما النشاطات الداعمة فإنها تتضمن²⁶:

أ. البنية التحتية: وتشمل الهياكل التنظيمية، ثقافة المؤسسة، نظم الرقابة، التخطيط، المحاسبة، والرواتب.

ب. إدارة الموارد البشرية: وتتضمن نشاطات الإحلال، التدريب، التنمية، الترويج، والرواتب.

ت. التطوير التكنولوجي: لا يقتصر دور التكنولوجيا على قسم البحث والتطوير أو التصنيع، بل يستمل جميع أرجاء المؤسسة، فمثلاً تكنولوجيا المعلومات تعد ذات أهمية كبيرة في نظام الإمداد الداخلي والتسويق.

ث. المشتريات: وتتضمن شراء المواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة أو الأجزاء تامة الصنع التي تحتاجها العملية التصنيعية.

2. مصفوفة تحليل swot:

يستخدم التحليل الرباعي (بالإنجليزية SWOT) كأداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات كإدارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها. وينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية إلى S-W-O-T و يمكن تعريفها كما يلي:

❖ نقاط القوة: عناصر القوة التي تملكها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات و هي ترجمة لكلمة Strengths.

❖ نقاط الضعف: نقاط الضعف في المشروع وهي ترجمة لكلمة Weaknesses .

❖ الفرص: وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وقد تؤدي على سبيل المثال إلى زيادة المبيعات وأيضاً يمكن أن تؤدي لزيادة الأرباح، و هي ترجمة لكلمة Opportunities .

❖ التهديدات: وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المنظمة وتسبب اضطرابات للمنظمة وهي ترجمة لكلمة Threats.

و سنتناول تحليل swot بالتفصيل في المبحث الثاني باعتباره أداة محل دراسة.

²⁶ _ خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس (2009): الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البيزودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ص 150-152.

3. تحليل مصفوفات (أدوات تحليل حافظة الأنشطة):

تحرص كل المنظمة على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق و كسب مكانة ريادية داخل السوق، وإن واقع المنظمة يشير إلى أن مستوى نجاح المنظمة في تحقيق ذلك حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها، فإن اختيار المنظمة لموقع المناسب يكسبها الأفضلية في المنافسة، و عليه فإن تحليل حافظة الأنشطة يهدف إلى إيجاد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط من نشاطات المنظمة، وفي هذا المجال اشتهرت المصفوفات كأهم أدوات تحليل حافظة الأنشطة ودراسة توازن المنظمة من حيث المردودية المالية والثائية (سوق، منتج) حيث لا يكاد يوجد مرجع للإستراتيجية يخلو من مصفوفات BCG و ADL و Mackinesy او لا يشير إليها، وفيما يلي عرض موجز لها:

❖ أولاً: مصفوفة جماعة بوستون (1 BCG*):

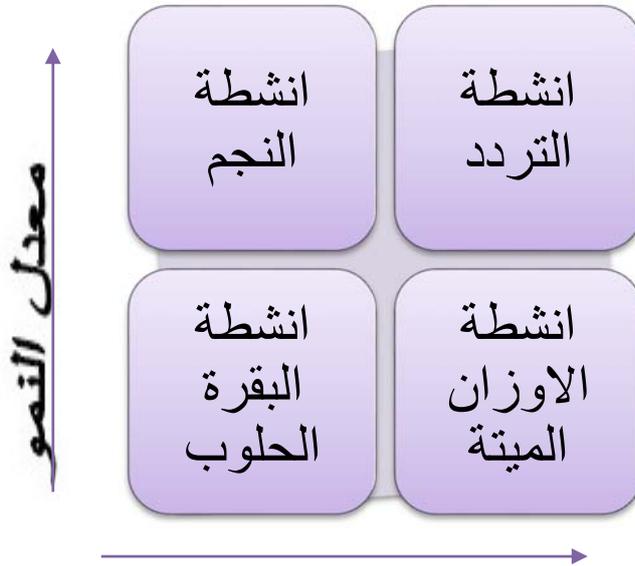
ظهر هذا النموذج سنة 1969 نتيجة لأبحاث مجموعة بوسطن للاستشارة وذلك نظراً لسهولة استخدامه كأداة في التشخيص الاستراتيجي وقد اعتبره في ذلك الوقت من أهم النماذج المقبولة والمتفق عليها بغرض صنع القرار الاستراتيجي. إن هذه الطريقة تستند إلى الملحوظة التي مفادها أن المنظمة التي تعتمد التنويع، لا يمكنها التفكير في أنشطتها، في منتجاتها أو في مهنتها بصفة جزئية، و إنما من وجهة نظر شاملة ومتكاملة، وتأخذ هذه الطريقة في الاعتبار مجمل حافظات أنشطة المنظمة من خلال المصفوفة " نمو - حصة" السوق حيث:

وبهذه الطريقة ستمكن المنظمة من النظر إلى الوضعية التي يحتلها كل نشاط، وبالتالي التعرف على النشاطات المهمة بالنسبة لها، فتعمل على تقويتها، وهذا باتخاذها لقرارات تتعلق بكيفية تخصيص الموارد بين مختلف هذه النشاطات، كما يمكن اختيار إستراتيجية مناسبة لكل مجموعة من النشاطات نتيجة لاختلاف وضعية هذه الأخيرة.²⁷ ولتوضيح ذلك نأخذ الشكل التالي:

*BCG: Consulting Boston Group

²⁷ _سعد غالب ياسين (2010): الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص132.

الشكل رقم (08): مصفوفة BCG1 .



الحصة السوقية النسبية

المصدر: ناصر داداي عدون(2001): الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص10 .

حيث تعبر كل خلية من الخلايا التي تتضمنها المصفوفة عن وحدة أعمال الإستراتيجية أو منتج معين وفيما يلي

وصف لتلك الخلايا:

➤ **أنشطة التردد:** و هي الأنشطة ذات حصة سوقية منخفضة تعمل في سوق ذات معدل نمو مرتفع، فهي إن

كانت في الأجل القصير ضعيفة الربحية ولا تدر نقديّة هامة للمنظمة، إلا أنها تتوفر على إمكانية النمو مستقبلا،

بالنظر إلى جاذبية سوقها، و هي تحتاج إلى دعم من طرف المنظمة من أجل تنمية حصتها السوقية، و هو ما

يعني تخصيص موارد إضافية لها مما تدره أنشطة البقرة الحلوب²⁸.

²⁸ _ ناصر داداي عدون (2001): الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 11.

- أنشطة النجم: تتصف وحدة الأعمال أو المنتجات في هذه الخلية بارتفاع معدل النمو وكذلك ارتفاع الحصة السوقية، تمتلك هذه الأنشطة أفاقاً قوية للتطور مستقبلاً، وهو ما سيجعلها مدرة للنقدية، وعلى المنظمة أن تدعم هذه الأنشطة وغالباً ما تكون هذه الأنشطة في مرحلة النمو وأحياناً في مرحلة الانطلاق.²⁹
- أنشطة البقرة الحلوب: تعتبر من أحسن الأنشطة، حيث تتميز وضعيتها المالية بإيرادات مرتفعة، مقابل مستوى منخفض في التكاليف والمجهودات الاستثمارية، ويرجع ذلك إلى استقرار السوق وارتفاع الحصة السوقية لمنتجات المنظمة، كما تتميز المؤسسة باحتلال موقع تنافسي قوي يمكنها من الهيمنة على السوق.³⁰
- أنشطة الأوزان الميتة: هذه الأنشطة لا تتمتع بنمو جيد ولا بموقع قوي في السوق، وهي تمثل عادة الأنشطة الهامشية التي لم تستطع المؤسسة تطويرها، ومن ثمة يجب التخلي عنها أو الإبقاء عليها دون عناية لهدف إستراتيجي. ويتوجب على المنظمة إيجاد البدائل الإستراتيجية من أجل إعادة توجيه النشاط نحو أسواق جديدة أو تصميم منتج جديد.³¹

ويمكن الإشارة كذلك إلى أن طريقة BCG تعتمد على استعمال جديد يركز على بعدين أساسيين:

- مصادر التمييز التنافسي الموجود بالقطاع.
- الميزة التنافسية المملوكة من طرف المنظمة.

وأن عملية الاختيار بين هذين البعدين تعتمد على فهم بأن النجاح الإستراتيجي يرتبط بالدرجة الأولى بقدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية قوية، و عدد الإمكانيات الموجودة بالقطاع، من أجل بناء ميزة تنافسية يعتبر عاملاً أساسياً في ثراء منظمات القطاع.³²

بهذا الشكل والمنطق عرفت مصفوفة BGG استعمالاً واسعاً من قبل مختلف المؤسسات ومكاتب الدراسات لكونها عملية وسهلة التطبيق فضلاً عن ميزة إدماج الجوانب الإستراتيجية من نمو و استثمار و تراجع عن الاستثمار مع الجوانب المالية، والقراءة الشكلية السهلة للمصفوفة بمجرد ملاحظة الحافظة تمثل بدوائر مختلفة الأحجام مهما تنوعت

²⁹ _ رحيم حسين(2008): إستراتيجية المؤسسة ، الطبعة الأولى، دار بباء الدين، قسنطينة، ص112 .

³⁰ _ رحيم حسين(2008): مرجع سابق، ص 113.

³¹ _ إلياس بن ساسي و يوسف قرشي (2006): التسيير المالي " دروس وتطبيقات"، طبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص58 .

³² _ سلمان حسين (2008): الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد الكمي، جامعة الجزائر، ص: 50.

الأنشطة واتسع مجال الحافظة، و السمة البيداغوجية للمصفوفة التي تسهل المسير تحليل الوضعية وتحديد خياراته الإستراتيجية الكبرى إلا أن الذي يعاب عليها :

- الاعتماد علي المعايير الكمية
- اختصار الفكر الإستراتيجي في معيارين فقط.
- يتجاهل عيوب كما يسوق المنتج إلي مناطق جديدة.
- الاعتماد الكثير على أثر التجربة رغم حدوده.
- الصفة البعدية للمصفوفة أي أنها تأتي بعد اتخاذ القرارات.

❖ ثانيا: مصفوفة جماعة بوستون (BCG2):

ونظرا للانتقادات و للقصور الملاحظ في مصفوفة ال(BCG1) ظهرت مصفوفة ال(BCG2 المطورة) فمن منطلق كون ربح المنظمة لا تتأني من عاملين رئيسيين:

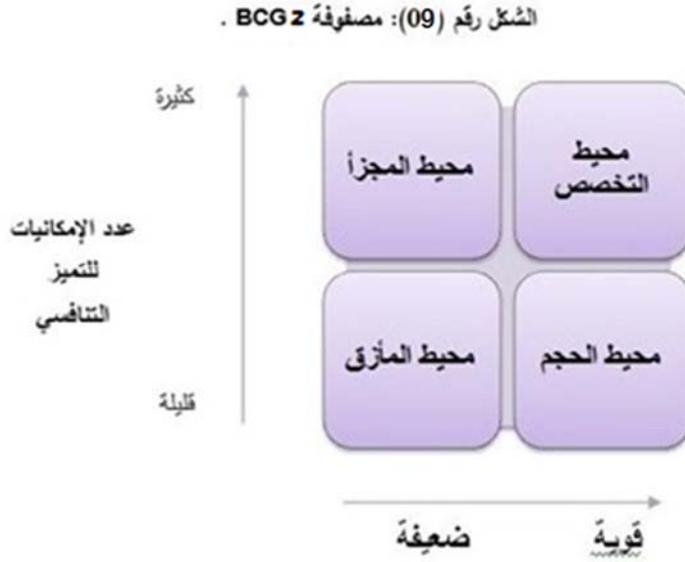
- منحة السعر الإضافية التي يستعد الزبون دفعها للمنظمة لقاء امتيازات يقدرها إضافية بالمنتج مقارنة مع منتجات المنافسين الخدمة، النوعية، النمط، النموذج، العلامة.
- التحكم في التكاليف و تقديم منتج بنفس مستوى النوعية لكن بتكلفة أقل بالاستفادة من أثر التجربة أو اقتصاديات الحجم أو الحصول على موارد بتكلفة اقل اعتماد العاملين كمحوريين متقاطعين تتشكل المصفوفة وتظهر لمحيطات الأربعة الأكثر ملاحظة في واقع المؤسسات و المتمثلة في :

1- محيط الحجم: هذه الوضعية نفسها الوضعية الكلاسيكية حيث يمكن للمنظمة أن تسيطر على أساس التكاليف بالاستفادة من أثر التجربة

2- محيط المآزق: في هذا المحيط تزول الأفضليات التنافسية سواء المرتبطة بالسعر أو المرتبطة بالنوعية وهي حالة الصناعات التي لا يظهر فيها أثر التمييز بشكل جلي وتكون التكاليف جد قريبة بين المنظمات كما هو شان الصناعات الحديدية.

3- المحيط الجزأ: في هذا المحيط تسود استراتيجيات التمييز حيث تعمل المنظمات على الاستفادة من أفضليات النوعية من حيث قوة المنتج وظائفه وشكله يضم هذا المحيط أكثر المؤسسات المتوسطة أو المصغرة التي تتنافس أكثر على خصوصيات المنتج من تكلفته.

4- محيط التخصص: في هذه الوضعية تتحكم المنظمات بشكل عالي في كل من النوعية والحجم لذلك تجمع بين إستراتيجيتي التمييز والسيطرة بالتكاليف حيث تنتج المنظمة منتوجا جد متميز وبتكلفة يصعب على منافستها كما هو الشأن في مجال صناعة السيارات تتضح هذه المحيطات بيانيا كما يلي:



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 159.

❖ ثالثا: مصفوفة ADL*:

صيغت هذه المصفوفة من طرف مكتب للاستشارة حيث قدم مصفوفة تقوم على معايير نوعية تماما تضم أكثر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على إستراتيجية المؤسسة وتعتمد هذه المصفوفة على بعدين استراتيجيين هما الوضعية التنافسية و درجة نضج النشاط حيث: ³³

- **الوضعية التنافسية:** تقييم هذه الوضعية انطلاقا من أقوى المؤسسة المحددة في ضوء عوامل النجاح في مختلف مجالات النشاط الاستراتيجي إنتاج، تموين، تسويق...
- **درجة النضج النشاط:** وهو مؤشر يعكس جاذبية القطاع بتطبيق مفهوم دورة حياة ويقاس بمؤشرات عديدة.

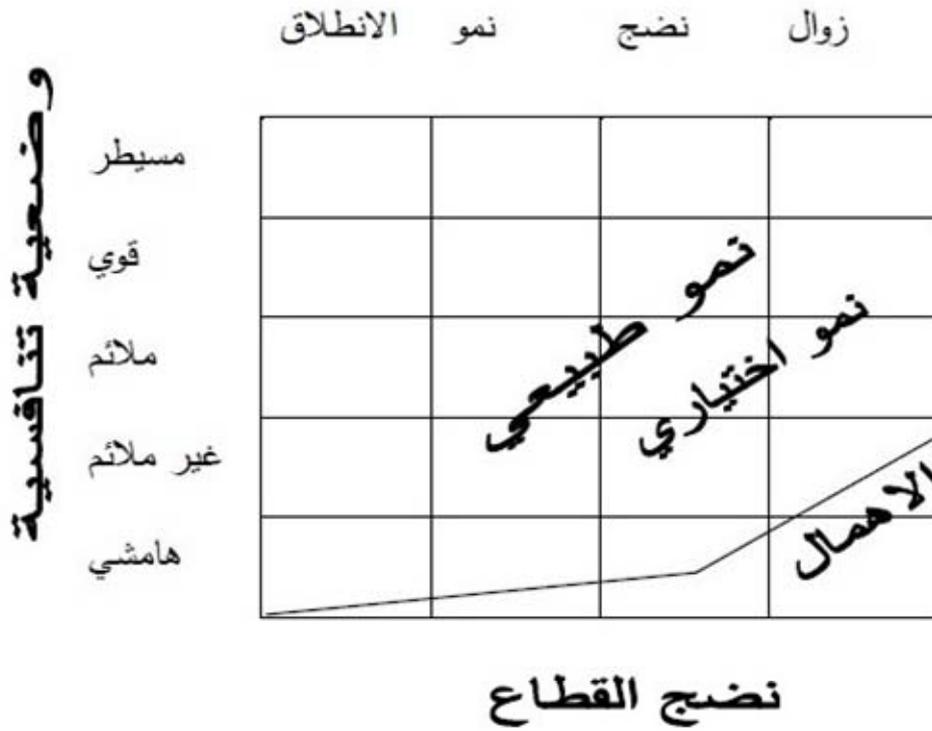
وتختلف مصفوفة ADL عن مصفوفة BCG، وذلك في اختيار المعايير المعتمدة لتقدير الوضعية التنافسية وجاذبية القطاع، فهذه الأخيرة تقدر انطلاقا من اكتمال نمو القطاع وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة على

*ADL: Arthur.D. Little

³³ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 159.

مجال النشاط الاستراتيجي (انطلاق، نمو، نضج، زوال)، بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمنظمة³⁴.

الشكل رقم (10): مصفوفة ADL.



المصدر: مداح عرابي الحاج (2008): أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم غير مادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 5، ص 216.

حيث تعبر هذه المصفوفة عن الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة ان تتبعها، وهي³⁵:

➤ **النمو الطبيعي:** تتبع هذه الإستراتيجية من أجل مواصلة الاستثمارات والمحافظة على وضعيتها

التنافسية، هذه الإستراتيجية قابلة للتطبيق في كل مرحلة من مراحل دورة حياة النشاط،

وخصوصا عندما تكون المنظمة تعمل في سوق يتميز بالنمو وفي وضعية تنافسية قيادية.

³⁴ _ سلطاني محمد رشدي (2006): التسيير الاستراتيجي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالجزائر "حالة صناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير (منشور)، كلية علوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، ص 32.

³⁵ _ ابراهيمي حياة (2007): مساهم في تطبيق أسلوب تحليل محطة الأعمال في مؤسسة صناعية الجزائرية " حالة مؤسسة-عنتر تراد condor للإلكترونيات بولاية برج بوعريش، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 32.

- النمو الاختياري: تتبع هذه الإستراتيجية الأنشطة التي لها وضعية تنافسية متوسطة وحتى الضعيفة، والهدف منه لوصول إلى وضعية تنافسية أحسن وبالتالي عائد أحسن.
- الإهمال: وهو يفضل الأنشطة ذات العائد الضعيف والوضعية التنافسية الضعيفة، أين يزداد الخطر وتقل المردودية لما تحاول المنظمة المواصلة في هذه الأنشطة.

❖ رابعا: مصفوفة Mc Kinsey:

وضعت هذه المصفوفة من قبل شركة General Electric العالمية بالتعاون مع منظمة مكنزي للاستشارات، حيث تسمى هذه المصفوفة أيضا بمصفوفة General Electric وتتمحور حول تمثيل الأنشطة الإستراتيجية وبالنظر إلى جاذبية السوق (تشخيص خارجي)، و القوة التنافسية أو الوضعية التنافسية (تشخيص داخلي)³⁶:

1/ معايير تقييم البعدين:

الجدول رقم (03): معايير تقسيم البعدين

جاذبية السوق	قوة التنافسية
حجم السوق	النصيب من السوق
معدل النمو	معدل النمو
استقرار و توزيع المنافسين مستوى الأسعار	نوعية المنتج
مردودية القطاع	تشكيلة المنتجات
ملاءة الزبائن	صورة العلامة
الضغوط البيئية العوائق القانونية	نوعية الأفراد
المناخ الاجتماعي	الإبداع والبحث والتطوير
عوائق الدخول الخاصة بالقطاع	نصيب كل DAS في ر.ع
	النصيب ممن السوق لكل DAS

المصدر: مداح الحاج، مرجع سابق، ص: 298.

بعد عملية التقييم تظهر ثلاثة مستويات أساسية في كل بعد هي:

- قوي
- متوسط

³⁶ _مداح عربي الحاج (2005): التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ص107.

➤ ضعيف

تمثل مجالات النشاط الإستراتيجي في المصفوفة حسب وزنها في رقم الأعمال وتأخذ المصفوفة الشكل التالي:

الشكل رقم (11): تحليل مصفوفة McKinsey

	متوسط	قوي	
قوي	A الحفاظ على القيادة الحفاظ على وضعية الكابح	A الحفاظ على القيادة	
متوسط	B القبول والاستغلال	A الاستثمار أكثر	
ضعيف	C الانسحاب	B المضاعفة أو التخلي	
	ضعيف	متوسط	قوي
	B استغلال المردودية		
	C الانسحاب		
	C التوقف		

المصدر: مداح الحاج، مرجع سابق، ص 300.

➤ المجالات التي تظهر في الخانات A تعتبر مهمة.

➤ المجالات التي تظهر في الخانات B تعتبر متوسطة الأهمية.

➤ المجالات التي تظهر في الخانات C تعتبر ضعيفة الأهمية.

2/ وضعيات النموذج.

يمكن تجميع الخانات التسع للنموذج في الوضعيات التالية:

1-2/ وضعيات التفوق: وهي التي تكون فيه كل من التنافسية والجاذبية قويتان وبالتالي يكون شعار هنا

الدعم والتطوير لهذه الوضعيات إلى أقصى حد ممكن.

2-2/ الوضعيات المقبولة: وهي التي تكون فيها كل التنافسية والجاذبية بمستوى متوسط أو مقبول وعليه يجب البقاء الاستمرار. تصادف هذه الوضعيات عموما حالات الترقب القصوى التي تواجه فيها المؤسسة اللائقين المرتفع.

2-3/ وضعيات الخسارة: وهي التي تتميز بضعف كل من الوضعية التنافسية والجاذبية لذلك يستحسن فيه الانسحاب.

2-4/ الوضعيات المرحة: تحدث عندما تحقق المؤسسة وضعية قوية في قطاع ضعيف الجاذبية وعليه يجب استغلال المردودية في هذه الحالة تكون كبيرة.

2-5/ وضعيات التردد: تكون في حالات الجاذبية الكبيرة المرافقة مع الوضعيات التنافسية الضعيفة. وهنا يتعين على المؤسسة أما الانسحاب أو الاستثمار أكثر من اجل تعزيز الوضعية.

3/ تقييم المصفوفة: إن مصفوفة MCKINSEY تجمع بين ايجابيات المصفوفتين السابقتين إذ تجدها متعددة المعايير على النحو الذي يغطي أهم العوامل الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة وفي نفس الوقت جاءت بطرح كمي عملي من التمثيل الدقيق لتعطي صورة عن توزيع حافظة الأنشطة.

غير أنها تبقى تواجه صعوبة اختيار معايير تقييم كل من البعدين كما تتميز بنوع من الذاتية كونها تفتح مجالا للتقييم الشخصي للملل من خلال تقدير المعاملات. فضلا عن كونها تعتمد أيضا أسلوب المقارنة مع المنافسين وهو ما يطرح مشكلات المعطيات ومصادقيتها.

بما أن هذه المصفوفة قدمت من اجل منظمة معينة فهي تنطلق من خصوصية هذه المنظمة وترشح العوامل حسب أهميتها في إستراتيجية المنظمة، وفي الحقيقة المصفوفة تحاول أن تجمع بين منطقي BBG وADL كما توضحه الخطوات التي تقترحها لرسم المصفوفة والمتمثلة فيما يلي³⁷:

- تحديد معايير تقييم جاذبية السوق وقوة التنافسية.
- معايير الجاذبية وقوة التنافسية بحيث يكون المجموع لكل بعد-1.
- حساب النقطة المرجحة لكل معيار ثم مجموع نقاط كل بعد.
- تحديد وضعية كل (DAS*) في المصفوفة.
- تقديم الاقتراحات الإستراتيجية.

³⁷ _ مداح عربي الحاج (2005): مرجع سابق، ص 118

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي SWOT.

إن تحليل SWOT كما هو معروف يتناول فحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل منظمات الأعمال هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. فهو من جانب يحاول فحص المنظمة الداخلية لمنظمة الأعمال لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها نظم المنظمة المختلفة ونقاط الضعف التي تعاني منها تلك النظم. أما فيما يتعلق بالبيئة الخارجية فإن تحليل SWOT يتنبأ بالفرص التي توفرها البيئة للمنظمة وكذلك التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها من البيئة الخارجية. إن محاولة اقتناص الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة تتضمن بالتأكيد نسبة مخاطرة، كما أن عملية مواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها المنظمة الاقتصادية فيها جانب من المخاطرة عند عدم اتخاذ الإجراء المناسب بالوقت المناسب اعتماداً على نظام تنبؤ دقيق وكفاء.

و سنقوم في هذا المبحث بعرض ماهية التحليل الاستراتيجي SWOT، المصادر الرئيسية لبيانات التحليل الاستراتيجي SWOT، و في الأخير استراتيجيات هذا التحليل.

المطلب الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي SWOT.

تعتبر عملية المسح الكامل للبيئة الداخلية والخارجية (السوق) لمنظمة عملية مهمة جداً، وكما تعتبر هذه العملية كواحدة من أهم عمليات التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، و تسمى العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء المنظمة بنقاط القوة والضعف، في حين تسمى العوامل الخارجية بالفرص والتهديدات، وعند القيام بمثل هذا التحليل مستهدفاً للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يطلق عليه اسم تحليل SWOT.

1. نبذة تاريخية عن تحليل SWOT:

واجهت العديد من المنظمات الأعمال الكبرى في القرن العشرين الفشل، فبدأ المسؤولون بالبحث و التساؤل حيث وجدوا هناك شيء مشترك لفشل المنظمات بسبب نقص في التخطيط، فبالرغم من انها كانت لديها خبراء في التخطيط لكن الخطط التي تضعها جاءت بالفشل، أو بالأحرى طريقة تطبيقها لم تنجح، رغم انها أنفقت أموالاً طائلة لتغطية تكاليف الخبراء، و مع ذلك فإن هذه الأموال و الأتعاب لم تجدد المنظمات نتيجة لإستثمارهم، و هذا ما جعل المسؤولين يقومون بالبحث و إلقاء نظرة حول ما كان يدور داخل و خارج المنظمات، الأمر الذي أدى الى ظهور تحليل SWOT.

حيث ظهر تحليل swot نتيجة للبحث الذي تم بمعهد ستانفورد من عام 1960 إلى عام 1970 وقام به مجموعة من دكاترة بالمعهد وهم Otis Benepe و Marion Doshier و Albert Humphrey و Lie Birger و Robert Stewart، حيث قدمت هذه مجموعة سبع المفاتيح الرئيسية من خلال هذا البحث:

- ❖ القيم.
- ❖ تقييم.
- ❖ الحافز.
- ❖ البحث.
- ❖ انتقى.
- ❖ برنامج.
- ❖ قانون.

و عندما عرض البحث لأول مرة قدم بإسم SOFT و هو اختصار Satisfactory مرضية، Opportunity فرصة، Fault خطأ و Threat التهديد. و في عام 1964 تم تغييره إلى تحليل SWOT و هو اختصار Strength قوة، Weakness ضعف، Opportunity فرصة، و Threats التهديدات.

و قدم تحليل SWOT مجموعة من أسئلة بمجرد الإجابة عنها يتم تحديد مراحل في عملية التخطيط حيث يتم الانتهاء منها بأفضل طريقة ممكنة، حيث انتهى عمل فريق البحث بـ(17) خطوة عملية على المخططين إتباعها³⁸، حيث سيوضح هذا الجدول أهم هذه أسئلة المتعلق بكل عنصر من عناصر التحليل:

الجدول رقم (04): عناصر تحليل (SWOT)

³⁸ _ Lawrence G Fine(2009): **The SWOT Analysis** Using your Strength to overcome Weaknesses, Using

Opportunities to overcome Threats, Copyright by Kick It, LLC, p2.(www.lawrencefine.com)

أمثلة نموذجية	التعريف	
متدربين جيدين، مدراء جيدين، موارد مالية جيدة، اتصال جيد مع الفئة المستهدفة، التكنولوجيا متوفرة.	الإمكانات الداخلية التي ستساعد على تلبية المطالب وطردهم التهديدات. الأسئلة: أ. ما هو الشيء الذي نجده؟ ب. كيف هي منافستنا؟ ج. ما هي مصادرها؟	نقاط القوة
الحاجة للتحفيز أ. الحاجة للتنقل التسهيلات مشاكل توزيع الخدمات.	العجز الداخلي الذي يعمل على منع المنظمة من تلبية مطالبها. الأسئلة: أ. ما هي سيئاتنا؟ ب. ما هو أكثر شيء يزعج الفئات المستهدفة؟	نقاط الضعف
- إقبال الفئات المستهدفة على البرنامج. - وجود منظمات متعاونة معنا.	أية ظروف خارجية أو اتجاهات معينة التي تسهل الوصول إلى الهدف. الأسئلة: أ. ما هي التغيرات أو الظروف الخارجية التي ستساعدنا في تنفيذ البرنامج؟	الفرص
عدم إقبال الفئات المستهدفة على البرنامج مثلاً.	أية ظروف خارجية واتجاهات التي ستؤثر على كفاءة المنظمة. الأسئلة: أ. ما هي الأشياء التي يعملها الناس ونحن لا نعملها؟ ب. ما هي التغيرات المستقبلية التي ستؤثر على منظمنا؟	التهديدات

المصدر: من أعداد الطالبة باعتماد على أ.د. هند سليمان على حسن(2014): الخطة الاستراتيجية لكلية التربية الرياضية للبنين، ورقة عمل،

جامعة حلوان، القاهرة، ص 53.

2. تعريف مصفوفة التحليل الرباعي SWOT:

اهتم العديد من الباحثين بدراسة تحليل SWOT و قدموا عدة تعاريف و فيما يلي نذكر بعضها:

إن النموذج المستخدم في التحليل لتحديد الموقف الإستراتيجي يعرف بالنموذج الثنائي او النموذج المزدوج للبيئة والأداء، أما بالنسبة لتحليل SWOT فهو يطلق على النموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف و هو اختصار للكلمات: نقاط القوة strengths، ونقاط الضعف weaknesses الفرص opportunitres والتهديدات threats. ويتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التقييم الداخلي والخارجي في قائمتين، إحداها نتائج تقييم البيئة الداخلية والأخرى نتائج تقييم البيئة الخارجية كما هو موضح في الشكل التالي:³⁹

الجدول رقم (05): نموذج تحليل SWOT

	نقاط البيئة الداخلية	نقاط البيئة الخارجية
نقاط الضعف	نقاط القوة	الفرص
معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة	استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	التهديدات
تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات	استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	

المصدر : احمد ماهر (1999): دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص 134.

عرف تحليل SWOT بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، و هو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية و الخارجية، سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، و ذلك من خلال نقاط قوة النسبية و

³⁹ _ احمد ماهر (1999): دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص 134.

نقاط ضعف النسبي، و الفرص و التهديدات الخارجية المستقبلية، فالهدف من تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، و نقاط قوتها و ضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها.⁴⁰

و أطلق فكرة تحليل SWOT من المقابلة المنطقية بين فرص و المخاطر المحيط من جهة و إمكانيات المنظمة المعبر عنها بنقاط القوى و النقاط الضعف من جهة أخرى و لوضع إستراتيجية مناسبة.⁴¹

كما عرف أيضا بأنه تحليل للعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف، والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات البيئية⁴²، و قدم تعريف آخر لتحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، و توضح هذه الاداة العلاقة بين تقييم الداخلي و الخارجي⁴³.

كما ان النموذج SWOT معروف أيضا باسم نموذج LCAG نسبة للباحثين Christensen و Andrews و Guth و Learned⁴⁴، حيث عرف على أنه منظم التخطيط و الطريقة المستخدمة لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص و التهديدات تشارك في مشروع أو في أعمال المشروع. يمكن إجراء تحليل SWOT خارج لمنتج أو مكان أو الصناعة أو شخص. أنها تنطوي على تحديد الهدف من المشروع التجاري أو المشروع، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية التي هي الموازية وغير الموازية لتحقيق هذا الهدف.⁴⁵

3. أهمية التحليل SWOT:

تعتبر أداة SWOT ركيزة مهمة من ركائز التحليل الإستراتيجي و نقطة البداية لوضع أي خطة على مستوى المنظمات و حتى الأفراد في اتخاذ قرارات حياتهم اليومية. و هي من أدوات التحليل الإستراتيجي السهلة و شديدة الأهمية في ذات الوقت و التي لا يجب إغفالها أو تجاهل أهميتها، و تتمثل ابرزها:

⁴⁰ _ وائل محمد إدريس و طاهر الغالي (2011): مرجع سابق، ص 59.

⁴¹ _ Op ,p 218 : scoles & johnson (2000)

⁴² _ الدوري زكريا: (2005): مرجع سابق، ص58.

⁴³ _ زويلف حسن أنعام (2011): مرجع سابق، ص 114.

⁴⁴ _ عبد المليك مزهودة (2010): م، ص 110.

⁴⁵ _ ياسين ، سعد غالب (1998): مرجع سابق، ص 140.

- ❖ يساهم تحليل SWOT في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات، وإستغلال الفرص، وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف و مواجهة التهديدات المحتملة⁴⁶.
 - ❖ يستخدم تحليل SWOT لمعالجة الأوضاع الإستراتيجية المعقدة عن طريق تقليل كمية من المعلومات لتحسين عملية صنع القرار⁴⁷.
 - ❖ يساعد تحليل SWOT المنظمة على تنظيم و مراجعة المعلومات و للانتقال أفضل للنظم.
 - ❖ يساعد تحليل SWOT المنظمة على بلوغ افضل التخطيط لتحقيق اهدافها.
 - ❖ يوفر تحليل SWOT نظرة ثاقبة للحواجز التي قد تكون موجودة في عمليات التغيير و الكشف عن الإمكانيات والقيود من أجل التغيير.
 - ❖ يساهم تحليل SWOT في تولد معلومات مفيدة لكل فئة (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لإجراء تحليل مفيد والعثور على ميزتها التنافسية⁴⁸.
 - ❖ ان تحليل SWOT مهم لإستكشاف حلول جديدة للمشاكل، و تحديد الحواجز و اتخاذ قرار بشأن التوجه الذي سيكون أكثر فعالية، و لتبادل الأفكار وجهاز تسجيل كوسيلة للتواصل، و لتعزيز مصداقية لقادة أو الداعمين الرئيسيين
 - ❖ كما يمكن استخدام تحليل SWOT في خلق التوصية في دراسة الجدوى / المسح.
- و فائدة تحليل SWOT لا يقتصر على المنظمات التي تسعى إلى الربح. ويمكن استخدام تحليل SWOT في أي حالة اتخاذ القرار عند تعريف للدولة الغاية المنشودة (الهدف). ومن الأمثلة على ذلك: المنظمات غير الهادفة للربح، والوحدات الحكومية، والأفراد.⁴⁹

المطلب الثاني: استراتيجيات التحليل SWOT.

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، و تحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربع الرئيسة المكونة لمصفوفة SWOT وبعد تحليل المصفوفة من

⁴⁶ _ كرامشة، عبير حسون (2010): التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مركز دراسات الكوفة، العراق، عدد19، ص15 .

⁴⁷ Helms, M. M., & Nixon, J (2010): Exploring SWOT analysis - where are we now? Journal of Strategy and Management, 3(3), par. 1, pg 216.

⁴⁸ _ David, Fred R. (1993): Strategic Management, 4th Ed. New York: Macmillan Publishing Company. (Dr. David also maintains a strategic planning website, [Checkmate Plan](http://www.strategy29@aol.com), and is available by e-mail at strategy29@aol.com.)(12،2015/29)

⁴⁹ _ عزيز سمعان دعيم(2011): أسلوب تحليل سوات (SWOT)، ورقة عمل، لينغا-<https://www.linga.org/methodsofstudy> :

articles/MzE0MQ==، (2016/02/02).

المكونات المهمة للتفكير والاختيار الاستراتيجي في موقف المنظمات ويوضح الشكل تحليل مصفوفة المتغيرات الأربعة SWOT جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات. وكل ذلك يساعد في تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف) وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارات القيام باختبار أو بناء إستراتيجية تتطابق وموقف المنظمة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة وهذه النتائج تلخص بما يأتي من استراتيجيات:⁵⁰

الشكل رقم (12): استراتيجيات مصفوفة تحليل SWOT

		نقاط البيئة الداخلية
نقاط الضعف	نقاط القوة	نقاط البيئة الخارجية
استراتيجية علاجية (2)	استراتيجية هجومية (1)	الفرص
استراتيجية انكماشية (4)	استراتيجية دفاعية (3)	التهديدات

مصدر: دانيال الحمصي (2009): اثر التحليل البيئي في استراتيجيات المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (منشورة)، كلية الاقتصاد، دمشق، ص 11_10.

1. استراتيجية هجومية: يشير المربع (1) في الشكل (8) إلى أن المنظمة تتوافر أمامها فرص متاحة فضلاً عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة. مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه

⁵⁰ _ دانيال الحمصي (2009): اثر التحليل البيئي في استراتيجيات المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (منشورة)، كلية الاقتصاد، دمشق، ص 11_10.

الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية. اعتماداً على الموقف القوي للمنظمة علماً إن المربع (1) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المنظمة.

2. استراتيجية علاجية: يوضح المربع (2) إن المنظمة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة. وعليه ينبغي على الإدارة الاستراتيجية في المنظمة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية، سواء أكانت في الأنشطة الإدارية أم الأنشطة (الإنتاجية والتسويقية والأفراد والمالية) تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

3. استراتيجية دفاعية: لو حدث أن تواجدت المنظمة في المربع رقم (3) والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، فإن المنظمة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وفي الوقت نفسه، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار استراتيجيات تسهم في تعظيم نقاط قوة وتحجيم القوة التهديدات التي تواجهها.

4. استراتيجية انكماشية: تتجه المنظمة إلى إتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية و نقاط ضعف داخلية كما في المربع (4) في الشكل ، فالاستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال حذف خط إنتاجي متدن أو الخروج من الأسواق ، أو الاندماج مع شركات أخرى الخ

المطلب الثالث: المصادر الرئيسية لبيانات التحليل SWOT.

يجب على إدارة المنظمة أن تعتمد على مصادر موثوق بها و متنوعة لجمع البيانات، و المعلومات الضرورية المتعلقة بمحيط عمل المنظمة، و يمكن للمنظمة أن تعتمد على:⁵¹

1. أنظمة المسح البيئي:

إن أنظمة المسح البيئي تأخذ أشكالاً مختلفة وفق احتياجات و قدرات المنظمة المستخدمة لها، ويتمثل هذه الأنظمة في ثلاثة نقاط:

⁵¹ _ ماجد عبد المهدي مساعدة (2013): الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر و الطباعة و التوزيع، الأردن، ص، ص 231_233.

❖ أنظمة المسح غير المنتظمة: وهي تمثل دراسات و تحليلات و جمع لبيانات و المعلومات غير منهجية و غير منتظمة، و يحاكي أغلب الظروف و الأزمات التي قد تظهر في البيئة و في الغالب تركز الجهود على الأحداث الماضية، باعتبارها أصبحت واقعا بمؤشرات واضحة، بالإضافة إلى تركز الجهود لتحديد تداعيات الأحداث على وضع المنظمة في الأمد القصير، إن هذه الأنظمة تأخذ أو تعطي أهمية اقل للإحداث البيئية المستقبلية.

❖ أنظمة المسح المنتظمة: و هذه الأنظمة تدور حول أحداث المنظمة، يتم فحصها لغرض اختيار المكونات إستراتيجية المنظمة، فقد يتم اعادة تقييم السنوية لأحداث معينة لغرض توجيه عملاء المنظمة مستقبلا، و ان هذه نوع من أنظمة عادة ما تركز على معطيات متداخلة من أحداث الماضية و الحالية و المستقبلية، و التي يعطى لها أهمية من قبل المنظمة.

❖ أنظمة المسح المستمرة: و هذه الأنظمة تراقب و تفحص بشكل مستمر مكونات البيئة المنظمة، فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة و ليس عملية مؤقتة تفرزها أحداث معينة، و في الغالب فان هذه الأنظمة أكثر اتجاها نحو المستقبل من الأنظمة السابقة.

2. أنظمة التنبؤ:

إن التنبؤ بمعطيات البيئة يمثل خطوة محورية رئيسية في تحليل نقاط القوة و نقاط الضعف، و تحليل الفرص و التهديدات، بالإضافة إلى تحديد عمليات الإستراتيجية التي لها تأثير على بيئة المنظمة المستقبلية، حيث تجد العديد من المنظمات أن التنبؤ المستقبلي بالأحداث يمثل عنصر محوري في النجاح التنظيمي، و هناك عديد من الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي منها آراء الخبراء، الإسقاطات الاتجاهية، العلاقات الاتجاهية، النمذجة الديناميكية، تحليل التأثير المتبادل

المبحث الثالث: تبيان دور تحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة.

تستخدم أداة التحليل SWOT لتحديد وتصنيف العوامل الداخلية والخارجية، ويطلق على نقاط القوة والضعف على العوامل الداخلية في حين وصفت الفرص والتهديدات بالعوامل خارجية، ونجد ان تحليل SWOT يساعد المنظمات في عملية التخطيط الاستراتيجي و وضع الاستراتيجية المناسبة، انطلاقا من تحليل المحيط الداخلي والخارجي و الذي يلعب دورا فعلا في عملية تقييم المنظمة، ومطابقة قدراتها ومواردها للتنافسية المحيط التي تنفذ عملياتها فيه.

كما أن تحليل SWOT هو جزء الحيوي من عملية تطوير الأعمال وإدارة المنظمات، حيث يترتب على جمع المعلومات المتعلقة بالعوامل الداخلية والخارجية المساهمة في تطوير و تحسين اداء المنظمة (زيادة كفاءة و فعالية)، حيث يأخذ تحليل SWOT نقاط الضعف ونقاط القوة في المنظمة جنبا إلى جنب مع التهديدات والفرص التي تواجهها في البيئة الخارجية، و بناء على هذه العوامل تحدد المنظمة مسار عملها في المستقبل.

المطلب الاول: دور تحليل الفرص و التهديدات في تحسين الاداء.

يتمثل الهدف الأساسي للتحليل SWOT في إيجاد مجموعة من البدائل الإستراتيجية والتأثير والتحكم فيها، التي تتلاءم مع موارد و قدرات المنظمة مما يجعلها تعمل بكفاءة، و تحقق الفعالية المطلوبة، و ذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل فيها، و لا يمكن لأي منظمة أن تصيغ إستراتيجيتها إلا عند تقدير وتحليل بيئتها، مما يحتم على المنظمة استقراء البيئة الخارجية، حيث يوفرها تحليل SWOT من حيث تحليله للفرص و التهديدات المحيطة بالمنظمة.

حيث يساعد تحليل الفرص و التهديدات بدرجة أولى على جمع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة، وبالتالي من خلال هذه المعلومات يتم الحد من التهديدات المختلفة وإستغلال الفرص المتاحة ويتم ذلك (جمع المعلومات) من خلال الإحصائيات، العصف الذهني، طريقة دلفي، الجماعات الصورية، السيناريوات... ويتم تحديد المعلومات الخاصة بكل عنصر من العناصر و التي يعتقد ان لها أهمية بالغة في إكتشاف الفرص والتهديدات، بعد جمع المعلومات و تحاليلها و منها يوضع تنبؤات و تصورات تخطيطية، أي تحديد سلوك كل عنصر، وبالتالي معرفة الفرص المتاحة أمام المنظمة والتهديدات المحيطة بها. ان توفير

المعلومات هي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها، وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات مما يساعد في زيادة فعالية المنظمة.

و يساعد تحليل الفرص و التهديدات في صياغة الأهداف التي يجب تحقيقها، حيث يساعد على وضعها أو تعديلها، هذا إلى جانب دوره في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف.

كما يساعد تحليل الفرص و التهديدات في فهم المتغيرات البيئية المختلفة حيث يساعد في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد...إلخ) وكيفية الاستفادة منها، و متى يمكن للمنظمة أن تحقق كفاءة و المنفعة مما يؤدي الى رفع مستوى اداء المنظمة.

و يساهم تحليل الفرص و التهديدات في تحديد نطاق السوق المرتقب و مجال المعاملات المتاحة أمام المنظمة سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع و منافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار و خصائص المنتجات المسموح بها، و القيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما يساعد في بيان علاقاتها بالمنظمات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

كما يساهم أيضا تحليل الفرص و التهديدات في تحديد سمات المجتمع التي تتعامل معها المنظمة وذلك من خلال القيم السائدة، وأنها يحضى بالأولوية، كما يساهم تحليل الفرص و التهديدات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد والمجتمعات، و زبائن المنظمة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

و بالتالي كل منظمة قائمة حاليا تواجه مخاطر على نشاطها من مختلف الأنواع سواء أكانت تنافسية، تكنولوجية، إقتصادية، أو تغيرات بيئية. يتحتم عليها إجراء الفحص البيئي المستمر الخارجي لتحديد الفرص المتاحة للمنظمة التي يمكن اقتناصها وقبل أن يختطفها المنافسون وإيجاد الوسائل الفعالة للفوز بها وكذلك تحديد التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة من البيئة الخارجية وما هي خطط الطوارئ المعدة لمواجهة مثل تلك المخاطر إن وقعت، إن كل ذلك يعتمد بالتأكيد على استخدام تحليل SWOT بفاعلية، إذ أصبح استخدامه ليس ضروريا فقط لصياغة استراتيجيات المنظمة بل هو ضروري لديمومتها ومواجهة و التصدي

للمخاطر و التهديدات التي تتعرض لها كوسيلة دفاعية وقائية، و استغلال الفرص لتقوية وتحسين وسائلها الدفاعية، ومساعدة المنظمة في عملية التقييم و ذلك لتحسين أداءها، و رفع من كفاءة و فعالية المنظمة.

المطلب الثاني: دور تحليل النقاط القوة و الضعف في تحسين الاداء.

لا تستطيع أي منظمة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك. و لهذا السبب يجب معرفة إمكانيات المنظمة الداخلية، أي إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، و مجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، حيث يوفرها تحليل SWOT من حيث تحليله لنقاط القوة و نقاط ضعف المنظمة، و عادة ما يكون هذا التحليل أكثر جدوى وفائدة، في تقييم أداء، وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تصيغ إستراتيجيتها إلا عند تقدير و تحليل نقاط قوتها و ضعفها.

حيث يساهم تحليل النقاط القوة و الضعف في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المنظمة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج، و الذي يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها و بالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة، والاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق، مما يؤدي الى الرفع من فعالية المنظمة، كما يمكن تحليل النقاط القوة و الضعف المنظمة من اغتنام أكبر عدد من الفرص، مما يسمح للمنظمة بالعمل بالكفاءة المطلوبة للوصول الى أعلى مدى من تحقيق الاهداف المنشودة.

و يساعد تحليل النقاط القوة و الضعف على معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها، و معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد و تماسك جماعات العمل والحرص على منظماتهم، و معرفة مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية. وكلما زاد الإستخدام تحليل النقاط القوة و الضعف ومعرفة مؤثراته كلما أدى ذلك إلى رسم إستراتيجية المناسبة للمنظمة، و الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة.

و لا يقتصر تنفيذ تحليل SWOT فقط على المساهمة في اعداد و صياغة الاستراتيجية، و انما يمكن تنفيذ تحليل SWOT في تحديد ما إذا كان المشروع القيام به أو يستحق الاستثمار فيه أو لا، في حين أن بعض العوامل في تحليل SWOT داخلية للمشروع التي يجري الاضطلاع بها، والبعض الآخر خارجي لها.

العوامل الداخلية هي تلك التي تنطوي على عمليات والموارد الداخلية للمنظمة بما في ذلك نقاط القوة ونقاط الضعف الكامنة في المشروع و العوامل الخارجية من ناحية أخرى التي تتمثل في الفرص والتهديدات.

كما نجد تطبيقات تحليل SWOT في مجموعة متنوعة من الحالات ويمكن تطبيقها لتقييم جدوى الخيارات المختلفة المتاحة كحل لمشكلة أو حد منها. ويمكن أيضا أن تطبق لتحديد الفرص ووزن لهم ضد التهديدات الوشيكة والتوصل الى قرار نهائي بشأن أي تحد. تحليل SWOT يساعد المنظمات في تحديد العوامل التي من شأنها أن تعمل لصالحهم وتلك التي ستعمل ضدهم في تحقيق النتيجة المرجوة والأهداف.

الخلاصة:

لقد رأينا من خلال هذا الفصل، أن التحليل الاستراتيجي من أهم مكونات عملية الادارية، حيث يكتسي أهمية كبيرة لأنه يقود الى اكتشاف الفرص والتهديدات التي يخفيها المحيط الخارجي، ومطابقتها مع مواطن القوة والضعف في المحيط الداخلي للمنظمة، ومن هذه المطابقة يتم استخراج المعلومات و التوجهات الممكنة التي تساعد في تطوير و تحسين أداء المنظمة، إذن فالتحليل الاستراتيجي هو الأساس الذي يعتمد عليه من أجل اختيار المسار الصحيح للمنظمة، وتماشيا مع موضوع البحث فقد ركزنا على تحليل الاستراتيجي SWot و الذي يعتبر من اهم ادوات التحليل الاستراتيجي حيث يساعد في تحديد مجالات القوة والضعف، و تحديد الفرص والتهديدات، حيث ان تحليل SWOT هو جزء الحيوي من عملية تطوير الأعمال و إدارة المنظمة. و لقد حولنا في هذا الفصل تبيان العلاقة بين التحليل الاستراتيجي SWot و تحسين الأداء و ذلك باعتبار التحليل الاستراتيجي SWot كأداة تساهم في تحسين الأداء المنظمة.

الفصل الثالث:

دارسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

تمهيد:

بعد تقديم اطار نظري الشامل لإحاطة بماهية تحليل الاستراتيجي SWOT و تحسين الاداء، و كذلك طبيعة علاقة التي تربط بينهما، يأتي الفصل الذي يهدف إلى اسقاط الفرضيات المقترحة لتحديد دور تحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة على أرض الواقع، و ذلك قصد اختبارها من خلال دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان -قنطرة-.

سنتطرق في هذا الفصل إلى أربع مباحث، فكان المبحث الأول فقد خصص لتقديم مؤسسة المطاحن الزيبان حيث تم تعريف بالمؤسسة، وأهميتها وأهدافها، ثم هيكلها التنظيمي. أما المبحث الثاني كان للإطار المنهجي للدراسة، وضحنا فيه المنهج المتبع، واهم أدواته، كما وضحنا أهم خصائص عينة الدراسة، ثم درسنا صدق وثبات استمارة الدراسة، أما المبحث الثالث خصصناه لتحليل النتائج واختبار صلاحية نموذج الدراسة واختبار الفرضيات ثم تفسيرها. لنختتم الدراسة بمصفوفة SWOT لمؤسسة مطاحن الزيبان.

المبحث الاول: لمحة عامة على المؤسسة محل الدراسة.

نسعى من خلال هذا المبحث إلى إعطاء نظرة شاملة عن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة، وهذا من أجل توضيح أهم أنشطتها ومهامها وهذا طبعاً بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة، لهذا سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى العناصر التالية: نشأة تعريف المؤسسة، أهداف المؤسسة وسياستها، وأخيراً هيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: نشأة و تعريف المؤسسة.

ترجع فكرة إنشاء مطاحن الزيبان القنطرة إلى وزارة الصناعات الخفيفة بناء على مرسوم المخطط الرباعي 74_75، الذي ت عرضه في الجرائد الرسمية، فتقدمت كل من المؤسسة الإسبانية ACEH التي اهتمت بالجانب العمراني، والمؤسسة الإيطالية OCRIM التي اهتمت بالتجهيز، وقد تمت دراسة المشروع من قبل مؤسسة فرنسية، أما المؤسسة الجزائرية COOPMAD تولت تسوية الأرضية بالتعاون مع المؤسسة الإسبانية. تأسست مطاحن الزيبان القنطرة بتاريخ فيفري 1978 ، وبدأت عملية الإنتاج في 02 ماي 1983.

مطاحن الزيبان القنطرة هي مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة ذات رأس ما يقدر ب 896.260.000 دج، تابعة لمشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاته)، إلا أنها تتمتع بالاستقلالية في إدارة شؤونها ونشاطها والشركة الأم تعتبر كوسيط بين شركة تسيير (SGP) و بين مطاحن الزيبان وتعود لها القرارات المركزية والحساسة.

❖ طبيعة النشاط: تقوم الوحدة بإنتاج و تسويق السميد و الدقيق و مشتقاتها.

❖ الموقع: تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية ب 55 كلم.

❖ المساحة: تقدر مساحتها الإجمالية ب 315647 م² وهي تنقسم إلى قطعتين:

➤ القطعة الأولى: مساحتها 53000051 م² خاصة بالمطاحن والإدارة ومنها 11158 م² مينة والباقي غير مبني.

➤ القطعة الثانية: تقدر مساحتها 15642 م² تتكون من السكنات الوظيفية.

❖ طاقة الإنتاج:

➤ 1500 قنطار في اليوم من القمح اللين .

➤ 5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب.

❖ سعة التخزين:

➤ 39000 قنطار من المنتج النهائي .

➤ 125000 قنطار من القمح .

❖ تشكيلة منتجاتها: سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق ممتاز، دقيق الخبازة، نخالة، القمح اللين، نخالة

القمح الصلب، النخالة المكعبة، السميد الثانوي.

❖ احتياجات المؤسسة من الماء:

➤ 3000 لتر من الماء يوميا.

➤ أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.

❖ الطاقة التشغيلية: يقدر عدد عمال الوحدة حاليا ب 146 عامل.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة و سياستها.

إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها، يجب عليها اتباع سياسة مناسبة لبلوغ الأهداف التي تحاول تحقيقها.

1. سياسة المؤسسة:

ان القدرات الإنتاجية والوضعية المالية المريحة للشركة التابعة الرياض سطيف و مطاحن الزيبان القنطرة هما عاملان مشجعان على انتعاش السياسة التجارية ولن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة بالأفعال:

❖ التوضيح في الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركاء (الزبائن، المساهمين، والمحيط...)

❖ ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوي.

❖ تكوين وتحسيس مجموعة العمال.

❖ الاتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان جودة الخدمة والمنتج.

❖ التحديث وصيانة طاقة الإنتاج.

2. أهداف المؤسسة:

تسعى مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة جاهدة لبلوغ جملة من الأهداف المسطرة خاصة في ظل المنافسة التي يعرفها قطاع المنتجات الغذائية اليوم نذكر أهمها فيما يلي:

- ❖ الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولاً ودائماً.
- ❖ تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية عموماً وذلك لن يأتي إلا بتضافر كل الجهود لإدماج الشركة التابعة - الرياض سطيف مطاحن الزيبان - القنطرة في محيطها الاجتماعي وتتمين مفهوم الخدمة المؤداة إلى الزبون وذلك تحت شعار ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون بكم ومعكم.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -

يتكون هيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة من الأقسام التالية:

1. الرئيس المدير العام: يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير

المؤسسة من كل

النواحي، بالإضافة إلى انه:

- ❖ يمثل المؤسسة خارجياً (الناطق الرسمي للمؤسسة).
- ❖ يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (جلسات المديرية العامة).
- ❖ يترأس مجلس الإدارة.
- ❖ رئيس لجنة حفظ الصحة والأمن.

2. أمانة الرئيس المدير العام: تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح

المؤسسة، من مهامها كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام:

- ❖ استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.
- ❖ استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس.
- ❖ كتابة المراسلات وتوزيعها على مختلف المصالح.
- ❖ تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.
- ❖ استقبال الضيوف (زبائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار) ..
- ❖ توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح.

3. هيئة إعادة الهيكلة، دراسة السوق والاتصال: يتمثل مهامها في دراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة، دراسة السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، تنظيم المشاركة في المعارض الاقتصادية وكذا تمثيل المؤسسة من الناحية الإعلامية وكذا الإشهار لمنتجات المؤسسة.
4. المستشار القانوني: يتلخص دور المستشار القانوني على مستوى المؤسسة في تمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة الصفقات. كما أن له دور في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح، وكذا التكفل بقضايا المؤسسة سواء كانت النزاع مع شخص طبيعي أو معنوي (أغلب النزاعات تكون لسبب ديون تجارية غير مسددة) أو متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد وغيرها من المهام.
5. مشروع الإعلام الآلي: من أجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة سعت المؤسسة إلى إدماج الإعلام الآلي بوظائفها وهذا من أجل الوصول إلى النتائج الموثوقة بأسرع وقت ممكن وهذا مقارنة بالعملية اليدوية. من أهم مهام هذا المشروع ما يلي:
- ❖ إنشاء برامج أو تحسين أخرى مستخدمة من قبل مختلف المصالح (مثل برامج المحاسبة) وهذا من أجل التكيف مع التغيرات الحاصلة.
 - ❖ صيانة حواسيب المؤسسة وكذا إدارة شبكة الإعلام الآلي (الشبكة الداخلية للمؤسسة).
6. مصلحة النظافة والأمن: تقوم هذه المؤسسة بالحفاظ على أمن المؤسسة بمختلف أنواعه ونظافتها و تنقسم إلى فرعين:
- 1.6. فرع الأمن: ولديه مهام خاصة بالأمن العام للمؤسسة من حراسة ومراقبة و إعطاء تأشيرة دخول الشاحنات من أجل رفع المنتج، وكذا مهام خاصة بالأمن الصناعي من الحفاظ على أمن الآلات من المخاطر، رش الأدوية، إتقان استعمال و سائل الدفاع وغيرها من المهام.
- 2.6. فرع النظافة: و هو المسؤول عن التنظيف الدوري و مراقبة مستوى المخزون.
7. مصلحة مراقبة التسيير و إعادة التقييم: تعد من أهم مصالح المؤسسة و تتمثل مهامها في إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة، إعداد التقارير الثلاثية والسادسية، إعداد التقرير السنوي (وهو عبارة عن تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة) وكذا تقديم إحصائيات ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلتي.

8. هيئة الاحتساب: تعد وظيفة الاحتساب وظيفه مستقلة تهتم بتقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، وكذا متابعة المؤسسة في أداء مسؤولياتهم. إن الاحتساب الداخلية يهدف إلى تقديم تحليلات تقييمات وتوصيات للوظائف المعنية بالعملية.

9. دائرة الاستغلال: تعتبر دائرة تقنية مهمتها تحويل القمح مف المادة الخام إلى منتجات نهائية. يندرج تحت هذه الدائرة مصلحة الإنتاج، مصلحة الصيانة، مصلحة التموين، مصلحة تسيير مخزون وأخيرا المخبر. عتبر مصلحة الإنتاج أساس هذه الدائرة أما باقي المصالح فهي بمثابة مصالح داعمة من أجل تحقيق أهداف الدائرة المسطرة.

1.9. مصلحة الإنتاج: تتكون مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة من مطحنتين، يشرف على كل مطحنة رئيس مهامه تلخص في جانبين أساسيين هما جانب ميداني (من حيث متابعة المادة الأولية، اليد العاملة، مراحل الإنتاج)...و جانب إداري (أين يقوم رئيس المصلحة بتحديد كمية المادة الأولية المطحونة، تحديد كمية المواد المستخرجة...). تتم العملية الإنتاجية وفق عدة مراحل انطلاقا من مرحلة استقبال القمح وصولا إلى مرحلة تغليف المنتج النهائي في أكياس خاصة.

2.9. مصلحة التموين: تهتم هذه المصلحة بجلب المادة الأولية المتمثلة في القمح الصلب واللين بالإضافة إلى شراء بقية المستلزمات من قطع غيار، أدوات مكتب...، وهي تتكون فرعين: فرع المشتريات (هو المسؤول عن عملية الشراء) و فرع تعيير الحبوب (مهمته تعيير المادة الأولية).

3.9. مصلحة تسيير مخزون: تتكون هذه المصلحة من ثلاث فروع أساسية، أولها فرع الاستقبال و هو مخصص لتسيير المادة الأولية، ثانيا فرع تسيير مخزوف الذي يهتم بتسيير مخزف قطع الغيار ومخزف الأكياس حيث يشرف على كل مخزن أمين مخزن وأخيرا فرع الإرسال و هو مخصص لتسيير المادة النهائية.

4.9. مصلحة الصيانة: إن الهدف الرئيسي لهذه المصلحة هو تأمين الخدمات الضرورية لضمان السير الحسن للآلات المستخدمة في عملية الإنتاج.

5.9. المخبر: يعد المخبر مصلحة لا يمكن الاستغناء عنها في هيكل المؤسسة حيث يشرف رئيس المصلحة على مجموعة من الأعوان اللذين يقومون بإجراء اختبارات و تحليل المادة الأولية ومنتجات تامة الصنع.

10. المصلحة التجارية: و هي تتكون من ثلاث مصالح أساسية:

1.10. مصلحة التوزيع: حيث تتكلف المؤسسة بنقل منتجاتها إلى ست نقاط بيع موزعة في كل من أولاد جلال، سيدي عقبة، جيغل، نقطي بيع في دائرة بسكرة وأخيرا في سوق الفلاح بالقنطرة.

2.10. مصلحة النقل و الوسائل العامة: تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين يشرف عليهما رئيس المصلحة وهما:

❖ فرع النقل أين يقوم بتسيير 7 شاحنات نقل، 4 سيارات بالإضافة إلى حافلة لنقل العمال.

❖ فرع الوسائل العامة أين يتم السهر على إصلاح الوسائل العامة التابعة للإدارة وغيرها من المهام.

3.10. مصلحة المبيعات: تعتبر هذه المصلحة المتعامل المباشر مع الزبائن وهي المسؤولة عن جملة من المهام منها: الإشهار للمنتوج و استقبال ملفات الزبائن الجدد. يندرج ضمن هذه المصلحة مركز الفوترة الذي يعتبر المسؤول عن إعداد وصل رفع المنتوج بعد استلام طلب الشراء من الزبائن، إعداد الفاتورة، متابعة أرصدة الزبائن وأخيرا تقييم يومية المبيعات مرفقة بنسخ من الفواتير وتسديدات الزبائن للمصلحة المحاسبة والمالية.

11. مصلحة الموارد البشرية: تعمل هذه المصلحة على تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية وكذا متابعة الإحصائيات وهي تضم كل من فرع الأجور، فرع تسيير الموارد البشرية و مراسل اجتماعي.

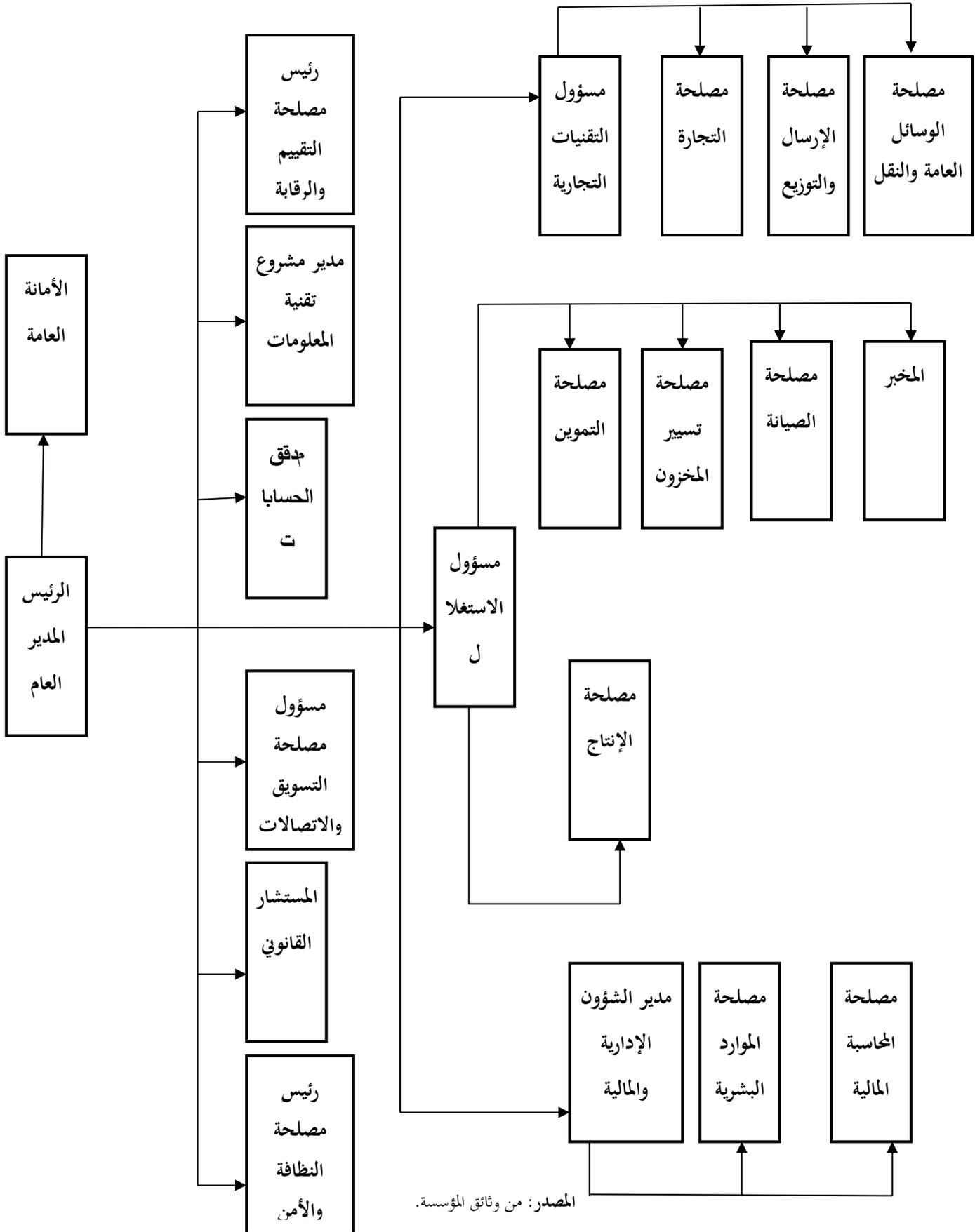
12. مصلحة المحاسبة والمالية: المحاسبة تقنية متعارف عليها تجرى بواسطتها رصد ومسايرة التدفقات المختلفة المتوجية لنشاط المؤسسة، مهما كانت طبيعتها، ويترجم ذلك في شكل نتائج مكرسة لمردودية هذا النشاط وفعاليته. تضم هذه المصلحة الفروع التالية:

1.12. فرع الإستغلال: يهتم هذا الفرع بجانب النفقات التي تقوم بها المؤسسة، أين يتم استقبال الملفات من مختلف المصالح و الهياكل الخاصة من المشتريات والخدمات.

2.12. فرع الإيرادات: يختص هذا الفرع بالإيرادات الناتجة عن عملية البيع التي تقوم بها المؤسسة حيث يتم الملفات من مصلحة المبيعات مرفقة بالفواتير و وثائق التسديد.

3.12. فرع متابعة الاستثمارات: و هو مسؤول عن التحركات الخاصة باستثمارات المؤسسة.

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

بغية التعرف على دور تحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة والإجابة على إشكالية الدراسة يجب اتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح والدراسة التطبيقية المنجزة، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيتها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع، حيث نوضح من خلال الإطار المنهجي منهجية الدراسة المتبعة وكذا تقنية البحث وتحديد أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة.

المطلب الأول: منهجية و حدود الدراسة.

1. منهج الدراسة:

يقصد بمنهج الدراسة تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن فهم الظاهرة من خلالها¹.

فالمنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة لنا أو من أجل البرهنة عليها وإثباتها². فالبحث بدون منهج علمي موضوعي يصبح مجرد حصر وتجميع لمجموعة من المعارف دون أن تكون هناك رابطة بينها وبين استخدامها للإجابة على إشكالية معينة.

وتتعدد المناهج وتختلف باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها، وللإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة اتبعنا المنهج الاستكشافي والاختباري.

❖ المنهج الاستكشافي: ويتعلق الاستكشاف بخلق نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم

جديدة في مجال نظري معين، وفي مجال دراستنا يتمثل الاستكشاف في اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسيين هما: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية مبدعة. فالاستكشاف يجعل الباحث يتبنى أسلوب الاستقراء الذي ينطلق من ملاحظة الجزئيات ثم يعمم النتائج إلى الحالة العامة أو الظاهرة العامة³، إلا أنه في هذه الدراسة لا يهمننا الوصول إلى قوانين عامة بقدر ما يهمننا إيجاد

¹ محمد عبد الغني مسعودي ومحسن أحمد الخضير، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، 1992، ص46.

² عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص30.

³ أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، 2007، ص86.

تفسيرات قادرة على إزالة الغموض حول دراستنا، أي يكفينا اقتراح إطار نظري صحيح وقوي مبني بإحكام ونواتج عن إبداع العقل لعلاقات على درجة ما من الدقة والعمق بينها انطلاقاً من الدراسات السابقة التي تساهم في تفسير الظاهرة.

❖ **المنهج الاختباري:** ويتعلق الاختبار بتلك العمليات التي تمكن الباحث من مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع بهدف تقييم صحة فرضية أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير، أي هو وضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي. فهو يقوم على أسلوب الاستنباط الذي ينطلق من القوانين ليستنبط منها الحقائق، فهو يعتمد على فكرة أساسية مفادها أنه إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة، فإن النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة. أي أنه يبدأ بالنظريات التي تستنبط منها الفرضيات ثم ينتقل إلى عالم الواقع بحثاً عن البيانات لاختبار صحة الفرضيات⁴.

2. حدود الدراسة:

- ❖ **الحدود الموضوعية :** تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في دور تحليل الاستراتيجي SWOT بأبعاده (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) في تحسين أداء المنظمة.
- ❖ **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2015/2016.
- ❖ **الحدود المكانية :** تمت الدراسة في مؤسسة المطاحن الزيبان -قنطرة-

المطلب الثاني: تقنية البحث وأدوات جمع البيانات

نحاول من خلال هذا المطلب التعرف على تقنية البحث المستخدمة وكذا أدوات جمع البيانات التي تتناسب مع أهداف الدراسة.

1. تقنية البحث.

تعد تقنية البحث وسيلة تسمح بجمع المعطيات من الواقع، فهي تشير إلى كيفية الحصول على المعلومات من خلال الوسائل الأساسية لتقصي الواقع، والتي منها: دراسة الحالة، المقابلة والاستمارة. هذا على خلاف المنهج الذي يقتصر على تقديم توجيهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع ما.

⁴ أحمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 86.

وقد اعتمدنا في دراستنا تقنية دراسة الحالة التي تهدف إلى الوصف الصادق للسلوكيات والتوقع بها، ويمكن لدراسة الحالة أن تأخذ أشكالاً عديدة بالمشاركة ومن دون مشاركة.

فالدراسة بالمشاركة تتطلب الاندماج في مجال حياة الأشخاص محل الدراسة مع مراعاة عدم التغيير، فهي لا تقتصر فقط على تقديم بيانات عن الوضع وإنما تهدف إلى الوصول إلى الفهم المعمق له، كما قد تكون الدراسة من دون مشاركة وذلك في حالة غياب شرط الاندماج في الظاهرة ويكتفي الباحث في هذه الحالة بجمع المعلومات دون التعايش مع المحيط المدروس.

ونظراً لتعذر العيش في وسط الأفراد محل الدراسة (الإطارات) والبقاء معهم لمدة طويلة كي نشاركهم حياتهم اليومية، اكتفينا بالدراسة من دون مشاركة.

2. أدوات جمع البيانات

تعتبر الأداة عن حقيقة ملموسة يمكن للباحث أن يلمسها أو يقرأ عباراتها الموجودة ضمنها على عكس التقنية التي تدل على حقيقة معنوية، وقد اعتمدنا الاستمارة كأداة تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتماشى مع مجتمع الدراسة من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تعبر الاستمارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحث معين، يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها⁵. ونميز وجود أربعة أنواع من الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة وهي:⁶

- ❖ الأسئلة المفتوحة: وهي الأسئلة التي لا تلزم المستجيب باختيار إجابة معينة من بين عدد من البدائل، بل تعطي له فرصة الإجابة بالأسلوب والألفاظ التي يرغب فيها.
- ❖ الأسئلة المغلقة: وهي الأسئلة التي تكون الإجابة عنها باختيار بديل من البدائل التي يتيحها الباحث للمستجيب كالإجابة بنعم أو لا.
- ❖ أسئلة الأوزان والقيم: وهي الأسئلة التي تكون تصنيفات الإجابة فيها تحتمل الخيارات التالية: موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً....
- ❖ أسئلة الخيارات المتعددة: وهي الأسئلة التي تستخدم للقضايا التي تتباين فيها الآراء.

⁵ أحمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 181.

⁶ موفق الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الزرق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 238-239.

وقد اعتمدنا النوع الثالث من أسئلة الاستمارة في دراستنا، أما عملية إنجاز الاستمارة فقد مرت بالمراحل التالية:

- تم صياغة الاستمارة بناء على الإطار النظري للدراسة؛
- عرضت الاستمارة على محكمين بهدف الاستفادة من آرائهم وخبرتهم؛
- تم إدخال التعديلات اللازمة على الاستمارة لاعتمادها؛
- تم توزيع الاستمارة على مجتمع الدراسة المستهدف.

اشتملت الاستمارة على رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في إطارات مؤسسة مطاحن الزيبان - قنطرة - بسكرة. بالإضافة إلى جزئين يتضمنان موضوع الدراسة ومعلومات أولية عن المبحوثين، والمتمثلة في:

- **القسم الأول:** ويتعلق بالمعلومات الأولية عن المبحوثين.
- **القسم الثاني:** ويتعلق بموضوع الدراسة، والذي ينقسم بدوره إلى ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: يتعلق بالتحليل الاستراتيجي SWOT، و يضم 34 عبارة.

المحور الثاني: يتعلق بالأداء المنظمة، و يضم بدوره 8 عبارات

لقد تم اختيار مقياس **Likert** الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لتوازن درجاته، كما يعتبر أكثر مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يدركه الفرد. ولقد تم توزيع الأوزان على البدائل الخمس كالآتي:

الجدول رقم (06): درجات مقياس Likert الخماسي.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الاستجابة
5	4	3	2	1	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالبة .

ولقد تم تحديد الحدود العليا والدنيا لمقياس **Likert** الخماسي انطلاقا من تحديد طول خلايا المقياس المستخدم في محاور الدراسة الثلاث، وذلك عن طريق حساب المدى (1-5=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس

للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($0.8 = 5/4$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي :

الجدول رقم (07): الحدود العليا والدنيا لمقياس Likert الخماسي

درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المتوسط الحسابي	[1-1,79]	[1,80-2,59]	[2,60-3,39]	[3,40-4,19]	[4,20-5]

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد اعتمدنا في التحليل على برنامج الحزم الإحصائية SPSS v16

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة.
- اختبار (ألفا كرونباخ α) لقياس الثبات.
- صدق المحك وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين.
- تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية للإجابة عن تساؤلات الدراسة حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة وتم تحليل بيانات الإحصاء الوصفي باستخدام التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية، لاستجابات أفراد المجتمع عن جميع عبارات متغيرات الدراسة. كما سيتم في هذا المبحث عرض البيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة وتحليل اتجاهات الآراء، و سنقوم بتحليل و تفسير نتائج الدراسة، من خلال تحليل المقابلة، و في الأخير سيتم عرض بعض الاستنتاجات والاقتراحات لموضوع الدراسة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

بما أن العينة تتكون من (12) استبانة لجأنا إلى الإختبارات اللامعلمية، حيث قومنا باختبار (Kolmogorov-Smirnov)، و هو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، حيث اتضحت النتائج sig أكبر من (0.05) ما يعني ان الإستبانة تتوزع توزيع طبيعياً. وبالتالي قومنا بإجراء الاختبارات المعلمية. ويوضح الجدول (15) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي أن قيمة "sig" أكبر من 0,05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم: (08) اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	قيمة "Z"	قيمة "Sig"
نقاط القوة	0,592	0,874
نقاط الضعف	0,590	0,877
الفرص	0,480	0,975
التحديات	0,522	0,948
تحليل swot	0,489	0,970
الأداء	0,443	0,989

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نخرجات SPSS V16.

❖ مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة).

يقصد بصدق أداة الدراسة (الاستبانة) التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها. أما ثبات أداة الدراسة فيقصد به التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة.

❖ **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع

أهداف الدراسة، قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة والذي يقدر عددهم بـ 4 محكمين، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستبانة وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.

❖ **صدق المحك:**

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "Alpha de Cronbach"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,825) وهو معامل مرتفع ومناسبة، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صالحة لما وضعت لقياسه والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (09): نتائج اختبار أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات α	معامل الصدق
المحور الأول	34	0,563	0,750
المحور الثاني	8	0,919	0,958
المجموع	42	0,682	0,825

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نخرجات SPSS V16.

وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبانته البحث)، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة.

يشير مجتمع الدراسة إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نأمل أن نعمم نتائج بحثنا عليها، في حين تشكل العينة مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة من مجتمع الدراسة⁷.

وفي دراستنا تم تحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل لكافة الإطارات في مؤسسة مطاحن الزيبان -قنطرة- بسكرة والبالغ عددهم 12 إطار، ويعود سبب اختيار الإطارات فقط لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة والشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع دراستنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا باعتبارهم المسؤولين بصورة مباشرة أو غير مباشرة على مساعدة الإدارة العليا في صياغة الرؤى المستقبلية للمؤسسة. وقد كان عدد الاستثمارات 12 استثماراً.

وقد تم توزيع مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية لهم وفق:

أولاً: الجنس.

الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

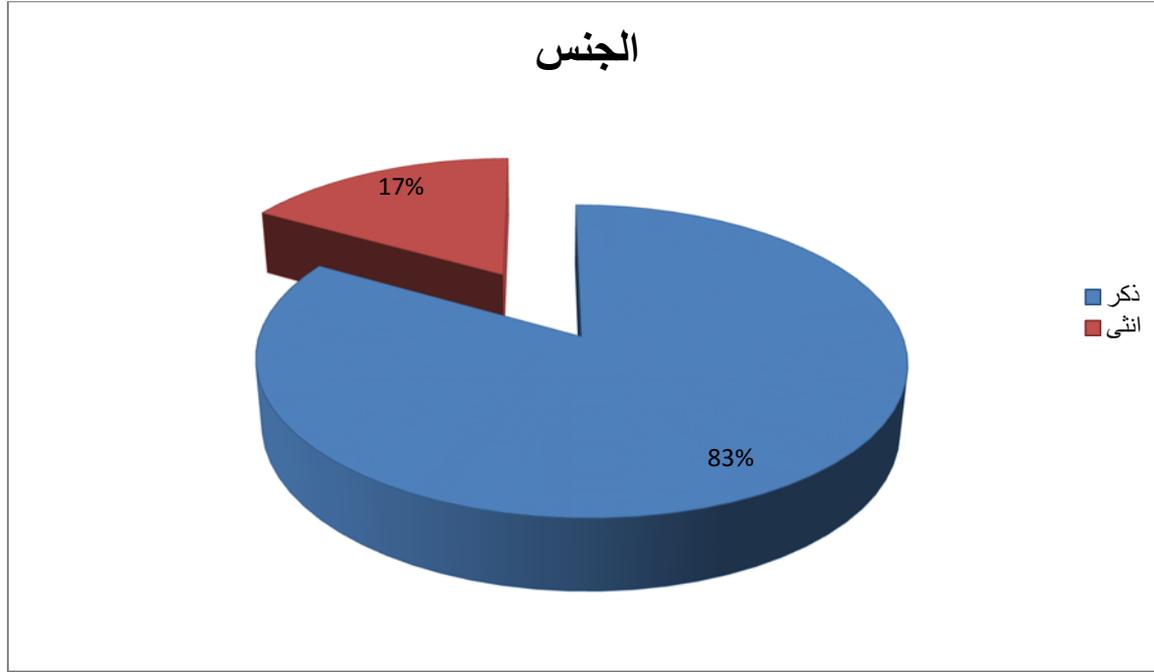
النسبة	التكرار	الجنس
83,3%	10	ذكر
16,7%	2	أنثى
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نخرجات SPSS V16 .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم الإطارات ذكورا إذ تقدر نسبتهم بـ (83,3%) في مقابل (16,7%) من أفراد العينة كانوا إناثا، ومن ذلك يغلب على الإطارات العاملين في المؤسسة الطابع الذكوري نظرا لطبيعة النشاط الخاص للمؤسسة. والشكل التالي يوضح ذلك:

⁷ موفق الحمداني وآخرون، مرجع سابق، ص 194.

الشكل رقم (14): التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة.

ثانيا: العمر

الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

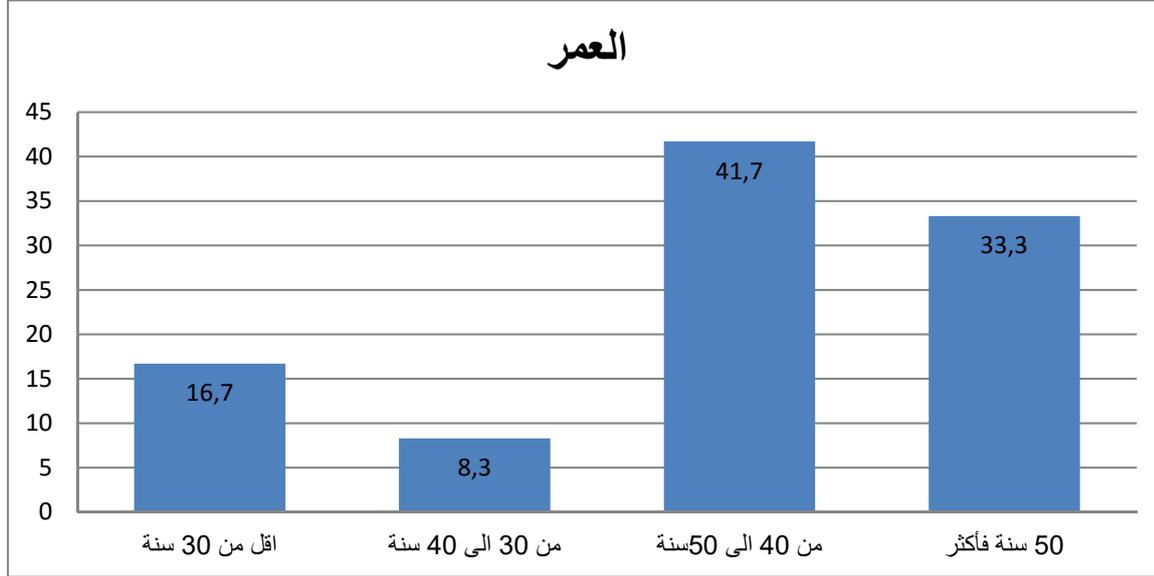
النسبة	التكرار	العمر
16.7%	2	اقل من 30 سنة
8.3%	1	من 30 الى 40 سنة
41.7%	5	من 40 الى 50 سنة
33.3%	4	50 سنة فأكثر
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نخرجات SPSS V16.

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية الإطارات في المؤسسة أعمارهم أكثر عن (40) سنة، حيث يتراوح الافراد الذين أعمارهم أقل من (30) سنة بنسبة (16.7%)، أما أقل نسبة فهي الإطارات الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30) و (40) سنة و هي (8.3%). بينما تقدر نسبة (41.7%) للذين تتراوح أعمارهم من (40) الى (50) سنة ، و تبلغ نسبة الذين أعمارهم (50) سنة فأكثر ب(33.3%). كل هذه المؤشرات تدل على أن غالبية الإطارات في المؤسسة

من الفئة القادرة على العمل و هو ما يشكل نقطة قوة للمؤسسة من حيث توفير الكفاءات من خلال الخبرة المتراكمة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (15): مدرج تكراري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة.

ثالثا: المستوى التعليمي.

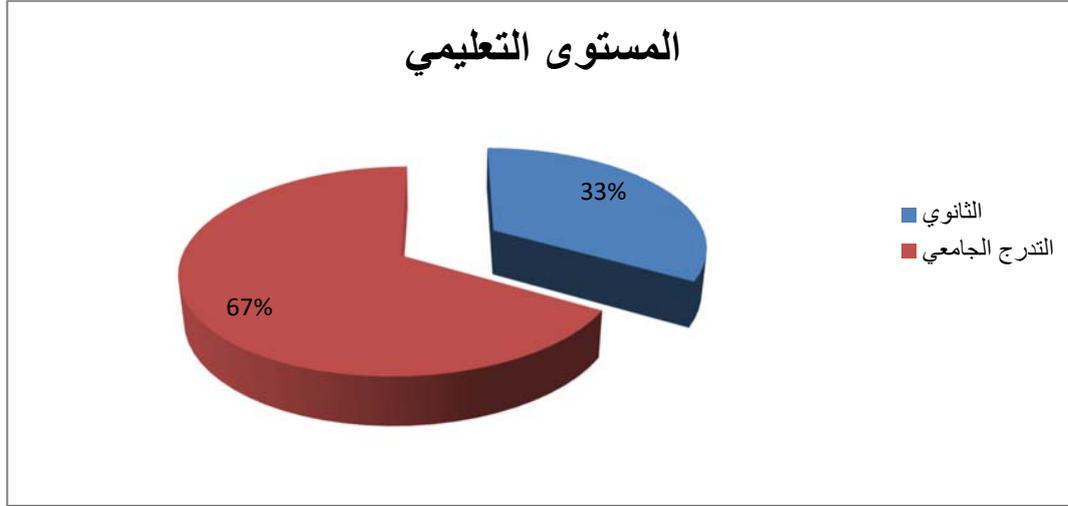
الجدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
33.3%	4	ثانوي
66.7%	8	التدرج الجامعي
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نخرجات SPSS V16.

بالاعتماد على نتائج الجدول، نلاحظ أن نسبة (66.7%) تمثل أفراد مجتمع الدراسة ذو المستوى تدرج الجامعي و هي تمثل أكبر من نصف مجتمع الدراسة، وهذا في مصلحة المؤسسة، لأنه هناك نسبة كبيرة جدا من الموظفين مؤهلين وذوي شهادات جامعية تستغلهم المؤسسة كإطارات لها وتستفد من مهاراتهم وقدراتهم، في حين شكلت فئة مستوى التعليمي الثانوي نسبة (33.3%) من أفراد المجتمع و هي نسبة ضعيفة، أما نسبة مستوى التدرج الجامعي.

الشكل رقم (16) : التمثيل الدائري لمتغير المستوى التعليمي لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

رابعا: نوع العقد.

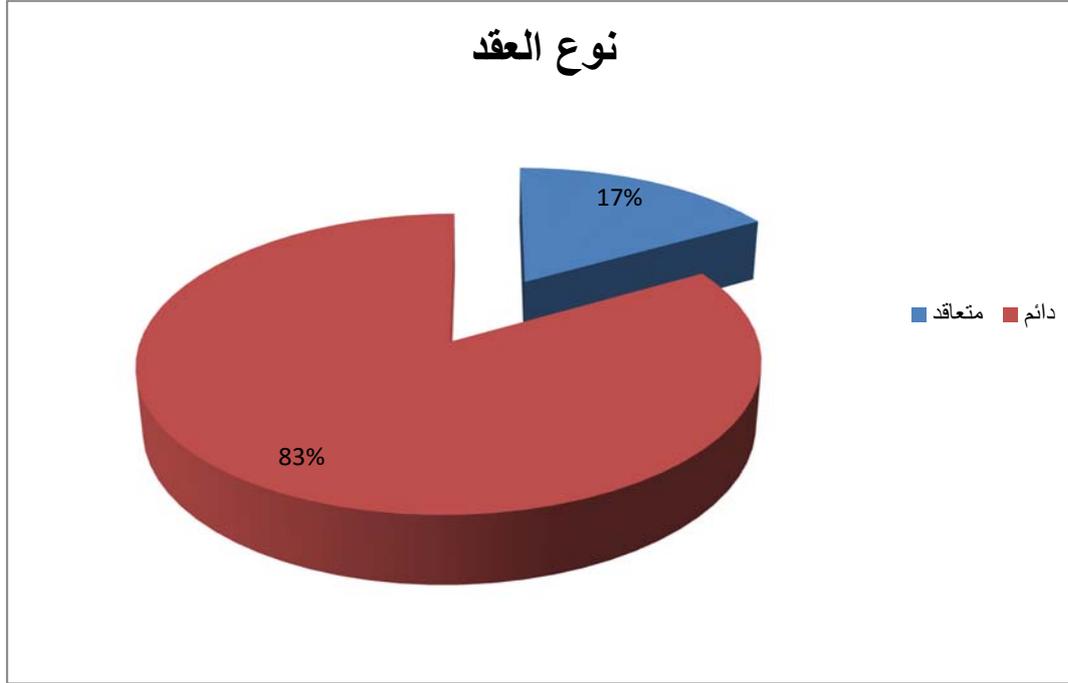
الجدول رقم (13): توزيع مجتمع الدراسة حسب نوع العقد.

النسبة	التكرار	نوع العقد
%16.7	2	متعاقد
%83.3	10	دائم
%100	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نخرجات SPSS V16.

بالاعتماد على نتائج الجدول، نلاحظ أن نسبة (83.3%) تمثل افراد مجتمع الدراسة الدائمين و هي تمثل أكبر من نصف مجتمع الدراسة، في حين شكلت فئة متعاقدين نسبة (16.7%) من أفراد المجتمع و هي نسبة ضعيفة وهو ما يشكل نقطة قوة اخرى و المتمثلة في الاستقرار الوظيفي و ما ينتج عنه من زيادة في الاداء.

الشكل رقم (17) : التمثيل الدائري لمتغير نوع العقد لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطلبة.

خامسا: عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (14): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

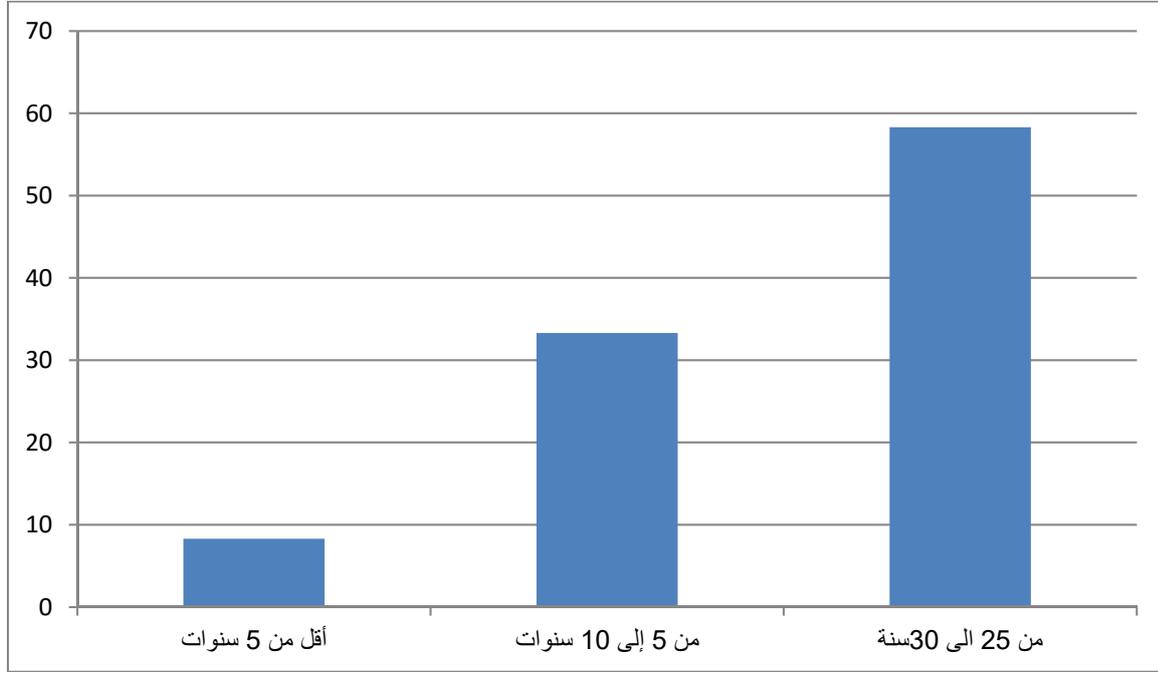
النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
8.3%	1	أقل من 5 سنوات
33.3%	4	من 5 إلى 10 سنوات
58.3%	7	من 25 إلى 30 سنة
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نخرجات SPSS V16.

يتضح من الجدول أن عدد سنوات الخبرة لغالبية أفراد الدراسة هو أكثر من (25) سنوات حيث تشكل نسبته (58.3%) من إجمالي أفراد الدراسة، حيث تمثل أكبر من نصف مجتمع الدراسة، وهذا في مصلحة المؤسسة، لأنه هناك نسبة كبيرة جدا من الموظفين ذوي خبرة تستغلهم المؤسسة كإطارات لها وتستفيد من مهاراتهم وقدراتهم، ثم يليها فئة سنوات الخبرة الأقل من (5) سنوات بنسبة (8.3%) بينما تقدر نسبة الإطارات التي تتراوح خبرتهم من (5) إلى

(10) سنوات بـ (33.3%). هذه النتيجة ايضا توحى بنقطة قوة أخرى و هي الخبرة التي يمتلكها اغلب إطارات المؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (18): مدرج تكراري يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة.

سادسا: الدورات التكوينية.

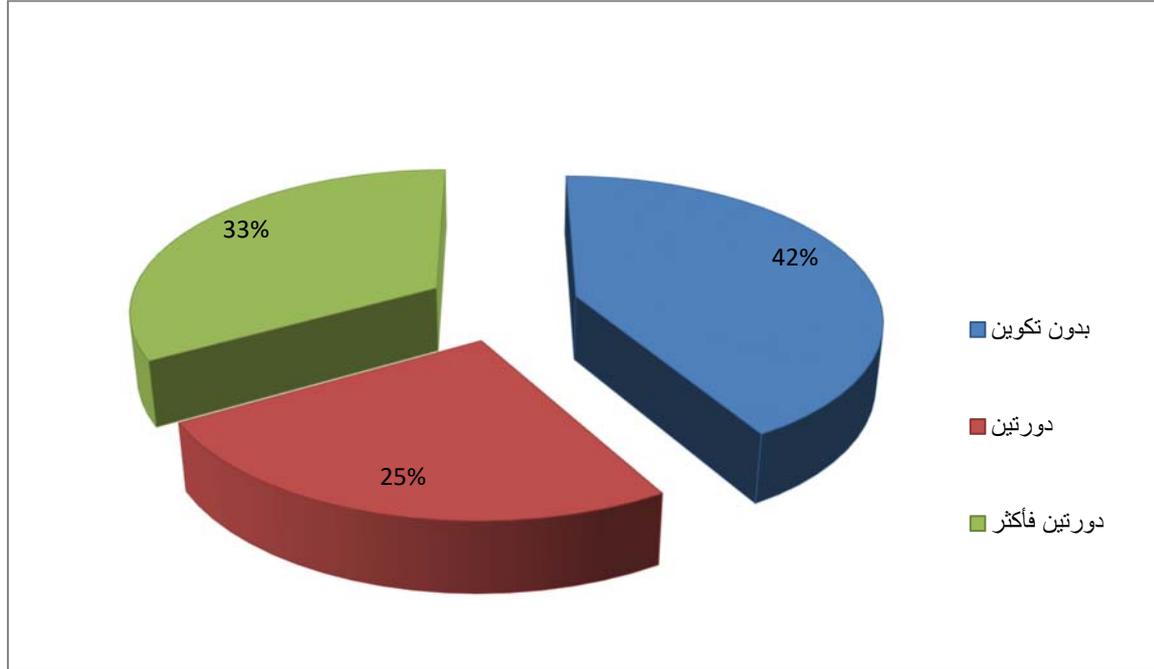
الجدول رقم (15): توزيع مجتمع الدراسة حسب الدورات التكوينية

النسبة	التكرار	الدورات التكوينية
41,7%	5	بدون تكوين
25,0%	3	دورتين
33,3%	4	دورتين فأكثر
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نخرجات SPSS V16.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم الإطارات بدو تكوين إذ تقدر نسبتهم بـ (41.7%) في مقابل (25%) من أفراد العينة الذين اجتازوا دورتين، أما أفراد الذين اجتازوا أكثر من دورتين كانت نسبتهم (33,3%)، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (19): التمثيل الدائري يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الدورات التكوينية



المصدر: من إعداد الطالبة.

سابعاً: عدد الترقيات.

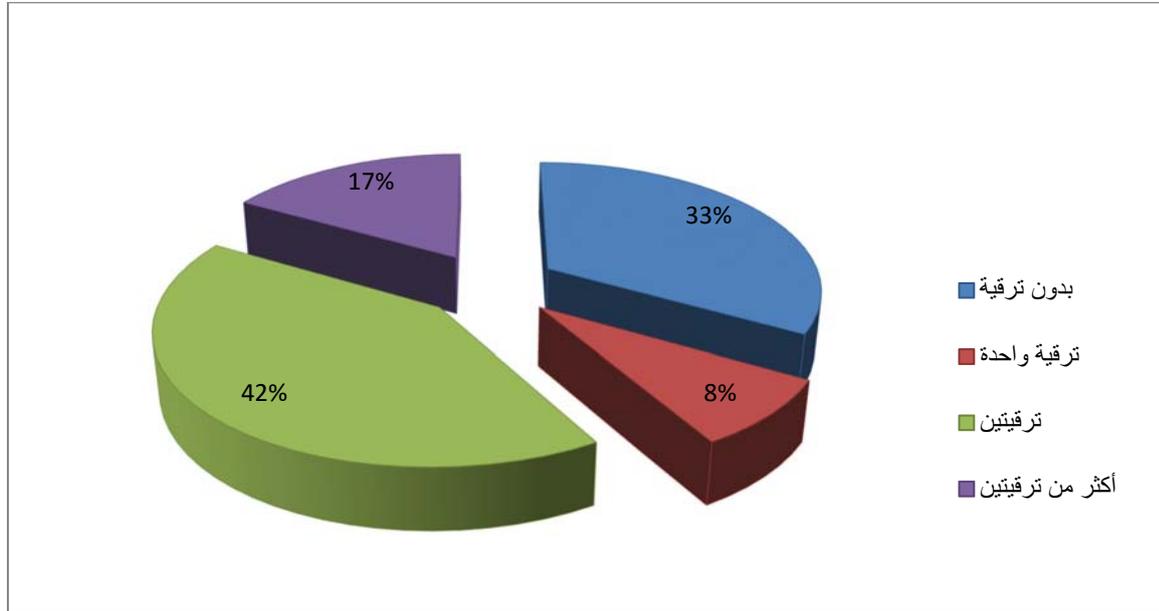
الجدول رقم (16): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الترقيات

عدد الترقيات	التكرار	النسبة
بدون ترقية	4	33,3%
ترقية واحدة	1	8,3%
ترقيتين	5	41,7%
أكثر من ترقيتين	2	16,7%
المجموع	12	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نخرجات SPSS V16.

نلاحظ من خلال الجدول أن يتراوح الافراد الذين بدون ترقية بنسبة (33.3%)، أما أقل نسبة فهي الإطارات الذين تم ترقيتهم مرة واحدة و هي (8.3%). بينما تقدر نسبة (41.7%) للذين تم ترقيتهم مرتين، و تبلغ نسبة الذين تم ترقيتهم أكثر من ترقيتين (16.7%). والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (20): التمثيل الدائري يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الترقيات



المصدر: من إعداد الطالبة .

المطلب الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

سوف نتطرق فيما يلي على تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

1. عبارات التحليل الاستراتيجي **swot** .

سنحاول من خلال عبارات هذا المحور معرفة خصائص التحليل الاستراتيجي **swot** . والجدول الموالي يوضح أهم

النتائج المتحصل إليها:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الآراء بخصوص نقاط القوة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة
			موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
غير موافق	1.138	3,75	2	8	0	1	1	التكرار	01
			16.7	66.7	0	8.3	8.3	النسبة%	
محايد	0.888	3,33	1	4	5	2	0	التكرار	02
			8.3	33.3	41.7	16.7	0	النسبة%	
موافق	1.084	3,58	2	3	1	6	0	التكرار	03
			16.7	25	8.3	50	0	النسبة%	
موافق	1.084	4,08	0	0	2	5	5	التكرار	04
			0	0	16.7	41.7	41.5	النسبة%	
محايد	1.084	3,58	0	2	4	3	3	التكرار	05
			0	16.7	33.3	25	25	النسبة%	
موافق	1,243	3,50	1	2	1	6	2	التكرار	06
			8.3	16.7	8.3	50	16.7	النسبة%	
موافق	1,087	3,50	0	3	2	5	2	التكرار	07
			0	25	16.7	41.7	16.7	النسبة%	
موافق	0,985	3,67	0	2	2	6	2	التكرار	08
			0	16.7	16.7	50	16.2	النسبة%	
غير موافق	1,193	3,17	0	5	2	3	2	التكرار	09
			0	41.7	16.7	25	16.7	النسبة%	
غير موافق	0,739	2,00	3	6	3	0	0	التكرار	10
			25	50	25	0	0	النسبة%	
غير موافق	1,165	2,92	1	4	3	3	1	التكرار	11
			8.3	33	25	25	8.3	النسبة%	
موافق	0,692	3,37	الإجمالي						

	84	12		
--	----	----	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على على نخرجات SPSS V16 .

تشير نتائج الجدول رقم (15) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3,3712 وانحراف معياري عام قدره 0,69284، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات، فنجد أن العبارة الأولى التي تشير إلى أنه يتصف العمل بالمرونة في المؤسسة جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,75 وانحراف معياري 1,138. في حين أن نسبة 66,7% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة أما ما نسبته 16,7% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة بشدة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا عدم موافقة العبارة بنسبة متعادلة مع المبحوثين الذين أكدوا خيار عدم موافقة بشدة والتي تقدر بـ 8,3%، في حين نجد نسبة معدومة لخيار المحايد.

كما نجد في العبارة الثانية التي تدل على ان المؤسسة تتبنى تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات بمختلف مكوناتها والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري يقدر بـ 0,888 أن ما نسبته 41,7% من إجابات المبحوثين تؤكد الخيار المحايد، أما 33,3% اتجهوا نحو موافقة على العبارة، بينما كانت النسبة الضئيلة لخيار موافقة العبارة بشدة والمقدرة بـ 8,3%، في حين نجد نسبة الموافقة والتي تقدر بـ 16,7%.

أما فيما يتعلق بالعبارة الثالثة التي تنص على ان المؤسسة تعمل بصورة مستمرة على تحليل مختلف انشطاتها والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,58 وانحراف معياري قدره 1.084 فإن توجه 50% من أفراد العينة كان نحو موافقة العبارة، أما باقي المبحوثين فقد اتجهوا نحو موافقة العبارة بشدة بنسبة تقدر بـ 16,7%. أما نسبته 8,3% من إجابات المبحوثين تؤكد الخيار المحايد، أما 25% اتجهوا نحو غير موافقة على العبارة، في حين نجد نسبة معدومة لخيارات عدم الموافقة بشدة.

وفما يتعلق بالعبارة الرابعة القائلة بأن المؤسسة تقوم بمتابعة اللوائح والقوانين التي تتعلق بمختلف انشطتها و التعديلات و اجلاء اللزمة. والتي جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,08 وانحراف معياري 1.084، فقد كانت نسبة المبحوثين متساوي الذين أكدوا موافقة و موافقة بشدة لهذه العبارة تقدر بـ

41,7%، تليها ما نسبته 34,3% من المبحوثين أكدوا عدم موافقة العبارة، بينما نجد نسبة معدومة لخياري حياد وعدم الموافقة بشدة.

أما العبارة الخامسة المتمثلة في ان المؤسسة تملك مزايا تجعلها مختلفة عن باقي مؤسسات الوطنية و تمنحها مكانة في السوق، فجاءت بمتوسط حسابي قدره 3,58 وانحراف معياري 1,084 فإن ما يقدر بـ 33,3% من أفراد عينة الدراسة أكدوا خياري الحياد، أما ما نسبته 25% أكدوا خياري الموافقة و الموافقة بشدة، بينما 16,7% من المبحوثين اتجهوا إلى خيار عدم الموافقة في حين نسبة منعدمة لخيار عدم الموافقة بشدة .

كذلك بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بخيار الموافقة في العبارة السادسة التي تبين بأن المؤسسة تملك افراد ذوي الخبرة و كفاءة 50% تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الموافقة بشدة والتي بلغت 16,7%، أما نسبة 8,3% تتجه نحو تبني خيار الحياد، في حين نجد خيار عدم الموافقة تعتبر نسبته تقدر بـ 16,7%. بينما نجد أقل نسبة لعدم الموافقة بشدة تقدر بـ 8,7%، أما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة فقد قدرنا بـ 3,50 و 1,243 على التوالي.

كما نجد أن العبارة السابعة التي تشير إلى أنها المؤسسة تملك موارد عالية تجعلها تؤدي نشاطها بفعالية، فجاءت بمتوسط حسابي قدره 3,50 وانحراف معياري 1,087. في حين أن نسبة 41,7% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة أما ما نسبته 16,7% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة بشدة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا عدم موافقة العبارة بنسبة متعادلة مع المبحوثين الذين أكدوا خيار محايد والتي تقدر بـ 8,3%.

أما العبارة الثامنة التي تشير إلى أنها تتميز المنتجات المؤسسة بقيمة و جودة عالية، فجاءت بمتوسط حسابي قدره 3,67 وانحراف معياري 0,980. في حين أن نسبة 50% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، فتعادل نسبة المبحوثين الذين اتجهوا لتأكيد خيار محايد و عدم موافقة و موافقة بشدة و قدرت بـ 16,7%.

في حين نجد أن العبارة التاسعة التي تشير إلى ان المؤسسة تملك مكانة ريادية و تنافسية عالية، فجاءت بمتوسط حسابي قدره 3,17 وانحراف معياري 1,193. في حين أن نسبة 25% من إجابات أفراد

العينة تؤكد موافقتها على العبارة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا عدم موافقة العبارة بنسبة متعادلة مع المبحوثين الذين أكدوا خيار محايد و موافقة بشدة التي تقدر بـ 16,7%. في حين نسبة المبحوثين الذين اتجهوا لتأكيد عدم موافقة العبارة بشدة منعدمة.

أما العبارة العاشرة التي تشير إلى أنها تحقق المؤسسة نجاح كبير من التصدير، فجاءت بمتوسط حسابي قدره 2 و انحراف معياري 0,739. في حين أن نسبة 50% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، فتعادل نسبة المبحوثين الذين اتجهوا لتأكيد خيار محايد و موافقة بشدة و قدرت بـ 50%.

كما نجد أن العبارة الحادي عشر التي تشير إلى أنها المؤسسة تملك الإنتاجية عالية ، فجاءت بمتوسط حسابي قدره 2,92 وانحراف معياري 1,165. في حين أن نسبة 33,3% من إجابات أفراد العينة تؤكد عدم موافقتها على العبارة، حيث تعادلت نسبته 25% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة بشدة و عدم الموافقة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة بنسبة متعادلة مع المبحوثين الذين أكدوا خيار محايد والتي تقدر بـ 8,3%.

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الآراء بخصوص نقاط الضعف.

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
01	التكرار	5	0	1	5	1	2,83	1,115	غير موافق
	النسبة%	41.7	0	8.3	41.4	8.3			
02	التكرار	1	5	1	4	1	3,08	1,240	غير موافق
	النسبة%	8.3	41.7	8.3	33.3	8.3			
03	التكرار	0	3	2	6	1	2,58	0,996	غير موافق
	النسبة%	0	25	16.7	50	8.3			
04	التكرار	0	5	4	2	1	3,08	0,996	محايد
	النسبة%	0	41.7	33.3	16.7	8.3			
05	التكرار	0	5	1	4	2	2,75	1,215	موافق
	النسبة%	0	41.7	8.3	33.3	16.7			
06	التكرار	0	5	2	3	2	2,83	1,193	موافق
	النسبة%	0	41.7	16.7	25	16.7			
07	التكرار	0	5	2	3	2	2,83	1,193	موافق
	النسبة%	0	41.7	16.7	25	16.7			
08	التكرار	0	6	0	4	2	2,83	1,267	موافق
	النسبة%	0	50	0	33.3	16.7			
		الإجمالي					2,85	0,941	موافق
							42	22	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نخرجات SPSS V16 .

تشير نتائج الجدول رقم (16) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 2,8542 وانحراف معياري عام قدره 0,94122، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات، فنجد أن العبارة الأولى التي تشير إلى أن المؤسسة

لا تعمل بشكل مستمر على تحليل قدرات كفاءاتها جاءت بمتوسط حسابي قدره 2,83 وانحراف معياري 1,115. في حين تعادلت نسبة بـ 41,7% لإجابات أفراد العينة تؤكد موافقة و عدم موافقتها على العبارة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا عدم موافقة العبارة بشدة بنسبة متعادلة مع المبحوثين الذين أكدوا خيار الحياد والتي تقدر بـ 8,3%، في حين نجد الخيار الأخير الذي يشير إلى موافقة العبارة بشدة بنسبة منعدمة.

كما نجد في العبارة الثانية التي تدل ان ثقافة العمال لا تساهم في حل المشكلات، والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,08 وانحراف معياري يقدر بـ 1,240، أن ما نسبته 41,7% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، أما 33,3% اتجهوا نحو عدم موافقة العبارة، بينما كانت النسبة الضئيلة لخيار الحياد وعدم الموافقة بشدة و الموافقة بشدة والمقدرة بـ 8,6%.

أما فيما يتعلق بالعبارة الثالثة التي تنص ان المؤسسة تعاني من التدفقات النقدية ضعيفة، والتي جاءت بمتوسط حسابي 2,58 وانحراف معياري قدره 0,998 فإن توجه 54,3% من أفراد العينة كان نحو موافقة العبارة، أما باقي المبحوثين فقد اتجهوا نحو موافقة العبارة بشدة بنسبة تقدر بـ 45,7%. في حين نجد نسبة معدومة لخيارات الحياد وعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة.

وفيما يتعلق بالعبارة الرابعة القائلة بأن المؤسسة تملك سلسلة التوريد ضعيف والتي جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,08 وانحراف معياري 0,998، فقد كانت نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة هذه العبارة تقدر بـ 41,7%، تليها ما نسبته 33,3% من المبحوثين أكدوا خيار المحايد، في حين نجد 16,7% من أفراد العينة كان نحو عدم موافقة العبارة، حيث خيار عدم الموافقة تعتبر نسبته الأقل والتي تقدر بـ 8,3% بينما نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة بشدة.

أما العبارة الخامسة المتمثلة في للمؤسسة هيكل تنظيمي غير مرن، جاءت بمتوسط حسابي قدره 2,75 وانحراف معياري 1,215، فإن ما يقدر بـ 41,7% من أفراد عينة الدراسة أكدوا موافقة العبارة، أما ما نسبته 33,3% أكدوا خيار عدم الموافقة على العبارة، بينما 16,7% من المبحوثين اتجهوا إلى خيار عدم الموافقة بشدة، في حين أن أقل نسبة كانت لخيار محايد والتي تقدر بـ 2,9%، بينما نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة.

كذلك بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بخيار الموافقة في العبارة السادسة التي تبين ان المؤسسة لا تهتم بتشجيع الروح المعنوية والالتزام 41,7% تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار عدم الموافقة والتي بلغت 25%، أما نسبة 16,7% تتجه نحو تبني خيار الحياد في حين نجدها متعادلة مع خيار عدم الموافقة بشدة، بينما نجد نسبة معدومة لخيار الموافقة بشدة، أما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة فقد قدرا بـ 2,83 و 1,193 على التوالي.

كما نجد أن العبارة السابعة التي تشير إلى أنها تواجه المؤسسة ضعف في عملية التخطيط و موثوقية البيانات ، فجاءت بمتوسط حسابي قدره 2,83 وانحراف معياري 1,193. في حين أن نسبة 41,7% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا عدم موافقة العبارة بنسبة بـ 25%. أما نسبة 16,7% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد خيار المحايد التي تعادلت مع نسبة عبارة عدم موافقة بشدة، في حين نجد نسبة معدومة لخيار الموافقة بشدة.

أما العبارة الثامنة التي تشير إلى أنها تواجه المؤسسة الضعف و مشاكل معروفة لم تولي لها اهتمام، فجاءت بمتوسط حسابي قدره 2,83 وانحراف معياري 1,267. في حين أن نسبة 50% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، فتعادلة نسبة المبحوثين الذين اتجهوا لتأكيد عدم موافقة قدرت بـ 33,3%، أما نسبة 16,7% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد خيار عدم موافقة بشدة، بينما نجد نسبة معدومة لخيار المحايد و الموافقة بشدة.

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الآراء بخصوص الفرض.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة
			موافق تماما	غير موافق تماما	محايد	موافق	موافق تماما		
موافق	0,996	3,42	0	3	2	6	1	التكرار	01
			0	25	16.7	50	8.3	النسبة%	
موافق	1,084	3,58	0	3	1	6	2	التكرار	02
			0	25	8.3	50	16.7	النسبة%	
موافق	0,888	3,67	0	2	1	8	1	التكرار	03
			0	16.7	8.3	66.7	8.3	النسبة%	
موافق	0,996	3,42	0	3	2	6	1	التكرار	04
			0	25	16.7	50	8.3	النسبة%	
موافق	0,674	3,50	0	1	4	7	0	التكرار	05
			0	8.3	33.3	58.3	0	النسبة%	
موافق	1,165	3,58	0	3	2	4	3	التكرار	06
			0	25	16.7	33.3	25	النسبة%	
موافق	0,985	3,67	0	2	2	6	2	التكرار	07
			0	16.4	16.7	50	16.7	النسبة%	
موافق	1,084	3,42	0	3	3	4	2	التكرار	08
			0	25	25	33.3	16.7	النسبة%	
موافق	0,796 16	3,53 13	الإجمالي						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نخرجات SPSS V16

تشير نتائج الجدول رقم (17) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3,5313 وانحراف معياري عام قدره 0,79661، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات، فنجد أن العبارة الأولى التي تشير إلى أن المؤسسة تهتم بمواكبة التغيرات التكنولوجية، جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,42 وانحراف معياري 0,998. في حين أن نسبة 50% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها

على العبارة، في حين نجد الخيار عدم موافقة قد بلغت نسبة والمقدرة بـ 25%، أما 16,6% اتجهوا نحو الخيار المحايد، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة بشدة بنسبة 8,3%. في حين نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة بشدة.

كما نجد في العبارة الثانية التي تدل على ان المؤسسة تهتم بمواكبة تطورات السوق والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,58 وانحراف معياري يقدر بـ 1,084 أن ما نسبته 50% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، أما 25% اتجهوا نحو عدم موافقة العبارة ، أما 16,6% اتجهوا نحو الخيار موافقة بشدة، بينما كانت النسبة الضئيلة لخيار الحياد والمقدرة بـ 8,6%، في حين نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة بشدة.

أما فيما يتعلق بالعبارة الثالثة التي تنص على ان المؤسسة تلجأ لدراسة ومتابعة إمكانيات ورغبات البيئة الاجتماعية التي تنشط فيها، والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري قدره 0,888 فإن توجه 58,3% من أفراد العينة كان نحو موافقة العبارة، في ما نجد هناك المبحوثين اتجهوا نحو عدم موافقة العبارة بنسبة تقدر بـ 16,7%. أن ما نسبته 8,3% من المبحوثين اتجهوا نحو الخيار الحياد و موافقة بشدة، في حين نجد نسبة معدومة لخيارات وعدم الموافقة بشدة.

وفيما يتعلق بالعبارة الرابعة القائلة بأن تبحث المؤسسة عن فرصة لتوسيع أعمالها، والتي جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,42 وانحراف معياري 0,996، فقد كانت نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة هذه العبارة تقدر بـ 50%، تليها نسبته 25% من المبحوثين أكدوا عدم موافقة العبارة، في حين نجد أن خيار الحياد تقدر نسبته بـ 7,16%، أما نسبته 8,3% من المبحوثين اتجهوا نحو الخيار موافقة بشدة، بينما نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة بشدة.

أما العبارة الخامسة المتمثلة في ان المؤسسة تسعى دائما على التطوير والابتكار، حيث جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,50 وانحراف معياري 0,674 فإن ما يقدر بـ 58,3% من أفراد عينة الدراسة أكدوا موافقة العبارة، أما ما نسبته 33,3% أكدوا خيار الحياد، بينما 8,3% من المبحوثين اتجهوا إلى خيار عدم الموافقة، في حين أن انعدمت نسبة الخيار الموافقة بشدة و عدم الموافقة بشدة.

كذلك بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بخيار الموافقة في العبارة السادسة التي تدل على ان المؤسسة تعمل بشكل مستمر على تحسين حصتها السوقية 33,3% تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الموافقة بشدة والتي بلغت

25% التي تعادلت مع نسبة عدم الموافقة ، أما نسبة 16,7% تتجه نحو تبني خيار الحياد، بينما نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة بشدة، أما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة فقد قدرا بـ 3,58 و 1,165 على التوالي. كما نجد أن العبارة السابعة التي تشير إلى أنها تسعى المؤسسة دوما لتلبية رغبات العملاء والحفاظ على ولائهم ، فجاءت بمتوسط حسابي قدره 3,67 وانحراف معياري 0,985، في حين أن نسبة 50% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة بنسبة بـ 7,16 التي تعادلت مع نسبة عبارة محايد و عدم الموافقة، في حين نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة بشدة.

أما العبارة الثامنة التي تشير إلى أن على المؤسسة تعمل على إيجاد أفضل قنوات توريد جديدة و محافظة عليها ، فجاءت بمتوسط حسابي قدره 3,42 وانحراف معياري 1,084. في حين أن نسبة 33,3% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، فتعادل نسبة المبحوثين الذين اتجهوا لتأكيد عدم موافقة و المحايد قدرت بـ 33,3%، أما نسبة 16,7% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد خيار موافقة بشدة، بينما نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة بشدة.

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الآراء بخصوص التهديدات.

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما موافق			
01	التكرار	8	4	0	0	0	4,67	0,492	موافق تماما
	النسبة%	66.7	33.3	0	0	0			
02	التكرار	0	0	2	7	3	1,92	0,669	غير موافق
	النسبة%	0	0	16.7	58.3	25			
03	التكرار	1	4	0	5	2	2,75	1,357	غير موافق
	النسبة%	8.3	33.3	0	41.7	16.7			
04	التكرار	0	6	2	2	2	3,00	1,206	موافق
	النسبة%	0	50	16.7	16.7	16.7			
05	التكرار	1	5	0	4	2	2,92	1,379	موافق
	النسبة%	8.3	41.7	0	33.3	16.7			
06	التكرار	1	5	2	3	1	3,17	1,193	موافق
	النسبة%	8.3	41.7	16.7	25	8.3			
07	التكرار	2	4	1	3	2	3,08	1,443	موافق
	النسبة%	16.7	33.3	8.3	25	16.7			
		الإجمالي					3,07	0,800	موافق
							14	05	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نخرجات SPSS V16

تشير نتائج الجدول رقم (18) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3,0714 وانحراف معياري عام قدره 0,80005، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات، فنجد أن العبارة الأولى التي تشير إلى أن للمؤسسة منافسين في القطاع، جاءت بمتوسط حسابي قدره 4,67 وانحراف معياري 0,492، في حين أن نسبة 66,7% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها بشدة على

العبارة، أما نسبته 33,3% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة، بينما تنعدم نسبة المبحوثين الذين أكدوا عدم موافقة العبارة بشدة و عدم موافقة و الحياد.

كما نجد في العبارة الثانية التي تدل على ان المؤسسة تفتقد لدعم المالي، والتي جاءت بمتوسط حسابي 1,92 وانحراف معياري يقدر ب 0,669، أما نسبته 58,3% من إجابات المبحوثين تؤكد عدم موافقتها للعبارة، أما 25% اتجهوا نحو عدم موافقة العبارة بشدة، بينما كانت النسبة الضئيلة لخياري الحياد المقدرة ب 16,7%، في حين نجد نسبة معدومة لخياري الموافقة و الموافقة بشدة.

أما فيما يتعلق بالعبارة الثالثة التي تنص ان المؤسسة لا تستطيع تغطية طلب السوق والتي جاءت بمتوسط حسابي 2,75 وانحراف معياري قدره 1,357 فإن توجهه 41,7% من أفراد العينة كان نحو عدم موافقة العبارة، أما 33,3% من أفراد عينة الدراسة أكدوا موافقة العبارة، بينما نسبته 16,7% أكدوا خيار عدم الموافقة بشدة، بينما 8,3% من المبحوثين اتجهوا إلى خيار الموافقة بشدة، في حين نجد نسبة معدومة لخيارات الحياد.

وفيما يتعلق بالعبارة الرابعة القائلة بأن المؤسسة لا تقوم بدراسة إمكانية دخول منافسين و نوابهم، والتي جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 3 وانحراف معياري 1,206، فقد كانت نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة هذه العبارة تقدر ب 50%، تليها نسبته 16,7% من المبحوثين أكدوا عدم موافقة العبارة و التي تعادلت مع نسبة عدم موافقة العبارة بشدة و محايد، بينما نجد نسبة معدومة لخيارات الموافقة بشدة.

أما العبارة الخامسة المتمثلة في ان المؤسسة تفتقد أفراد ذوي خبرة جاءت بمتوسط حسابي قدره 2,92 وانحراف معياري 1,379 فإن ما يقدر ب 41,7% من أفراد عينة الدراسة أكدوا موافقة العبارة، أما ما نسبته 33,3% أكدوا خيار عدم الموافقة، بينما 16,7% من المبحوثين اتجهوا إلى خيار عدم الموافقة بشدة، في حين أن أقل نسبة كانت لخيار الموافقة بشدة والتي تقدر ب 8,3%، بينما نجد نسبة معدومة لخيارات المحايد.

كذلك بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بخيار الموافقة في العبارة السادسة التي تدل على ان المؤسسة تتأثر بالتغيرات التشريعية و السياسية 41,7% تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار عدم الموافقة والتي بلغت 25%، أما نسبة 16,7% تتجه نحو تبني خيار الحياد، في حين نجد خيار عدم الموافقة بشدة الذي نسبته تعادل نسبة الموافقة بشدة حيث تقدر ب 8,3%، أما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة فقد قدر ب 3,17 و 1,193 على التوالي.

حيث بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بخيار الموافقة في العبارة السابعة التي تدل على ان المؤسسة لا تستطيع المحافظة على القدرات الداخلية 33,3% تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار عدم الموافقة والتي بلغت 25%، أما نسبة 16,7% تتجه نحو تبني خيار عدم الموافقة بشدة حيث نسبته تعادل نسبة الموافقة بشدة و تقدر بـ 16,7%، في حين أن أقل نسبة كانت لخيار المحايد والتي تقدر بـ 8,3%، أما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة فقد قدرا بـ 3,08 و 1,443 على التوالي.

2. عبارات أداء المؤسسة.

سنحاول من خلال عبارات هذا المحور معرفة مستوى أداء المؤسسة. والجدول الموالي يوضح أهم النتائج المتحصل إليها:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الآراء بخصوص أداء المؤسسة.

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
01	التكرار	2	6	2	2	0	3,67	0,985	موافق
	النسبة%	16.7	50	16.7	16.7	0			
02	التكرار	3	3	2	4	0	3,42	1,240	غير موافق
	النسبة%	25	25	16.7	33.3	0			
03	التكرار	1	3	5	3	0	3,17	0,937	محايد
	النسبة%	8.3	25	41.7	25	0			
04	التكرار	2	1	4	3	2	2,83	1,337	محايد
	النسبة%	16.7	8.3	33.3	25	16.7			
05	التكرار	1	3	7	1	0	3,33	0,778	محايد
	النسبة%	8.3	25	58.3	8.3	0			
06	التكرار	2	3	4	3	0	3,33	1,073	محايد
	النسبة%	16.7	25	33.3	25	0			
07	التكرار	1	3	4	4	0	3,08	0,996	محايد
	النسبة%	8.3	25	33.3	33.3	0			
08	التكرار	3	2	4	3	0	3,42	1,165	محايد
	النسبة%	25	16.7	33.3	25	0			
		الإجمالي					3,28	0,861	محايد
							13	30	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نخرجات SPSS V16

تشير نتائج الجدول رقم (19) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3,2813 وانحراف معياري عام قدره 0,86130، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة على خيار المحايد، فنجد أن العبارة الأولى التي تشير إلى أن المؤسسة تقوم باستغلال عقلائي ورشيد لموردها، جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,67 وانحراف معياري 0,985، في حين أن نسبة 50% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما نسبة 16,7% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة بشدة و تعادلت هذه النسبة مع نسبة خيار المحايد و عدم موافقة.

كما نجد في العبارة الثانية التي تدل على ان المؤسسة تقوم بإبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، حيث جاءت بمتوسط حسابي 3,42 وانحراف معياري يقدر بـ 1,240 أن ما نسبته 33,3% من إجابات المبحوثين تؤكد عدم موافقتها للعبارة، أما 25% اتجهوا نحو موافقة العبارة و تعادلت هذه النسبة مع نسبة خيار موافقة بشدة، بينما كانت النسبة الضئيلة لخيار محايد والمقدرة بـ 16,7%، في حين نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة بشدة.

أما فيما يتعلق بالعبارة الثالثة التي تنص على ان المؤسسة تحقق أهدافها من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,17 وانحراف معياري قدره 0,937 فإن توجهه 41,7% من أفراد العينة كان نحو خيار محايد، بينما اتجهوا المبحوثين نحو موافقة العبارة و عدم الموافقتها بنسبة تقدر بـ 25%. أما 8,3% اتجهوا نحو الموافقة بشدة، في حين نجد نسبة معدومة لخيار الموافقة بشدة.

وفيما يتعلق بالعبارة الرابعة القائلة بأن المؤسسة تقوم بتقديم المكافآت لتحفيز الموظفين لتقديم أفضل أداء والتي جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,83 وانحراف معياري 1,337، فقد كانت نسبة المبحوثين الذين أكدوا الخيار المحايد تقدر بـ 33,3%، تليها نسبته 25% من المبحوثين أكدوا عدم موافقة العبارة، في حين نجد أن خيار موافقة بشدة و عدم الموافقة بشدة بنسبة 16,7%، تعتبر الأقل نسبة لخيار الموافقة والتي تقدر بـ 8,3% .

أما العبارة الخامسة المتمثلة في ان المؤسسة تستخدم الموارد أقل من مدخلاتها مقارنة بمخرجاتها جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,33 وانحراف معياري 0,778 فإن ما يقدر بـ 58,3% من أفراد عينة

الدراسة أكدوا على الخيار المحايد، أما نسبة 25% أكدوا خيار الموافقة، بينما 8,3% من المبحوثين اتجهوا إلى خيار الموافقة بشدة و عدم الموافقة، في حين نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة بشدة.

كذلك بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بخيار المحايد في العبارة السادسة التي تهتم المؤسسة بتطوير العلاقات المهنية لتحقيق أداء أفضل 33,3% تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الموافقة و عدم الموافقة والتي بلغت 25%، أما نسبة 16,7% تتجه نحو تبني خيار موافقة بشدة، بينما نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة بشدة، أما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة فقد قدر بـ 3,33 و 1,073 على التوالي.

كما نجد أن العبارة السابعة التي تشير إلى أنها المؤسسة تمتلك موارد بشرية ذات كفاءة عالية مما يعطيها أداء أفضل، فجاءت بمتوسط حسابي قدره 3,67 وانحراف معياري 0,996، في حين أن نسبة 33,3% من إجابات أفراد العينة تؤكد خيار محايد و عدم الموافقة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة بنسبة بـ 25%، بينما قدر بـ 8,3% من أفراد عينة الدراسة أكدوا على الخيار موافقة بشدة ، في حين نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة بشدة.

أما العبارة الثامنة التي تشير إلى أن المؤسسة تقوم بأفضل طرق لتخطيط وتنظيم وتوجيه لتحسين الأداء المؤسسة، فجاءت بمتوسط حسابي قدره 3,42 وانحراف معياري 1,165. في حين أن نسبة 33,3% من إجابات أفراد العينة تؤكد الخيار المحايد، فتعادل نسبة المبحوثين الذين اتجهوا لتأكيد عدم موافقة و موافقة بشدة قدرت بـ 25%، أما نسبة 16,7% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد خيار موافقة، بينما نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة بشدة.

المبحث الرابع: اختبار و تفسير فرضيات الدراسة.

يهتم هذا الجزء باختبار صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة للإجابة على تساؤلاتها، تفسير نتائج الفرضيات. وسيتم إختبار هذه الفرضيات بالإعتماد على تحليل التباين، حيث سنقوم بإستنتاج الفرضية الرئيسية المتمثلة في " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة " .

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

من أجل اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية الرئيسية المتمثلة في "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة عند مستوى دلالة $(\alpha= 0,05)$ " سنعتمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سنختبر دور تحليل نقاط قوة في تحسين الأداء المنظمة، و دور تحليل نقاط الضعف في تحسين الأداء المنظمة، و دور تحليل الفرص في تحسين الأداء المنظمة، و كذلك دور تحليل التهديدات في تحسين الأداء المنظمة. وأخيرا سنحاول استنتاج دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم (22): تحليل التباين لتحليل نقاط القوة و تحسين الأداء المنظمة.

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F)	معامل التحديد	معامل الارتباط	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.010	10.128	0,709	0,503	1	4,106	الانحدار
				10	4,054	البواقي
				11	8,160	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نخرجات SPSS V16.

من خلال الجدول رقم (22) أعلاه نلاحظ أن معامل إرتباط تحليل نقاط القوة بتحسين الأداء (0.503) وهو مرتفع، هذا يدل على أنه يوجد إرتباط وثيق بين المتغيرين أي أنه هناك علاقة متوسطة بين تحليل نقاط القوة و تحسين الأداء المنظمة، كما نلاحظ أن معامل التحديد هو 0.709 وهذا يعني أن (70.9%) من التغيرات الحاصلة في أداء المنظمة راجع إلى تحليل نقاط القوة.

وللتعرف على ما إذا كان هناك دور ذو دلالة معنوية لتحليل نقاط القوة في تحسين أداء المنظمة تم تحليل تباين (F) حيث كانت الفرضيات كما يلي:

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل نقاط القوة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$.

H1: هناك دور ذو دلالة إحصائية لتحليل نقاط القوة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$.

من خلال الجدول (20) أعلاه لدينا F المحسوبة هي (10.128). وبما أن قيمة مستوى دلالة الإختبار هو (0.010) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha= 0,05)$. وعليه فهناك علاقة ذو دلالة إحصائية لتحليل نقاط القوة في تحسين أداء المنظمة، ومنه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بأنه هناك دور ذو دلالة إحصائية لتحليل نقاط القوة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية $(\alpha= 0,05)$.

ويجب الإشارة إلى معادلة خط الإنحدار لتحليل نقاط القوة و تحسين أداء المنظمة كمايلي:

$$Y = 0.401 + 0.882 X_1$$

حيث أن (Y) هو المتغير التابع والممثل في أداء المنظمة، و (X_1) المتغير المستقل الممثل في تحليل نقاط القوة، بحيث في حالة غياب تحليل نقاط القوة في المنظمة فإن مستوى أداء المنظمة يقدر ب(0.401) ، أي أنه إذا تغير تحليل نقاط القوة بوحدة واحدة هذا سيؤدي إلى ارتفاع في مستوى أداء المنظمة ب(0.882) وهذا اعتمادا على نتائج لجدول (23):

جدول رقم (23): معاملات نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتحليل نقاط القوة و تحسين أداء المنظمة.

البيان	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)
الثبات	0,401	0.457	0,533	0,605
المعامل X1	0,882		3,182	0,010

المصدر: من إعداد الطالبة. بالاعتماد على نخرجات SPSS V16

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

جدول رقم (24) : تحليل التباين لتحليل نقاط الضعف و تحسين أداء المنظمة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	4,367	1	0,535	0,732	11,513	0.007
البواقي	3,793	10				
الإجمالي	8,160	11				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V16

من خلال الجدول رقم (24) أعلاه نلاحظ أن معامل ارتباط تحليل نقاط الضعف بتحسين الأداء المنظمة (0.535) وهو مرتفع، هذا يدل على أنه يوجد ارتباط وثيق بين المتغيرين أي أنه هناك علاقة متوسطة بين تحليل نقاط الضعف و تحسين الأداء المنظمة، كما نلاحظ أن معامل التحديد هو (0.732) وهذا يعني أن (73.2%) من التغيرات الحاصلة في أداء المنظمة راجع إلى تحليل نقاط الضعف.

وللتعرف على ما إذا كان هناك دور ذو دلالة معنوية لتحليل نقاط الضعف في تحسين أداء المنظمة تم تحليل تباين (F) حيث كانت الفرضيات كما يلي:

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل نقاط الضعف في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$.

H1: هناك دور ذو دلالة إحصائية لتحليل نقاط الضعف في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$.

من خلال الجدول رقم (22) أعلاه لدينا F المحسوبة هي (11,513). وبما أن قيمة مستوى دلالة الإختبار هو (0.007) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0,05)$. وعليه فهناك علاقة ذو دلالة إحصائية لتحليل نقاط الضعف في تحسين أداء المنظمة، ومنه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بأنه هناك دور ذو دلالة إحصائية لتحليل نقاط الضعف في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية $(\alpha= 0,05)$.

ويجب الإشارة إلى معادلة خط الإنحدار لتحليل نقاط الضعف و تحسين أداء المنظمة كمايلي:

$$Y=4.825 - 0.669X_2$$

حيث أن (Y) هو المتغير التابع والمتمثل في أداء المنظمة، و (X₂) المتغير المستقل المتمثل في تحليل نقاط الضعف، بحيث في حالة غياب تحليل نقاط الضعف في المنظمة فإن مستوى أداء المنظمة يقدر ب(4.825) ، أي أنه إذا تغير تحليل نقاط الضعف بوحدة واحدة هذا سيؤدي إلى نقص في مستوى أداء المنظمة ب(0.669) وهذا اعتماداً على نتائج لجدول (25) :

جدول رقم (25): معاملات نموذج الإنحدار الخطي البسيط لنقاط الضعف و تحسين أداء المنظمة.

البيان	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)
الثبات	4,825	0.535	7,473	0.000
المعامل X 2	-0,669		-3,393	0.007

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نخرجات SPSS V16.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول رقم (26): تحليل التباين تحليل الفرص المتاحة و تحسين الأداء المنظمة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الانحدار	2,246	1	0,275	0,525	3,797	0.80
البواقي	5,915	10				
الإجمالي	8,160	11				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نخرجات SPSS V16.

من خلال الجدول (26) أعلاه نلاحظ أن معامل إرتباط تحليل الفرص المتاحة بتحسين أداء المنظمة (0.275) وهو منخفض، هذا يدل على أنه لا يوجد إرتباط وثيق بين المتغيرين أي أنه لا يوجد علاقة بين تحليل الفرص و تحسين أداء المنظمة.

وللتعرف على ما إذا كان هناك دور ذو دلالة معنوية لتحليل الفرص المتاحة بتحسين أداء المنظمة تم تحليل

تباين (F) حيث كانت الفرضيات كما يلي :

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل الفرص المتاحة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$).

H1: هناك دور ذو دلالة إحصائية لتحليل الفرص المتاحة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$).

من خلال الجدول (24) أعلاه لدينا قيمة مستوى دلالة الإختبار هو (0.80) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$). وعليه لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لتحليل الفرص المتاحة في تحسين أداء المنظمة، و منه نقبل بفرض العدم القائل بأنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل الفرص المتاحة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$).

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول رقم (27): تحليل التباين تحليل التهديدات المتاحة و تحسين الأداء المنظمة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الانحدار	1,443	1	0,177	0,421	2,148	0.173
البواقي	6,717	10				
الإجمالي	8,160	11				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نخرجات SPSS V16.

من خلال الجدول رقم (25) أعلاه نلاحظ أن معامل إرتباط تحليل التهديدات المتاحة بتحسين أداء المنظمة (0.177) وهو منخفض، هذا يدل على أنه لا يوجد إرتباط وثيق بين المتغيرين أي أنه لا يوجد علاقة بين الفرص و تحسين أداء المنظمة.

وللتعرف على ما إذا كان هناك دور ذو دلالة معنوية لتحليل التهديدات المتاحة في تحسين أداء المنظمة تم تحليل تباين (F) حيث كانت الفرضيات كما يلي :

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل التهديدات المتاحة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$).

H1: هناك دور ذو دلالة إحصائية لتحليل التهديدات المتاحة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0,05)$.

من خلال الجدول رقم (25) أعلاه لدينا قيمة مستوى دلالة الإختبار هو (0.173) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0,05)$ وعليه لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لتحليل التهديدات المتاحة في تحسين أداء المنظمة، ومنه نقبل فرض العدم القائل بأنه هناك لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل التهديدات المتاحة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0,05)$.

المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات.

تهدف من خلال هذا المطلب إلى تفسير نتائج الفرضيات التي تم التوصل إليها. حيث سنفسر الفرضية الرئيسية من خلال تفسير نتائج فرضيتها الفرعية، وتمثل هذه النتيجة فيما يلي:

❖ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل نقاط القوة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0,05)$.

❖ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل نقاط الضعف في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0,05)$.

❖ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل الفرص المتاحة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0,05)$.

❖ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل التهديدات المتاحة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0,05)$.

وتعني نتيجة الفرضية الفرعية الأولى أن لتحليل نقاط القوة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$ أي أن لتحليل نقاط القوة دور إيجابا في تحسين أداء المنظمة حيث يساعد المنظمة على معرفة مزاياها وإمكانياتها والاستفادة منها وتقويتها مما يساعد في القضاء على العوائق، مما يؤدي الى الرفع من فعالية وكفاءة المنظمة و يؤدي الى تطوير و تحسين أداء المنظمة وبالتالي عملية تحليل نقاط القوة لها دور هام تحسين أداء المنظمة وهذا ما تم التطرق إليه في الجانب النظري.

وتعني نتيجة الفرضية الفرعية الثاني أن لتحليل نقاط الضعف في تحسين أداء المنظمة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$ أي أن لتحليل نقاط القوة دور إيجابا في تحسين أداء المنظمة، حيث يمكن من المنظمة من اكتشاف عيوبها و نقاط ضعفها و لديها و بالتالي يساعد على تصحيحها و تقويمها بسهولة مما يؤدي الى الرفع من فعالية المنظمة و العمل بالكفاءة المطلوبة للوصول الى أعلى مدى من تحقيق الاهداف المنشودة. وبالتالي عملية تحليل نقاط الضعف لها دور هام في تحسين أداء المنظمة وهذا ما تم التطرق إليه في الجانب النظري.

وتعني نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة أنه لا لتحليل الفرص المتاحة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$ ، كذلك بالنسبة لنتيجة الفرضية الفرعية الرابعة التي تدل أنه لا لتحليل التهديدات المتاحة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$ أي أن لا يوجد لتحليل الفرص و التهديدات المتاحة دور في تحسين أداء المنظمة، قد لا يكون لها تأثيرا مباشرا على الأداء إذ أن تأثيرها سيكون ارتداديا بتحقيق التنافسية للمنظمة.

و كنتيجة لتحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS تبين من خلال استعمال تحليل الانحدار المتعدد انه لا يوجد ارتباط بين كل من أبعاد المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، ورغم أن هذا قد يطرح من الناحية الإحصائية إشكالا تقنيا، على مستوى الاستمارة إلا انه و من الناحية التحليلية، قد يبرز شيئا آخر ألا هو أن ارتباط هذه الأبعاد من الناحية العملية قد يكون صعبا. فنقاط القوة والضعف وان تحقق الارتباط فيما بينها إلا أن الارتباط بينها و بين الفرص و التهديدات بشكل مباشر قد يغدو صعبا إلى حد بعيد. غير أن الرجوع إلى الانحدار البسيط فقد أعطي جملة من البيانات التي أفادت كما سبق أن العوامل الداخلية و المتمثلة في نقاط الضعف و القوة لها ارتباط معتبر بالأداء و هو الأمر الذي يبدو واضحا يسيرا للفهم، حيث أن تحديد نقاط الضعف و العمل على تقويتها سيزيد حتما في مستوى الأداء، إلا أن الفرض و التهديدات المتواجدة بالمحيط قد لا يكون لها تأثيرا مباشرا على الأداء، الى أن تأثيرها سيكون ارتداديا بتحقيق التنافسية للمؤسسة.

حيث نرفض الفرضية الصفرية الأولى والمتمثلة في أنه لا يوجد دور ذو معنوية لتحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين الأداء عند مستوى معنوية بأبعاده الأربعة (تحليل نقاط القوة، تحليل نقاط الضعف، تحليل الفرص، و تحليل التهديدات)، وقبول الفرضية البديلة. أي أنه هناك دور ذو معنوية لتحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة عند مستوى (تحليل نقاط القوة، تحليل نقاط الضعف) في تحسين أداء المنظمة.

خلاصة :

اهتم هذا الفصل بعرض وتحليل نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها لإختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. حيث تم رفض الفرضية الصفرية الأولى والمتمثلة في أنه لا يوجد دور ذو معنوية لتحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين الأداء عند مستوى معنوية بأبعاده الأربعة (تحليل نقاط القوة، تحليل نقاط الضعف، تحليل الفرص، و تحليل التهديدات)، وقبول الفرضية البديلة. أي أنه هناك دور ذو معنوية لتحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة عند مستوى (تحليل نقاط القوة، تحليل نقاط الضعف) في تحسين أداء المنظمة.

الذخائر الموقوفة

لقد قمنا من خلال هذه المذكرة بمعالجة أحد المواضيع المتعلقة بالجانب الاستراتيجي، وهذا بالبحث عن دور تحليل الاستراتيجي SWot في تحسين أداء المنظمة، وذلك بمحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة ومجموعة التساؤلات المرتبطة بها من خلال ثلاثة فصول، فصلين نظريين وثالث خاص بالدراسة الميدانية التي تمت بمؤسسة مطاحن زيبان-قنطرة-، هذه الأخيرة تنتمي إلى قطاع يخضع للمنافسة. وقد توصلنا في هذه الدراسة ككل بجانبها النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

أولاً: النتائج.

1. على المستوى النظري:

- ❖ يساعد التحليل الاستراتيجي المنظمة في تحديد رسالتها وأهدافها.
- ❖ تعمل المنظمة دائم على تطوير و تحسين أداءها، و تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم أساليب تحسين الأداء، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء ضرورية بالنسبة لمنظمة و ذلك من خلال مساعدتها في كشف الأخطاء و الانحرافات في الأداء و تصحيحها، و توضيح مدى تحقيق أهداف المنظمة، و هذا يؤدي الى رفع مستوى أداء المنظمة.
- ❖ يعتبر تحليل SWot ركيزة مهمة من ركائز التحليل الإستراتيجي و نقطة البداية لوضع أي خطة على مستوى المنظمات و حتى الأفراد في اتخاذ قرارات حياتهم اليومية. و هي من أدوات التحليل الإستراتيجي السهلة و شديدة الأهمية و التي لا يجب إغفالها أو تجاهل أهميتها.
- ❖ يساهم تحليل SWot في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات، و إستغلال الفرص، و تقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف و مواجهة التهديدات المحتملة.

2. على المستوى التطبيقي:

- ❖ من خلال دراستنا الميدانية توصلنا الى مجموعة من النتائج التالية:
- ❖ لمسنا من خلال المقابلة و الاستمارة عدم إدراك المسيرين في المنظمة بمفهوم تحليل الاستراتيجي SWot.

- ❖ تنشط مؤسسة مطاحن الزيبان في محيط تنافسي، لكن هذا يؤثر بنسبة طفيفة على نشاطها و أداءها.
- ❖ تتوفر مؤسسة مطاحن الزيبان على موارد مالية و مادية و بشرية معتبرة.
- ❖ تتبنى مؤسسة مطاحن الزيبان تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات في ممارسة أعمالها.
- ❖ تقوم المؤسسة بمتابعة اللوائح والقوانين التي تتعلق بمختلف انشطتها والتعديلات المناسبة.
- ❖ تملك مؤسسة مطاحن الزيبان الدعم المالي الكافي لممارسة جميع نشاطاتها.
- ❖ تعمل مؤسسة مطاحن الزيبان على إيجاد و توسيع من نقاط توزيع.
- ❖ تتميز منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان بالقيمة و جودة العالية.
- ❖ تملك مؤسسة مطاحن الزيبان افراد ذوي الخبرة مما يساهم في زيادة مستوى أداءها.

و من خلال الدراسة التي قمنا بها داخل مؤسسة مطاحن الزيبان استنتجنا أيضا أن ان تحليل نقاط القوة و نقاط ضعف له دور في تحسين أداء مؤسسة، بينما تحليل الفرص و التهديدات ليس له دور في تحسين أداءها.

ثانيا: التوصيات.

من خلال جملة النتائج المتوصل إليها لا سيما في الجانب النظري يمكننا أن نعرض بعض التوصيات في ما يلي:

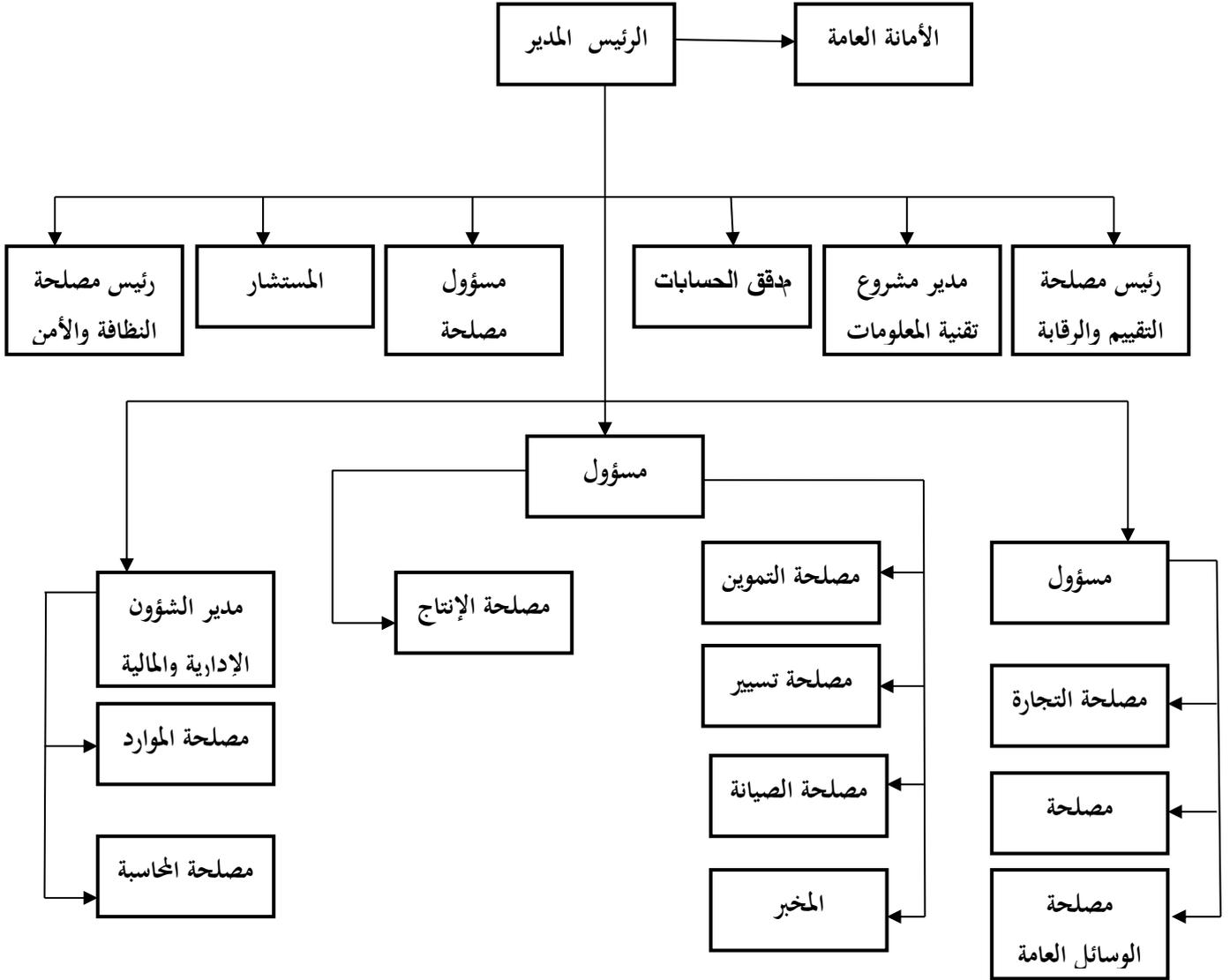
- ❖ ضرورة الاهتمام وتفعيل التحليل الاستراتيجي داخل المؤسسة.
- ❖ اعتماد على تحليل SWOT كونه الجزء الحيوي من عملية تطوير الأعمال و إدارة المنظمة.
- ❖ الاهتمام أكثر بتحليل المحيط الخارجي للمنظمة فهو ضروري لديمومتها ومواجهة المخاطر و التهديدات التي تتعرض لها كوسيلة دفاعية وقائية، و استغلال الفرص لتقوية وتحسين وسائلها الدفاعية، ومساعدة المنظمة في عملية التقييم و ذلك لتحسين أداءها.
- ❖ نوصي أيضا من خلال هذا البحث محاولة توظيف إداريين متخصصين في الأساليب الكمية أو السعي نحو التعامل مع أهل الاختصاص.

ثالثا: آفاق الدراسة

يعد هذا البحث بمثابة محاولة للكشف عن مدى دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، وبالرغم من صعوبة البحث بجانبه النظري والميداني، إلا أننا حاولنا إعطاء ولو صورة مختصرة لأبعاد متغيرات الدراسة ومفاهيمها والعلاقة الموجودة بينها، غير أن الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع تفتح الآفاق لبحوث ودراسات أخرى أكثر تفصيلا وتعمقا في المستقبل، تمكننا من إثراء مختلف جوانبه الجديرة بالبحث وذلك لتعميق هذا الطرح، من خلال تدعيم النتائج المتوصل إليها أو تعديلها أو إمكانية تناول الموضوع من جوانب أخرى، فلسنا ندعي إلمامنا بكل جوانبه الموضوع، فالحقيقة أن كل عنصر من عناصر البحث يصلح لأن يكون موضوع دراسة مستقبلية، تمثل إشكاليات لبحوث أخرى مثل:

- دور تحليل نقاط القوة في تحسين أداء مؤسسة.
- دور تحليل نقاط ضعف في تحسين أداء مؤسسة
- دور تحليل الفرص في تحسين أداء مؤسسة.
- دور تحليل التهديدات في تحسين أداء مؤسسة.

الملحق رقم(01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة



المصدر: من وثائق المؤسسة

الملافا

الملحق رقم: 02.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
تسيير استراتيجي للمنظمات

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان البحث

حول دور تحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحسين أداء المنظمة.
(موجه لإطارات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة -)

تحية طيبة وبعد.

يشرفنا بالتقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة، وذلك لاستفتاء متطلبات نيل شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات، وهو يهدف لاستقصاء آراء إطارات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة حول دور تحليل الاستراتيجي (SWOT) بمكوناته المختلفة (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) في تحسين أداء المنظمة من جانب (الكفاءة و الفاعلية).

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نرجوا منكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. مع التذكير بأن البحث يبقى لأغراض علمية أكاديمية بحتة تحفظ فيه خصوصية بيانات المؤسسة وتصريحات المستجوبين وبياناتهم الشخصية بشكل كامل.

ولكم منا فائق الشكر والتقدير على تفهمكم وتعاونكم.

الطالبة:

جغوبي فادية

السنة الجامعية: 2016/2015

القسم الأول: البيانات العامة.

تهدف البيانات العامة لهذا القسم للإطلاع على بعض المميزات والخصائص الاجتماعية والمهنية لإطارات مؤسسة مطاحن الزيبان بقنطرة حتى يمكن تفسير، تحليل وتبرير بعض النتائج لاحقاً، لذا يرجى من سيادتكم وضع العلامة (√) في المربع الملائم لاختياركم.

الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	انثى <input type="checkbox"/>	
نوع العمل:	عامل تنفيذ <input type="checkbox"/>	عامل تحكم <input type="checkbox"/>	اطار <input type="checkbox"/>
المستوى التعليمي:	الثانوي <input type="checkbox"/>	التدرج الجامعي <input type="checkbox"/>	ما بعد التدرج الجامعي <input type="checkbox"/>
نوع العقد:	مؤقت <input type="checkbox"/>	متعاقد <input type="checkbox"/>	دائم <input type="checkbox"/>
العمر:	عدد سنوات الخبرة المهنية: عدد الدورات التكوينية: عدد الترقيات:		

القسم الثاني: محاور الإستبانة.

الخور الأول: تحليل (SWOT).

تهدف عبارات القياس الواردة ضمن هذا القسم لمعرفة مستوى تطبيق تحليل الاستراتيجي (SWOT)، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (√) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

ت	أبعاد تحليل (SWOT) و عبارات القياس	درجات الموافقة				
		موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً
B نقاط القوة						
1	يتصف العمل بالمرونة في المؤسسة.					
2	تبنى المؤسسة تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات بمختلف مكوناتها.					
3	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل مختلف انشطاتها.					
4	تقوم المؤسسة بمتابعة اللوائح والقوانين التي تتعلق بمختلف انشطتها والتعديلات و اجلاء الزمة.					
5	تملك المؤسسة مزايا تجعلها مختلفة عن باقي مؤسسات الوطنية و تمنحها مكانة في السوق.					

					تملك المؤسسة افراد ذوي الخبرة و كفاءة .	6
					تملك المؤسسة موارد العالية تجعلها تؤدي نشاطها بفعالية.	7
					تتميز المنتجات المؤسسة بقيمة و جودة عالية.	8
					تملك المؤسسة مكانة ريادية و تنافسية عالية.	9
					تحقق المؤسسة نجاح كبير من التصدير .	10
					تملك المؤسسة الإنتاجية عالية.	11
ب. نقاط الضعف						
					لا تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحليل قدرات كفاءاتها .	1
					لا تساهم ثقافة العمال في حل المشكلات .	2
					تعاني المؤسسة من التدفقات النقدية ضعيفة .	3
					تملك المؤسسة سلسلة التوريد ضعيف .	4
					للمؤسسة هيكل تنظيمي غير مرن .	5
					لا تهتم المؤسسة بتشجيع الروح المعنوية والالتزام .	6
					تواجه المؤسسة ضعف في عملية التخطيط و موثوقية البيانات .	7
					تواجه المؤسسة الضعف و مشاكل معروفة لم تولي لها اهتمام .	8
ج. الفرص						
					تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات التكنولوجية	1
					تهتم المؤسسة بمواكبة تطورات السوق	2
					تلجأ المؤسسة لدراسة ومتابعة إمكانيات ورغبات البيئة الاجتماعية التي	3

					تنشط فيها	
					تبحث المؤسسة عن فرصة لتوسيع أعمالها	4
					تسعى المؤسسة دائما على التطوير والابتكار .	5
					تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين حصتها السوقية .	6
					تسعى المؤسسة دوما لتلبية رغبات العملاء والحفاظ على ولائهم .	7
					تعمل المؤسسة على إيجاد أفضل قنوات توريد جديدة و محافظة عليها .	8
د. تهديدات						
					للمؤسسة منافسين في القطاع .	1
					تفتقد المؤسسة لدعم المالي .	2
					لا تستطيع المؤسسة تغطية طلب السوق .	3
					لا تقوم المؤسسة بدراسة إمكانية دخول منافسين و نوابهم	4
					تفقد المؤسسة أفراد ذوي خبرة	5
					تأثر المؤسسة بالتغيرات التشريعية و السياسية	6
					لا تستطيع المؤسسة المحافظة على القدرات الداخلية	7

الخور الثاني: أداء المؤسسة.

تهدف عبارات القياس الواردة ضمن هذا القسم لمعرفة مستوى أداء المنظمة، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (√) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

ت	ابعاد الاداء و عبارات القياس	درجات الموافقة				
		غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً
1	تقوم المؤسسة باستغلال عقلائي ورشيد لموردها					
2	تقوم المؤسسة بإبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى					
3	تحقق المؤسسة أهدافها من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة					
4	تقوم المؤسسة بتقديم المكافآت لتحفيز الموظفين لتقديم أفضل أداء					
5	تستخدم المؤسسة الموارد أقل من مدخلاتها مقارنة بمخرجاتها					
6	تهتم المؤسسة بتطوير العلاقات المهنية لتحقيق أداء أفضل					
7	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية مما يعطيها أداء أفضل					
8	تقوم المؤسسة بأفضل طرق لتخطيط وتنظيم وتوجيه لتحسين الأداء المؤسسة					

شكرا على حسن تعاونكم

أسئلة المقابلة

1. هل لدى المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ؟
2. ما هي رسالة المؤسسة ؟
3. هل تعمل المؤسسة على تحليل بيئتها الداخلية و الخارجية ؟
4. هل تملك المؤسسة مزايا تجعلها مختلفة عن باقي مؤسسات الوطنية و تمنحها مكانة في السوق؟
5. هل تستخدم المؤسسة تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات بمختلف مكوناتها لقيام بأعمالها ؟
6. هل تملك المؤسسة أفراد ذوي الخبرة و الكفاءة ؟
7. هل تملك المؤسسة إنتاجية عالية ؟
8. هل تعاني المؤسسة من ضعف التدفقات النقدية ؟
9. هل تملك المؤسسة هيكل تنظيمي مرن ؟
10. هل تهتم المؤسسة بتشجيع الروح المعنوية والالتزام ؟
11. هل تبحث المؤسسة عن فرصة لتوسيع أعمالها ؟
12. هل تسعى المؤسسة دوما لتلبية رغبات العملاء والحفاظ على ولائهم؟
13. هل تنشط المؤسسة في سوق ذات تنافسية عالية ؟
14. هل تتأثر المؤسسة بالتغيرات التشريعية و السياسية ؟
15. هل تقوم المؤسسة بأفضل طرق لتخطيط و تنظيم و توجيه لتحسين أداء المؤسسة ؟

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية:

- الكتب:

1. سهيل إدريس (2003): المنهل قاموس فرنسي-عربي، دار الأدب للنشر و التوزيع، بيروت.
2. عائدة خطاب (1989): التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، دمشق.
3. وائل محمد صبحي إدريس و اخرون (2009): أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
4. ديف فرانسيس "ترجمة عبد الرحمان أحمد الهيجان" (1995): القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض.
5. أحمد ماهر (2002): الإدارة "المبادئ والمهارات"، الإسكندرية، الدار الجامعية.
6. نور الله كمال (1992): وظائف القائد الإداري، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، الطبعة الأولى، دمشق.
7. زيد منير عبوي (2006): التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، لأردن.
8. أحمد سيد مصطفى (2008) : المدير ومهاراته السلوكية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر.
9. أحمد نور (1999): مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
10. أخوارشيدة ، عالية بنت خلف (2006): المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار مكتبة الحامد، عمان.
11. المنيف إبراهيم عبدالله (1983): الإدارة "المفاهيم . الأسس . المهام" ، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
12. عبد الحكم أحمد الخزامي (1999): تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا.
13. فلاح حسن عداي الحسيني (2000): الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر ، عمان.
14. عادل زايد (2003): التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
15. رولا نايف المعاينة و صالح سليم المحوري (2003): إدارة الموارد البشرية "دليل عملي"، الأردن، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
16. علي السلمي (1995): السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
17. كاظم جاسم العيساوي (2008): الإقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

18. محمود عبد الفتاح رضوان(2012): تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
19. عقيل جاسم عبد الله (1999): تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر، الأردن.
20. مجيد الكرخي (2007): تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
21. محمد حسين العيساوي، وآخرون (2012): الإدارة الإستراتيجي المستدام مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالث، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن.
22. إسماعيل محمد الصرايرة (2012): التحليل الاستراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ثابت عبد الرحمان إدريس و جمال الدين محمد المرسي (2006): ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج وتطبيقه، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
23. نعمة عباس خضير الخفاجي(2010): الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن ، عمان.
24. جمال الدين محمد المرسي و الآخريين (2007): التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية "منهج التطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
25. مصباح إسماعيل الطيطي (2013): الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
26. خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس (2009): الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليزوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
27. سعد غالب ياسين (2010): الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
28. ناصر داداي عدون (2001): الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
29. إلياس بن ساسي و يوسف قرشي (2006): التسيير المالي " دروس وتطبيقات"، طبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. احمد ماهر (1999): دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
31. وائل محمد إدريس و طاهر الغالي (2011): الإدارة الاستراتيجية"المفاهيم، العمليات"، دار وائل للنشر، عمان.

32. الدوري زكريا: (2005): "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
33. ماجد عبد المهدي مساعدة (2013): الادارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر و الطباعة و التوزيع.

- المجالات:

1. الشيخ الداوي (2010): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 8.
2. محمد سعيد أحمد (1989): الكفاءة والكفاية والفعالية، نقابة التجاريين، مجلة التجاريين، العدد 5.
3. عبد المللك مزهودة (2001): الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم إنسانية، العدد 01.
4. نعمة عباس خضير و آخرون (1996): الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مجلة اتحاد الجامعة العربية، عمان الأردن، العدد 31.
5. العمري خالد (1992): السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 8.
6. عبد القادر خريش (2011): تحليل الاستراتيجي عند مشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1 و2، سورية.
7. علي مايا و الاخرون (2007): الادارة الاستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الاعمال "دراسة ميدانية على منظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية_سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 29، العدد 1.
8. عبد المللك مزهودة (2010): الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج (swot) إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة علوم الانسانية، العدد 4، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
9. كرامشة، عبير حسون (2010): التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مركز دراسات الكوفة، العراق، عدد 19.

- المذكرات:

1. صونية كيلاني(2007): مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
2. محمد سليمان (2007): الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين الأداء المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
3. حجاج عبد الرؤوف(2007): الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة.
4. حمودي أم العز (2012): دور تطوير المنتجات في تحسين الأداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
5. عادل عشي (2004): تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير(غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
6. قريد فوزية : المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الجزائر.
7. مومن شرف الدين (2012): دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة سطيف.
8. زوبيري صورية (2014): دور التسيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
9. بومدين يوسف (2006): دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر.
10. الطاهر بن يعقوب (2006): دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

11. بعجي سعاد (2007): تقييم فعالية نظام تقييم أداء المعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
12. عمر تيمجدين (2013): دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
13. عقبة قطاف (2009): اثر التشخيص المالي على التنافسية المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مطاحن كبرى للجنوب- بسكرة -"، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية علوم الاقتصادية و التسيير و علوم التجارية، جامعة محمد خيضر.
14. سوما علي سليطين (2008): الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة(منشورة)، تخصص الإدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
15. عماري عمار و آخري (2015): أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة.
16. بلجل جمع (2014): استخدام تحليل(SWOT) في تشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مطاحن كبرى للجنوب- بسكرة -"، مذكرة ماستير(غير منشورة)، كلية علوم الاقتصادية و التسيير و علوم التجارية، جامعة محمد خيضر.
17. بن واضح الهاشمي (2006): محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية-Tindal -"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة.
18. دارين بوزيدي (2006): مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء "دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة" ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير(غير منشورة)، فرع تسيير المؤسسات، باتنة.
19. سلمان حسين (2008): الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد الكمي، جامعة الجزائر.

20. سلطاني محمد رشدي (2006): التسيير الاستراتيجي في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة بالجزائر" حالة صناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير(منشور)، كلية علوم الاقتصادية و التسيير و علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة.

21. إبراهيمي حياة (2007): مساهم في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية الجزائرية " حالة مؤسسة-عنتر تراد condor للإلكترونيات بولاية برج بوعرييج، رسالة ماجستير(غير منشورة)، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

22. دانيال الحمصي (2009): اثر التحليل البيئي في استراتيجيات المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (منشورة)، كلية الاقتصاد، دمشق.

- الدوريات و الملتقيات العلمية:

1. سناء عبد الكريم الخناق(2009): مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

2. عبد الحميد برحومة (2005): قياس الكفاءة و الفعالية في مجالات الانتاج و التصنيع، مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في (المؤسسة الاقتصادية)، جامعة محمد بوضياف، المسلية.

3. بلقة إبراهيم (2011): دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المؤسسة، مداخلة حول الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكرية في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

4. مسعود صديقي و حجاج عبد الرؤوف، مدخلة بعنوان (2011): دور الإبداع التسويقي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة.

5. عياش قويدر (2006): إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية ال م ص و م، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل م ص و م في الدول العربية، جامعة الشلف.

6. عمر و حامد (2007): تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنعقد في شرم الشيخ، مصر.

7. زاير وافية (2009): دور التحليل الإستراتيجي في تطوير وتحسين الأداء المؤسسات الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، الملتقى الدولي " صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
8. مداح عربي الحاج (2005): التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الشلف.

- المواقع الالكترونية:

1. www.lawrencefine.com
2. www.linga.org

.II - المراجع باللغة الأجنبية:

1. A.Khemkhem (1971): **la dynamique du contrôle de gestion**, éd bordas, paris, 2 eme éd.
2. Philippe Lorino (1998): **Méthodes et pratiques de la performance**, Edition d'organisation, Paris.
3. scoles.H & johnson. S (2000) : **stratégique**, éd.publi-union, paris.
4. Hossein Bidgoli (2004) :**The Internet Encyclopedia**, WILEY , Volume 3, Canada.
5. Lawrence G Fine(2009): **The SWOT Analysis** Using your Strength to overcome Weaknesses, Using Opportunities to overcome Threats.
6. Helms, M. M., & Nixon, J (2010): **Exploring SWOT analysis - where are we now?** .Journal of Strategy and Management.
7. David, Fred R. (1993): **Strategic Management**, 4th Ed. New York: Macmillan Publishing Company.
8. Jean-Pierre Helfer et autres(2000): **Management Stratégie et Organisation**, 3èmeédition, Vuibert, France.