

## دور تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات،

### دراسة ميدانية لمؤسستي متيجي وسونلغاز بمستغانم

بطاهر بختة

طالبة دكتوراه، جامعة مستغانم

بريد الكتروني: Bakhta\_48@hotmail.fr

د. مخفي أمين

أستاذ محاضر (أ)، جامعة مستغانم

بريد الكتروني: mokhefiamine@yahoo.fr

#### ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة الدور الذي يلعبه تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة وذلك من خلال التركيز على مفهوم التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (الفرص والتحديات) وأيضا من خلال التطرق إلى تحليل نموذج مصفوفة SWOT، إضافة إلى التركيز على مفهوم الأداء التنظيمي وأهم محدداته.

وقد تضمن البحث دراسة قياسية تكوّن مجتمعها من عمال مؤسستي متيجي وسونلغاز بمستغانم، وقد حددت عينة الدراسة بتوزيع 54 استبيان على موظفي هاتين المؤسستين. ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود ارتباط ضعيف وموجب بين متغيري الدراسة.

كلمات مفتاحية: تحليل SWOT، نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات، الأداء التنظيمي.

#### Abstract:

This research aims to examine the role played by SWOT analysis in improving the organizational performance of the institution focusing on the concept of internal analysis (strengths and weaknesses) and external analysis (opportunities and threats) and also by discussing the analysis matrix SWOT model, in addition focusing on the concept of organizational performance and its most important criteria.

The research contains an empirical study of a sample formed by workers of Matiji and Sonelgaz in Mostganem, and it is identified by 54 distributing questionnaire addressed to the staff of the two enterprises. The most important results obtained are the presence of a weak positive correlation between the variables of the study.

**Key words:** SWOT analysis, strengths, weaknesses, opportunities and threats, organizational performance.

مقدمة:

لوحظ في الآونة الأخيرة توجه الكثير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية في معظم الدول إلى تبني مفاهيم الإدارة الإستراتيجية كتحليل الاستراتيجي، وتحليل SWOT وتطبيقها في العديد من الحالات الخدمية والاقتصادية، وبمنظرة عامة وشاملة للأوضاع الحالية في الدول. يمكن القول بأن هناك دوافع كثيرة للأخذ بتحليل SWOT في القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

فتحسين أداء المنظمات كان ولا يزال مشكلة معقدة في ظل تقدم التقنيات وتغير الأسواق، وكي يتطور الأداء التنظيمي للمنظمات يجب أن تهتم بمعرفة مكانتها مقارنة بمنافسيها، وتحديد ميزتها التنافسية أي معرفة نقاط قوتها للاستفادة منها وتحديد نقاط ضعفها للمحاولة إيجاد حلا لها، بإضافة إلى تحديد فرصها التي تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها واخذ التهديدات الخارجية في عين الاعتبار حتى لا تفاجئها في المستقبل. وبناء على ما تقدم يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن لتحليل SWOT أن يساهم في تحسين أداء التنظيمي للمؤسسات؟

ومن خلاله نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- فيما تتمثل خطوات تحليل SWOT ؟

2- ما هي خطوات الأداء التنظيمي؟

3- ما هو دور تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي؟

## فرضيات الدراسة:

1- تحليل SWOT ضعيف ومحدود داخل المؤسسة؛

2- الأداء التنظيمي جيد ويتحسن باستمرار داخل المؤسسة؛

3- يساعد تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

**المنهج:** لغرض الإلمام بمختلف جوانب الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتناسب مع معطيات دراستنا من خلال جمع وتحليل معلومات خاصة بالدراسة ووضعها في مكانها المناسب، بإضافة إلى اعتمادنا على منهج دراسة حالة بعض المؤسسات.

## هيكل الدراسة:

**المحور الأول:** خطوات التحليل SWOT؛

**المحور الثاني:** مفهوم ومحددات الأداء التنظيمي؛

**المحور الثالث:** دور التحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات.

## المحور الأول: خطوات تحليل SWOT

يمثل هذا المدخل احد الأدوات الشائعة في مجال التحليل البيئي بشقيه، حيث أن تحليل البيئة الخارجية سواء العامة أو بيئة التشغيل سوف يؤدي إلى توفير المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في بيئة المنظمة، في حين تساهم المعلومات المتوفرة عن موارد المنظمة وأنظمتها الداخلية في التعرف على النواحي القوة والضعف لديها.<sup>1</sup> ويمكن التعرف باختصار لمكونات مفهوم SWOT كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دار الجامعية،

مصر، 2002-2003، ص219.

<sup>2</sup> -Philip Kotler, Dubois Manceau, **marketing management**, 12 édition, Pearson Education, paris, France, 2006.61-63.

## 1- التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات):

هي مهمة تساعد الإدارة في تحديد طبيعة البيئة لمراقبة، عموما يجب على الشركة تحليل كلا من البيئة الكلية (الديموغرافية البيئية والاقتصادية ... الخ) والتشغيلية، (العملاء والمنافسين، وقنوات التوزيع، الموردن)، وتحديد جميع الظواهر التي قد تؤثر على أعمالها، حيث يأخذ في كل مرة تحديد الاتجاهات الحالية وتحديد الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها بالنسبة للشركة.

**1.1- الفرص:** يمكن للفرص المتعلقة بالبيئة الكلية أن تتخذ أشكالا عديدة. على سبيل المثال التغييرات في الأنظمة الضريبية تشير للمنتجات جديدة للشركات المالية، التقارب التكنولوجي بين القطاعات يلهم المنتجات والخدمات الهجينة الجديدة، مثل الهواتف المحمولة لالتقاط الصور الرقمية. الإنترنت تسمح بالتخصيص بعض المنتجات المعروضة في السابق إلا في شكل موحد، وبعض الخدمات على شبكة الإنترنت تبسيط عملية شراء العملاء، مثل مواقع مقارنة الأسعار، مثل kelloo التي تساعد على العثور على أفضل الأسعار على شبكة الانترنت.

**2.1- التهديدات:** هي عبارة عن مشكلة أو اضطراب البيئة، وفي حال عدم وجود تسويق أو استجابة المناسبة تؤدي إلى تدهور مكانة الشركة. فالتهديدات أكثر خطورة التي تؤثر بشدة على ربحية الشركة وتمنعها من بلوغ أهدافها.

## 2- التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف):

أي مجال من مجالات النشاط تحتاج إلى تقييم دوري من حيث القوة والضعف. كأن يدرس المهارات في مجالات مختلفة (التسويق والتمويل والإنتاج والموارد البشرية)، مشيرا إلى كل عامل على نطاق واسع. بالطبع ليس كل العوامل نفس القدر من الأهمية.

**1.2- نقاط القوة:** فقد عرفها بأنها صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، وبصفة خاصة المنافسين منهم والتي تحقق لها ميزة عالية، وامتلاك إنتاجا أحسن واسما بارزا وسمعة قوية، تكنولوجية مثالية، ثم تقديم أفضل الخدمات للمستهلك.<sup>3</sup>

**2.2- نقاط الضعف:** فقد حددها بأنها نقاط تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، وان تحديد نقاط الضعف يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المنظمة، بل كذلك من وجهة نظر عملاء المنظمة. فهي تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية، والذي يجب على منظمات الأعمال أن تسعى للتقليل منه.<sup>4</sup> ومن الطرق الأخرى لاستخدام SWOT هو مقارنة أو مطابقة الفرص والتهديدات الخارجية بمجالات القوة والضعف الداخلية ومن الناحية العملية يمكن استخدام تحليل SWOT في مجال التحليل الاستراتيجي بأكثر من صورة لعل أكثرها شيوعا هو استخدامه كإطار منطقي للتحليل المتعمق لموقف المنظمة والبدائل الإستراتيجية التي يمكن التصدي لها. والتي يمكن التعبير عنها بالشكل (01).<sup>5</sup> ويتضح من الشكل السابق أن الخلية رقم (1): وهي المجموعة التي تبين نقاط قوة المنظمة وفرصها، فيجب أن تسعى المنظمة إلى الاستفادة من الفرص الجديدة وتعظيم نقاط قوتها، مما يجعل المنظمة تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو أو استراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.

<sup>3</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية ( المفهوم، الأهمية، التحديات)، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص90.

<sup>4</sup> - وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم... العمليات)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2011، ص60.

<sup>5</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص240.

أما الخلية رقم (2): هذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة مع اخذ التهديدات بنظر الاعتبار، ومن حيث الأساس يجب على المنظمة أن تستخدم نقاط قوتها من اجل تقليل التهديدات التي تواجهها في بيئتها الخارجية وهذا ما يجعل منظمة تتبع إستراتيجية دفاعية.<sup>6</sup>

ونجد في الخلية رقم(3) أن للمنظمة فرص بيئية هائلة ولكنها لا تمتلك الموارد الداخلية المطلوبة لاستغلالها. وعليه فإن التركيز الاستراتيجي لمثل هذه المنظمات يجب أن يتركز في التغلب أو الحد من نواحي الضعف الداخلية أو تطوير تلك الأنشطة أو مجالات التي يتسم فيها أداء المنظمة بالضعف.

وفي مقابل فإن الخلية رقم (4) حيث تواجه المنظمة تهديدات رئيسية في الوقت الذي تتسم فيه مواردها وأنظمتها وأنشطتها الداخلية بالضعف مثل هذا الموقف يستدعي تبني استراتيجيات توجيه من شأنها أن تقلل من اثر المخاطر أو تغيير توجيه التزام المنظمة بالتعامل في أسواقها أو منتجاتها الحالية.<sup>7</sup>

#### الشكل رقم(1): نموذج تحليل SWOT

|                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| الفرص<br>(Opportunité) | الخلية رقم 1<br>استغلال نقاط القوة للشركة للاستفادة من<br>الفرص المتاحة في البيئة | الخلية رقم 3<br>تقليل نقاط الضعف للشركة لاستغلال<br>الفرص المتاحة في البيئة |
| التهديدات<br>(Threads) | الخلية رقم 2<br>استغلال نقاط القوة للشركة لمواجهة<br>التهديدات البيئية            | الخلية رقم 4<br>تقليل نقاط الضعف للشركة لمواجهة<br>التهديدات البيئية        |
|                        | القوة<br>(Strengths)  | الضعف<br>(Weakenesses )   |

Source: Jean-Charles Mathé, **management stratégique concurrentiel**, Librairie Vuibert, France, 2001, p15.

<sup>6</sup> - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 113 .

<sup>7</sup> - جمال الدين محمد مرسي، مصطفى أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، دار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 241 - 242.

ومن خلال ما تعرضنا إليه نستنتج أن التحليل SWOT يقوم بتحديد كل نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية التي تساعد المنظمة على تبني الإستراتيجية المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.<sup>8</sup>

## المحور الثاني: مفهوم محددات الأداء التنظيمي

### 1 - مفهوم الأداء التنظيمي:

التعريف الأول: " ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد العاملين في المنظمة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة فيها، والذي يحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها."<sup>9</sup>

التعريف الثاني: " محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة فأن أي خلل في أي منها لا بد وأن ينعكس على الأداء والذي يعد مرآة المنظمة." <sup>10</sup>

التعريف الثالث: " إن قدرة المنظمة على اكتساب واستخدام مواردها نادرة وقيمة في أسرع وقت ممكن في السعي لتحقيق لها الأهداف الحالية والأهداف التشغيلية." <sup>11</sup>

<sup>8</sup> - موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار حامد ، الأردن، 2011، ص28.

<sup>9</sup> - زكي أبو زيادة، اثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح (للأبحاث العلوم الإنسانية)، مجلد 25، العدد 4، 2011، ص10.

<sup>10</sup> - عادل الهادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، العراق، 2007، ص07.

<sup>11</sup> - Nancy Heppell, **Le roulement du personnel et la performance organisationnelle l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines**, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures En vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.), Université de Montréal, Canada, Septembre, 2011, p 26.

التعريف الرابع: "مصطلح يشير إلى قيام العاملين بالمنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة، وذلك لتحقيق وظائف الإدارة(صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، الإشراف والتوجيه والقيادة، الرقابة) بصورة رشيدة (أي بأقل جهد ووقت وتكاليف)."<sup>12</sup>

التعريف الخامس: "وظيفة من أهداف ويتم تقييم الشركة والمرجعية الداخلية أو الخارجية."<sup>13</sup>

## 2- أهمية الأداء التنظيمي:

إن التعرف على الأداء التنظيمي يساعد الباحثين وإدارة المنظمة في الكشف عن جملة نواحي

منها:<sup>14</sup>

- تحديد المدى الذي تستطيع المنظمة في التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال وضع الأهداف وبناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف؛
- كما انه يساعد على تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الأهداف؛
- فأهمية الأداء التنظيمي تأتي من كونه يمثل قدرة المنظمة واستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقا؛
- لذا يعد الأداء التنظيمي المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو.

## 3- محددات الأداء التنظيمي:

تنقسم المحددات إلى أربع فئات هي:<sup>15</sup>

<sup>12</sup> - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب ونشر، مصر، 2012، ص72.

<sup>13</sup> - Maadani maratine, Karim Said, **management et pilotage de la performance**, édition 1, collection 06, hachette supérieur, paris , juillet , 2009 , p27.

<sup>14</sup> - عادل هادي البغدادي، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>15</sup> - Nancy Heppell, op.cit, p29-32.

**1.3- خصائص المنظمة:** تتضمن الهيكل و التكنولوجيا. ويشير هيكل إلى علاقات رسمية بين أعضاء المنظمة، و يمكننا أن نلاحظ أن الهيكل يتضمن مؤشرات مختلفة كمستوى من المركزية، والتخصص في المهام، ودرجة إطفاء الطابع الرسمي للعلاقات، وحجم وحدات العمل المنظمة. فالتكنولوجيا يمكنها الإشارة إلى العمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات (الإجمالية) إلى مخرجات (المنتجات النهائية).

**2.3- خصائص البيئة:** البيئة الخارجية تمثل كل الضغوط الخارجية التي لا يمكن للشركة سيطرة عليها ولكنها تؤثر على قراراتها وأنشطتها. فالدرجة التعقيد، ودرجة الاستقرار، ودرجة عوامل عدم اليقين التي لديها تأثير على القرارات المنظمة مقارنة بالتغيرات البيئية. وفي ما يخص البيئة الداخلية تعرف بأنها البيئة الاجتماعية والمواقف الثقافية التي تستمد من تصرفات الموظفين.

**3.3- خصائص العاملين:** تنقسم إلى عاملين هما المرفق بالتنظيم والأداء في هذا المنصب، مرفق بالتنظيم يلي احتياجات المنظمة عن طريق جذب والاحتفاظ وتعبئة القوى العاملة المؤهلة لذلك. أما بالنسبة للأداء الموظفين ذلك يختلف وفقا لدوافع، الاحتياجات والقدرات ووضوح وقبول الدور، فعندما الموظفين قادرون على تحقيق الأهداف الشخصية وتحسين الأهداف التنظيمية والتفاني في الأداء الفردي، فهناك علاقة تبادل بين منظمة والموظفين بحيث يمكن للجميع تحقيق أهدافهم الخاصة.

**4.3- مجموعة سياسات وممارسات إدارية:** هي مجموعة من المحددات تشير إلى تأثير على الأداء التنظيمي وتنقسم إلى فئات هي:

- الفئة الأولى تشمل كلا من تحديد أهداف المنظمة إلى تحديد مساهمة مختلف الإدارات والجماعات والأفراد لتحقيق هذه أهداف؛

- الفئة الثانية هي اكتساب واستخدام الموارد يتضمن ثلاثة فئات فرعية. الفئة فرعية الأولى عن طريق التكامل والتنسيق وتوزيع الموارد بين الإنتاج. والفئة الفرعية الثانية تشير إلى الممارسة لتنفيذ وصيانة المبادئ التوجيهية والسياسات. والفئة الفرعية الثالثة تشير إلى ممارسات الإدارة وضوابط وآليات التغذية المرتدة؛

- الفئة الثالثة من السياسات والممارسات هو خلق بيئة يفضي إلى الأداء، هذه ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التعيين، التدريب والتطوير وتصميم الوظائف والتقييم هذه الأنشطة؛
- الفئة الرابعة عملية الاتصال هي وسيلة لمواءمة الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة؛
- الفئة الخامسة قيادة وصنع القرار يسمح للمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على جودة وقبول القرارات المتخذة، السياسات والممارسات لمدير، يجب تنفيذها لتحسين نوعية القيادة في المنظمة؛
- الفئة الأخيرة من الممارسات والسياسات التي تم تحديدها بواسطة التكيف والابتكار التنظيمي من القواعد الأساسية في إدارة التغيير والتكيف لمنظمة لا تزال قائمة على تشخيص المشكلة.

**المحور الثالث: دراسة ميدانية حول دور تحليل SWOT ومدى إسهامه في تحسين الأداء التنظيمي في مؤسسة متيجي فرع مستغانم ومؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم**

سنحاول تقديم وصفا للمنهجية والإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة، إضافة إلى تحليل بيانات

الدراسة واختبار الفرضيات

## **1- منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة**

**1.1- مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وحدتين من مؤسستين عموميتين، وتعتبر هذين الوحدتين بحجم مؤسستين متوسطتين، وهما مؤسسة متيجي فرع مستغانم، ومؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) وحدة مستغانم، وهما تشبهان إلى كبير في خصائصهما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم توزيع 36 استمارة على موظفي المؤسسة الأولى، واسترجعت 20 استمارة صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة 55,56% من الاستمارات الموزعة، في حين تم توزيع 20 استمارة على المؤسسة الثانية، واسترجع منها 14 استمارة صالحة للتحليل أي ما يساوي 70% من الاستمارات الموزعة، وبهذا يكون العدد الإجمالي للاستمارات الموزعة هو 54 استمارة تم استرجاع منها 34 استمارة أي ما يقدر 96,2% من الاستمارات الموزعة، وهو عدد مقبول إحصائيا نظرا لأن حجم العينة يتجاوز 30 فردا.

**2.1- أداة الدراسة:** تم بناء الإستبانة لمعالجة المتغيرات الثلاثة للدراسة، حيث خصص حيز للمعلومات الشخصية لأفراد العينة ومشاريعهم (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المؤسسة، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، الفئة الوظيفية).

في حين احتوت الإستبانة على 12 فقرة مقسمة على محورين، محور التحليل SWOT للمؤسسة يحتوي 6 فقرات، ومحور مستوى الأداء التنظيمي ويشمل 6 فقرات أيضا. كما أنه تجدر الإشارة أننا اعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) كأداة للدراسة وتحليل الاستبيان مع منح الدرجات التالية:

غير موافق إطلاقا: 1؛ غير موافق: 2؛ محايد: 3؛ موافق: 4؛ موافق تماما: 5.

**3.1- الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:** تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم قياس الاعتمادية للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا-كرونباخ، كما تم تحليل الفقرات من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

كما أن الفقرات تم ترتيبها وفقا لاختبار استيوذنت للعينة الواحدة (One Sample T-test)، إضافة إلى استخدامه لاختبار الفرضيات، إضافة إلى استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحليل تباين أجوبة أفراد العينة وفقا لبعض خصائص أفراد العينة ومشاريعهم.

## 2- تحليل بيانات ونتائج الاستبيان

**1.2- تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان:** تم اختبار درجة وصدق فقرات كل محور من محاور الاستبيان من خلال اختبار ألفا-كرونباخ، والنتائج مبينة في الجدول (01).

حيث يتضح أن معامل ألفا كرونباخ عال بالنسبة للاستبيان بجميع محاوره ومقبول نظرا أنه يفوق النسبة المقبولة 70% بالنسبة لإجمالي المحاور، رغم ضعف هذا المعامل بالنسبة لفقرات المحور الأول نسبيا حيث أنه دون 70%، وهذا مؤشر على الثبات النسبي لفقرات ومحاور الاستبيان ككل، كما أنه يتميز

بمعامل صدق (الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ) عال جدا يفوق 84% ما يدل على صدق مختلف بياناته، إضافة إلى أن معامل الصدق بالنسبة للمحورين عال جدا يفوق 80%.

**الجدول رقم (01): قيم ثبات وصدق الاستبيان (ألفا كرونباخ)**

| المحور                | عدد الفقرات | معامل الثبات | معامل الصدق |
|-----------------------|-------------|--------------|-------------|
| تحليل SWOT للمؤسسة    | 6           | %.259        | %.9476      |
| مستوى الأداء التنظيمي | 6           | %.076        | %.1787      |
| المحاور السابقة معا   | 12          | %.970        | %.2084      |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

**2.2- تحليل خصائص عينة الدراسة:** تم تحليل إجابات 34 موظف في المؤسستين، وأظهرت خصائص بياناتهم الشخصية والوظيفية النتائج الآتية:

- بالنسبة لمتغير الجنس: 573% من المستجوبين ذكور، في حين تشكل نسبة الإناث 526%، وهو مؤشر على الضعف النسبي لتواجد وتمثيل العنصر النسوي في الوحدات التجارية للمؤسسات الكبيرة، بالتوازي مع ضعف تواجدها ومشاركتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا لضعف المقاولاتية النسوية في الجزائر؛
- بالنسبة لمتغير السن: 714% تتراوح أعمارهم بين 21 و30 سنة، 952% تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة، 523% تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، و88% تتراوح أعمارهم بين 51 و60 سنة. وهي نسب تؤكد أن أغلب موظفي المؤسسات الجزائرية من الطبقة الشبانية من خريجي الجامعات، مع تواجد معتبر للكهول، وهو ما قد يعطيها ميزة تنافسية مصدرها الموارد البشرية بتكامل عنصري الشباب (التجديد) والخبرة؛
- بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي: 88% مستواهم ثانوي، في حين أن 291% ذوو مستوى جامعي، وهذا وهي نسب تؤكد توجه الفرد الجامعي الجزائري إلى الوظائف العمومية، وتفضيلهم العمل في مناصب إدارية وتقنية في المؤسسات الاقتصادية، ما يوفر لهذه المؤسسات رأسمال فكري هام.

- بالنسبة لمتغير المؤسسة: 8258% من المستجوبين موظفون في مؤسسة متيجي فرع مستغانم، في حين أن 1841% منهم موظفون في وحدة مستغانم لمؤسسة سونلغاز، وهو ما يظهر تكافؤ نسبي في حجم العينة المأخوذة من المؤسستين؛
- بالنسبة لعدد سنوات العمل في المؤسسة: 620% لم تتجاوز عدد سنوات عملهم 5 سنوات، 144% تتراوح عدد سنوات عملهم من 6 إلى 10 سنوات، 811% من 11 إلى 15 سنة، 95% عدد سنوات عملهم من 16 إلى 20 سنة، 88% من 21 إلى 25 سنة، 95% من 26 إلى 30 سنة، في حين أن 92% تفوق سنوات عملهم في المؤسسة 30 سنة، وهو ما يؤكد أن أغلب الموظفين في الوحدتين من الشباب خريجي الجامعات ومعاهد التكوين الذين لا تتجاوز سنوات عملهم 10 سنوات.
- بالنسبة لمتغير الفئة الوظيفية: حرصا على تمثيل الفئات الوظيفية الثلاث، تم استجواب موظفين ينتمون إلى كل فئة، مع إعطاء الأولوية للإطارات بما أنهم الأكثر إلحاحا بمتغيري البحث، ثم أعوان التحكم، ومن ثم أعوان التنفيذ. وتمثل نسبة المستجوبين من الإطارات في الوحدتين 576%، في حين أن نسبة المستجوبين من أعوان التحكم في الوحدتين تساوي 617%، أما نسبة المستجوبين من أعوان التنفيذ في الوحدتين هي 95%.

**3.2- تحليل فقرات محاور الدراسة:** سنحلل نتائج الأجوبة عن فقرات كل محور من محاور الاستبيان:

**1.3.2- تحليل فقرات المحور الأول:** يتمثل المحور الأول في تحليل SWOT للمؤسسة، وهو يشمل 6

فقرات مبينة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (02): استعراض فقرات المحور الأول

| رقم<br>الفقرة | عبارة الفقرة   |
|---------------|--|
| 01            | تشجع المنظمة على تبني التحليل SWOT لما له من فائدة على المنظمة.  |
| 02            | يؤدي تحليل SWOT إلى توفير المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في بيئة الخارجية للمنظمة.        |
| 03            | تساهم المعلومات المتوافرة عن موارد المنظمة وأنظمتها الداخلية في التعرف على النواحي القوة والضعف لديها.         |
| 04            | يجب أن تسعى المنظمة إلى الاستفادة من الفرص الجديدة وتعظيم قوتها، من خلال تبنيها إستراتيجية ذات توجه نحو النمو. |
| 05            | تتبنى المنظمة استراتيجيات توجيهه عندما تواجه تهديدات رئيسية في الوقت الذي تتسم فيه مواردها الداخلية بالضعف .   |
| 06            | يساعد تحليل SWOT على بناء تصور كامل لما يحدث في بيئتي المنظمة تسهيلا للوصول إلى أهدافها.                       |

المصدر: من إعداد الباحثين

باستخدام الأدوات الإحصائية تم تحليل فقرات المحور الأول، والجدول (03) يوضح نتائج هذا التحليل.

حيث تبين أن المؤسستين المدروستين لم تتمكنوا من تفعيل تحليل swot بالشكل الكاف، وأنهما لا تلتزمان بتحليل بيئتها تجاه مجتمعها بطريقة فاعلة، وهذا راجع أساسا إلى إهمالهما التام للبعد البيئي وعدم تبنيهما للأنظمة البيئية، ما يعكس ضعفا في حرصهما على ترسيخ صورة المؤسسة الناجحة، وهذا ما يوضح أن المؤسسات الجزائرية ما يزال أمامها الكثير لتصل إلى مستوى المؤسسات الناجحة التي تقوم بتحليل swot لغرض تحسين مختلف نقاط قوتها والمساهمة في تطوير فرص نجاحها.

الجدول رقم (03): تحليل فقرات المحور الأول

| الرتبة                                     | القرار            | مستوى الدلالة | قيمة اختبار T | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | رقم الفقرة    |
|--|-------------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|-----------------|---------------|
| 05   | العبارة غير محققة | 0.017         | -2.51         | غير موافق     | 1.16              | 2.5             | 01            |
| 06   | العبارة غير محققة | 0.006         | -2.96         | غير موافق     | 1.16              | 2.41            | 02            |
| 02   | العبارة غير محققة | 0.336         | 0.97          | محايد         | 1.06              | 3.18            | 03            |
| 01   | العبارة محققة     | 0.000         | 4.18          | موافق         | 0.94              | 3.68            | 04            |
| 04   | العبارة غير محققة | 0.057         | -1.98         | محايد         | 1.13              | 2.62            | 05            |
| 03   | العبارة غير محققة | 0.443         | 0.78          | محايد         | 1.10              | 3.15            | 06            |
| مستوى تحليل SWOT بالمؤسستين محدود وغير كاف |                   | <b>0.472</b>  | <b>-0.73</b>  | محايد         | <b>0.63</b>       | <b>2.92</b>     | المحور الثاني |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

2.3.2- تحليل فقرات المحور الثاني: يتمثل المحور الثاني مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة، وهو

يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): استعراض فقرات المحور الثاني

| رقم الفقرة | عبارة الفقرة  |
|------------|---|
| 01         | يحدد الأداء التنظيمي مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها.  |
| 02         | يعبر الأداء التنظيمي على مدى اكتساب المنظمة لمواردها النادرة وثمينة في أسرع وقت ممكن لتحقيق أهدافها التشغيلية                         |
| 03         | يساعد الأداء التنظيمي على تحديد المدى الذي تستطيع المنظمة في التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال وضع استراتيجيات المناسبة. |
| 04         | يساهم على تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وتصميمها التنظيمي.   |
| 05         | تدعم المنظمة الموظفين ذوي الأفكار الحديثة النشأة التي تساعد في تطوير قدراتها.   |
| 06         | تعمل المنظمة على تطوير جهود الأفراد لتحقيق توازن في هيكل التنظيمي الذي يتعلق برؤيتها الإستراتيجية.                                    |

المصدر: من إعداد الباحثين

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الثاني، والجدول التالي يوضح نتائج هذا

التحليل:

**الجدول رقم (05): تحليل فقرات المحور الثاني**

| الرتبة   | القرار            | مستوى<br>الدلالة | قيمة<br>اختبار T | درجة<br>الموافقة | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | رقم<br>الفقرة   |
|--|-------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------|--------------------|-----------------|
| 02   | العبارة غير محققة | 0.070            | 1.84             | محايد            | 1.01                 | 3.32               | 01              |
| 03   | العبارة غير محققة | 0.887            | 0.14             | محايد            | 1.19                 | 3.02               | 02              |
| 01   | العبارة محققة     | 0.021            | 2.43             | موافق            | 0.99                 | 3.41               | 03              |
| 04   | العبارة محققة     | 0.483            | -0.71            | محايد            | 1.21                 | 2.85               | 04              |
| 05   | العبارة غير محققة | 0.051            | -2.02            | غير موافق        | 1.44                 | 2.50               | 05              |
| 06   | العبارة غير محققة | 0.029            | -2.28            | غير موافق        | 1.35                 | 2.47               | 06              |
| مستوى الأداء التنظيمي<br>لمؤسستين سيئ ولا<br>يتحسن |                   | <b>0.627</b>     | <b>-0.49</b>     | محايد            | <b>0.82</b>          | <b>2.93</b>        | المحور<br>الأول |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية سيء ولا يلقي أي

تحسين، وهو ما يؤكد أن أغلب المؤسسات الجزائرية بعيدة عن مستوى المؤسسات الرائدة التي تساهم في

تحسين أدائها، والحفاظ على مختلف آليات وتكاملها بهدف ضمان الرقي لموظفيها.

**4.2- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة:** يتم تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب المؤسسة، الفئة

الوظيفية.

**1.4.2- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب المؤسسة**

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب المؤسسة

| المؤسسة       | عدد أفراد العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة F | مستوى الدلالة | القرار        |
|---------------|------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|---------------|
| مؤسسة متيجي   | 20               | 3.03            | 0.65              | 1.33   | 0.257         | لا يوجد تباين |
| مؤسسة سونلغاز | 14               | 2.77            | 0.59              |        |               |               |
| المجموع       | 34               | 2.92            | 0.63              |        |               |               |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق عدم تباين إجابات موظفي المؤسستين، وهو ما يشير إلى أن مستوى التحليل SWOT متقارب جدا، رغم أن مؤسسة متيجي فرع مستغانم أكثر التزاما بالتحليل SWOT من نظيرتها مؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم بشكل طفيف جدا، إلا أن مستوى التحليل SWOT بها يبقى غير كافيا.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب المؤسسة

| المؤسسة       | عدد أفراد العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة F | مستوى الدلالة | القرار        |
|---------------|------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|---------------|
| مؤسسة متيجي   | 20               | 3.10            | 0.91              | 2.15   | 0.152         | لا يوجد تباين |
| مؤسسة سونلغاز | 14               | 2.69            | 0.61              |        |               |               |
| المجموع       | 34               | 2.93            | 0.81              |        |               |               |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يبين من الجدول السابق عدم اختلاف إجابات موظفي المؤسستين، وهو ما يشير إلى أن مستوى الأداء التنظيمي متقارب، رغم أن مؤسسة متيجي أكثر إسهاما في تحسين الأداء التنظيمي من نظيرتها.

## 2.4.2- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب الفئة الوظيفية

| الفئة الوظيفية | عدد أفراد العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة F       | مستوى الدلالة | القرار        |
|----------------|------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|---------------|
| الإطارات       | 26               | 2.92            | 0.65              | <b>0.320</b> | <b>0.729</b>  | لا يوجد تباين |
| أعوان التحكم   | 6                | 2.83            | 0.55              |              |               |               |
| أعوان التنفيذ  | 2                | 3.25            | 0.82              |              |               |               |
| المجموع        | <b>34</b>        | <b>2.92</b>     | <b>0.63</b>       |              |               |               |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين في أجوبة العمال حسب فئتهم الوظيفية، حيث أن

الإطارات يؤكدون على فعالية آليات التحليل SWOT المعتمدة في حين التزمت الفئات الأخرى الحيا.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب الفئة الوظيفية

| الفئة الوظيفية | عدد أفراد العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة F       | مستوى الدلالة | القرار        |
|----------------|------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|---------------|
| الإطارات       | 26               | 3.00            | 0.76              | <b>0.463</b> | <b>0.634</b>  | لا يوجد تباين |
| أعوان التحكم   | 6                | 2.63            | 1.16              |              |               |               |
| أعوان التنفيذ  | 2                | 2.92            | 0.12              |              |               |               |
| المجموع        | <b>34</b>        | <b>2.93</b>     | <b>0.82</b>       |              |               |               |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين في أجوبة العمال حسب فئتهم الوظيفية، وهو ما يؤكد تحسن مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

### 3- اختبار فرضيات الدراسة

- اختبار الفرضية الأولى: من الجدول رقم (03) يتضح أن الفرضية الأولى محققة في المؤسستين محل الدراسة، حيث أن مستوى تحليل SWOT محدود وغير كاف.
- اختبار الفرضية الثانية: من الجدول رقم (05) يتضح أن الفرضية الثانية غير محققة في المؤسستين محل الدراسة، حيث أن مستوى الأداء التنظيمي سيء ولا يتحسن باستمرار.
- اختبار الفرضية الثالثة: لاختبار صحة الفرضية الثالثة لابد من قياس مدى ارتباط التحليل SWOT (المتغير المستقل) بتحسين أداء التنظيمي (المتغير التابع) في مؤسستي محل الدراسة:

#### الجدول رقم (10): تحليل ارتباط المتغيرين

| القرار                      | مستوى الدلالة | الأول (متغير مستقل) | المتغير             |
|-----------------------------|---------------|---------------------|---------------------|
| توجد دلالة ارتباط ضعيف موجب | .0240         | 3820%               | الثاني (متغير تابع) |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط دال إحصائياً رغم ضعفه، وبالتالي فإنه يوجد علاقة بين تحليل SWOT وتحسين الأداء التنظيمي وطبيعة هذه العلاقة موجبة ضعيفة، وهو ما يدل على وجود عوامل أخرى أكثر تأثيراً على تحسين الأداء التنظيمي، وبالتالي فإن الفرضية الثالثة صحيحة نسبياً، حيث أن قيام مؤسستين محل الدراسة بالتحليل SWOT يساعد في تعزيز تحسين أدائها التنظيمي.

#### خاتمة:

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف، وتولي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة كالتحليل SWOT، وبطاقة الأداء المتوازن وغيرها من الأساليب المتنوعة.

ولكي تتمكن المنظمة من تحسين أداء التنظيمي فلا بد من وجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك منها وجود المناخ المناسب داخل المنظمة، حيث إن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة و أهداف الفرد على حد سواء، حتى يكون المناخ محفزاً للمنظمة ومستكشفاً لطاقتها وإبداعات كوادرها البشرية أو التقنية. ومنه يمكن التوصل إلى نتائج التالية:

- يعتبر تحليل SWOT نموذجاً مهماً للمنظمة لما له من اثر على تحديد إستراتيجية المنظمة؛
- استخدام الموارد المتاحة بشكل منتظم يتناسب مع احتياجاتها يسهم بشكل فعّال في تحسين أداء المنظمات؛
- تحديد نقاط القوة يساعد المنظمة على تحديد مستوى أدائها التنظيمي؛
- تسهم دراسة بيئة المنظمة بشقيها الداخلي والخارجي في تحديد الفجوة الأداء داخل المنظمة؛
- تحليل SWOT محدود وغير كاف داخل مؤسستي محل الدراسة؛
- مستوى الأداء التنظيمي داخل مؤسستي سيء ولا يلقى أي تحسن.

#### قائمة المراجع:

أولاً: مراجع باللغة العربية:

مؤلفات:

1. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب ونشر، مصر، 2012.
2. موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2011.
3. وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم... العمليات)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2011.

4. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009.
5. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2009.
6. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دار الجامعية، مصر، 2002-2003.
7. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، دار الجامعية الإسكندرية ، مصر، 2002.

#### مقالات:

8. زكي أبو زيادة، اثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح (للأبحاث العلوم الإنسانية)، مجلد 25، العدد 4، 2011.
9. عادل الهادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، العراق، 2007.

#### ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

#### مؤلفات:

10. Maadani maratine, Karim Said, **management et pilotage de la performance**, édition 1, collection 06, hachette supérieur, paris , juillet 2009.
11. Philip Kotler, Dubois Manceau, **marketing management**, 12 édition, Pearson Education ,paris, France, 2006.
12. Jean-Charles Mathé, **management stratégique concurrentiel**, Librairie Vuibert, paris, France, 2001.

مذكرات:

13. nancy Heppell, **Le roulement du personnel et la performance organisationnelle l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines**, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures En vue de l'obtention du grade de Maître sciences (M.Sc), Université de Montréal, Canada, Septembre 2011.