

دور تحليل الاستراتيجي swot في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة

د. حجازي اسماعيل جامعة محمد خيضر بسكرة

د. معاليم سعاد جامعة محمد خيضر بسكرة

الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة الى ابراز الدور الذي يلعبه تحليل SWOT في تحسين اداء مؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة- بسكرة، معتمدين على الاستمارة في جمع البيانات من عينة البحث، والتي اشتملت على اثنا عشر مفردة وهو ما يقابل مجموع اطارات المنظمة، وبعد توزيع الاستمارة واسترجاعها و باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS توصلنا الى جملة من النتائج مفادها أن تحليل كل من نقاط القوة والضعف له دور في تحسين اداء المنظمة، على عكس تحليل فرص وتهديدات المحيط، كما يجب العمل على ادراج التحليل الاستراتيجي لضمان البقاء والاستمرارية في السوق، والزامية استغلال الامكانيات المتاحة للمؤسسة خاصة البشرية منها. الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي، تحليل، SWOT، تحسين الاداء.

Abstract

This study aims to highlight the role of the SWOT analysis in improving the performance of Mills Alziban- Alkantra company in Biskra. to achieve the study objectives, a questionnaire was designed and distributed to a sample of 12 participants witch coresponds all the managers of this company. The research analysed the collected data by using the the statistical analysis SPSS program. The study concluded the following results:

- *the strengths and weaknesses analysis has a role in improving the performance of the Mills Alziban company.*
- *the opportunities and threats analysis has not a role in improving the performance of the Mills Alziban company.*
- *The study recommends the necessity of adopting the strategic analysis to ensure the survival and continuity in the market*

- *the company must exploited the available human and material capacity.*

key words: *stratégic analysis, SWOT analysis, improves performance.*

I. تمهيد

ان التحولات التي يشهدها المحيط الاقتصادي للمؤسسات الوطنية و لا سيما تزايد حدة التنافسية التي تواجهها تفرض عليها ان تكون على معرفة جيدة بكل المعطيات المحيطة بها، سواء تعلق الأمر بتهديدات المحيط أو الفرص التي من شأنها زيادة معرفة نقاط القوة التي تملكها المنظمة وتقويتها ونقاط الضعف وتذليلها وهو مالا يمكن تحقيقه الا بالاعتماد على الاساليب العلمية التي تتيحها ادوات التحليل الاستراتيجي والتي من ابرزها تحليل SWOT الذي يشكل نقطة انطلاق لاشكالية هذا البحث من خلال العمل على توضيح دوره في تحسين أداء المنظمة، و لقد اخترنا مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بولاية بسكرة لاجراء الدراسة الميدانية وعليه كانت إشكالية لبحث على النحو التالي:

هل يوجد دور للتحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية؟

وكاجابات مؤقته على الاشكالية صغنا الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

لا يوجد دور للتحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة.

الفرضيات الفرعية

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

أهداف البحث:

نسعى من خلال هذ البحث إلى تحقيق الهدف التالي:

- إيجاد وتوضيح العلاقة بين التحليل الاستراتيجي SWOT و تحسين أداء

المنظمات

الدراسات السابقة

أولاً: دراسة 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).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير تحليل SWOT على تقليل نسبة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات الأعمال في ظل بيئة متغيرة، حيث تركز الدراسة على فرضية أن تحليل SWOT له أثر إيجابي فعال في تقليص نسبة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات الأعمال الصناعية، واعتمد الباحث أسلوب التحليل النقدي الاستنتاجي لتوفر البيانات تاريخية والنماذج الرياضية ومحددات نظرية لاستخلاص الاستنتاجات وإثبات الفرضية وصياغة التوصيات المناسبة.

توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن المؤسسة الاقتصادية وخاصة المؤسسات الإنتاجية تواجه مخاطر محتملة مهما كان نوع نشاطها أو تطورها أو البلد الذي تعمل به، ولا توجد مؤسسة اقتصادية اليوم تعمل في بيئة يكون فيها الخطر صفراً وبذلك فإن مستوى الخطر يكون ما بين منخفض جداً ومرتفع جداً لحده الأقصى، وإن إدارة المخاطر أصبحت اليوم واحدة من الإدارات الضرورية في منظمات الأعمال كونها تمثل نظام حماية المنظمة وضمان ديمومة نشاطها ونجاحها، وإن تحليل SWOT أصبح إدارة ضرورية لمنظمات الأعمال لأنه يوفر المؤشرات الموضوعية لتحديد المخاطر المحتملة بدقة وصياغة الخطط والأساليب الموضوعية لمواجهتها، وإن استخدام الأساليب العلمية في التحليل، التوقع والتحديث المستمر لقواعد البيانات في نظم المعلومات يرفع مستوى قدرة المنظمة الاقتصادية على تفادي المخاطر المختلفة، وإن اهتمام إدارات المؤسسات الاقتصادية بمعالجة نقاط الضعف فيها والعمل على تجاوزها وتعزيز نقاط القوة وتوسيعها يعتبر أساساً لمواجهة المخاطر، وإن اعتماد نقاط القوة ونقاط الضعف كأساس لتحديد مستوى فاعلية المنظمة الاقتصادية يمكن اعتباره أساساً موضوعياً وعملياً مقبولاً.

وفي الأخير أوصى الباحث أنه يتوجب على مؤسسات الأعمال التي لا توجد في هيكلها التنظيمي إدارة خاصة بتسيير المخاطر استحداثها وتوفير الأفراد المؤهلين لإدارتها والعمل فيها، وإنشاء وحدة إدارية ضمن إدارة المخاطر باسم وحدة تحليل SWOT تتولى استخدام الطرق العملية المناسبة لإجراء هذا التحليل دورياً ومن المفضل أن يكون أسبوعياً لضمان الاستكشاف المستمر للبيئة الداخلية

والخارجية وتحديد مكوناتها بدقة، كما يتوجب على منظمات تفعيل أدوات تقييم أداء المختلفة لتحديد مستوى كفاءتها وفعاليتها باستمرار والعمل على رفع مستوى أداء المنظمة ككل لأن ذلك من أهم وسائل مواجهة المخاطر.

ثانياً : دراسة سعيد على حسن وسراج يوسف عابد: نحو التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي للنهضة الاقتصادية العربية لمواجهة المنافسة العالمية في ظل الظروف الراهنة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية).

يهدف الباحثان من هذه الدراسة إلى تحديد الإطار العام لتخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي لنهضة اقتصادية عربية في مواجهة التنافسية العالمية في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية، كما قام الباحثان بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها الدول العربية، كما استنبط الباحثان الاستراتيجيات الرئيسية التي تسمح باقتناص الفرصة المتاحة ومواجهة التحديات المفروضة نتيجة التحولات الدولية الخارجية كما تم تحديد نقاط القوة الواجب تدعيمها ونقاط الضعف الواجب معالجتها في مواجهة التنافسية العالمية، بالإضافة الى ماسبق توصل اليه الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها هي أن التنافس العالمي بمثابة فرصة وتحدي، وضرورة التخطيط الاستراتيجي لمشروع النهضة كسبيل لمواجهة المنافسة.

ثالثاً : دراسة الطيب داودي (2007): أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد05، ص، ص 39-44).

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

وفي الأخير توصل الباحث إلى كيفية تأثير العوامل الداخلية في صياغة إستراتيجية، حيث إن الهدف من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف الخاصة بالمنظمة، وكلما كان التحليل يوجه إلى عدد محدد من عوامل الأنشطة على ضوء الفرص المتاحة أمام المنظمة كلما ساهم بشكل أفضل في صياغة الإستراتيجية، وأثر البيئة الخارجية في صياغة الإستراتيجية حيث يحتم على المنظمة استقراء البيئة الخارجية، والاستعداد ببدائلها الإستراتيجية للمتغيرات المتوقعة، وأن تحليل البيئة

بجانبها الخارجية والداخلية، أهمية بالغة في رسم أي إستراتيجية للمنظمة، وكلما زاد الإلمام بتحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة.

II. ادبيات الدراسة

1-2 التحليل الاستراتيجي (SWOT): إن النموذج المستخدم في التحليل لتحديد الموقف الإستراتيجي يعرف بالنموذج الثنائي أو النموذج المزوج للبيئة والأداء، أما بالنسبة لتحليل SWOT فهو يطلق على النموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف وهو 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. ويعرف تحليل SWOT بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية، سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط قوة النسبية ونقاط ضعف النسبي، والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، فالهدف من تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها.¹

أهمية التحليل (SWOT):

يمكن تلخيص أهمية نموذج تحليل SWOT في النقاط التالية:

- يساهم تحليل في تحديد نقاط القوة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات، وإستغلال الفرص، وتقليل من جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة².
- يستخدم تحليل لمعالجة الأوضاع الإستراتيجية المعقدة عن طريق توفير المعلومات لتحسين عملية صنع القرار³.
- يساعد تحليل المنظمة على تنظيم ومراجعة المعلومات.
- يساعد تحليل المنظمة على تحقيق أهدافها.
- يوفر تحليل نظرة ثاقبة للحوازر التي تعيق عمليات التغيير والكشف عن الإمكانيات المساعدة لتحقيق التغيير.

2-2 مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

2-2-1 مفهوم الأداء: إن الاستخدام المكثف لمفهوم الأداء من طرف الباحثين قي العديد من الميادين وخاصة المتقاربة منها كالاقتصاد والتسيير بالإضافة إلى تعدد التوجهات المعرفية تبعا لاختلاف المصادر المعرفية جعل من التحديد الواضح لمفهوم الأداء أمر صعب لذلك سنقتصر في هذا البحث على ذكر أهم التعاريف الخاصة بالأداء، والتي من بينها:

✓ تعريف *Philip lorino*

الأداء هو الفرق بين القيمة المقدمة للسوق V ومجموع القيم المستهلكة Ci^4 ، وهو ما

يمكن التعبير عنه من خلال المعادلة التالية:

$$Per = v - Ci$$

حيث أن: **Per** تعبر عن أداء المؤسسة ومن ثمة فإن الأداء يعني تعظيم الدالة المشار إليها

سابقا ويتجسد من خلال الثنائية: تكلفة - قيمة

✓ تعريف *P.DRUKER*

يعرف *DRUKER*. الأداء بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين

المساهمين والعمال.

مكونات الأداء: بشكل عام يتفق معظم الباحثون في ميدان التسيير على أن مكونات الأداء هي:

الفعالية والكفاءة.

✓ **الفعالية:** تعرف الفعالية في مجال التسيير بدرجة بلوغ الأهداف أي النسبة بين الأهداف المسطرة

والأهداف المحققة، وهو ما يمكن التعبير عنه بالعلاقتين الآتيتين:

العلاقة الأولى: تعتمد هذه الطريقة على العلاقة بين كل من مفهومي النتائج المخططة والنتائج

المحققة أو المنجزة ويعبر عنها بالعلاقة التالية: $Rm/Rp = \text{الفعالية}$

حيث أن: Rm تمثل النتائج المحققة، Rp تمثل النتائج المخططة

✓ **الكفاءة:** لقد تعددت التعاريف المرتبطة بالكفاءة إلا أنها تصب معظمها في أن الكفاءة ملازمة

لمستوى استخدام الموارد من اجل تحقيق الأهداف، و من بين أهم هذه التعاريف نذكر:

وهو ما يمكن التعبير عنه بالعلاقة الرياضية التالية:

الكفاءة = النتائج المستخدمة/الموارد المستخدمة

2-2-2 أبعاد الأداء: يفرق الباحثون في ميدان التسيير بين بعدين للأداء: البعد موضوعي والبعد الذاتي:⁵

- ✓ البعد الموضوعي و يعبر على البعد الاقتصادي (الكفاءة) و النظامي (المنظمة).
- ✓ أما البعد الذاتي فيشير قي نفس الوقت إلى الجانب الاجتماعي (الموارد البشرية) والمؤسسي (شرعية المنظمة). وعليه فإن ما يمكن أن نستنتجه هو أن الأداء يشمل أيضا فكرة جودة النتائج المحققة.

2-2-3 العوامل المؤثرة في الأداء: يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في مجموع العناصر التالية:⁶

- ✓ الهيكل التنظيمي.
- ✓ العملية الإنتاجية.
- ✓ الإستراتيجية.
- ✓ الوسط الذي تنشط فيه المؤسسة.
- ✓ القيادة الثقافة الخيارات التقنية.
- ✓ أسلوب الإدارة.
- ✓ المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.

2-2-4 أنواع الأداء: تختلف أنواع الأداء حسب المعيار المعتمد في التقسيم، والتي من أهمها: معيار

- الشمولية، معيار الوظيفي، المصدر، الطبيعة وهو ما نستعرضه فيما يلي:
- أنواع الأداء حسب معيار الشمولية: يقسم الأداء تبعا لهذا المعيار إلى:
- الأداء الكلي: يعبر الأداء الكلي على النتائج التي ساهمت في تحقيقها كل الأنظمة الفرعية المكونة للمؤسسة
- الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء المحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و الذي يمكن أن يجزئ بدوره إلى عدة أنواع تبعا للمعايير المستخدمة وكمثال على ذلك نذكر التقسيم تبعا للوظيفة حيث يصبح لدينا:
- أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء الوظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج.... الخ.

أنواع الأداء حسب المعيار الوظيفي: تبعا لهذا المعيار يقسم الأداء تبعا للوظائف والأنشطة الفرعية المشكلة لنشاط المؤسسة لتصبح أنواع الأداء على سبيل المثال كما يلي:

✓ الأداء المالي أو أداء الوظيفة المالية.

✓ الأداء التسويقي أو أداء وظيفة التسويق.

✓ أداء وظيفة الموارد البشرية.

✓ أداء وظيفة الإنتاج.

أنواع الأداء حسب معيار الطبيعة: ويقسم الأداء حسب هذا المعير إلى أداء اجتماعي وأداء اقتصادي

✓ الأداء الاقتصادي: ويتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد التي تملكها المؤسسة.

✓ الأداء الاجتماعي: تزايدت أهمية الأداء الاجتماعي بتزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية

ويتعلق الأمر بالأهداف التي يجب على المؤسسات تحقيقها تجاه المجتمع الذي تنشط فيه

III. الدراسة الميدانية

✓ تحليل محاور الاستبانة: من أجل تحقيق أهداف البحث تم الاستعانة ببرنامح الحزمة

إحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 16 للإجابة عن تساؤلات البحث حيث تم حساب

معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات الاستمارة وتم تحليل بيانات الإحصاء الوصفي باستخدام

التكرارات الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسب المئوية، لاجابات أفراد العينة عن جميع

عبارات متغيرات الدراسة. كما سيتم في هذا المبحث عرض البيانات العامة لأفراد العينة

البحث وتحليل اتجاهات الآراء، وسنقوم بتحليل وتفسير نتائج الدراسة، من خلال تحليل

المقابلة، وفي الأخير سيتم عرض بعض الاستنتاجات والاقتراحات لموضوع الدراسة.

✓ اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة: بما أن العينة تتكون من (12)

استمارة لجأنا إلى الإختبارات اللامعالمية، حيث قومنا اختبار

(Kolmogorov-Smirnov)، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار

الفرضيات، حيث اتضحت النتائج sig أكبر من (0.05) ما يعني ان الإستمارة

تتوزع توزيع طبيعيا. وبالتالي قومنا باجراء الاختبارات المعلامية. ويوضح الجدول

(01) 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.

صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة).

✓ **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة 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 الاستمارة 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 لمخاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صالحة لما وضعت لقياسه والجدول رقم (02) يوضح ذلك وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث وصلاحيته لتحليل النتائج.

✓ **مجتمع الدراسة:** وفي دراستنا تم تحديد مجتمع البحث من خلال إجراء مسح شامل لكافة الإطارات في مؤسسة مطاحن الزيان -قطرة- بسكرة والبالغ عددهم 12 إطار، ويعود سبب اختيار الإطارات فقط لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض البحوث الشريجة 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 الاستمارات 12 استمارة.

IV. تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

سوف نحاول فيما يلي على تحليل وتفسير نتائج البحث.

1. عبارات التحليل الاستراتيجي swot: سنحاول من خلال هذا المحور معرفة خصائص التحليل الاستراتيجي SWOT .

تشير نتائج الجدول رقم(03) 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 المنظمة 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.

تشير نتائج الجدول رقم(04) 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 المنظمة لا تعمل بشكل مستمر على تحليل قدرات كفاءتها 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.

تشير نتائج الجدول رقم(05) 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 المنظمة 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 بـ25، أما 16,6% اتجهوا نحو الخيار المحايد، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة بشدة بنسبة 8,3%. في حين نجد نسبة معدومة الخيار عدم الموافقة بشدة.

تشير نتائج الجدول رقم(06) 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 وعدم موافقة والحياد.

عبارات أداء المنظمة: سنحاول من خلال هذا المحور معرفة مستوى أداء المنظمة والجدول رقم يوضح أهم النتائج المتحصل إليها:

تشير نتائج الجدول رقم (07) 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 المنظمة 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 وتعادلت هذه النسبة مع نسبة خيار المحايد وعدم موافقة.

● اختيار و تفسير فرضيات الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة: من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية المتمثلة في: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل الاستراتيجي swot في تحسين أداء المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) سننعمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سنختبر دور تحليل نقاط قوة في تحسين الأداء المنظمة، ودور تحليل نقاط الضعف في تحسين الأداء المنظمة، ودور تحليل الفرص في تحسين الأداء

المنظمة، وكذلك دور تحليل التهديدات في تحسين الأداء المنظمة . وأخيرا سنحاول استنتاج دور التحليل الاستراتيجي swot في تحسين أداء المنظمة.

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن معامل ارتباط تحليل نقاط القوة بتحسين الأداء (0.503) وهو مرتفع، هذا يدل على أنه يوجد ارتباط 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: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل نقاط القوة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$).

من خلال الجدول (08) 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 وتحسين أداء المنظمة كما يلي:

$$Y = 0.401 + 0.882 X_1$$

حيث أن (Y) هو المتغير التابع والممثل في أداء المنظمة، و (X_1) المتغير المستقل المتمثل 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 (08)

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن معامل إرتباط تحليل نقاط الضعف بتحسين الأداء المنظمة (0.535) وهو مرتفع، هذا يدل على أنه يوجد إرتباط 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: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل نقاط الضعف في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$).

من خلال الجدول رقم (09) 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:

$$Y=4.825 - 0.669X$$

حيث أن (Y) هو المتغير التابع والمتمثل في أداء المنظمة، و(X_2) 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 اعتمادا على نتائج لجدول (09)

من خلال الجدول رقم (10) 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: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل الفرص المتاحة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0,05)$.

من خلال الجدول رقم (10) 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 ،ومنه نقبل بفرض العدم القائل بأنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل الفرص المتاحة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0,05)$.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: من خلال الجدول رقم (11) 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 وتحسين 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 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل التهديدات المتاحة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0,05)$.

من خلال الجدول رقم (11) 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 بفرضية العدم القائل بأنه هناك لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل التهديدات المتاحة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0,05)$.

● تفسير نتائج الفرضيات: سنحاول من خلال هذا العنصر تفسير نتائج اختبار الفرضيات.

تعني نتيجة الفرضية الفرعية الأولى أن لتحليل نقاط القوة دور إيجابا في تحسين أداء المنظمة حيث يساعد المنظمة على معرفة مزاياها وإمكاناتها والاستفادة منها وتقويتها مما يساعد في القضاء على العوائق، مما يؤدي الى الرفع من فعالية وكفاءة المنظمة ويؤدي الى تطوير و تحسين أداء المنظمة وبالتالي عملية تحليل نقاط القوة لها دور هام تحسينية أداء المنظمة وهذا ما تم التطرق إليه في الجانب النظري.

وتعني نتيجة الفرضية الفرعية الثانية أن لتحليل نقاط الضعف دور إيجابيا في تحسين أداء المنظمة، حيث يمكن من المنظمة من اكتشاف عيوبها ونقاط ضعفها ولديها وبالتالي يساعد على تصحيحها وتقويمها بسهولة مما يؤدي الى الرفع من فعالية المنظمة والعمل بالكفاءة المطلوبة للوصول الى أعلى مدى من تحقيق الاهداف المرجوة.

وتعني نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة أنه لا يوجد لتحليل الفرص المتاحة دور في تحسين أداء المنظمة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$ ، ونفس الشيء لنتيجة الفرضية الفرعية الرابعة التي تدل أنه لا يوجد دور لتحليل التهديدات المتاحة في تحسين أداء المنظمة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$ أي أن لا يوجد لتحليل الفرص والتهديدات المتاحة دور في تحسين أداء المنظمة.

وكتنتيجة لتحليل الاستبيان تبين من خلال استعمال تحليل الانحدار المتعدد انه لا يوجد ارتباط بين كل من أبعاد المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع، ورغم أن هذا قد يطرح من الناحية الإحصائية إشكالا تقنيا، على مستوى الاستمارة إلا انه ومن 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 وبين الفرص والتهديدات بشكل مباشر قد يغدو صعبا إلى حد بعيد. غير أن الرجوع إلى الانحدار البسيط قد أعطى جملة من البيانات التي أفادت كما سبق أن العوامل الداخلية والمتمثلة في نقاط الضعف والقوة لها ارتباط معتبر بالأداء وهو الأمر الذي يبدو واضحا يسيرا للفهم، حيث أن تحديد نقاط الضعف والعمل على تقويتها سيزيد حتما في مستوى الأداء، إلا أن الفرص والتهديدات 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، وتحليل التهديدات)، وقبول الفرضية البديلة. أي أنه هناك دور ذو معنوية للتحليل الاستراتيجي SWot في تحسين أداء المنظمة عند مستوى (تحليل نقاط القوة، تحليل نقاط الضعف) في تحسين أداء المنظمة.

V. الخاتمة:

لقد قمنا من خلال هذا العمل بالبحث عن دور تحليل الاستراتيجي SWot في تحسين أداء المنظمة، وذلك بمحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المرتبطة وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات يمكن إيجازها فيما يلي:

- أولاً: النتائج.
- من خلال دراستنا الميدانية توصلنا الى مجموعة من النتائج التالية:
- ✓ رغم ان مؤسسة مطاحن الزيبان تنشط في محيط تنافسي، إلا أن هذا يؤثر بنسبة طفيفة على نشاطها وأدائها.
 - ✓ تتوفر مؤسسة مطاحن الزيبان على موارد مالية ومادية وبشرية معتبرة.
 - ✓ تتبنى مؤسسة مطاحن الزيبان تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات في ممارسة انشطتها.
 - ✓ تقوم المنظمة بمتابعة اللوائح والقوانين التي تتعلق بمختلف انشطتها والتعديلات المناسبة.
 - ✓ تتميز منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان بالجودة العالية.
 - ✓ تملك مؤسسة مطاحن الزيبان افراد ذوي الخبرة مما يساهم في زيادة مستوى أدائها.

الاقتراحات.

- من خلال جملة النتائج المتوصل إليها لا سيما في الجانب النظري يمكننا أن نعرض بعض التوصيات في ما يلي:
- ✓ ضرورة الاهتمام وتفعيل التحليل الاستراتيجي بالمنظمة .
 - ✓ اعتماد تحليل SWot كونه الجزء الحيوي لعملية تطوير أداء المنظمة.

✓ الاهتمام أكثر بتحليل المحيط الخارجي للمنظمة فهو ضروري لبقائها واستمراريتها.

الهوامش

¹ _ وائل محمد إدريس و طاهر الغالي(2011): الإدارة الاستراتيجية"المفاهيم، العمليات"، دار وائل للنشر، عمان، ص 59.

² _ كرامشة، عبير حسون (2010): التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مركز دراسات الكوفة، العراق، عدد19 ، ص15 .

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

⁴ Philippe Lorino: *Méthodes et Pratiques de la Performance, Ed. Organisations Paris, 2000 P 140.*

⁵ Yven pesquex : La notion de performance globale in/ www.cnam.fr/

عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة و الفعالية : مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الانسانية بجامعة بسكرة الجزائر ، العدد2001،01،ص 85-100 ⁶

الملاحق

الجدول رقم: (01): اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	قيمة " Z "	قيمة "Sig"
نقاط القوة	,5920	,8740
نقاط الضعف	,5900	,8770
الفرص	,4800	,9750
التحديات	,5220	,9480
تحليل swot	,4890	0,970
الأداء	,4430	,9890

الجدول رقم (02): نتائج اختبار أداة الدراسة

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

الجدول رقم (03): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الآراء بخصوص نقاط القوة.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يتصف العمل بالمرونة في المؤسسة.	3,75	1.138	غير موافق
02	تتبنى المؤسسة تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات بمختلف مكوناتها.	3, 33	0.888	محايد
03	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل مختلف أنشطتها.	3,58	1.084	موافق
04	تقوم المؤسسة بمتابعة اللوائح والقوانين التي تتعلق ب أنشطتها	4,08	1.084	موافق
05	تملك المؤسسة مزايا تجعلها مختلفة عن باقي المؤسسات الوطنية	3,58	1.084	محايد
06	تملك المؤسسة أفراد ذوي الخبرة وكفاءة.	3,50	1,243	موافق
07	تملك المؤسسة موارد تجعلها تؤدي نشاطها بفعالية.	3,50	1,087	موافق
08	تتميز المنتجات المؤسسة بقيمة و جودة عالية.	3,67	,9850	موافق
09	تملك المؤسسة مكانة ريادية و تنافسية عالية.	3,17	1,193	غير موافق
10	تحقق المؤسسة نجاح كبير من التصدير .	2,00	,7390	غير موافق
11	تملك المؤسسة الإنتاجية عالية.	2,92	1,165	غير موافق
	الإجمالي	3,3712	,692840	موافق

الجدول رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الآراء بخصوص نقاط الضعف.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	لا تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحليل قدرات كفاءاتها .	2,83	1, 115	غير موافق
02	لا تساهم ثقافة العمال في حل المشكلات .	3,08	1,240	غير موافق
03	تعاني المؤسسة من التدفقات النقدية ضعيفة .	2,58	,9960	غير موافق
04	تملك المؤسسة سلسلة التوريد ضعيف .	3,08	,9960	محايد
05	للمؤسسة هيكل تنظيمي غير من .	2,75	1,215	موافق
06	لا تهتم المؤسسة بتشجيع الروح المعنوية والالتزام .	2,83	1,193	موافق
07	تواجه المؤسسة ضعف في عملية التخطيط و موثوقية البيانات .	2,83	1,193	موافق
08	تواجه المؤسسة الضعف و مشاكل معروفة لم تولي لها اهتمام .	2,83	1,267	موافق
	الإجمالي	2,85	,9410	موافق

الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الآراء بخصوص التهديدات.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	للمؤسسة منافسين في القطاع .	4,67	,4920	موافق تماما
02	تفتقد المؤسسة لدعم المالي .	1,92	,6690	غير موافق
03	لا تستطيع المؤسسة تغطية طلب السوق .	2,75	1,357	غير موافق
04	لا تقوم المؤسسة بدراسة إمكانية دخول منافسين و نوابهم	3,00	1,206	موافق
05	تفتقد المؤسسة أفراد ذوي خبرة	2,92	1,379	موافق
06	تأثر المؤسسة بالتغيرات التشريعية و السياسية	3,17	1,193	موافق
07	لا تستطيع المؤسسة المحافظة على القدرات الداخلية	3,08	1,443	موافق
	الإجمالي	3,0714	,800050	موافق

الجدول رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الآراء بخصوص الفرص.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	التغيرات التكنولوجية بمواكبة المؤسسة تهتم	3,42	,9960	موافق
02	تهتم المؤسسة بمواكبة تطورات السوق	3,58	1,084	موافق
03	تلجأ المؤسسة لدراسة ومتابعة إمكانيات ورغبات البيئة الاجتماعية التي تنشط فيها	3,67	,8880	موافق
04	تبحث المؤسسة عن فرصة لتوسيع أعمالها	3,42	,9960	موافق
05	دائما على التطوير والابتكار . المؤسسة تسعى	3,50	,6740	موافق
06	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين حصتها السوقية .	3,58	1,165	موافق
07	تسعى المؤسسة دوما لتلبية رغبات العملاء والحفاظ على ولائهم .	3,67	,9850	موافق
08	تعمل المؤسسة على إيجاد أفضل قنوات توريد جديدة و محافظة عليها	3,42	1,084	موافق
	الإجمالي	5313	,796160	موافق

الجدول رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الآراء بخصوص أداء المنظمة.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تقوم المؤسسة باستغلال عقلاني ورشيد لموردها	3,67	,9850	موافق
02	تقوم المؤسسة بإبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى	3,42	1,240	غير موافق
03	تحقق المؤسسة أهدافها من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة	3,17	,9370	محايد
04	تقوم المؤسسة بتقديم المكافآت لتحفيز الموظفين لتقديم أفضل أداء	2,83	1,337	محايد
05	تستخدم المؤسسة الموارد أقل من مدخلاتها مقارنة بمخرجاتها	3,33	,7780	محايد
06	تتمتع المؤسسة بتطوير العلاقات المهنية لتحقيق أداء أفضل	3,33	1,073	محايد
07	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية مما يعطيها أداء أفضل	3,08	,9960	محايد
08	تقوم المؤسسة بأفضل طرق لتخطيط وتنظيم وتوجيه لتحسين الأداء المؤسسة	3,42	1,165	محايد
	الإجمالي	3,2813	,861300	محايد

جدول رقم (08): معاملات نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتحليل نقاط القوة و تحسين أداء المؤسسة.

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

جدول رقم (09): معاملات نموذج الإنحدار الخطي البسيط نفاط الضعف و تحسين أداء المؤسسة.

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				

جدول رقم (10): تحليل التباين تحليل الفرص المتاحة و تحسين الأداء المؤسسة

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				

جدول رقم (11): تحليل التباين تحليل التهديدات المتاحة و تحسين الأداء المؤسسة

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				