

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات شهادة ليسانس
الميدان: علوم اقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

أثر استخدام نماذج التحليل الإداري في أداء المنظمة (تحليل SWOT)
لراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إشراف الدكتور:

- بباز عبد العزيز

إعداد الطالبة:

- بحورة نفيسة

الموسم الجامعي: 2024 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



دراسة تدخل ضمن متطلبات شهادة ليسانس
الميدان: علوم اقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

أثر استخدام نماذج التحليل الإداري في أداء المنظمة (تحليل SWOT)
دراسة ميدانية بجامعة غرداية

إشراف الدكتور:
- بباز عبد العزيز

إعداد الطالبة:
- بحورة نفيسة

الموسم الجامعي: 2024 - 2025

الإهداء

إلى من منحوني الحياة، وكانوا النور الذي أضاء دربي...

إلى والديّ العزيزين، نبض قلبي، سندي، وسبب وجودي...

إلى إخوتي وأخواتي، أنتم زهرات عمري ومصدر قوتي...

إلى أستاذي المشرف، صاحب الفضل والتوجيه، أكنّ لك كل التقدير

والاحترام...

إلى كل أساتذتي الذين غرسوا فيّ العلم، ورافقوني في هذا المشوار...

إلى كل من دعمني بكلمة، بنصيحة، أو حتى بصمتٍ مليء بالدعاء...

وإلى صديقتي العزيزة، من كانت حاضرة في كل محطاتي بالدعم والمساندة،

والتي لم تبخل عليّ أبداً بالاهتمام والوفاء...

أهدي هذا العمل المتواضع، عربون وفاء وتقدير،

ولكل من ساندني، هذا الإنجاز ليس لي وحدي، بل لنا جميعاً.

"بحورة نفيسة"

الشكر

قدّم بخالص الشكر والامتنان إلى الله عزّ وجل، الذي منّ عليّ بالصبر والتوفيق في مساري الدراسي، ووفّقني لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما أتوجّه بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي المشرف " بهاز عبد العزيز "، على دعمه العلمي وتوجيهاته السديدة وملاحظاته البناءة التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه المذكرة.

ولا يفوتني أن أعبر عن خالص تقديري واحترامي لكافة الأساتذة الذين رافقوني خلال سنوات دراستي، وكانوا مشاغل علم ونور، وساهموا في تكوين شخصيتي العلمية والمعرفية.

كما أخصّ بالشكر والامتنان والديّ العزيزين، على دعمهما اللا مشروط، وصبرهما، ودعمهما المستمر الذي كان سندًا لي في كل المراحل. وأشكر إخوتي وأخواتي على تشجيعهم ووقوفهم إلى جانبي دائمًا.

وأختتم شكري بأصدق عبارات الامتنان لصديقة قريبة من القلب، كانت البلم لروحي، والداعم النفسي والمعنوي في لحظات التعب والتوتر. فوجودها في حياتي نعمة أعتز بها بكل فخر وامتنان.

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر استخدام نموذج التحليل الإداري SWOT على الأداء التنظيمي في جامعة غرداية، وتحديد مفهوم التحليل الإداري والمفاهيم المتعلقة بالأداء التنظيمي، وإبراز أهمية استخدام التحليل الإداري في المنظمات ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية، وفي الدراسة التطبيقية تم اتباع منهج دراسة حالة، وبلغت عينة الدراسة 40 موظف بجامعة غرداية، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبعد تحليل البيانات عن طريق برنامج SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنماذج التحليل الإداري السائد في المؤسسة على الأداء التنظيمي
- أظهرت نتائج الفرضيات وجود تأثير مهم للتحليل الإداري على تحسين الأداء، بنسبة تأثير فاقت 62%، وهو ما يؤكد أن تحسين الأداء التنظيمي يتطلب توظيفاً فعالاً ومخططاً لهذه الأدوات التحليلية

الكلمات المفتاحية: تحليل إداري، تحليل SWOT، أداء تنظيمي.

:Abstract

The study aims to investigate the impact of using the SWOT management analysis model on organizational performance at the University of Ghardaia, define the concept of management analysis and concepts related to organizational performance, and highlight the importance of using management analysis in organizations. To achieve the study's objectives, a descriptive approach was adopted in the theoretical study, while a case study approach was adopted in the applied study. The study sample consisted of 40 employees at the University of Ghardaia. A questionnaire was used as a data collection tool. After analyzing the data using SPSS, the following results were obtained:

- There is no statistically significant effect of the prevailing management analysis models in the organization on organizational performance.
- The results of the hypotheses showed a significant impact of management analysis on improving performance, with an impact rate exceeding 62%. This confirms that improving organizational performance requires the effective and planned use of these analytical tools.

Keywords: Management analysis, organizational performance, SWOT analysis,.

المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
Erreur ! Signet non défini.	مقدمة
7	الفصل الأول: الإطار النظري للتحليل الإداري والأداء التنظيمي
7	المبحث الأول: ماهية التحليل الإداري ونماذجه
8	المطلب الأول: مفهوم التحليل الإداري
9	المطلب الثاني: أهمية التحليل الإداري في المنظمات
10	المطلب الثالث: نماذج التحليل الإداري (SOWT- PESTEL – Five Forces)
15	المطلب الرابع: تحليل SOWT (مفهوم – أهمية – مكونات- استخدامات)
20	المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء التنظيمي
20	المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي
21	المطلب الثاني: أهمية الأداء التنظيمي وقياس الأداء
24	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء التنظيمي
25	المطلب الرابع: محددات الأداء التنظيمي
28	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحليل الإداري (المتغير المستقل)
34	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي (المتغير التابع)
40	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
44	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة غرداية
44	المبحث الأول: مجتمع وأداة الدراسة

المطلب الأول: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	44
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الإحصائية	44
المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	45
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة	45
المطلب الثاني: اختبار صحة فروض الدراسة	52
الخاتمة	55
قائمة المراجع:	57
الملاحق	62

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شرح معنى SWOT	16
02	مكونات نموذج SWOT	18
03	الفئات المحددة لتأثير الأداء التنظيمي	26
04	مقياس ليكارت الخماسي	45
05	معامل الثبات ألفا كرونباخ	46
06	توزيع أراء العينة حسب الجنس	46
07	توزيع أراء العينة حسب العمر	47
08	توزيع أراء العينة حسب المستوى التعليمي	48
09	توزيع أراء العينة حسب الأقدمية	48
10	توزيع أراء العينة حسب المنصب	49
11	مستويات واتجاهات المبحوثين حول الاداء التنظيمي	51
12	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة ببعد التحليل الإداري والأداء التنظيمي	53
13	تقييم تحليل تباين الانحدار واختبار أثر التحليل الإداري والأداء التنظيمي	54

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مكونات نموذج القوى الخمسة	11

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استبيان الدراسة	63

مقدمة

توطئة:

في ظل التحولات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم، تجد المنظمات والمؤسسات نفسها أمام حاجة ملحة لتبني أدوات تحليلية فعالة تُمكنها من فهم واقعها الداخلي وتقييم بيئتها الخارجية، يُعد التحليل الإداري أحد أبرز الوسائل التي تساعد المؤسسات على مواجهة هذه التحديات، حيث يوفر إطاراً منهجياً لتحديد نقاط القوة التي يمكن البناء عليها، ورصد نقاط الضعف التي تتطلب معالجة، إلى جانب استكشاف الفرص المتاحة في البيئة المحيطة، والتهديدات التي قد تُعيق تحقيق أهدافها.

ومع تعقد بيانات الأعمال وتزايد التنافسية، أصبح من الضروري اعتماد منهجيات تحليلية دقيقة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز عملية اتخاذ القرار، وفي هذا السياق، يبرز نموذج SWOT كأحد الأدوات الاستراتيجية الفعالة، حيث يمكّن المؤسسات من إجراء تحليل شامل لمختلف العوامل المؤثرة في بيئة العمل، مما يسمح لها بتطوير استراتيجيات أكثر تكيفاً وكفاءة.

يساهم هذا النموذج في تمكين المؤسسات من التخطيط الاستراتيجي بطريقة متوازنة، بحيث يساعدها على اتخاذ قرارات مدروسة ومستدامة تعزز من قدرتها على المنافسة والتكيف مع المتغيرات المستمرة، وفي ضوء ذلك، يُشكل نموذج SWOT مدخلاً هاماً لدراسة العلاقة بين التحليل الإداري وتحسين الأداء التنظيمي، وهو ما يُبرز قيمته وأهميته في تحقيق التفوق المؤسسي والاستدامة .

الإشكالية:

وفي هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التحليل الإداري وتحسين الأداء التنظيمي من خلال دراسة حالة جامعة غرداية، حيث يتم تسليط الضوء على كيفية استخدام نموذج SWOT في تعزيز عملية اتخاذ القرار وتطوير الاستراتيجيات المؤسسية.

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما أثر استخدام نموذج التحليل الإداري SWOT على الأداء التنظيمي في جامعة غرداية ؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين تطبيق نموذج SWOT ومستوى الأداء التنظيمي في جامعة غرداية؟
 - هل هناك اثر استخدام نموذج التحليل الإداري SWOT على الأداء التنظيمي في جامعة غرداية؟
 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أثر استخدام نماذج التحليل الإداري في جامعة غرداية؟
 - هل هناك تحديات وعوائق تطبيق التحليل الإداري داخل جامعة غرداية؟
- أ. فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا يوجد اثر استخدام نموذج التحليل الإداري SWOT على الأداء التنظيمي في جامعة غرداية؛

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أثر استخدام نماذج التحليل الإداري في جامعة غرداية؛

الفرضية الثالثة: يوجد تحديات وعوائق تطبيق التحليل الإداري داخل جامعة غرداية؛

الفرضية الرابعة: لا يوجد علاقة بين تطبيق نموذج SWOT ومستوى الأداء التنظيمي في جامعة غرداية.

ب. أهداف الدراسة: تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى:

- تشخيص أثر استخدام التحليل الإداري في الأداء التنظيمي؛
- تشخيص مفهوم التحليل الإداري والمفاهيم المتعلقة بالأداء التنظيمي؛
- إبراز أهمية استخدام التحليل الإداري في المنظمات.

- التركيز على نموذج SWOT للتحليل الإداري وشرحه

- إعطاء مجموعة من النتائج والتوصيات لمساعدة المؤسسة محل الدراسة في الاستفادة من

دراسة موضوع التحليل الإداري.

ت. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أثر التحليل الإداري وضرورة استخدام نماذج من أجل الوصول إلى

أفضل أداء تنظيمي للمنظمة

ث. أسباب اختيار الموضوع:

1/ أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في معالجة موضوع التحليل الإداري وأثره على أداء المنظمات.

- محاولة دعم المكتبة الجامعية بمرجع جديد يخص موضوع التحليل الإداري.

2/ أسباب موضوعية:

- أهمية التحليل الإداري في دعم اتخاذ القرارات

- الحاجة إلى أدوات علمية لمواجهة التحديات التي تتعرض لها المؤسسة مثل نموذج SWOT

- قلة الدراسات التطبيقية في مجال التحليل الإداري

خ. حدود الدراسة:

1/ الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية (2024-2025)

2/ الحدود المكانية والبشرية: اقتصرَت الدراسة على جامعة غرداية، حيث تم توزيع الاستبيان على الطاقم الإداري وبعض الأساتذة.

د. منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية، وفي الدراسة التطبيقية تم اتباع منهج دراسة حالة.

ذ. التعريفات الإجرائية:

تعريف التحليل الإداري: هو تلك الإجراءات التي يهدف تطبيقها إلى جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، وذلك من أجل تقييم الوضع التنظيمي واتخاذ مختلف القرارات الإدارية، ويتم من خلال التحليل الإداري استخدام نماذج وأدوات من بينها تحليل **SWOT**.

تعريف نموذج SWOT: هو أحد أدوات التحليل الإداري يستخدم كوسيلة لتشخيص وتحديد نقاط القوة والضعف ودراسة الفرص والتهديدات داخل المؤسسة، بحيث يساعد استخدام هذا النموذج في تقييم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة ويساهم في اتخاذ قرارات سليمة.

تعريف الأداء التنظيمي: ويقصد به تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية، ويستخدم الأداء التنظيمي من أجل تقييم نتائج تطبيق نماذج التحليل الإداري يبين مدى تأثير استخدامها على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

ر. صعوبات الدراسة:

من خلال إنجازنا لهذه المذكرة اعترضتنا بعض الصعوبات من أهمها ما يلي:

- ضيق الوقت بالنسبة للجانب التطبيقي وصعوبة الحصول على البيانات.
- عراقيل أثناء ملأ استمارات الاستبيان.

ز. هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار صحة الفرضيات تم تقسيم هذه الدراسة إلى المقدمة والخاتمة يتوسطهما فصلين هما:

الفصل الأول: تطرقنا في هذا الفصل للإطار النظري للتحليل الإداري والأداء التنظيمي

المبحث الأول: ماهية التحليل الإداري ونماذجه

المبحث الثاني: ماهية الأداء التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة حيث تضمن مبحثين

المبحث الأول: مجتمع وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري

للتحليل الإداري والأداء

التنظيمي

الفصل الأول: الإطار النظري للتحليل الإداري والأداء التنظيمي

تمهيد:

يعد التحليل الإداري من الوسائل التي تساهم في تحليل وشرح نقاط القوة والضعف لدى المنظمة بشكل فعال، كما أنه يساهم في تحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة في الخارج، فمن خلال ذلك يتم تحسين أداء المنظمة خاصة الأداء التنظيمي الذي يعتبر من المفاهيم التي تتميز بأهمية كبيرة بالنسبة لكل منظمة فهو أساس تحقيق الأهداف.

المبحث الأول: ماهية التحليل الإداري ونماذجه

إن التحليل الإداري يعتبر أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة من أجل فهم بيئتها الداخلية والخارجية بحيث تكمن أهميته في تقديم صورة واضحة عن مكونات المؤسسة وآليات عملها ونقاط قوتها وضعفها مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، ومن أجل هذا وجدت مجموعة من النماذج التحليلية التي تساعد على تقديم رؤية شاملة وعميقة عن واقع المنظمة، ولهذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التحليل الإداري وأهميته وأهم نماذجه (SOWT PESTEL – Five Forces)، كما ركزنا على تحليل SOWT من حيث مفهوم، وأهميته وكذلك مكوناته وأهم استخداماته.

المطلب الأول: مفهوم التحليل الإداري

التحليل الإداري هو رصد وتقييم ونشر المعلومات من البيئات الخارجية والداخلية لأشخاص الرئيسيين داخل المنظمة، ولذا يمكن اعتباره عملية جمع وتحليل وصرف المعلومات لأغراض تكتيكية أو استراتيجية.¹

ويمكن القول أن التحليل الإداري هو مهمة وظيفية هدفها الأساسي تطوير السياسة الإدارية للمؤسسة، وآلياتها، وممارساتها، وكذلك إجراءاتها.²

ويعرف أيضا على أنه: مجموعة الأدوات التي تستخدمها إدارة المنظمة من أجل تحليل ولتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وكذلك دراسة السمات أو المميزات في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الإداري للبيئة وتحديد أهداف المنظمة.³

مما سبق يمكن القول أن التحليل الإداري يتلخص في استخدام الإدارة لمجموعة من الأدوات أو النماذج التي يمكن من خلالها تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية للمنظمة ودراسة الفرص والتهديدات والسمات التي تتميز بها المؤسسة وذلك من أجل التحكم في البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحقيق الأهداف المسطرة.

¹ - مخفي أمين وبطاهر بختة، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 03، العدد 06، جامعة مستغانم، الجزائر، 2016، ص 92.

² - راي سي أمان وآخرون، التحليل الإداري في المنظمات العامة، تاريخه مفاهيمه، أساليبه، ترجمة: فهد بن معقل العلي، مركز البحوث، 2006، ص 24.

³ - مخفي أمين وبطاهر بختة، مرجع سابق، ص 93.

المطلب الثاني: أهمية التحليل الإداري في المنظمات

للتحليل الإداري أهمية بالغة في مختلف المنظمات، وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- إن الوظيفة الرئيسية للتحليل الإداري هي معرفة وتحديد أربعة مفاهيم أساسية: نقاط القوة والضعف الداخلية وكذا الفرص والتهديدات الخارجية، وهذا من خلال دراسة إمكانيات المؤسسة وقدراتها والمحيط من حولها؛
- تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة، واختيار الفرص المناسبة من استغلالها والاستفادة منها أكثر.
- إن دراسة العوامل البيئية المؤثرة واستغلالها يساهم في نجاح المؤسسة في تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها كما يحدد الموارد المتاحة وتخصيصها ويحدد أيضا طرق استخدامها كما يحدد نطاق السوق المرتقب كذلك.
- يعتبر التحليل الإداري ضرورة أساسية، لأنه يحقق الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم التحليل الإداري؛
- يعطي التحليل الإداري صورة عن مستقبل المؤسسة وليس عن حاضرها فقط، وهذا ما يساعد على وضع خطط وبدائل استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة، ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المؤسسة وأهدافها؛
- يدرس التحليل الإداري وضعية المؤسسة في إطار الهيكل التنافسي للقطاع بمفهومه الواسع؛

- يساهم التحليل الإداري في تحديد العوامل الأكثر أهمية التي يكون لها أثر استراتيجي والتي تعمل على فتح آفاق المنظمة.⁴

المطلب الثالث: نماذج التحليل الإداري (SOWT – PESTEL – Five Forces)

الفرع الأول: نموذج Five Forces "نموذج القوى الخمسة"

أولاً: مفهوم نموذج القوى الخمسة

"يعتبر نموذج القوى الخمس لبورتر إطار تحليلي يعتمد على العوامل المؤثرة في التنافسية، كما يهدف النموذج إلى مساعدة المنظمات في تحليل البيئة التنافسية المحيطة بها، وفهم كيفية تأثير هذه القوى على قدرتها التنافسية."

"كما يعرف نموذج القوى الخمس بأنه إطار لتحليل التوازن في القوى التي تؤثر على صناعة معينة أو منتج معين، ومن ثم ربحية المؤسسات، ويعتمد النموذج على خمس قوى رئيسة تؤثر على التنافس داخل السوق".⁵

ويعتمد هذا التحليل على قاعدة أساسية تتضمن أنه إذا تغيرت إحدى هذه القوى، فلا بد من إعادة تقييم المنظمة لسوق العمل المرتبط بأدائها، ويمكن أيضاً استخدامه في محاكاة تغيير هذه القوى الخمس، وهذا

⁴ - آمنة عيادي وزهرة حمودة، التحليل الاستراتيجي ودوره في تعزيز المركز التنافسي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالم، الجزائر، 2015، ص 10.

⁵ - عادل محمد حسن وفيروز رمضان عبد الباري، التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية باستخدام تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر، مجلة كلية التربية جامعة الاسكندرية، المجلد 35، العدد 01، مصر، 2025، ص 144.

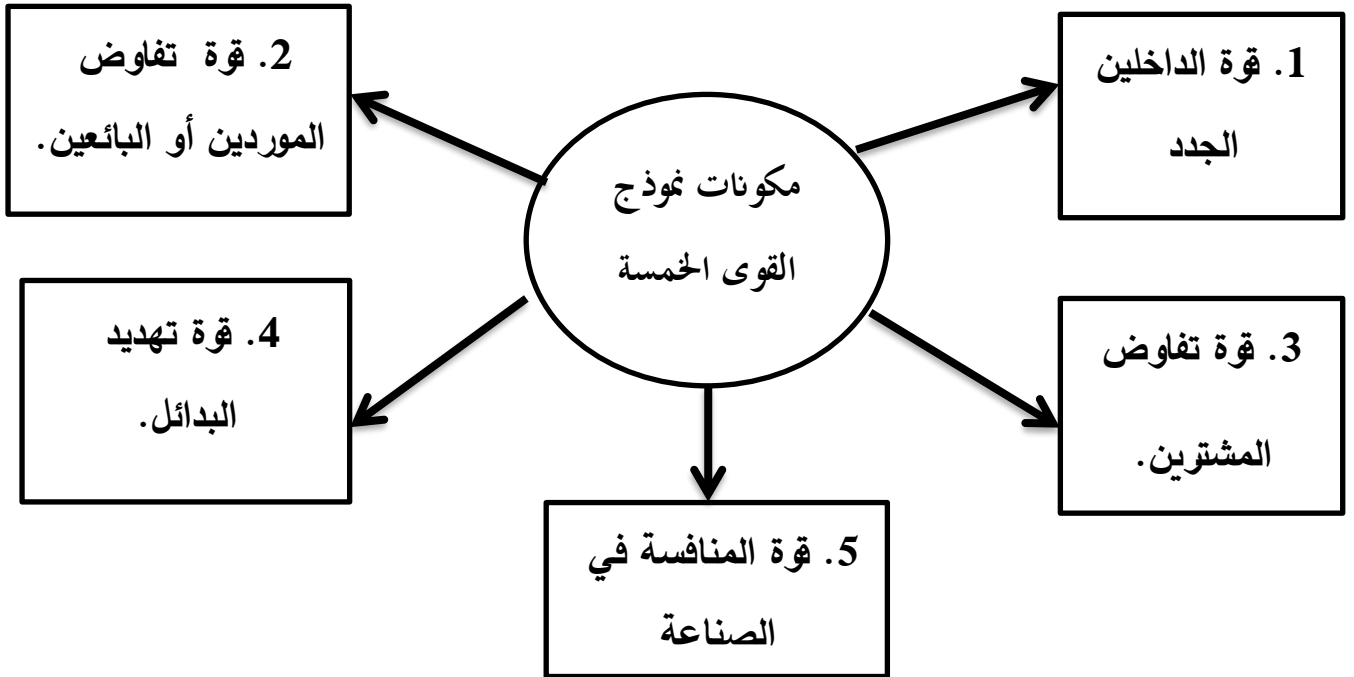
ما قد يترتب عليها في محيط العمل والأسواق المحيطة، ولذا يُعد هذا النموذج أحد الأساليب الذكية للتخطيط ضد مخاطر سوق العمل والتغيير المفاجئ في مجريات العمل.⁶

من خلال ما سبق يمكن تعريف نموذج القوى الخمسة بأنه أحد أدوات التحليل الإداري بحيث يتميز باعتماده على خمسة قوى للمنافسة تتمثل هذه القوى في التنافس بين المنافسين الحاليين، وتحديد الوافدين الجدد إلى السوق، وتحديد البدائل من منتجات في صناعات أخرى، وقوة تفاوض المشتريين، وقوة تفاوض الموردين، ومن ثم زيادة أو تقليل التنافسية في السوق المحيط.

ثانياً: مكونات نموذج القوى الخمسة

تتضمن القوى الخمسة التي يتناولها النموذج ما يلي:

الشكل رقم 01: يوضح مكونات نموذج القوى الخمسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على آمال دخيل بو شريدة، واقع قطاع النقل البحري في ليبيا، دراسة حالة تحليلية باستخدام نموذج القوى

الخمس لبورتر، مجلة جامعة بنغازي العلمية، المجلد 35، العدد 1، العلوم الإنسانية، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2022، ص 79.

⁶ - محمد درويش والسيد علي، نموذج التنافسية ل بورتر كأسلوب لتخطيط النظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 27، العدد 125، مصر، 2020، ص 77.

ثالثا: أهمية نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر

- يعطي صورة عن مستقبل المنظمة وليس عن حاضرها فقط الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المنظمة وأهدافها.
- يعمل على توفير المعلومات وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في حدة أنشطتها وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وعلى الإدارة أن يكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها؛
- يساهم في صياغة الأهداف التي يجب تحقيقها تخضع لدراسة المحيط الخارجي التي تساعد في وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسة، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف
- يساعد فهم القوى التنافسية المختلفة في بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها؛
- يساهم تحليل القوى التنافسية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمام المنظمة سواء تعلق الأمر بالسلع والخدمات أو طرق التوزيع وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها؛
- يحدد الفرص التي يمكن استغلالها ويكشف المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.⁷

⁷ - نوال عداوي، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 28.

الفرع الثاني: نموذج PESTEL

أولاً: مفهوم نموذج PESTEL

نموذج تحليل "بيستل" هو أداة تحليلية تستعمل من أجل تحديد وتقييم العوامل البيئية الخارجية التي لها تأثير على أداء المنظمة بهدف جمع وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، لذا يمكن القول أن نموذج بيستل يعتبر أسلوب لتحليل الأعمال وتحديد السياق الذي يتم التصرف فيه بطريقة تساهم في تقييم ووضع الاستراتيجيات والتكيف مع أي شيء يؤثر على المؤسسة.⁸

ويعرف أيضا نموذج تحليل بيستل بأنه عبارة عن أداة عمل تسمح للمنظمة باكتشاف العناصر والعوامل الخارجية التي تؤثر على الأعمال على المدى البعيد، مع توضيح كيفية عمل هذه العناصر، ويتمثل لفظ PESTEL في ستة عوامل هي: العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجيا والبيئة.⁹

ثانياً: نموذج PESTEL

تظهر أهمية استخدام نموذج بيستل فيما يلي:

- تحليل PESTEL هو أداة مفيدة لفهم البيئة الخارجية التنظيمية، بتحديد الفرص وكشف التهديدات والمخاطر.
- يمكن المؤسسة من فهم البيئة التنظيمية، ومعرفة ما لها وما عليها، إيجابا وسلبا.

⁸ - مروة محمد عمر محمد، دور تحليل بيستل PESTLE في تطوير بيانات التكاليف، رسالة دكتوراه، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 02، مصر، 2023، ص 410-411.

⁹ - <https://g-dart.com/%d8%aa%d8%ad%d9%84%d9%8a%d9%84-%d8%a8%d9%8a%d8%b3%d8%aa%d9%84/>

- يعين المؤسسة أن تبحث عن الإحصائيات وأن تستخدم البيانات، بما يسهم في صياغة الأهداف واستخلاص سياسات المتوافقة مع ذلك، خدمة لها في تحقيق مهمتها ورؤيتها على المديين القصير والبعيد.
- يسمح التحليل بتحديد العوامل والقوى الحاسمة، وصياغة خطط العمل، لتحسين الأداء وتجويد المخرجات.
- يوفر استنتاجات منهجية وموثوقة، لتمكين المؤسسة من تخطيط وتقييم عملياتها المتنوعة.
- الأداة تسمح بتقييم البيئة الحالية والتغيرات البيئية الخارجية المتوقعة.
- يساعد في جمع وتحليل واستخدام المعلومات لتحسين الأداء التنظيمي الداخلي للمؤسسة.
- يساهم في إدارة المخاطر، مما يقي المؤسسة من مضار قد ترفع في تكاليفها أو تخفض من ربحيتها.¹⁰

الفرع الثالث: نموذج SWOT:

نموذج SWOT هو أحد أهم أدوات التحليل الإداري فهو أداة تخطيطية تهدف لتحقيق التعامل مع البيئة المتغيرة بنجاح، بحيث يقوم بفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية،¹¹

ويعرف أيضا بأنه عملية تحديد وتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المنظمة، ويستخدم أهداف العمل، ويحدد العوامل الداخلية والخارجية التي تكون مناسبة أو غير مناسبة للمنظمة.

¹⁰ - عبد القادر قداوي، تحليل بيئة الأعمال الخارجية لإنشاء صناديق الوقف النقدي في الجزائر وفق نموذج pestel تحليلات ومقترحات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 7، العدد 02، جامعة شلف، الجزائر، 2023، ص 292.

¹¹ - محمد لمين حساب، التشخيص الاستراتيجي للوضعية الجبائية باستخدام نموذج SWOT، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 04، العدد 02، جامعة الأغواط، الجزائر، 2021، ص 110.

ويُعرف أيضا بأنه عملية تستخدمها المؤسسة حتى تتمكن من تحليل كل من بيئتها الداخلية والخارجية، بما يؤثر في صياغة الأهداف والاستراتيجيات التي من شأنها أن تساعد في تحقيق رسالة المنظمة والالتزام بها.¹²

المطلب الرابع: تحليل SOWT (مفهوم - أهمية - مكونات - استخدامات).

أولاً: مفهوم تحليل SOWT

تعود فكرة تحليل (SWOT) إلى عام 1957 عندما قدم Philip sielznick طروحاته الخاصة بالموائمة بين العوامل الداخلية للمنظمة وبين ظروف البيئة الخارجية،¹³ ويعد أحد أهم الأدوات المعتمدة في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمات بعد تحليلها لأهم العوامل الحيوية.¹⁴

ويعرف تحليل SWOT بأنه أحد نماذج التحليل الإداري التي تحدد العوامل التي قد تؤثر على النتائج المستقبلية للمؤسسة، وهو بطبيعته تحليل داخلي للمنظمة (نقاط القوة والضعف)، والخارجية (التهديدات

¹² - محمود السيد عباس وعفيفه فتحي رفله لوس، SWOT Analysis في التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 39، العدد 12، الجزء 2، جامعة أسيوط، مصر، 2023، ص 113-114.

¹³ - منى سالم حسين مرعي، استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي SWOT في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 31، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العراق، 2010، ص 85.

¹⁴ - أمال بن سترة وموال شيشة، استخدام مصفوفة التحليل الرباعي SWOT (نقاط القوة - الضعف / الفرص - التهديدات) في الشركات متعددة الجنسيات، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 05، العدد 02، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2021، ص 107.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحليل الإداري والأداء التنظيمي

والقرص) للبيئة، يعني الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بهدف الوصول إلى الأهداف المرادة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة في ضوء التحليل البيئي وبالتالي تحديد الكفاءات المميزة لمنظمة.¹⁵

ويمكن تعريفه أيضا بأنه تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية والاستراتيجية التي تمثل التوافق الأفضل بينهم.¹⁶

كلمة SWOT اختصارا للكلمات التالية:

الجدول رقم 01: يوضح شرح كلمة SWOT

الكلمة بالأجنبية	معناها بالعربية
Strengths	نقاط القوة أو التميز
Weakness	نقاط الضعف أو جوانب القصور
Opportunities	الفرص المتاحة التي يمكن استثمارها أو الاستفادة منها
Threats	التهديدات أو المعوقات التي تواجهها المنظمة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بخدة شهرزاد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سوات SWOT في تطوير التخطيط الاستراتيجي، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03، جامعة بشار، الجزائر، 2019، ص 52-53.

¹⁵ - هدى محمد الأمين عبد الله، أثر نماذج التحليل الاستراتيجي على تطوير الأداء المؤسسي، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين في الفترة (2022-2023)، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 02، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان، 2023، ص 13.

¹⁶ - موسى بخشاخشة، محاضرات في مقياس الإدارة الاستراتيجية مطبوعة بيداغوجية في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالم، الجزائر، 2020، ص 84.

ثانيا: أهمية تحليل SOWT

- تحديد العوامل البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة، وتشخيصها لوضع تصور تفصيلي عن خصائص هذه العوامل واتجاهاتها المختلفة، وتحديد وتقدير ما يمكن أن تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، وما تضمنه البيئة الداخلية من نقاط القوة والضعف.
- الانتفاع من نتائج التحليل الاستراتيجي في تحديد التوجهات الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة.
- التحليل والتشخيص الجيد يجعل المنظمة في حالة دائمة من التكيف مع العوامل البيئية المختلفة التي تتعامل معها أو تعمل من خلالها.¹⁷
- يساعد على الموازنة بين العناصر الاستراتيجية للبيئة الداخلية مع العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية، وهذا يساعد المنظمة على التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الإدارة الاستراتيجية الفعالة للمنظمة.¹⁸
- يساهم تحليل SWOT في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات، واستغلال الفرص، وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة .
- يستخدم تحليل SWOT لمعالجة الأوضاع الاستراتيجية المعقدة عن طريق تقليل كمية من المعلومات لتحسين عملية صنع القرار.
- يساعد تحليل SWOT المنظمة على تنظيم ومراجعة المعلومات و للانتقال أفضل للنظم.
- يساعد تحليل SWOT المنظمة على بلوغ افضل التخطيط لتحقيق أهدافها.

¹⁷- سهام ابراهيم محمد البخنوق، دور التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT وأهميته في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمنظمات العامة في ليبيا، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد 16، ليبيا، 2021، ص05.

¹⁸- مبارك بوعشة وغربي سامية، التشخيص البيئي باعتماد نموذج SWOT كآلية لتفعيل نظام المعلومات التسويقية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 1، جامعة خنشلة، الجزائر، 2017، ص 87.

- يوفر تحليل SWOT نظرة ثاقبة للحواجز التي قد تكون موجودة في عمليات التغيير والكشف 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 التنافسية .
- تحليل SWOT مهم لاستكشاف حلول جديدة للمشاكل، وتحديد الحواجز واتخاذ قرار بشأن التوجه الذي سيكون أكثر فعالية، والتبادل الأفكار وجهاز تسجيل كوسيلة للتواصل، و التعزيز مصداقية لقادة أو الداعمين الرئيسيين.¹⁹

ثالثا: مكونات تحليل SOWT

الجدول رقم 02 يوضح مكونات نموذج تحليل سوات

المكون	شرحه
نقاط القوة	تحديد نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة عن المنافسين ونقاط القوة هي الأوضاع والمزايا والقدرات والموارد المادية والمعنوية المتاحة للمؤسسة الممكن توفيرها من خلال الترتيبات الاستراتيجية للمؤسسة وتشمل الموقع الجغرافي والموارد البشرية المؤهلة ومستوى التنمية الأخلاقية والموارد الطبيعية، نقاط القوة يمكن أن تكون داخلية ويمكن أن تستند على البيئة الخارجية في ظل أوضاع داخلية ذات ترتيب استراتيجي معين.
الفرص	تحديد الفرص وهذه الخطوة تتضمن تحديد الفرص وما حولها من ظروف والفرصة تتشكل من وجود ظروف وأوضاع وأنماط ثقافية، اجتماعية، سياسية، اقتصادية، أمنية ... الخ، يمكن الاستفادة منها لتحقيق مصلحة ويتم ذلك من خلال عدد من الأهداف الاستراتيجية بالاستناد علي نقاط القوة والمقصود بالفرصة هي: - الفرصة الجاهزة الموجودة فعلا ويمكن استغلالها. - الفرص الممكن صناعتها عبر التخطيط الاستراتيجي.

¹⁹- جغوبي فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص 62.

أما تحديد الظروف والأوضاع المتعلقة بالفرصة يمكن من انجاز تخطيط استراتيجي سليم وعميق.	
هي كل الأوضاع والفرص الداخلية التي تعيق أو تمنع أو تؤثر سلباً على تحقيق المصالح الاستراتيجية للمؤسسة مثل ضعف البنيات التحتية ضعف الموارد البشرية، السلوك السلبي سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، كما أنها تشمل نقاط الضعف لدى المنافسين أو الخصوم في البيئة الخارجية حتي يتم التعامل معها حيث يمكن الوصول لخيارات استراتيجية ووسائل تنفذ من خلال نقاط ضعف الخصم (وجود نقطة ضعف ملازمة لتنفيذ بعض الأهداف الاستراتيجية للمنافسين فيتم الاستفادة منها لتحقيق مصلحة).	نقاط الضعف
هي كل الأوضاع والظروف الموجودة في البيئة الخارجية والتي تشكل عقبة أمام تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية، أي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المؤسسة وتؤثر عليها سلباً.	المهددات

المصدر: مختار محمد خليل ابراهيم، تحليل SWOT ودوره في الميزة التنافسية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد

4، العدد 12، السودان، 2023، ص 243.

رابعاً: استخدامات تحليل SOWT

نظراً لأهمية أسلوب SWOT وفعاليته تتعدد استخداماته إذ يمكن أن يستخدم في عدة مجالات نذكر منها:

- عمليات التخطيط لوضع وصياغة الاستراتيجيات المختلفة التي تستخدمها المؤسسات في تحقيق أهدافها الحالية المستقبلية.
- تشخيص وتقييم المؤسسات الوضع الراهن للمؤسسات المختلفة وذلك لوضع أهداف واقعية يمكن تحقيقها في المستقبل.
- تقييم البرامج والمشروعات حيث يساهم في تقييم مختلف البرامج والمشروعات التي تعمل داخل المؤسسات التعليمية، والتعرف على مدى التقدم من عدمه.

- عمليات حل المشكلات، وعمليات اتخاذ القرارات وبناءً على ما سبق يؤدي إلى التعرف على

المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسات.²⁰

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء التنظيمي

يُعد الأداء التنظيمي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، لما له من دور حاسم في قياس مدى فعالية وكفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الأداء التنظيمي وأهميته، وكذلك سنشير إلى مؤشرات الأداء التنظيمي، وأهم محدّداته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي

يعرف الأداء التنظيمي بأنه نشاط شامل يعكس مقدرة المنظمة عن استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير

معينة تضعها المنظمة وفق أهداف طويلة الأجل لغرض البقاء والنمو والتكيف.²¹

ويعرف أيضا بأنه قدرة المنظمة على اكتساب واستغلال مواردها النادرة والقيمة قدر الإمكان في سبيل تحقيق أهدافها التشغيلية،²² فهو 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، يشير الأداء التنظيمي إلى قيام الموظفين بالمؤسسة بسلوك إداري معين يتفق مع مبادئ الإدارة، من أجل تحقيق أهداف وظائف الإدارة واتخاذ القرارات، التخطيط والتنظيم، وكذلك الإشراف والتوجيه والقيادة، الرقابة بصورة رشيدة وبأقل تكلفة ممكنة، وعادة ما يكون الأداء التنظيمي نتيجة لقدرة الإدارة الكافية على كل الأعمال لتحقيق توازن في هيكل التنظيمي للمؤسسة فيما

²⁰ - محمود السيد عباس وعفيفه فتحي رقله لوس، مرجع سابق، ص 118-119.

²¹ - بن عياش طارق، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016، ص 05.

²² - مريم عبد الله، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 15، العدد 01، 2023، ص 09.

يتعلق بأهدافها ورؤيتها،²³ ويعبر الأداء التنظيمي عن درجة الالتزام بتنفيذ المهام والواجبات المحددة لممارسة العمل من أجل تحقيق النتائج المتوقعة من العمل في المنظمة طبقاً لمعايير قياسية تساهم في تحقيق حاجات ورغبات العملاء.²⁴

والأداء الفعال يتحقق من خلال دراسة العوامل البيئية والتكنولوجية والمنافسة، وتحديد الفرصة والتهديدات، ورسم الاستراتيجيات والاستراتيجيات البديلة، واختيار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل منفعة وأعلى مستوى من الأداء.²⁵

مما سبق يمكن القول أن الأداء التنظيمي هو عملية تجمع كل الوظائف التي تقوم بها إدارة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بسهولة ووضوح، مع محاولة تجنب المشاكل التي قد تفسد جودة أداء المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية الأداء التنظيمي وقياس الأداء

❖ أهمية الأداء التنظيمي

تتمثل أهمية الأداء التنظيمي في النقاط التالية:

- تحديد المدى الذي تستطيع للمنظمة فيه التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال وضع الأهداف وبناء الاستراتيجيات وتوظيف للموارد لتحقيق تلك الأهداف.

²³- مخفي أمين وبطاهر بخته، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، مرجع سابق، ص 98.

²⁴- شعبان حسان أحمد خليل، أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 11، العدد 3، الجزء 3، كلية التجارة، جامعة السويس، مصر، 2020، ص 1862.

²⁵- محمد أبو عليم، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص 26.

- يساعد على تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الأهداف.
- أهمية الأداء التنظيمي تأتي من كونه يمثل قدرة للمنظمة واستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقا.
- يعد الأداء التنظيمي المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدراتها على البقاء و النمو.²⁶
- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق الأهداف وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة.
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم فإذا كان الأداء مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين.
- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو الأخرى إنما يعتمد أساساً على مستوى الأداء بها.
- أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

²⁶- صورية بوطرفة ونجوى نصر، أثر إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2021، ص 54.

- استثمار الوقت وذلك بانضباط الموظف بساعات العمل أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله ويتفانى في إعطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل.
- كما أنه ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء ويساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين، واستغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال.²⁷

❖ أهمية قياس الأداء

بدأ الاهتمام بعمليات قياس الأداء في القطاعات الحكومية والخاصة في الآونة الأخيرة بأخذ اهتماما كثيرا نظرا لما يمثله ذلك في قدرة المنظمة في تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية بعد قياس الأداء منهاجا استراتيجيا يهدف إلى زيادة كفاءات أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وخلق العمل وزيادة قدراتهم أي ربط أداء الأفراد بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعية للمنظمة. وعليه فإن على المنظمات أن تقيس نتائج أداء أعمالها أو أدائها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة حيث أن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، ويمكن تلخيص أهمية قياس الأداء بصورة مجملية في النقاط الآتية:

- زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة.
- تقديم المخرجات في أفضل صور.
- المساهمة في ربط إدارة الأداء بالأهداف والاستراتيجيات للمنظمة.
- تحقيق التميز ورضا المتعاملين.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمة.
- تحقيق ضمان التحسين المستمر لأداء المنظمة.

²⁷- عبد الرحمان علي، أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، الجزائر، 2023، ص 32.

- التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس العواطف أو الآراء الشخصية.
- تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة وفهم العمليات التي تقوم بها فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة.
- توفير المعلومات التي تساعد على في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المنظمة.²⁸

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء التنظيمي

تتمثل مؤشرات الأداء التنظيمي فيما يلي:

1. **الأداء المالي:** وهو المفهوم الضيق لأداء الأعمال والذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات والربحية.
2. **الأداء المالي والأداء التشغيلي:** وهو المفهوم الأوسع للأداء إذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساسا العقلانية في التوجه نحو أفضل استخدام للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعلمي أكبر المردودات، فضلا عن مؤشرات الأداء المالي وضمن الأداء التنظيمي الواسع فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية وتقديم منتجات جديدة وجودة الإنتاج.
3. **الفاعلية التنظيمية:** وهو المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي وإذا يشير على أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى لتحقيقها، قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.²⁹

²⁸ - أحمد صالح أحمد الأثري، دور نظم قياس الأداء في دعم بناء ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 03، الكويت، 2021، ص 255-256.

²⁹ - كريمة راوي، دور الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص 06.

4. مؤشر المالية: يضم مؤشر المبيعات، حساب التكاليف، العائد على الأصول ...

5. مؤشر السوق: درجة رضا العملاء، دراسة سوق المنافسة، دوران الناتج عن العملاء الدائمين.

6. مؤشر الخاص بالبيئة الاقتصادية: درجة الامتثال للأنظمة، عدد الغرامات والعقوبات أو

التكاليف، الوقت الملائم للاستجابة للمتغيرات البيئية و تصحيحها.

7. بالإضافة لمؤشرات أخرى نذكر منها: مؤشر الأداء لسلسلة التوريد والمخزون واللوجستيات، معدل

دوران المخزون، التخزين، التوصيل، إنتاج الطلبات مؤشرات أداء تكنولوجيا المعلومات ، أمن

انظمة، الكمبيوتر ، توافر الأنظمة.³⁰

المطلب الرابع: محددات الأداء التنظيمي

تتمثل محددات الأداء التنظيمي في العناصر التالية:

أولاً: خصائص المنظمة: تتضمن الهيكل و التكنولوجيا. ويشير هيكل إلى علاقات رسمية بين أعضاء المنظمة، ويمكننا 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 للمنتجات النهائية).

ثانياً: 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.

³⁰ – البكري رشا وبوترعة سمية، توزيع المعرفة ودوره في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالم، الجزائر، 2021، ص 62-63.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحليل الإداري والأداء التنظيمي

ثالثاً: خصائص العاملين: تنقسم إلى عاملين هما المرفق بالتنظيم وبالأداء في هذا المنصب، مرفق بالتنظيم يلبي احتياجات المنظمة عن طريق جذب والاحتفاظ وتعبئة القوى العاملة المؤهلة لذلك، أما بالنسبة للأداء الموظفون ذلك يختلف وفقاً لدوافع الاحتياجات والقدرات ووضوح وقبول الدور، فعندما الموظفون قادرون على تحقيق الأهداف الشخصية وتحسين الأهداف التنظيمية والتفاني في الأداء الفردي، فهناك علاقة تبادلية بين منظمة والموظفين بحيث يمكن للجميع تحقيق أهدافهم الخاصة.³¹

رابعاً: سياسات والممارسات الإدارية: وهي مجموعة من المحددات تشير إلى تأثير الأداء التنظيمي وتنقسم إلى فئات: وسنشير إليها في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: يوضح فئات محدّدات تأثير الأداء التنظيمي

الفئة	شرحها
الأولى	تشمل كلا من تحديد أهداف للمنظمة إلى تحديد مساهمة مختلف الإدارات والجماعات والأفراد لتحقيق هذه الأهداف.
الثانية	هي اكتساب واستخدام الموارد يتضمن التكامل والتنسيق وتوزيع الموارد بين الإنتاج، تنفيذ وصيانة المبادئ التوجيهية والسياسات وممارسات الإدارة وضوابط وآليات التغذية المرتدة.
الثالثة	من السياسات والممارسات الإدارية خلق بيئة تفضي إلى الأداء مثل التعيين التدريب والتطوير، تصميم الوظائف والتقييم.
الرابعة	عملية الاتصال هي وسيلة لمواءمة الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
الخامسة	القيادة وصنع القرار يسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على جودة وقبول القرارات المتخذة سياسات وممارسات المدير الواجب تنفيذها لتحسين نوعية القيادة في المنظمة
السادسة	من الممارسات والسياسات التي تم تحديدها بواسطة التكيف والأداء التنظيمي من القواعد الأساسية في إدارة التغيير والتكيف المنظمة لاتزال قائمة على تشخيص المشكلة.

³¹ - بظاهر بخته ومخفي أمين، دور تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، دراسة ميدانية لمؤسستي متيجي وسونلغاز بمستغانم، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 7، العدد 13، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2017، ص 224.

المصدر: صورية بوطرفة ونجوى نصره، مرجع سابق، ص 85.

وهناك من أشار لمحددات الأداء التنظيمي في النقاط التالية:

- الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع تعد محورا رئيسيا في تحديد مستوى الأداء.
- الوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص النمو الوظيفي تعد من المحددات الرئيسية في تحديد مستوى الأداء.
- الموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مالية، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة ويعد أيضا محورا رئيسيا في تحديد مستوى الأداء.
- الجهد هو الناتج من حصول الفرد على الدعم والحوافز وتحويلها إلى طاقة جسمانية وعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتطلب هذه القدرات فترة زمنية قصيرة.
- إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتكوين الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.³²

³² - شعبان حسان أحمد خليل، مرجع سابق، ص 1863 - 1864.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحليل الإداري (المتغير المستقل)

أولاً: الدراسات العربية:

1/ دراسة هدى محمد الأمين عبد الله (2023)، أثر نماذج التحليل الاستراتيجي على تطوير الأداء المؤسسي، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين في الفترة (2022-2023)، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 02، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان، 2023.

هدفت الدراسة إلى إيضاح دور العلاقة التآثرية بين استخدام نماذج التحليل الاستراتيجي وتطوير الاداء الاداري في المؤسسات، وقد استعملت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وبلغت عينة الدراسة 50 موظف من العاملين في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتمد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل تحليل البيانات، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن الإعداد للمستقبل بغرض تحقيق الغايات المنشودة لا يمكن تحقيقه إلا في ضوء التحليل البيئي المنتظم، كما أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك فروقا جوهرية بين تحليل قوى المنافسة الموجودة وبين تحليل قوى المنافسة الواجب تطبيقها واوصت الدراسة بأنه لا بد من تعزيز القدرة التنافسية والتخلي عن الخدمات التي لم تلق نجاحا ومن ثم اجراء المسح البيئي والتنبؤ لتطوير الاداء الاداري في الشركة،

وضرورة التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية ليعطي قدرة أكبر على اتخاذ قرارات أفضل ذات دقة أكبر.

2/ دراسة بطاهر بختة ومخفي أمين (2017)، بعنوان: دور تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، دراسة ميدانية لمؤسستي متيجي وسونلغاز بمستغانم، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 7، العدد 13، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2017.

هدفت الدراسة 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 والتهديدات وأيضاً من خلال التطرق إلى تحليل نموذج مصفوفة SWOT، إضافة إلى التركيز على مفهوم الأداء التنظيمي وأهم محدداته، وقد استعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 54 موظف بمؤسستي متيجي وسونلغاز بمستغانم، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتمد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل تحليل البيانات، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر تحليل SWOT نموذجاً مهماً للمنظمة لما له من أثر على تحديد استراتيجية المنظمة
- استخدام الموارد المتاحة بشكل منتظم يتناسب مع احتياجاتها يسهم بشكل فعال 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.
- وجود ارتباط ضعيف وموجب بين متغيري الدراسة.

3/ دراسة جغوبي فادية (2016)، بعنوان: دور التحليل الاستراتيجي swot في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحليل الاستراتيجي swot في تحسين أداء المنظمة وإيجاد العلاقة بين التحليل الاستراتيجي swot وزيادة كفاءة وفعالية أداء المنظمات، وقد استعملت الدراسة المنهج الاستكشافي والاختباري، وبلغت عينة الدراسة 12 إطار مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتمد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل تحليل البيانات، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يساعد التحليل الاستراتيجي للمنظمة في تحديد رسالتها وأهدافها.
- تعمل المنظمة دائم على تطوير وتحسين أداءها، وتعتبر عملية تقييم الأداء من أهم أساليب تحسين الأداء، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء ضرورية بالنسبة لمنظمة و ذلك من خلال مساعدتها في كشف الأخطاء والانحرافات في الأداء وتصحيحها، و توضيح مدى تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي الى رفع مستوى أداء المنظمة.
- يعتبر تحليل swot ركيزة مهمة من ركائز التحليل الاستراتيجي ونقطة البداية الوضع أي خطة على مستوى المنظمات وحتى الأفراد في اتخاذ قرارات حياتهم اليومية، وهي من أدوات التحليل الاستراتيجي السهلة وشديدة الأهمية والتي لا يجب إغفالها أو تجاهل أهميتها.

- يساهم تحليل SWOT في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات واستغلال الفرص، وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة.
- تتبنى مؤسسة مطاحن الزيبان تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات في ممارسة أعمالها.
- تقوم المؤسسة بمتابعة اللوائح والقوانين التي تتعلق بمختلف أنشطتها والتعديلات المناسبة.
- تملك مؤسسة مطاحن الزيبان أفراد ذوي الخبرة مما يساهم في زيادة مستوى أداءها.
- تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف له دور في تحسين أداء مؤسسة الزيبان، بينما تحليل الفرص والتهديدات ليس له دور في تحسين أداءها.

ثانيا/ الدراسات الأجنبية:

1/ دراسة Lotfi MEKHZOUNI و Nadjoua HARNANE ، (2024)، بعنوان: تحليل SWOT للواقع الحالي والآفاق المستقبلية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 14، العدد 1، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة للبحث في الوضع الراهن للاستخبارات الاقتصادية في الجزائر، مع التركيز على واقعها وتحدياتها من خلال تحليل SWOT شامل، وكشف البحث أن الجزائر تمتلك نقاط قوة كبيرة، بما في ذلك ثروة الموارد الطبيعية والتزام الحكومة بالإصلاحات الاقتصادية، مما يوفر أساساً لتطوير ممارسات استخبارات اقتصادية قوية، ومع ذلك تواجه البلاد تحديات ملحوظة مثل محدودية توافر البيانات، وعدم الكفاءة البيروقراطية، ونقص المهنيين المهرة في هذا المجال.. تحدد الدراسة فرصاً لتعزيز قدرات الاستخبارات الاقتصادية من خلال الاستثمار في التكنولوجيا، والتعاون الإقليمي، والتنوع الاقتصادي، تشمل التهديدات التي تواجه التنفيذ الفعال للاستخبارات الاقتصادية عدم الاستقرار السياسي، والتقلبات الاقتصادية العالمية، ومخاطر الأمن السيبراني، تسلط النتائج الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي في

الاستفادة من نقاط القوة والفرص في الجوائر مع معالجة نقاط الضعف والتخفيف من حدة التهديدات لتطوير إطار عمل شامل للاستخبارات الاقتصادية يدعم التنمية الاقتصادية المستدامة والتنوع.

2/ دراسة Belal Dahiam et Saif Ghaleb (2024)، بعنوان: أهمية استخدام نموذج swot

في نجاح الأعمال، المجلة الدولية للأعمال والإدارة الآسيوية، المجلد 03، العدد 4، تركيا.

يُعد تحليل SWOT أداة تخطيط استراتيجي تساعد الشركات على تحديد نقاط قوتها وضعفها وفرصها وتهديداتها، هدفت هذه الدراسة لمعرفة أهمية تحليل SWOT في تحقيق نجاح الأعمال، من خلال مراجعة شاملة للأدبيات، تدرس دور تحليل SWOT في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار والنمو التنظيمي، تتضمن المنهجية مراجعة لدراسات الحالة والبيانات التجريبية من مختلف الصناعات، تسلط النتائج الضوء على كيفية مساعدة تحليل SWOT في مواءمة الاستراتيجيات مع ديناميكيات السوق وتعزيز الميزة التنافسية، يتعمق النقاش في الآثار العملية وقيود تحليل SWOT، ويختتم بتوصيات لاستخدامه الفعال في صياغة استراتيجية الأعمال.

3/ دراسة Christine Namugenyia وآخرون، (2019)، بعنوان: تصميم نموذج تحليل SWOT

وتقييمه في سياقات متنوعة لأنظمة الأعمال الرقمية، لمؤتمر الدولي الثالث والعشرون حول أنظمة المعلومات والهندسة الذكية والقائمة على المعرفة (أستراليا، جنوب إفريقيا).

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم نموذج SWOT جديد يتم فيه نمذجة العناصر لاستجواب آراء المديرين للإشراف على رؤية جديدة لمجموعة متنوعة من سياقات الأعمال التي يمكن أن توجه محلي SWOT وتوفير خدمات النظام البيئي الرقمي في عمليات صناعة البريد الإلكتروني على النحو الأمثل، يتم تحليل قضايا وتحديات عناصر تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) للعديد من شركات القطاعين العام والخاص، وتوثيقها ونمذجتها لتقييم البيانات الوصفية الموحدة التي تمثل وجهات نظر

صناعة البريد الإلكتروني، وتصورها وتفسيرها في مجالات المعرفة الجديدة، بحيث تحتاج أنشطة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) إلى قدر كبير من الاهتمام، على وجه الخصوص، أثناء تصميم وتعزيز استراتيجيات جديدة لسيناريوهات صناعة البريد الإلكتروني في سياق إدارة المشاريع المتكاملة، مع مراعاة العمليات التجارية المعقدة، قد لا يكون لحلول المعلومات خيارات، مما يؤدي إلى فشلها في معالجة الأولويات وتوفير حلول بديلة، نركز على منهجيات النظام البيئي الرقمي، التي تُعالج فيها القضايا والتحديات والأولويات التجارية والتنظيمية.

4/ دراسة سوران كاكاران، (2018)، بعنوان: تحليل SWOT: أداة الاستقرار التنظيمي (KFC) كدراسة حالة، مقال في مجلة إدارة العمليات والتقنيات الجديدة، إقليم كردستان، العراق.

هدفت الدراسة لاختبار دور تحليل SWOT كاستراتيجية تنفيذ تسويقية لتوفير حالة مستقرة للمنظمات. بمزيد من التفصيل، تحليل SWOT هو متغير مستقل واستقرار المنظمة هو متغير تابع، تعتمد المنهجيات على عدة مسائل من خلال مراجعة الكتب والمجلات، بالإضافة إلى تعقب المعلومات حول كي إف سي (دجاج كنتاكي المقلي) كعلامة تجارية عالمية وسلسلة مطاعم أغذية، وتظهر النتيجة أن المعلومات الدقيقة التي يتم الحصول عليها للمديرين من خلال التحليل والتصنيف باستخدام SWOT وPEST لها دور مهم في وضع الخطة الاستراتيجية واستقرار المنظمة لفترة أطول، وفي الختام، فإن هذه الاستراتيجيات تلعب وتقود الدور الأساسي للمنظمات في إجراء أفضل الحلول أو على الأقل الحلول المثلى مع مرور الوقت والموقع على التوالي.

5/ دراسة Sigita Vaitkevičius (2006)، بعنوان: نمذجة التحليل الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية، مجلة اقتصاديات القرارات الهندسية، المجلد 6، العدد 46، نيجيريا.

هدفت هذه الدراسة للمقارنة بين المفاهيم المختلفة للتحليل الاستراتيجي، وتسلط الضوء على الاختلافات الأساسية بينهم، وتقدم مفهومًا تشغيليًا للتحليل الاستراتيجي في عملية الإدارة الاستراتيجية، تم تحليل عملية التقييم المقترحة للإدارة الاستراتيجية باستخدام استبيان الرأي والتقييم، تم استخدام الاستبيان لدراسة آراء ومواقف مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم من مختلف الأحجام ومجالات النشاط: ولتحقيق الأهمية الإحصائية، تم تقليص نسبة مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى 91 %، على الرغم من أنها شملت 99.7 % في ليتوانيا في ذلك الوقت، وتم الأخذ في الاعتبار مراحل التحليل الاستراتيجي، وقد مكنت نتائج البحث من تحديد الاختلافات الجوهرية في التحليل الاستراتيجي المتعلقة بحجم المنظمة ومكنت من التوصل إلى استنتاج افتراضي حول الاختلافات المحتملة المتعلقة بطبيعة النشاط التنظيمي، إن النموذج الذي تم تطويره لعملية الإدارة الاستراتيجية لا يؤدي فقط إلى فهم أفضل للتحليل الاستراتيجي، بل يمكن المديرين أيضًا من اتخاذ القرارات بشأن ما يجب تحليله وإلى أي مدى يجب تحليله عند إجراء التحليل الاستراتيجي، علاوة على ذلك، فإن هذا النموذج يجعل من الممكن تفسير جزئيًا لماذا لم يكن هناك إجماع على قضايا عملية إدارة Swategic Zamenez 20 حتى الآن.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي (المتغير التابع)

أولاً: الدراسات العربية:

1/ دراسة راوي كريمة (2013)، بعنوان: دور الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية دور المورد البشري على الأداء التنظيمي كما تم إسقاط مضامين الجانب النظري على مؤسسة مومن الإنتاج الدقيق بورقلة، وقد استعملت الدراسة المنهج الوصفي

الفصل الأول: الإطار النظري للتحليل الإداري والأداء التنظيمي

التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 30 موظف، واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتمد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل تحليل البيانات، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التسيير فعال للموارد البشرية له دور في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أثبتت الدراسة بأن العامل يوظف على أساس الكفاءة المهنية ، أي أن العامل لا يجد صعوبة في التوظيف لأن مستواه التعليمي لن يكون عائق.
- وجود شفافية في توظيف العاملين في المؤسسة
- كما أثبت بان تدريب العاملين في المؤسسة يزيد من إنتاجية للمتدرب ويساعده في حل المشاكل التي تواجهه في العمل وتحسن من أدائه ، لأن العامل الجديد يواجه مشاكل في العمل خاصة في عملية الإنتاج.
- كما اثبتت وجود نقص في تنوع البرامج التدريبية في المؤسسة.
- تعمل المؤسسة على تنمية قدرات العمال و تطوير أدائهم؛
- الحوافز المقدمة تشجع العاملين على العمل الجماعي مما يؤدي الى تحسين الأداء التعليمي للمؤسسة
- التزام العاملين في انجاز أعمالهم هو أساس نجاح المؤسسة.
- وجود اتصال مباشر بين العاملين في كل المصالح مما يوفر جو من المشاركة و التعاون.
- الموارد البشرية في المؤسسة لها دور في اعطاء افكار جديدة مفيدة للعمل؛
- الأداء التنظيمي للمؤسسة ناتج من التسيير الفعال للموارد البشرية
- عدم وجود طرق لتقييم الاداء.

2/ دراسة بظاهر بختة (2018)، بعنوان: أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع أرزيو، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، وقد استعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة، وبلغت عينة الدراسة 115 إطار في المديريات وفروع ووحدات مؤسسة سوناطراك بوهران، واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتمد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل تحليل البيانات، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يساعد التحليل الاستراتيجي المؤسسة على تحسين أدائها للمضي قدما، ورفع مستوى نشاطها حتى تستطيع أن تحسن قدرتها على المنافسة والحصول على المكانة المناسبة من خلال زيادة حصتها السوقية وتحسين نوعية منتجاتها.
- يكمن دور التحليل الاستراتيجي في تحسين مستوى أداء التنظيمي للمؤسسة عن طريق التصميم التنظيمي في تنفيذ الأهداف المرجوة والتي تم تحديدها من طرف الإداريين بالمنظمة مع تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة.
- تؤكد نتائج المتعلقة بالجانب النظري والجانب التطبيقي عدم تحقق الفرضية الرئيسية الأولى في مؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبأن المؤسسات الجزائرية تقوم بالتحليل الاستراتيجي الداخلي ولكن بشكل غير كاف وغير فعال ولم يتم ترسخ معظم مبادئ في مختلف مديرياتها وفروعها؛
- كما أنها تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية، حيث أن مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية جيد ويتحسن باستمرار رغم تحسينها النسبي في أدائها ككل

- وتؤكد هذه النتائج من جهة أخرى على صحة الفرضية الرئيسية الثالثة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يساهم التحليل الاستراتيجي الداخلي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحسين أدائها التنظيمي.

- وصحة مختلف الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها المتعلقة بمساهمة كل من الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية ومستوى الموارد في تحسين الأداء التنظيمي.

3/ دراسة مخفي أمين وبطاهر بختة (2016)، بعنوان: أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 03، العدد 06، جامعة مستغانم، الجزائر، 2016.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، وقد استعملت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وبلغت عينة الدراسة 46 موظف بالمؤسسات ميناء مستغانم ومؤسسة تكرير السكر ومؤسسة الاتصالات موبليس، واستخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتمد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل تحليل البيانات، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر التحليل الاستراتيجي كعامل مهم في مساعدة المنظمة في اختبار استراتيجيتها بناء على ما يحدث في بيئتها الداخلية.
- إن الإلمام مختلف جوانب عناصر البيئة الداخلية يساعد المنظمة على زيادة فعاليتها ورفع قدراتها المختلفة خاصة تنافسية منها.
- إن التحليل الداخلي له بالغ اثر في تحسين المنظمة بأهمية معرفة مواردها وهياكلها التعليمي الذي يعتبر محور إدارتها.

- للأداء التنظيمي دور مهم في تحسين اتخاذ القرارات من طرف المنظمة تجاه موظفيها أو عملائها.

- ضعف التحليل الاستراتيجي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهو محدود.
- إهمال المؤسسات الجزائرية لمحيطها وعدم اكتراثها لما تحدث داخل بيئتها الداخلية.
- تحسن الاداء التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية نتيجة اتباعها لنظام تسيير جيد.
- ضرورة تركيز المؤسسة على ما يساهم في حفاظ على استقرار والحسين أدائها التنظيمي.
- قلة مساهمة التحليل الاستراتيجي الداخل في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات حيث توجد علاقة ارتباط بينهما إلا أنها ضعيفة.

4/ دراسة محمد أبو عليم (2014)، بعنوان: أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات

الخاصة في عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، وقد استعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي السببي، وبلغت عينة الدراسة 171 موظف، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتمد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل تحليل البيانات، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الإداري التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة ومتغيرات الأداء التنظيمي خدمة الزبائن، ولاء الزبائن تحت مستوى معنوية (2005).

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية المتغيرات التمكين الإداري على متغير الأداء التنظيمي.
- يوجد أثر ذو المتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على بعد خدمة الزبائن.

– يوجد أثر ذو المتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على بعد ولاء الزبائن.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1/ دراسة Army Stephen Bamawo و Zakarya Mohsen Al-Hodiany (2021)،

بغنوان: محددات الأداء التنظيمي: أدلة تجريبية من القطاع المصرفي النيجيري، مجلة EPRA الدولية للدراسات الاقتصادية والتجارية والإدارية (EBMS)، المجلد 8، العدد 07، ماليزيا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على محددات الأداء التنظيمي، وكذلك علاقتها بالأداء التنظيمي، العوامل الثلاثة المحددة التي تم التحقيق فيها في هذه الدراسة هي بيئة العمل والتدريب والتطوير والقيادة. أجريت الدراسة على 200 موظف في خمسة بنوك تجارية تقع في أبوجا، نيجيريا، وتم اختيار المشاركين باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ودالة بين بيئة العمل والتدريب والتطوير والقيادة والأداء التنظيمي، ووجد أيضًا أن مستوى التنظيم مرتفع، علاوة على ذلك، كشفت النتائج أن بيئة العمل كانت من بين العوامل الثلاثة المحددة التي تمت دراستها في هذه الدراسة، وهي أعلى مؤشر لأداء المنظمة، وبناء على نتائج هذه الدراسة، فإن العوامل الثلاثة تساهم في أداء الموظفين، وبالتالي يجب على المنظمات التي تسعى إلى تحقيق مستوى عالٍ من النجاح التنظيمي أن تستثمر في العوامل الثلاثة، وخاصة بيئة العمل، والتي وجد أنها العامل الأكثر تأثيرًا.

2/ دراسة Ajike Ada Kanu وآخرون، (2017)، بعنوان: تأثير تحليل SWOT على أداء شركات التصنيع في نيجيريا، المجلة الدولية للبحوث المالية والاقتصادية المبتكرة، المجلد 5، العدد 4، نيجيريا.

هدفت هذه الدراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين تحليل SWOT وأداء منظمات تصنيع مختارة في نيجيريا، وتم اعتماد تصميم بحث مسحي، وكان الاستبيان الأداة الرئيسية للدراسة، تم تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات التي صيغت للدراسة باستخدام معامل الارتباط باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 20.0. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن تحليل SWOT له تأثير كبير على أداء منظمات الأعمال في نيجيريا، وأن استخدام تحليل SWOT سيمكن المنظمة من اغتنام الفرص وتجنب التهديدات الموجودة داخل البيئة، وبناءً على ذلك توصي الدراسة بأن تواصل إدارة المنظمة بذل المزيد من الجهود في الحفاظ على قوة عاملة متحفزة جيداً تُشكل دافعاً لإبداع المنظمة.
- تحقق المنظمات التوازن من خلال تقييم البرامج والخدمات الجديدة بهدف تعظيم الأداء التنظيمي.
- يُعد تحليل SWOT أداة أولية لاتخاذ القرار تُمهّد الطريق لهذا العمل يُظهر هذا المزيج نقاط ضعف المنظمة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية، هذه بالتأكيد استراتيجية دفاعية، من أجل تقليل نقاط الضعف الداخلية للمنظمة وتجنب التهديدات الخارجية.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التحليل الإداري والأداء التنظيمي، فبعضها تناول موضوع التحليل الإداري كمتغير مستقل وتناول معه متغير الأداء التنظيمي كمتغير تابع مثل دراسة جغوبي فادية ودراسة بطاهر بخته ومخفي أمين المعنونة دور تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات،

وكذلك دراسة Ajikey Ada Kanu ودراسة هدى محمد الأمين عبد الله، وهذا ما اتفقت فيه دراستنا مع هذه الدراسات، وتناولت بعض الدراسات متغير آخر تابع مثل دراسة Sigitas Vaitkevicius المعنونة بـ نمذجة التحليل الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية، وهناك دراسات تناولت التحليل الإداري كمتغير وحيد مثل دراسة Christine Namugenyia التي تناولت: تصميم نموذج تحليل SWOT وتقييمه في سياقات متنوعة لأنظمة الأعمال الرقمية ودراسة سوران كاكاران بعنوان تحليل SWOT: أداة الاستقرار التنظيمي (KFC) كدراسة حالة، وكذلك دراسة Lotfi MEKHZOUMI و Nadjoua HARNANE بعنوان: تحليل SWOT للواقع الحالي والآفاق المستقبلية، دراسة Belal Dahiam et Saif Ghaleb ، بعنوان: أهمية استخدام نموذج SWOT في نجاح الأعمال، أما موضوع الأداء التنظيمي ففي أغلب الدراسات تم تناوله كمتغير تابع وجاءت معه عناصر أخرى كمتغيرات مستقل مثل دراسة راوي كريمة بعنوان: دور الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودراسة محمد أبو عليم بعنوان: أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة، وكذلك دراسة شعبان حسان أحمد خليل (2020)، بعنوان: أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي، أما دراسة Army Stephen Bamawo و Zakarya Mohsen Al-Hodiany ، بعنوان: محددات الأداء التنظيمي، فقد تناولت الأداء التنظيمي كمتغير وحيد، فمن حيث متغيرات الدراسة اتفقت دراسة مع بعض الدراسات التي تناولت التحليل الإداري مع الأداء التنظيمي واختلفت مع بقية الدراسات.

أما فيما يخص عينة الدراسة فقد اختلفت الدراسات في ذلك فكل دراسة تناولت عينة مختلفة بما في ذلك دراستنا، كما أن معظم الدراسات استخدمت أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما اتفقت فيه دراستنا مع الدراسات السابقة، وكذلك تم استخدام الاستبيان في غالبية الدراسات كأداة رئيسية في جمع البيانات وفي دراستنا أيضا تم الاعتماد على الاستبيان وقد استقننا من هذه الدراسات في إعداد هذه الدراسة وتجهيزها من الناحية المنهجية والاسترشاد بما استخدمته من أدوات واستبيانات، كما مكنتنا نتائج هذه

الدراسات من تأكيد ومقارنة النتائج المتوصل إليها، كما ساعدنا في وضع تصور لاستمارة البحث وكيفية سير الجانب التطبيقي من الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
بكلية العلوم الاقتصادية والتجارة
وعلوم التسيير

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة غرداية

المبحث الأول: مجتمع وأداة الدراسة

المطلب الأول: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

"تم افتتاح معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كمعهد تابع للمركز الجامعي غرداية خلال الموسم الجامعي 2008/2009 وكان يضم عند افتتاحه قسما للسنة الأولى يتكون من 178 طالبا، و أطره عدد من الأساتذة 06 دائمين و 05 مؤقتين، وطاقت إداري متكون من متصرف وتقني سامي في الإعلام الآلي، فتحت سنة 2008/2009 كمعهد تابع للمركز الجامعي وكان يضم 180 طالبا واساتذة مؤقتين"، 2 بعد ترقيته من مركز جامعي الى جامعة في 4 يوليو 2012 على اثر صدور المرسوم التنفيذي رقم 12/48 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق ل 4 يوليو 2012 تضمن 3 اقسام قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير وقسم العلوم التجارية، ثم في سنة 2015/2016 تم استكمال الهيكل بإنشاء قسم العلوم المالية والحاسبة وبذلك اصبحت الكلية تضم 4 اقسام"

المطلب الثاني: وصف أداة الدراسة

1- الاستبيان

يعتبر الاستبيان هي الأداة الأكثر استخداما في البحوث الإنسانية والاجتماعية وهي تعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات والطلب من المبحوثين الإجابة عليها.

في دراستنا قسمت الاستمارة إلى ثلاثة أجزاء هي كالتالي:

الجزء الأول: شمل المعلومات العامة عن الأفراد، وتمثلت في المتغيرات الديمغرافية وهي (السن، الجنس، المستوى العلمي، الأقدمية والوظيفة).

الجزء الثاني: وهو عبارة عن المتغير المستقل (التحليل الإداري ونماذجه)، واشتمل على 20 سؤالاً مقسماً بين أربعة محاور هي (بعد دور التحليل الإداري، بعد تأثير التحليل الإداري، بعد استخدام نماذج التحليل الإداري وبعد التحديات والعوائق).

الجزء الثالث: وهو عبارة عن المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، واشتمل على 14 سؤالاً.

اعتمدنا في الدراسة على مقياس ليكرت، حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة، وهو مكون من خمسة خيارات متدرجة على النحو التالي:

الجدول رقم (04) مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: ثبات أداة القياس:

قبل إجراء البحوث واختبار الفرضيات فإنه لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث الموثوقية درجة ثبات أداة القياس.

ولهذا استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، ويمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون 0.60 وكلما ارتفعت قيمة هذا العامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس.

الجدول رقم (05): معامل الثبات "ألفا كرونباخ"

العبارة	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
الاستمارة	0.765
الجزء الخاص التحليل الإداري	0.943
بعد دور التحليل الإداري	0.904
بعد تأثير التحليل الإداري	0.905
بعد استخدام نماذج التحليل الإداري	0.834
بعد التحديات والعوائق	0.838
الجزء الخاص الأداء التنظيمي	0.900

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

بعد إدخال العبارات المكونة للاستمارة عدا الخاصة بالمعلومات الشخصية (35 سؤالاً) تبين أن معامل الثبات (يقترّب من 1) في أغلب أجزاء وأبعاد الاستمارة هذا يعني أن هناك ثبات في الاستمارة الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة والاستبيان يقيس فعلاً ما وضع لقياسه.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية:

1- حسب الجنس: يتضح من الجدول أنه يوجد تقارب بين الأفراد المبحوثين، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة والعاملين في هذا نوع من المؤسسات الطابع المختلط، نظراً لطبيعة العمل في هاته المؤسسات التعليمية الجامعية.

جدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	23	57.5
	أنثى	17	42.5
	المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

2- **حسب العمر:** يلاحظ توزع أفراد عينة الدراسة على الفئات الأربع، حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الثالثة {49-40} بنسبة (47.5%)، ثم الفئة الثانية {39-31} بنسبة (35.0%)، ثم الفئة الأولى {31-18} بنسبة (12.5%)، والفئة الأخيرة بنسبة (5.0%)، كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم العاملين في المؤسسة محل الدراسة هم الفئات الشبابية القادرة على العمل، وهذا راجع لطبيعة العمل في هذه المؤسسات التعليمية الجامعية حيث يتوجب استقطاب فئات عمرية ذات شهادات جامعية لضمان فعالية واستمرار العمل مستقبلا.

الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
العمر	من 18 إلى 31 سنة	05	12.5
	من 31 إلى 39 سنة	14	35.0
	من 40 إلى 49 سنة	19	47.5
	أكثر من 50 سنة	02	5.00
	المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

3- **حسب المستوى التعليمي:** يلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة من المستوى الجامعي بنسبة (42.5%) ثم يليه المستوى الجامعي وهكذا تنازليا إلى المتوسط بأقل نسبة (5.0%)، هذا ما يدل على أن المؤسسة تستقطب فئة الجامعيين أكثر من الفئات الأخرى، وهذا راجع إلى معظم وظائف المؤسسة التي تتطلب مستوى علمي حسب المهام وأيضا راجع إلى كبر حجم المؤسسة الذي تستقبل طلبات توظيف كثيرة.

الجدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
المستوى التعليمي	متوسط	02	5.0
	ثانوي	04	10.0
	جامعي	14	35.0
	دراسات عليا	17	42.5
	أخرى	03	7.5
	المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

4- حسب الأقدمية: من حيث مدة التوظيف أو الأقدمية نجد أن الفئة الأولى {01-05} بنسبة (42.5%)، ثم الفئة الثانية {16 سنة فأكثر} بنسبة (37.5%)، ثم الفئة الثالثة {06-10} بنسبة (15%)، فالفئة الرابعة والأخيرة بنسبة (5%) وهذا يعود إلى أن المؤسسة الجامعية جديدة النشأة وبالتالي أغلب الموظفين ليس لديهم أقدمية.

الجدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
الأقدمية	من 01 إلى 05 سنوات	17	42.5
	من 06 إلى 10 سنوات	15	37.5
	من 11 إلى 15 سنة	06	15.0
	16 سنة فأكثر	02	5.0
	المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

5- **حسب المنصب:** نرى أن منصب طاقم إداري كان أكبر نسبة من الطاقم التعليمي وهذا راجع إلى دراستنا

الميدانية التي تعتمد على التحليل الإداري الذي يعتبر من الأدوات التي يستعملها الطاقم الإداري.

جدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب المنصب

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
المنصب	طاقم إداري	29	72.5
	طاقم تعليمي	11	27.5
	المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي.

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم حساب

قيمة "Shapiro-Wilk" للمتغيرات المستقلة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي

إذا كانت قيمته أقل من (5%)، لا يتبع التوزيع الطبيعي، ومن الجدول أدناه مما تشير البيانات أنه لا

يتبع التوزيع الطبيعي.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المستقل	,134	39	,075	,881	39	,001
التابع	,192	39	,001	,836	39	,000
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

رابعاً: نتائج قياس مستويات الأداء التنظيمي ونموذج التحليل الإداري.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحورين التحليل الإداري والأداء التنظيمي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي للإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- 1.79) دالا على مستوى منخفض جداً من القبول، ومن (1.80 - 2.59) دالا على مستوى منخفض، ومن (2.60 - 3.39) دالا على مستوى متوسط، ومن (3.40 - 4.19) دالا على مستوى مرتفع، ومن (4.20 - 5) دالا على مستوى مرتفع جداً ويظهر الجدول تلك النتائج كما يلي:

- مستوى درجة الأداء التنظيمي عند الموظفين.

جدول رقم (12): مستويات واتجاهات المبحوثين حول الأداء التنظيمي

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
-	الأداء التنظيمي	2.40	0,785	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي منخفض وهذا يدل على أن الإجابات كانت تتركز على فئة موافق، وبالنسبة للانحراف المعياري فهو مرتفع وهذا يدل على أن إجابات المبحوثين كانت متباعدة.

- التحليل الإداري السائد في المؤسسة.

بما أننا اخترنا في دراستنا أربعة أنواع من التحليل الإداري سوف ندرس كل نوع على حدة ونستنبط بعد ذلك نوع التحليل الإداري السائد في المنظمة.

1- دور التحليل الإداري

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
-	دور التحليل الإداري	2.53	0.907	منخفض

2- تأثير التحليل الإداري

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
-	تأثير التحليل الإداري	2.53	0.895	منخفض

3- استخدام نماذج التحليل الإداري

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
-	استخدام نماذج التحليل الإداري	2.79	0,718	منخفض

4- التحديات والعوائق في التحليل الإداري

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
-	التحديات والعوائق في التحليل الإداري	2.26	0,855	منخفض

يلاحظ من خلال الجداول أن المتوسط الحسابي منخفض وهذا يدل على أن الإجابات كانت تتركز على

فئة موافق، وبالنسبة للانحراف المعياري فهو مرتفع جدا وهذا يدل على أن إجابات المبحوثين كانت

متباعدة

المطلب الثاني: اختبار صحة فروض الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الإداري في الأداء التنظيمي.

الانحدار الخطي البسيط: الهدف الأساسي من تحليل الانحدار هو تقدير الصورة الرياضية للعلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع، ويستخدم لدراسة مدى تأثير متغير مستقل واحد أو أكثر على متغير تابع محدد.

وسنتقدم بدراسة معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (14-01) معاملات الارتباط المتعلقة ببعد التحليل الإداري والأداء التنظيمي.

البيان	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	0.655	0.388	1.754	0.000
التحليل الإداري	0.686		4.843	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

من الجدول أعلاه اتضح أن قيمة معامل ارتباط بيرسون هي (0.388) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.00$) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين التحليل الإداري السائد والأداء التنظيمي، وهذا يوضح أهمية التحليل الإداري لدى أفراد المؤسسة، وكلما كان تطبيق أكثر في نماذج التحليل الإداري كان هناك أداء تنظيمي أفضل.

ونستطيع صياغة معادلة الانحدار الخطي بين التحليل الإداري والأداء التنظيمي للأفراد كما يلي:

$$Y = 0.686 X + 0.655$$

حيث أن (Y) تمثل الأداء التنظيمي، وهي تمثل أثر تطبيق نماذج التحليل الإداري على الأداء التنظيمي بواسطة المعامل الذي يقدر بـ: (0.686)، أي أن زيادة في تطبيق نماذج التحليل الإداري بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء التنظيمي بمقدار (0.686).

الجدول رقم (14- 02) نتائج تحليل تباين الانحدار واختبار أثر القيم التنظيمية على الرضا الوظيفي.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	9.085	1	0.388	0.623	23.454	0.000
البواقي	14.332	37				
الإجمالي	23.417	38				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

ومن الجدول بلغ معامل التحديد (0.623)، مما يعني أن (62.3%) من التغير في الأداء التنظيمي يعود إلى التغير في تطبيق نماذج التحليل الإداري، وأن الباقي (37.7%) ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (23.454) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهذا مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق نماذج التحليل الإداري والأداء التنظيمي.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنماذج التحليل الإداري السائد في المؤسسة على الأداء التنظيمي

الخاتمة

الخاتمة

بعد تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أجريناها على عينة من موظفي جامعة غرداية، تبين أن هناك علاقة واضحة بين مدى تطبيق أدوات التحليل الإداري، خاصة نموذج SWOT، وبين مستوى الأداء التنظيمي داخل الجامعة، الأرقام أظهرت أن متوسطات إجابات المشاركين كانت منخفضة، سواء فيما يخص الأداء أو استخدام التحليل الإداري، وهذا يدل على وجود نقص أو ضعف في اعتماد هذه الأدوات بشكل فعلي، ورغم ذلك، فقد أظهرت نتائج الفرضيات وجود تأثير مهم للتحليل الإداري على تحسين الأداء، بنسبة تأثير فاقت 62%، وهو ما يؤكد أن تحسين الأداء التنظيمي يتطلب توظيفاً فعالاً ومخططاً لهذه الأدوات التحليلية، وانطلاقاً من هذه النتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي قد تساهم في تحسين الوضع داخل الجامعة:

التوصيات:

- العمل على نشر ثقافة التحليل الإداري داخل المؤسسة، من خلال التكوينات والدورات التدريبية لفائدة الموظفين.
- اعتماد نماذج تحليل فعالة وعلى رأسها نموذج SWOT، وتطبيقها بشكل واقعي عند التخطيط واتخاذ القرارات.
- تحسين ظروف العمل وتوفير بيئة مشجعة تسمح بتطبيق أدوات التحليل الإداري بفعالية أكبر.
- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية داخل الطاقم الإداري، وتوجيهها نحو التحليل والتقييم المستمر لأداء المؤسسة.
- الاستفادة من نتائج هذا البحث لتطوير الممارسات الإدارية، وضبط السياسات بطريقة تعزز من فعالية الأداء وتحقيق أهداف الجامعة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع بالعربية

الكتب:

1. راي سي أمان وآخرون، التحليل الإداري في المنظمات العامة، تاريخه مفاهيمه، أساليبه، ترجمة: فهد بن معيقل العلي، مركز البحوث، 2006.

البحوث الجامعية:

1. آمنة عيادي وزهرة حمودة، التحليل الاستراتيجي ودوره في تعزيز المركز التنافسي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالم، الجزائر، 2015.
2. البكري رشا وبوترعة سمية، توزيع المعرفة ودوره في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالم، الجزائر، 2021.
3. بن عياش طارق، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016.
4. جغوبي فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
5. عبد الرحمان علي، أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، الجزائر، 2023.
6. كريمة راوي، دور الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.
7. محمد أبو عليم، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.

8. نوال عبداوي، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

المقالات العلمية:

1. أحمد صالح أحمد الأثري، دور نظم قياس الأداء في دعم بناء ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 03، الكويت، 2021.
2. أمال بن سترة وموال شيشة، استخدام مصفوفة التحليل الرباعي SWOT (نقاط القوة - الضعف / الفرص - التهديدات) في الشركات متعددة الجنسيات، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 05، العدد 02، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2021.
3. بطاهر بخته ومخفي أمين، دور تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، دراسة ميدانية لمؤسستي متيجي وسونلغاز بمستغانم، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 7، العدد 13، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2017، ص 224.
4. سهام ابراهيم محمد البخنوق، دور التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT وأهميته في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمنظمات العامة في ليبيا، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد 16، ليبيا، 2021.
5. شعبان حسان أحمد خليل، أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 11، العدد 3، الجزء 3، كلية التجارة، جامعة السويس، مصر، 2020.
6. صورية بوطرفة ونجوى نصره، أثر إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2021.
7. عادل محمد حسن وفيروز رمضان عبد الباري، التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية باستخدام تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر، مجلة كلية التربية جامعة الاسكندرية، المجلد 35، العدد 01، مصر، 2025.
8. عبد القادر قداوي، تحليل بيئة الأعمال الخارجية لإنشاء صناديق الوقف النقدي في الجزائر وفق نموذج pestel تحليلات ومقترحات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 7، العدد 02، جامعة شلف، الجزائر، 2023.

9. مبارك بوعشة وغربي سامية، التشخيص البيئي باعتماد نموذج SWOT كآلية لتفعيل نظام المعلومات التسويقية، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 1، جامعة خنشلة، الجزائر، 2017.
 10. محمد درويش والسيد علي، نموذج التنافسية ل بورتر كأسلوب لتخطيط النظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 27، العدد 125، مصر، 2020.
 11. محمد لمين حساب، التشخيص الاستراتيجي للوضعية الجبائية باستخدام نموذج SWOT ، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 04، العدد 02، جامعة الأغواط، الجزائر، 2021.
 12. محمود السيد عباس وعفيفه فتحي رفله لوس، SWOT Analysis في التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 39، العدد 12، الجزء 2، جامعة أسيوط، مصر، 2023.
 13. مخفي أمين وبطاهر بخته، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 03، العدد 06، جامعة مستغانم، الجزائر، 2016.
 14. مروة محمد عمر محمد، دور تحليل بيستل PESTLE في تطوير بيانات التكاليف، رسالة دكتوراه، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 02 ، مصر، 2023.
 15. مريم عبد الله، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 15، العدد 01، الكويت.
 16. منى سالم حسين مرعي، استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي SWOT في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 31، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العراق، 2010.
 17. هدى محمد الأمين عبد الله، أثر نماذج التحليل الاستراتيجي على تطوير الأداء المؤسسي، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين في الفترة (2022-2023)، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 02، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان، 2023.
- المطبوعات البيداغوجية:**
1. موسى بخشاخشة، محاضرات في مقياس الإدارة الاستراتيجية، مطبوعة بيداغوجية في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر، 2020.

1. <https://g-dart.com/%d8%aa%d8%ad%d9%84%d9%8a%d9%84-%d8%a8%d9%8a%d8%b3%d8%aa%d9%84/>.

المراجع الأجنبية:

1. Ajike, Ada Kanu, Effect of SWOT Analysis on Performance of Manufacturing Firms in Nigeria, International Journal of Innovative Finance and Economics Research 5(4) , Nigeria, 2017.
2. Army Stephen Bamawo¹, Zakarya Mohsen Al-Hodiany, DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EMPIRICAL EVIDENCE FROM THE NIGERIAN BANKING SECTOR, EPRA International Journal of Economics, Business and Management Studies (EBMS), Volume: 8, Issue: 7, Al-Madinah International University, Kuala Lumpur, Malaysia, July 2021 .
3. Belal Dahiam Saif Ghaleb, The Importance of Using SWOT Analysis in Business Success, International Journal of Asian Business and Management (IJABM) Vol.3, No.4, Sakarya University, 2024.
4. Christine Namugenyi, Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts, International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems, 2019.
5. Lotfi MEKHZOUMI, Nadjoua HARNANE, Economic Intelligence in Algeria: A SWOT Analysis of Current Realities and Future Prospects, Journal of financial and accounting studies, Vol. 14, N°1 , 2024.
6. Sigita Vaitkevičius, Modelling of Strategic Analysis in Strategic Management, ECONOMICS OF ENGINEERING DECISIONS ENGINEERING ECONOMICS, No 4 (49), Kauno technologijos universitetas, Nigeria, 2006.
7. Soran K. Omer, SWOT ANALYSIS - THE TOOL OF ORGANIZATIONS STABILITY (KFC) AS A CASE STUDY , (JPMNT) Journal of Process Management – New Technologies, International Vol. 6, No 4, Department of Administration and Accounting, Faculty of Humanities and Social Sciences, Koya University, Koya KOY45, Kurdistan Region – F.R. Iraq, 2018.

الملاحق

الملاحق رقم 01 استبيان الدراسة



كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

جامعة غرداية

تخصص: إدارة الأعمال

قسم: علوم تسيير

استبيان ضمن متطلبات نيل شهادة أكاديمية في الليسانس

السلام عليكم ورحمة الله

أقدم لكم هذه الاستمارة بغية استكمال متطلبات إنجاز مذكرة ليسانس في علوم التسيير تحت عنوان " أثر استخدام نماذج التحليل الإداري في أداء المنظمة (تحليل SOWT) دراسة حالة جامعة غرداية" وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة نماذج التحليل الإداري في تحسين الأداء بجامعة غرداية لذي نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان بكل موضوعية على الأسئلة المتعلقة بالموضوع وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم ووجهة نظركم علما بأن هذه المعلومات تستخدم لغرض البحث العلمي فقط ونؤكد بأن المعلومات والبيانات المقدمة في هذا الاستبيان تعامل بسرية تامة

اسم الطالبة: بحورة نفيسة

المعلومات الشخصية

☐ أنثى

☐ الجنس: ذكر

☐ أكبر من 50

☐ من 40 إلى

☐ من 30 إلى 9

☐ الفئة العمرية: أقل من 9

☐ آخر

☐ دراسات علم

☐ جامعي

☐ مؤهل العلمي:

☐ من 20 إلى 30 سنة

☐ من 10 إلى 20 سنوات

☐ من 10 سنوات

☐ عدد سنوات الخبرة: أقل من 10

☐ أكثر من 30 س

*الفئة المستهدفة: الطاقم الاداري ☐ الاساتذة ☐*المستوى التعليمي : ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐ اخرى ☐

المحور الأول : التحليل الإداري ونماذجه

البند	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول:					دور التحليل الإداري في جامعة غرداية
1-					يعتبر التحليل الإداري أداة ضرورية لتحسين التخطيط الاستراتيجي في جامعة غرداية.
2-					يُمكن للتحليل الإداري أن يساهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية والتنسيق بين مختلف أقسام الجامعة.
3-					تعتمد جامعة غرداية على التحليل الإداري لاتخاذ قراراتها
4-					يمكن للتحليل الإداري أن يساهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد داخل الجامعة.
5-					يساعد التحليل الإداري في تعزيز جودة التعليم والخدمات البيداغوجية.
البعد الثاني:					تأثير التحليل الإداري على الأداء في الجامعة
6-					يساهم التحليل الإداري في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين.
7-					يساعد التحليل الإداري في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة داخل الجامعة.
8-					يؤدي استخدام التحليل الإداري إلى تحسين رضا الطلبة عن الخدمات الجامعية.
9-					يساعد التحليل الإداري في تحقيق التوجهات الاستراتيجية لجامعة غرداية.
10-					يمكن استخدام التحليل الإداري لتقييم نقاط القوة والضعف وتقييم الفرص والتهديدات في الأداء الجامعي.
البعد الثالث:					استخدام نماذج التحليل الإداري في جامعة غرداية
11-					تُستخدم نماذج التحليل الإداري مثل PESTEL لتحليل البيئة الخارجية للجامعة.
12-					يُستخدم نموذج القوى الخمس لبورتر لتحديد التهديدات والفرص التنافسية التي تواجه الجامعة في بيئتها المحلية.

					13- تعتمد جامعة غرداية على نموذج SWOT في وضع خططها التطويرية.
					14- تساعد نماذج التحليل الإداري في تحسين جودة القرارات المتخذة داخل الجامعة
					15- ساهم التحليل الإداري في تعزيز القدرة على الابتكار وتحقيق التفوق الأكاديمي في الجامعة .
التحديات والعوائق في تطبيق التحليل الإداري داخل الجامعة					البعد الخامس
					16- تواجه جامعة غرداية تحديات في تطبيق التحليل الإداري بسبب نقص البيانات الدقيقة.
					17- تعيق قلة الوعي بأهمية التحليل الإداري فعالية استخدامه في الجامعة.
					18- يؤثر غياب التدريب المناسب للموظفين على جودة التحليل الإداري في الجامعة.
					19- يمكن تعزيز تطبيق التحليل الإداري من خلال تحسين البنية التحتية التكنولوجية في الجامعة.
					20- تحتاج جامعة غرداية إلى دعم أكبر من الجهات العليا لتفعيل التحليل الإداري بفعالية.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البند
					1- ألاحظ أن الأداء التنظيمي في الجامعة يعكس مدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية.
					2- أشعر أن جودة الإدارة الجامعية تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي.
					3- ألاحظ أن رضا أعضاء هيئة التدريس والموظفين يساهم في تحسين الأداء التنظيمي.
					4- ألاحظ أن بيئة العمل الإيجابية تلعب دوراً أساسياً في تعزيز الأداء التنظيمي للجامعة.
					5- ألاحظ أن الاتصال الفعال بين الأقسام المختلفة يعزز الأداء التنظيمي.
					6- ألاحظ أن عمليات التقييم المستمرة تساعد في تحسين الأداء التنظيمي للجامعة.
					7- أشعر أن الإجراءات الإدارية الواضحة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي.
					8- ألاحظ أن التحفيز والدعم الوظيفي لهما تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.
					9- أشعر أن الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة يساهم في تطوير الأداء التنظيمي للجامعة.

					10- لاحظ أن وضوح الأهداف التنظيمية يساعد في تحسين أداء الجامعة.
					11- لا أشعر أن القرارات الإدارية تتخذ بناءً على أسس منطقية ومدروسة.
					12- لاحظ أن التعاون بين الموظفين يعزز الأداء التنظيمي في الجامعة.
					13- أشعر أن تطوير المهارات المستمر يساهم في تحسين الأداء التنظيمي.
					14- لاحظ أن نظام الحوافز يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين داخل الجامعة.