

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة عبد الحميد بن باديس

قسم: علوم الإعلام والاتصال



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : العلوم الإنسانية

الشعبة : علوم الإعلام و الإتصال

التخصص: إتصال و علاقات عامة

الموضوع :

التحليل الرباعي SWOT ودوره في تحسين أداء المنظمة

دراسة ميدانية بشركة التأمين CIAR فرع مستغانم

تحت إشراف:

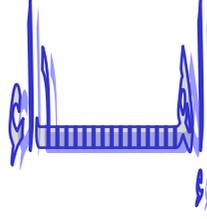
د. بوعمامة العربي



الطالبة:

عباس عويشة

السنة الجامعية: 2021-2022



إلى من أنجبتني أُمي نور عيني و قدوتي في الحياة

إلى أبي سندي والدي الغالي حفظه الله

إلى مقلة عيني و فلذة كبدي إلى فرحة حياتي و سبب بسمتي العطرة إلى منهج دربي في حياتي إلى

مرشدتي إلى نصفي الأخر أختي حنان حنين و عزوتي في الدنيا

إلى أعدائي قبل أصدقائي

إلى كل من تمنى سقوطي

نجحت بفضل أصدقائي

"ميرة و كلثوم و عائشة"

عباس عويشة

شكر وتقدير

بعد أن من الله علي بانجاز هذا العمل ، فإنني أولاً وأخراً أشكر نفسي على تعبتي و

مجهودي الجبار

كم أشكر " الدكتور العربي بوعمامة " ،على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذلته معنا ، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فله مني فائق التقدير والاحترام ، كما أتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لكل من ساعدني من قريب و بعيد طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لي وخاصة أختي حنان .
،الذين ساعدوني من خلال تقديم جميع CIAR وأدين بالشكر أيضا إلى كل عمال مؤسسة التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لانجاز هذا البحث .
وفي الختام أشكر كل من ساعدني وساهم في هذا العمل بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة

المخلص:

المخلص:

لقد ارتبطت إشكالية هذا البحث بدراسة الدور الذي يلعبه التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، وقد حاولنا الإجابة عن الإشكالية المطروحة و مجموعة التساؤلات ، من خلال فصلين نظريين، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي لأداء المنظمة الذي شمل ماهية الأداء و أساسيات تحسين الأداء، و في الأخير تقييم الأداء المنظمة. أما الفصل الثاني احتوى على مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي، و قدمنا عرض للتحليل الاستراتيجي SWOT والذي تعرفنا من خلاله على كل ما يتعلق هذا المتغير من تعاريف و عناصر وفوائد و المجالات و استراتيجيات التحليل SWOT ، و في الأخير حاولنا تبيان دور تحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، و الفصل التطبيقي دراسة الميدانية بمؤسسة " CIAR " محاولين بذلك إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه الأخيرة (مؤسسة تأمين)، والتعرف على مدى دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المؤسسات، الأمر الذي مكننا من التعمق أكثر في الموضوع والخروج بمجموعة من النتائج. وهذا ما جعلنا نقترح مجموعة من التوصيات، التي من الممكن

أن تساعد المؤسسة على معالجة نقاط ضعفها، وتعزيز نقاط القوة لديها، من أجل اقتناص أكبر عدد ممكن من الفرص، واجتباب التهديدات، وتحسين أداءها لضمان بقائها واستمرارها.

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

Re: Le problème de cette recherche a été associée à l'étude du rôle joué par l'analyse stratégique SWOT Améliorer la performance de l'organisation, nous avons essayé de répondre

au problème et aux questions posées Trahp dJ un groupe de Au cours des deux théoriques, que nous avons discuté dans le premier chapitre du cadre conceptuel de la performance de l'organisation, qui comprenait les bases de ce que l'amélioration du rendement et de la performance, et dans la dernière évaluation de la performance de l'organisation. Le deuxième chapitre contient des concepts généraux sur le diagnostic stratégique, et nous avons fait la présentation de l'analyse de l'SWOT stratégique que nous avons obtenu à travers tout cela au sujet de cette définitions de variables et les éléments des avantages et des domaines et des stratégies d'analyse SWOT, et dans ce dernier essayé de démontrer le rôle de l' analyse SWOT stratégique dans l' amélioration de la perform

فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | قائمة المحتويات |
|--|---|
| I | إهداء |
| II | التشكرات |
| III | ملخص الدراسة |
| IV | مقدمة العامة |
| VII | الإشكالية |
| | |
| الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأداء المنظمة | |
| | تمهيد |
| | المبحث الأول: ماهية الأداء |
| 17 | مفهوم الأداء |
| 19 | أهمية الأداء |
| 21 | مكونات الأداء و العوامل المؤثرة عليه |
| | المبحث الثاني: أساسيات تحسين أداء المنظمة |
| 28 | مفهوم المنظمة |
| 30 | خصائص المنظمة |

| | |
|--|--|
| 31 | أساليب تحسين أداء المنظمة و متطلبات نجاحه |
| | المبحث الثالث: تقييم أداء المنظمة |
| 34 | مفهوم تقييم الأداء (الكفاءة و الفعالية) |
| 35 | أهمية تقييم الأداء |
| 36 | أهداف تقييم الأداء |
| | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني : التحليل الإستراتيجي الرباعي swot | |
| | تمهيد |
| | المبحث الأول : ماهية التحليل الإستراتيجي |
| 42 | مفهوم التحليل الرباعي SWOT |
| 44 | نشأة وتطور مسميات التحليل الرباعي SWOT |
| 45 | مجالات التحليل الرباعي SWOT |
| | المبحث الثاني: عناصر التحليل الرباعي SWOT |
| 48 | العناصر الداخلية |
| 49 | العناصر الخارجية |
| 51 | فوائد التحليل الرباعي |
| | المبحث الثالث: إستراتيجيات التحليل الرباعي SWOT |
| 53 | الإستراتيجية الهجومية |
| 55 | الإستراتيجية الدفاعية |
| 56 | الإستراتيجية العلاجية |
| | خلاصة الفصل الثاني |
| | الجانب التطبيقي: شركة التأمينات CIAR |
| 60 | التعريف بالمؤسسة |
| 60 | الهيكل التنظيمي |
| 63 | تفريغ البيانات وتحليلها |
| 65 | أجوبة المقابلة |
| | الخاتمة |

| | |
|--|---------------|
| | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

المقدمة

إن التحليل الرباعي SWOT أسلوب أو إستراتيجية شائعة الإستعمال في صياغة الخطط في المنظمة, فهو أسلوب تحليلي يساعد المنظمة على معرفة نقاط الضعف و نقاط القوة فيها ومعرفة الفرص و التهديدات التي تواجهها ، ويعتبر من أفضل النظم و بناء إستراتيجيات خطط الأعمال ,للوصول بالخطط المرجوة لنجاح المنظمة وذلك بتحليل الوضع الداخلي والخارجي من خلال ما يطلق عليها المصفوفة الرباعية و التي تحتوي على جدول رباعي فيه كل من مؤشرات, عن نقاط القوة و الضعف، فرص و تهديدات .يتطلب التحليل الرباعي SWOT من إدارة المنظمة إلى أن تكون صادقة ودقيقة القطاع الخاص حيث أصبح النجاح مخطط له لزيادة القدرة على الوصول وتحقيق الأهداف و زيادة ثروتها و ربط العائلات مع مصالح مختلف الجهات المرتبطة بعدة خصائص منها التآلم مع الفضاء الخارجي المؤسساتاتي و هذا مرتبط بإمكانية المنظمة من إستخدام إستراتيجية منظمة ,و تحليل دقيق يقتصر على الإتصال الداخلي و الخارجي خاص الخدمات وتنمية المنظمة من خلال تحليلها , ضعفها و وا قوتها، فكل منظمة تملك محيط خاص بها تعمل تحت نمط متغير على مدى مستمر و هذا التغير قد يتيح لها فرص معينة يمكن تبنيها و إستغلالها لزيادة الكفاءات الأساسية أو مخاطر قد تواجهها متخذة بذلك إجراءات لتفاديها وكذا نقاط الضعف

يجب دراستها وتحويلها إلى نقاط قوة يمكن الإستفادة منها , في تخيل أو معرفة أنواع المؤسسات التي يجب تجنبها و التطلع على المنافسين و الأسواق لتطوير اليقضة الإستراتيجية لتصدي و مواجهة هذا التغير .

إشكالية الدراسة :

في ظل البيئة المتغيرة و التطورات المتسارعة التي تشهدها منظمات الأعمال أصبح لزاما على المنظمات البحث عن أساليب إدارية جديدة تتلائم معها البيئة الحالية و هذا ما يتمحور حول أسلوب التخطيط الإستراتيجي في المنظمات حيث يساهم في تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الإستراتيجيات الخاصة بها و الذي يلعب دورا في التأثير على الأداء المؤسسي من خلال الرؤية و الرسالة و الأهداف الإستراتيجية و القيم و المشاريع و الخطط التنفيذية و المتابعة و التقييم .

ويتسع هذا المفهوم إلى آليات التحكم لتوجيه تنفيذ الإستراتيجية فقد أصبح التخطيط الإستراتيجي بارزا في الشركات العالمية و ما يزال جانبا مهما في الإدارة الإستراتيجية ينفذ من قبل المخطيطين الإستراتيجيين أو الإختصاصيين الإستراتيجيين و يتضمن و ضع أهداف و تحديد إجراءات لتحقيق الغايات لأن له مدخلات و أنشطة و مخرجات و نتائج فقد تشمل أنشطة التخطيط الإستراتيجي الذي هو المفهوم الكلي للتحليل الرباعي SWOT إجتماعات و غيرها من الإتصالات بين قادة المنظمة و موضفيها لتطوير الفهم المشترك فيما يتعلق بالبيئة التنافسية فقد تستخدم المنظمة مجموعة متنوعة من طرق قياس و مراقبة التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية و التدابير الموضوعية المتمثلة في نقاط الضعف

و القوة و الفرص و التهديدات وبناءا على ماسبق ذكره يمكننا طرح و صياغة الإشكالية الرئيسية على النجوم التالي :

إلى أي مدى يساهم التحليل الإستراتيجي الرباعي SWOT في تحسين أداء المنظمة؟
وللإجابة عن الإشكالية المطروحة أدرجنا تحتها مجموعة من الأسئلة الفرعية المصاغة فيما يلي:

1_ هل يعتبر التحليل الإستراتيجي SWOT أدوات لتحسين الميزة التنافسية؟

2_ هل يساعد التحليل الإستراتيجي في الوصول إلى أهداف المنظمة؟

الفرضيات:

1_ يعتبر التحليل الإستراتيجي SWOT أداة لتحسين الميزة التنافسية .

2_ يساعد التحليل الإستراتيجي في الوصول إلى أهداف المنظمة .

أهداف الدراسة :

لمحاولة التأكد من صحة الفرضيات حاولت أن أحقق جملة من الأهداف :

_ إستخراج المفاهيم الأساسية الدالة على التحليل الإستراتيجي الرباعي

_ إستخراج المفاهيم الخاصة بالمنظمة

_ الإلمام بالأفكار التي تربط بين المؤسسة و التحليل الإستراتيجي

_ معرفة مدى مساهمة SWOT في تحسين أداء المنظمة من خلال التشخيص الإستراتيجي

أهمية الدراسة:

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

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

الأهمية العملية:

تبرز أهمية البحث في تقديم وتعريف بتحليل الاستراتيجي SWOT للمنظمات الجزائرية و إبراز الدور الذي يلعبه في المنظمة، وذلك من خلال مساعدة المنظمة في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، وكذلك يساعدها في معرفة نقاط قوتها وتحديد نقاط الضعف لديها لكي يتسنى لها معالجتها في ظل بيئة سريعة التغير والنمو والتطور.

دوافع اختيار الموضوع:

- الميول الشخصي للبحث في هذا الموضوع.

- قناعتنا الخاصة بالدور الذي ينطوي عليه تحليل الاستراتيجي SWOT فيدة وعي المنظمة، وكونه

-من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي، هذا إضافة إلى رغبتنا في الوقوف على واقع مدى الاهتمام

-لتشخيص الإستراتيجي، و مدى الاهتمام المنظمة محل الدراسة بتحسين أداءها.

- قلة الدراسات والأدبيات التي تتناول موضوع التشخيص الاستراتيجي SWOT وعلاقته بتحسين أداء المنظمة.

- ضعف الاهتمام بعملية التشخيص الاستراتيجي في المنظمات الجزائرية، وعدم النظر بعين الاعتبار الخطورة دراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والاعتماد في المقابل على الطرق التقليدية

منهج الدراسة :

تتمحور دراساتني حول الفعالية و الكفاءة وبالتالي درجة من الدراسات الوصفية بدليل أنها ساعدت البحوث الوصفية في دفع عجلة البحث العلمي الإجتماعي إلى الأمام ووظفت بشكل ناجح في كثير من الأحيان لكشف عيوب المجتمع ووضع خطة الصالح الجتماعي . كما أن البحوث الوصفية تهتم بالظروف والعلاقات القائمة والممارسات الشائعة والمعتقدات ووجهات النظر والقيم والإتجاهات عند الناس .فكرة البحث الوصفي هي أن الباحث يقوم بالحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الإجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره .ولإجابة على إشكالية بحثنا قمنا بإختيار المسح الإجتماعي كونه مناسب لموضوع دراستنا الميدانية، وحتى يتم الوصول إلى إستنتاجات مفيدة ودقيقة.

لدوات المستخدمة :

من أجل إثبات صحة الفرضيات من عدمها والتي تعتبر هذه الأخيرة كحلول مقترحة للمشكلة يضعها الباحث على شكل تعميمات ومقترحات تحاول تفسير حالت أو أحداث للتأكد بعد عن طريق الحقائق قمنا بالاعتماد على التكامل المنهجي في جمع البيانات

1- :الستبيان:

بإعتباره أداة لجمع البيانات التي يستهدف إستشاره الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم حقائق او آراء أو أفكار معينة إذا إعتدنا على هذا الأسلوب بغرض جمع أفكار وآراء زبائن محل حليتهم لبيع المجوهرات الغير الثمينة حيث شملت 50 إستمارة ثم تم توزيعها في المؤسسة CIAR حيث إحتوت الإستمارة على محورين بمجموع 15 سؤال

2-المقابلة :

يجتمع في أسلوب المقابلة خصائص نموذج الإتصال المواجهي فيمكن تعريفه بأنه تفاعل 2 لفظي منظم بين الباحث أو المبحوثين لتحقيق هدف معين وبالتالي كانت مقابلتنا الشخصية مع مسؤول المحل عن طريق الواتساب.

3-مجتمع البحث - عينة الدراسة والمعينة :

مجتمع البحث

: يهدف هذا البحث إلى دراسة فالتحليل الرباعي في تحسين أداء المنظمة لتحقيق نتائج موضوعية قابلة للتعليم على مجتمع البحث الأصلي الذي يشمل موظفين مؤسسة التأمين وقد تم الإعتماد على هذه المؤسسة كونها تسعى إلى إستخدام أسلوب التحليل الرباعي للتعرف على نقاط القوة ,الضعف, الفرص و التهديدات في تحقيق عملية ناجحة دون مواجهة العقبات .

عينة الدراسة والمعينة :

يعتبر إختيار عينة الدراسة من بين مشكلة التي يتلقاها البحث عند إجراء البحث إنطالقا من موضوع الدراسة تم إختيار العينة القصدية العمدية التي يعمد إليها الباحث حيث أقصد بالعمدية ان الباحث يعمد أن تتكون العينة من وحدات بعينها لتوفر خصوصيات في هذه الوحدات يجعلها تمثل تمثيال صحيحا للمجتمع الأصلي فشملت الدراسة 50شخصا .وكانت المعينة غير إحتماالية بإعتبارها تصورات علمية تشمل مجتمع البحث حتى نخرج بنتائج مقبولة في الخير .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية :

تمحور موضوع دراستي حول المؤسسات الإقتصادية بالجزائر وأخذت مؤسسة ciar للتأمينات كنموذج لمثل هذه المؤسسات

الحدود الزمانية : بدأ مشواري الميداني بمؤسسة التأمين ciar في 17 / 10 / 2021 حتى

2021/12/27/

تحديد المفاهيم:

إصطالها: الفعالية يستعاض بها بدال من إسم نشاط قائم فهي تأثير والقدرة على إحداث أثر قوي¹

إجرائيا: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة.

التحليل الرباعي **swot**: إصطالها: وضع "Thompson" في إشارة إلى التحليل الرباعي بأنه فهم المنظمة لبيئتها ستغاللها بإتجاه الداخلية وبيئتها الخارجية وتحديد أفضل سبل الإستجابة للتغي ارت السريعة وأفضل أداء²

إجرائيا: هو تقنية تمكن المنظمات والأفراد لإلنتقال من المشاكل اليومية والتقليدية الإستراتيجيات مستقبلية جديدة.

الأداء:

إصطالها:

يقصد به الدرجة التي يصل النشاط الإيمائي أو الشريك الإيمائي في العمل وفق لمعاير و مواصفات و مبادئ توجيه معينة³

إجرائيا:

¹ سعيد بن محمد ال ثابت ,فريضة التفاعلية , ألولوكة للنشر و التوزيع ,د.ط,2015,ص5
² تامر البكري , أحمد هشام الصفال , التحليل الإستراتيجي و الميزة التنافسية , دار المجد للنشر و التوزيع ,الطبعة العربية عمان الأردن 43ص,2015
³ وسيلة حمداوي ,إدارة الموارد البشرية ,الجزائر ,مجلة النشر الجامعية,2004,ص123

هو الطريقة أو مستوى العامل أو الموظف في المؤسسة و المجهود الذي يبذله من حيث كمية وجود العمل المقدم

المنظمة:

إصلاحا :

هي الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط و الإمكانيات التي بواسطتها يستطيع القيام بتنفيذ خطته⁴

إجرائيا:

هي الهيكل المنظم الذي يحوي مجموعة من الكوادر البشرية في محيط وحيز الذي يضم كل الإمكانيات لتنفيذ الخطط الإدارية .
الدراسة الأولى :

أعدت من طرف الطالب "محمد فايز أبو عوض" تحت عنوان "مدخل التحليل الإستراتيجي في قياس أداء المصارف الأردنية" ،سعت هذه الدراسة لإجابة عن التساؤلات التالية- :ما نسب التركيز والحصص السوقية للمسار في السوق المصرفي الأردني وبالتالي هل يمكننا إعتبار هذه السوق ذات تنافسية عالية؟ -هل يعتبر هيكل السوق المصرفي الأردني عامال مهما وحاسما في أداء المصارف الأردنية؟ -ما مقاييس الهيكلية التي تعتبر جوهرية وأساسية في التأثير على أداء المصارف الأردنية وبالتالي ما هم التشريعات التي من الممكن إتخاذها بهذا الشأن؟ -ما مقاييس الأداء الأكثر تأثرا وحساسية لإختلافات في هيكل السوق المصرفي الأردني؟ -هل تعتبر كفاءة المصارف الأردنية من العوامل الساسية المؤثرة على أداء هذه المصارف وما مقاييس الكفاءة التي يمكن قياسها في هذا الشأن؟ خلصت الدراسة إلى وجود أثر موجب للتركز والحصة السوقية والكفاءة على أداء المصارف الأردنية كذلك أظهرت النتائج أن الحجم الكبير كان له دور في تحسين أداء المصارف من ارتفاع الحصة السوقية

⁴ محمد شاكرا، أصول التنظيم و الأساليب ،ط7، دار المسيرة و التوزيع و الطباعة ،عمان ،2011ص124

جهة أخرى فقد دلت النتائج على أن زيادة تركيز المصارف الأردنية وا لها كان على حساب كفاءة هذه المصارف.

ب-الدراسة الثانية:

أعدت من طرف الطالب " صقر محمد الفقيه" تحت عنوان التحليل الإستراتيجي لموقف أنواع الإكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مصفوفة الحصة/ النمو (دراسة تحليلية كمية وصفية ميدانية
(.هدفت الدراسة إلى - :

تحديد الموقع الإستراتيجي لكل نشاط من أنشطة المنشأة محل البحث وإجراء المقارنة بين تلك الأنشطة أو الوحدات إختيار الإستراتيجية المناسبة له .

-تمكين المنشأة محل البحث من معرفة موقفها الحالي والمستقبلي وما هي الأنشطة التي يجب الإحتفاظ بها في محفظتها والأنشطة الواجب عليها إستبعادها .

-وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها فقد قدم الباحث توصيات ومقترحات رأها منسجمة مع الدراسة- .ركز الباحث في توصياته إلى إختيار الإستراتيجية المناسبة لكل نشاط وفقا للنتائج التي توصل إليها في دراسته

التعقيب على الدراسات السابقة :

إجتمعت الدراسات السابقة في إستخدامها المنهج الوصفي ومنهج المسح الشامل كما أن الدراسات تتفق مع دراستنا في وجود المتغير التحليل الرباعي SWOT على أن هذا الأخير يلعب دورا مهما في المؤسسات حيث تتخذة وسيلة وأداة لترويج مبيعاتها بشكل جيد ويفتح المجال لها في كسب فرص تسويقية واسعة حتى تتمكن من تحسين وتطوير أدائها التنافسي فالدراستين الخاصتين فأجمعت على نقطة مهمة أن أغلب المؤسسات أصبحت تعتمد على التحليل الرباعي SWOT كأسلوب لدراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمعرفة وضعها الحالي والمستقبلي والإلتقاء الجيد إستراتيجياتها لتحسين تعاملتها مع جمهورها .

الفصل الأول

تمهيد:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم واسعة الإنتشار في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير نظرا لما يكتسبه من أهمية لمنظمات الأعمال؛ و تسيير كبرى الشركات و المؤسسات ؛ لذا نال و لايزال الإهتمام المتزايد من طرف الباحثين و المفكرين و الممارسين في مجال الإدارة و التسيير؛ و إن صح القول يمكننا القول أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه؛ كما يعتبر الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألى و هو البقاء و الإستمرارية.

فلقد أصبح الأداء كفاءة و فعالية مرتبط بسعي المنظمة لتحقيق و ضمان البقاء و الإستمرارية في السوق؛ أي يفرض على المنظمة تحسين أدائها من المستويات العادية إلى المستويات العالية و المتميزة ؛ من خلال التنمية الدائمة لمختلف الموارد ؛ أي مدى كفاءة و فعالية إستغلال المنظمة لمواردها و تحقيقها الأهداف.

حيث سأحاول في هذا الفصل توضيح هذا المصطلح في ثلاث مباحث رئيسية ؛حيث أبدأ بماهية الأداء و بعدها أساسيات تحسين أداء المنظمة ؛ وفي الأخير تقييم أداء المنظمة.

المبحث الأول: ماهية أداء المنظمة

لا يوجد إتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء؛ و يرجع هذا الإختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين و الكتاب في هذا المجال؛ و إختلاف أهدافهم المستوحات من صياغة تعريف محدد له ؛ ففريق من الكتاب إعتد على الجوانب الكمية في صياغة التعريف؛ بينما ذهب فريق آخر إلى إعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية و إجتماعية فضلا عن الجوانب الإقتصادية.

و منه سأوضح من خلال هذا المبحث الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب تتلخص في مجملها إلى مفاهيم عامة حول الأداء ؛ بدأ بمفهوم الأداء ؛ بعدها أهمية الأداء و في الأخير مكونات الأداء و العوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول : مفهوم الأداء

يراد بالأداء لغته : إتمام ؛ إجراء ؛إنجاز؛ تحقيق؛ تنفيذ؛ عمل؛ قيام؛ وفاء.

إن جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الإنجليزية **Perform** و الذي إشتق بوره من الكلمة الفرنسية القديمة **Performer** و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل⁵

إستنادا إلى التعاريف العامة للأداء أعلاه نستطيع أن نضع بأسلوب رياضي معادلات توضيح كيفية حساب الأداء كما يلي:

_ الإنتاجية = الأداء البشري × التكنولوجيا.

_الأداء = القدرة × الرغبة.

_القدرة=المعرفة × المهارة.

⁵د.مجيد الكرخي؛ مؤشرات الأداء الرئيسية؛ دار المناهج للنشر و التوزيع؛ عمان؛ ط1؛ 2015؛ ص29.

_الرغبة=الإتجاهات × مناخ العمل × المناخ الأسري.

_التكنولوجيا =المعدات × الأساليب.⁶

تعريف الأداء إصطلاحاً: يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً و إستعمالاً في حقل الإقتصاد و تسيير المؤسسات؛؛ حيث حظي بإهتمام واسع من قبل الباحثين و المفكرين خاصة في علم الإقتصاد.

لقد تعددت التعاريف حول مصطلح مفهوم الأداء و هي:

❖ تعريف الأداء حسب **A .Kherakhem** من وجهة نظر هذا الكاتب فغن

الأداء يدل على : " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ؛ بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال و الأنشطة و المهمات مما يحقق الوصول إلى الغايات و الأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة .

❖ تعريف الأداء حسب **Miller et Bromily**: ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء

على أنه:"إنعكاس لىكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية ؛ و إستغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ". نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حامل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في إستعمال موارد المؤسسة؛ و نقصد بذلك عامل الكفاءة ؛ و النتائج الأهداف الحقة من ذلك الإستخدام ؛ و نعني بذلك عامل الفعالية.⁷

⁶دمجيد الكرخي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص30.
⁷د. مصطفى يوسف؛ إدارة الأداء؛ دار الحامد للنشر و التوزيع ؛ الاردن؛2018؛ ص 16.

❖ تعريف الأداء حسب P.Druker: ينظر داركر إلى الأداء على أنه : "قدرة

المؤسسة على الإستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضى المساهمين و
العمال"

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياس الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي ؛ وهو البقاء في سوقها و إستمرارها في نشاطها في ظل التنافس ؛ ومن تم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين و العمال .⁸

و عليه يمكننا تعريف الأداء على أنه مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله؛ فهو يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام ؛ و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.⁹

المطلب الثاني: أهمية الأداء

لقد إحتل موضوع الأداء في الأدب الإستراتيجي أهمية حرجة لإعتبارات تتعلق أولا بكونه محورا مركزيا لتخمين نجاح و فشل المنظمات في قراراتها و خططها الإستراتيجية؛ ثانيا تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لا سيما في مواضيع الإستراتيجية تتمثل في تبيان المفهوم على وفق تباين أهداف المنظمات و طبيعتها و إختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها ؛ مما يستلزم تحديد ماهية المحاور المناسبة التي يمكن إستخدامها في تقييم الأداء ؛ و كيفية دمج محاور مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.¹⁰

⁸د. مصطفى يوسف ؛ مرجع سبق ذكره ؛ص17.

⁹المرجع نفسه؛ص19.

¹⁰مسعود صديقي و حجاج عبد الرؤوف ؛ مداخلة بعنوان دور الإبداع التسويقي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال؛ الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ؛ جامعة ورقلة؛2010؛ص10.

يمكن مناقشة أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا ؛و تجريبياو إداريا:

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

❖ من الناحية التجريبية: تظهر أهمية الأداء من خلال إستخدام أغلب دراسات و بحوث الإدارة الإستراتيجية و العمليات الناتجة عنها .

❖ الناحية الإدارية: تظهر الأهمية من خلال حجم الإهتمام الكبير و المميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء و نتائجه و التحولات التي تجري في هذه المنظمات إعتقادا على نتائج الأداء.¹¹

ويمكننا تلخيص مجمل أهمية الأداء كمايلي :

_توجد المنظمات لتحقيق الأهداف؛ التي إذا غابت تصبح هذه الأخيرة بلاغاية.

_إن أي مقياس لفاعلية المنظمة يجب أن يربط بين أدائها الفعلي و المستويات التي حددت كأهداف لها .

_كما يعبر الأداء عن العوامل الأساسية التي تبني عليها القرارات في المسار المهني للفرد لإرتباطهما بمستقبله المهني؛ حيث يحقق الأهداف المرسومة و المرتبطة بالأداء.¹²

¹¹حمودي أم العز؛ دور تطوير المنتجات في تحسين الأداء المؤسسات الصغرة و المتوسطة؛ مذكرة لنيل شهادة الماستر ؛ تخصص تسيير مؤسسات صغرة و متوسطة ؛ جامعة ورقلة؛ 2012؛ص8
¹²محمد سعيدأنور سلطان؛ إدارة الموارد البشرية ؛لبنان؛بيروت؛الدار الجامعية ؛1993؛ص42.

المطلب الثالث: مكونات الأداء و العوامل المؤثرة عليه:

1. مكونات الأداء:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة ؛ أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية و الكفاءة في تسييرها ح و عليه سنقوم بتحليل و تفصيل هذين المصطلحين الهامين.

1.1_الفعالية _ Effectiveness _ Efficiency:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة لذلك سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

1.1.1_تعريف الفعالية حسب Vincent Plauchet:

ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب؛ و الوصول إلى النتائج المرترقة"

1.1.2_تعريف الفعالية حسب Walker et Ruibert:

تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛ و من ثم فالفعالية حسبها تتجسد في: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات و تعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة....إلخ"

$$\text{الفعالية} = 100 \times \frac{\text{الفعالية المخرجات قيمة}}{\text{المتوقعة المخرجات قيمة}}$$

إذن نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج؛ أي الفرق بين النتائج المحققة و النتائج المتوقعة ؛ و هي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف؛ و عليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج محققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) اقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية و العكس بالعكس و العكس صحيح.

1.1.3_ قياس الفعالية: تقاس الفعالية عادة بإستخدام طرقتين هما :

➤ الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصرى النتائج المحققة و النتائج المتوقعة و

من ثم :

$$100 \times \frac{Rm}{Rp} = \text{الفعالية نسبية}$$

• Rm النتائج المحققة

• Rp النتائج المتوقعة

فهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف

➤ الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانات المستخدمة و

الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة و من ثم :

$$100 \times \frac{Mm}{Mp} = \text{الفعالية نسبية}$$

• Mm الإمكانات المستخدمة

• Mp الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

2.1_ الكفاءة : Efficacy ; Efficiency

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية و الإجتماعية بعدم الإتفاق بين الكتاب و الباحثين حول تعريفه ؛ و من ثم فلا غرابة إن وقفنا على التقاطع بين هذا المصطلح و بعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير مثل : الإنتاجية ؛ المردودية ؛ الأمثلية إلح.

و عليه سنقتصر هنا على تناول و تحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة و هي :

1.2.1_تعريف الكفاءة على حسب Wellber et Ruekerstz:

الكفاءة هي: "قدرة مردودية المؤسسة" بمعنى أن الكفاءة هي مقياس المردودية في المؤسسة؛ أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات ؛ و هو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

2.2.1_تعريف الكفاءة على حسب Vincent Plauchet :

الكفاءة هي : "القدرة على القيام بالعمل المطلوب لقليل من الإمكانيات؛ و النشاط الكفاء هو نشاط الأقل تكلفة".

3.2.1_قياس الكفاءة :

تقاس الكفاءة عادة كما يلي :

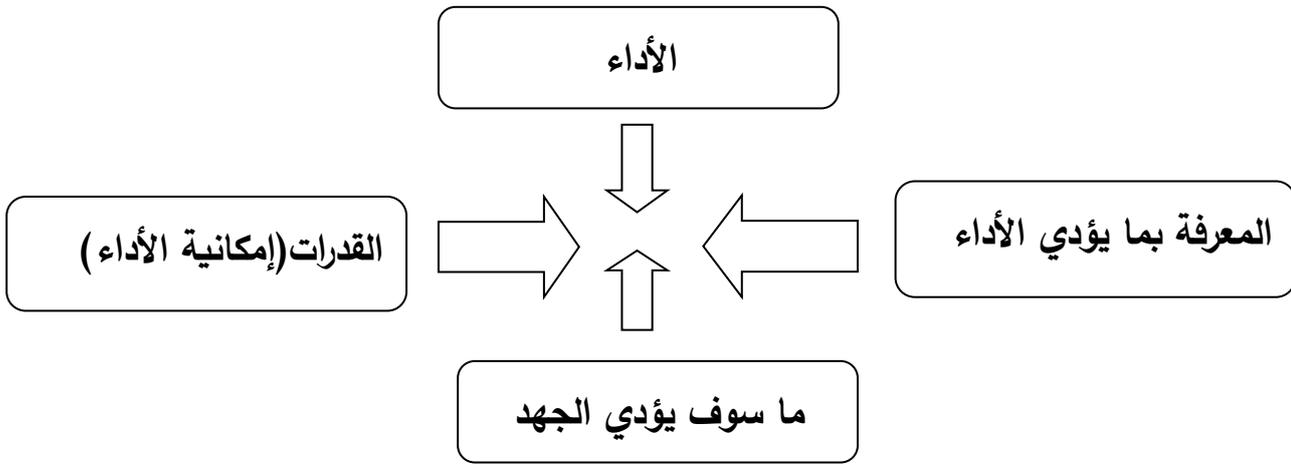
$$100 \times \frac{\text{المخرجات Rm}}{\text{المدخلات Mr}} = \text{الكفاءة نسبية}$$

حيث:

• Rm: النتائج المحققة (الأهداف المحققة)

• Mr: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها¹³



المصدر: أحمد صقر عاشور ؛ إدارة القوى العاملة؛ الأسس السلوكية و أدوات البحث
التطبيقي ؛ الدار الجامعية ؛ مصر؛ 1986؛ ص ص 120.

2. العوامل المؤثرة على مكونات الأداء:

¹³د.مصطفى يوسف؛مرجع سبق ذكره؛ص ص 25؛27.

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل مما يجعل الباحثين يختلفون حول تصنيفها ؛ حيث صنفها البروفيسور **KUKOLECA** إلى عوامل المؤثرة على الأداء إلى مجموعتين: هما مجموعة العوامل الموضوعية و تشمل العوامل الإجتماعية و العوامل الفنية ؛ و مجموعة العوامل الذاتية و تتمثل في العوامل في العوامل التنظيمية .

و باحثين آخرين توجهو نحو تصنيفها بالإعتماد على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية و أخرى داخلية.¹⁴

1.2_العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء :

تتمثل في مجموعة المتغيرات و القيود التي تخرج عن نطاق التحكم ؛ و بالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح إستغلالها لتحسين الأداء؛ و قد تكون خطر يؤثر سلبا على أداء المؤسسة؛ مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف من أثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات و التعقيد.

2.2_العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء :

و تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل المؤسسة الداخلية و التي يؤثر على أدائها ؛ و يمكن للمسير أن يتحكم فيها؛ و يحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية و التقليل من أثارها السلبية .

و يوجد من قسمها حسب درجة تحكم المؤسسة فيها إلى:

أولاً:العوامل الخاضعة إلى تحكم المؤسسة نسبياً:

¹⁴حمودي أم العز؛مرجع سبق ذكره؛ص8.

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها ؛ و دور المسير تجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية ؛ و تخفيض تأثيراتها السلبية ؛ و حصر هذه العوامل بدقة؛ و يعد من الأمور الصعبة لتحقيق ذلك ؛ والتي سيتم التعرض إلى أهمها ؛ و هي التي تبدو أكثر إرتباطا بالأداء وتأثيرا فيه:

❖ **التحفيز:** يتمثل في المؤسسة الحاجة لطاقة داخلية التي تدفع الفرد للعمل بإتجاه

موجه نحو الهدف ،

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

➤ **مهارة التقليد:** و تكمن من إنجاز أو القيام بالنشاط المتكرر و حسب إجراءات محددة مسبقا.

➤ **مهارة الإسقاط:** تسمح إنطلاقا من وضعية معطاة؛ بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة بالأولى إلى حد معين.

➤ **مهارة الإبداع:** و تكمن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد فالفرد مجبر أن يعود إلى الرصد المعرفي و يستعمله في إيجاد الحلول .

❖ **التكوين:** يعد التكوين نوعا من العمليات الإستثمار في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة .

ثانيا:العوامل الغير الخاضعة لتحكم المؤسسة :

تتمثل في المتغيرات و القيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم بها؛ و التي تنتمي إلى المحيط الخارجي و الذي هو مصدر للفرد و المخاطر و يمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة ؛ إلى عوامل إقتصادية ؛ إجتماعية ؛ تكنولوجية ؛ سياسية و قانونية ؛ نتناولها بإيجاز فيمايلي:

- ❖ **عوامل إقتصادية:** تتمثل في مجموعة من العوامل كالتزام الإقتصادي التي تتواجد فيه المؤسسة؛ الظروف الإقتصادية كالأزمات الإقتصادية و تدهور الأسعار؛ إرتفاع الطلب الخارجي.
- ❖ **العوامل الإجتماعية:** تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين؛ و بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع و بالتأثير التي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات؛ و العوامل الإجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري ؛ و من هذه العوامل نذكر : النمو الديمغرافي ؛ فئات العمر؛ الأقسام الإجتماعية...إلخ.
- ❖ **العوامل السياسية و القانونية:** هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها؛ تتمثل عموما في الإستقرار السياسي و الأمني للدولة؛ نظام الحكم مع العالم الخارجي ؛ القوانين؛ القرارات...إلخ.¹⁵

¹⁵ عادل عشي؛ تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية؛ مذكرة لنيل شهادة الماجستير ؛ تخصص تسيير المؤسسات الصناعية؛ جامعة محمد خيضر؛ بسكرة؛ 2004؛ ص ص 23 260.

المبحث الثاني: أساسيات تحسين أداء المنظمة:

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

و هو ما سنوضحه من خلال هذا المبحث الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب في مجملها تحسين أداء المنظمة؛ بدءا بمفهوم المنظمة ؛و ثم نذكر خصائص المنظمة ؛و أخيرا أساليب تحسين أداء المنظمة و متطلبات نجاحه،

المطلب الأول: مفهوم المنظمة:

مفهومها لغة: هيئة مؤلفة تختص بأعمال معينة تستعين على إنجازها بالمختصين و تتضمن على مبادئ أساسية يلتزم بها أعضاؤها .

و كذلك تعرف على أنها مجموعة نظم تجمع واسع إجمالا يظم أناسا و مؤسسات أو دولا تسعى إلى أهداف معينة.¹⁶

مفهومها إصطلاحا: لقد إستحوذ مفهوم المنظمة و تطبيقاتها النظرية العلمية على جانب كبير من المعرفة البشرية ؛ حيث إختصتلك المعارف بدراسة الظاهرة التنظيمية كحقل علمي متخصص بكشف عناصرها و يحدد مكوناتها و متغيراتها .

إذن فالمنظمات حقيقية واقعة يتعامل معها الإنسان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و هذا التعامل يكون حدود محددة و واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة لكل من المنظمة و الإنسان؛ و عليه يمكننا تعريفها كالتالي:

تعريفها على حسب الدكتور مؤيد السالم بأنها: "وحدة إجتماعية هادفة و أنها تكوين إجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة".

ويقول **Robbins** بأن التنظيم أو المنظمة: "كيان إجتماعي منسق بوعي و له حدود أو مجموعة واضحة المعالم و يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف".

و يعرفها **محمد شاكر عصفور** بأنها: "الإطار الذي يجمع بين الوسائل و الإمكانيات التي بواسطتها يستطيع الإداري تنفيذ خطته" و أنها "جماعة من الناس يعملون معا لأداء عمل ما و هذا العمل يحمل عنوانا ما ؛ يسميه البعض الهدف ؛ و يسميه الآخرون الغرض أو الغاية " و عليه فالمنظمة جامعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف محدد .

و خلاصة المفهوم و التعريف أن نظرية المنظمة هي التي تساهم في تسهيل دراسة المنظمة ككل و هي بمثابة علم الإجتماع للمنظمة ؛ أي تتركز على النظام الإجتماعي و هي تمثل الإطار الفكري الذي تتم داخله عمليات الإدارة و البحث و التطور التي تهدف إلى تمكين المنظمات القائمة و توجيه المنظمات الجديدة التي تحقق الأهداف المستوحاة و ضمان سير أعمالها .¹⁷

¹⁷د.أحمد الطراونة ود.توفيق صالح عبد الهادي؛ و أحمد يوسف عريقات و أخرون؛ نظرية المنظمة ؛ الأردن؛ عمان ؛ ط 1؛ 2012؛ ص25
ص26.

المطلب الثاني: خصائص المنظمة:

على ضوء التعريفات السابقة للمنظمة و العناصر المكونة ها تبين أن هناك خصائص تمتاز بها المنظمة و هي :

1_إن المنظمات كيان إجتماعي :

المنظمة تظم مجموعة من الأفراد بشكل دائم ؛ و أن تفاعل هؤلاء الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية .

2_إن المنظمات تظم خمسة عناصر أساسية وهي:

الأفراد؛ الهيكل؛ و المهام و التكنولوجيا و الأهداف .

3_إن المنظمات كيان هادف :

الأساس لكل منظمة هو وجود أهدافها ؛ وهي تسعى لتحقيق تلك الأهداف .

4_إن المنظمات كيان ضروري بوجودها:

يتم إشباع الحاجات و الخدمات و المتطلبات الحياتية و لاسيما في ظل تعقد المنظمات و تطورها فإن الحاجة تصبح ماسة لوجود تلك المنظمات.

5_المنظمات كيان لتطوير المهارات و إعداد القيادات:

من خلال الأفراد العاملين في المنظمات و الذين يلعبون مختلف الأدوار؛ و ينعكس ذلك من خلال عمليات الإبتكار و الإبداع و التطوير و يمتد إلى صقل مهاراتهم إلى ما يتطلبه التطور و التحديث ؛ و بالتالي إعداد قيادات قادرة على النهوض بالمجتمعات من خلال وجود المنظمات التي تمتاز بالنمو و الإستمرارية لخدمة المجتمعات.¹⁸

¹⁸د.حسين أحمد الطراونة؛مرجع سبق ذكره؛ص:29.

المطلب الثالث: أساليب تحسين أداء المنظمة و متطلبات نجاحه:

تتعدد أساليب و مداخل تحسين الأداء و من بين أساليب تحسين الأداء نجد إدارة الجودة الشاملة ؛ إعادة الهندسة ؛ ستة سيجما؛ المقارنة الرجعية.

1_ ستة سيجما: هي طريقة لتحسين الأداء و الربحية و تطبيق منظم للأدوات الإحصائية و حل المشكلات ؛من أجل تحديد و قياس التبديد و تحديد خطوات التحسن.

توفر ستة سيجما مقياس للجودة و منهجا لتحسين الأداء و نظام قياس يدفع نتائج مهمة كما تساهم في تغيير ثقافة الأخطاء الموجودة لدى المنظمة و توفر مقياس لإدارة الأخطاء .

وقد إعتبرت ستة سيجما إستراتيجية جديدة للمنظمة أو مدخلا جيدا للأعمال أو فلسفة من أجل التحسين المستمر ؛ و هي إستراتيجية لتحسين الأداء عن طريق البحث عن الأخطاء و أسبابها من خلال التركيز على المخرجات التي تمثل الأكثر أهمية و الحصيلة النهائية للمستهلك.¹⁹

2_ إدارة الجودة الشاملة: تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المنظمة التي تسعى لرفع و تحسين أدائها هذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية و رسم سياساتها الإستراتيجية؛ إذن هي مجموعة من الأساليب تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الإرتقاء بمستويات الأداء في المنظمة فإدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين الجهود كافة الأطراف و

¹⁹زوبير صورية؛ دور التسيير الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية ؛ مذكرة لنيل شهادة الماجستير ؛ تخصص تسيير إستراتيجي؛كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ؛ جامعة محمد خيضر ؛بسكرة ؛2014؛ ص51.

المجموعات داخل المنظمة و التي تتولى بناء الجودة وتحسينها و الحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون.²⁰

و تظهر أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة في العناصر التالية :

- تحسين الجودة و القدرة على المنافسة؛
- زيادة الإبتكار و التحسين المستمر؛
- تحسين الإتصال و التعاون داخل المنظمة؛
- تقليل معدل دوران العمالة؛
- تقليل الأخطاء و الوقاية منها من منطلق الأداء الصحيح من أول مرة ؛ الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكلفة.²¹

ولنجاح متطلبات أساليب تحسين أداء المنظمة؛ تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم التقويم إلى مستوى مقبول من الدقة؛ الذي يساعد على إتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الإنحرافات ؛ و تحديد المسؤوليات و كذا الإرتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ؛ و من هذه الشروط مايلي:

- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الإقتصادية واضحا تحدد فيه دقة المسؤوليات و الصلاحيات لكل مدير و مشرف بدون أي تداخل بينهم ؛
- وضوح و واقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة ؛
- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية ؛

²⁰فريد فوزية ؛ الموارد البشرية و تحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية)/رسالة ماجستير ؛ جامعة الجزائر ص60.

²¹عياش قويدر؛ إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية ال م ص و م؛ الملتقى الدولي متطلبات تأهيل م ص و م في الدول العربية؛ جامعة الشلف؛ 2006؛ص711.

- أن تتوفر للوحدة الإقتصادية نظاما فعالا متكاملا للمعلومات و البيانات و التقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون إنسيابية المعلومات سريعة و منتظمة.²²

²²مجيد الكرخي؛ تقويم الأداء باستخدام النسب المالية؛ دار النشر المناهج للنشر و التوزيع؛ ط1؛ عمان؛ 2007؛ ص42.

المبحث الثالث: تقييم الأداء :

يعتبر موضوع تقييم الأداء أحد أهم الموضوعات التي حظيت بمزيد من الإهتمام من جانب الباحثين في الفكر الإداري نظرا لأن هذا الموضوع هو جوهر العملية الإدارية المستمرة؛ كما أنه الركيزة الأساسية لإتخاذ القرارات الرشيدة .

و هو ما سنوضحه من خلال هذا المبحث الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب تلخص في مجملها تقييم الأداء في المنظمة؛ بدءا من مفهوم تقييم الأداء و ثم ذكر أهمية تقييم الأداء و أخيرا أهداف تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء :

تعددت تعاريف تقييم الأداء و اختلفت من باحث لأخر ؛و منه يمكن عرض أهم التعاريف التي تطرقت لتقييم الأداء :

عرف تقييم الأداء على أنه إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ؛ و مقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة؛ من أجل معرفة و تحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا ؛مع تحديد أسباب تلك الانحرافات و أساليب معالجتها.²³

كما قدم تعريف لتقييم الأداء هو ذلك الجهد النظامي لوضع معايير الإنجازي ضوء الأهداف التنظيمية و تصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية و مقارنة الإنجاز الفعلي للمعايير الموضوعية من قبل ؛ و تحديد أي وجود من الانحرافات و الأخطاء و إتخاذ الفعل

²³كاظم جاسم العيساوي؛ الإقتصاد الإداري؛ دار المسيرة للنشر و التوزيع؛ ط1؛ عمان؛ 2008؛ ص250.

الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد البشرية قد استخدمت بكفاءة و بطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة.²⁴

هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين و أعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس و المعايير المحددة مسبقاً؛ و ذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابقة تحديدها.

و يعرف بأنه الطريقة المنظمة لقياس معيار أداء العاملين و يعرف أنه عملية نقاش و حوار تساهم في الحل العديد من مشاكل الموظفين.²⁵

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء :

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

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

- تحديد أهداف واضحة للمنظمة؛
- تزويد المنظمة بالوسائل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف؛
- الحكم على أداء المنظمة تبعاً للنتائج المحققة.

²⁴محمود عبد الفتاح رضوان؛ تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن؛ المجموعة العربية للتدريب و النشر؛ ط1؛ القاهرة؛ 2012؛ ص10.

²⁵د.مصطفى يوسف؛ مرجع سبق ذكره؛ ص ص 99 100.

و يجب منح نوع من الإستقلالية في تسيير المنظمات فلا يمكن التحدث عن تقييم الأداء و مسألة المسيرين و المسؤولين في المنظمات على النتائج المحققة دون تزويدهم بالصلاحيات اللازمة لإختيار الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة.

2_ باعتبار عملية التقييم الأداء جزء أساسي أو مرحلة أساسية من مراحل الرقابة؛ هذه الأخيرة تعتبر كمحرك أساسي يهدف إلى تصحيح أي إنحراف في الأداء الفعلي و التحقيق من أن الأهداف المحددة من طرف المنظمات قد تم الوصول إليها؛ و تقييم الأداء بمختلف مراحل .

3_ يساعد تقييم الأداء المخططين على المستوى الوطني بتقييم النتائج المحققة من طرف المنظمات بمقارنتها بالأهداف ؛ إتخاذ الإجراءات اللازمة التي تضمن تحقيق الأهداف المحددة .

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

5_ ينتج عن تقييم الأداء ظهور نظام المكافأة مرتبط بالأداء ؛ و هذه المكافأة يمكن أن تكون في شكل نقدي.²⁶

تتضح أهميته في إبراز الإحتياجات التدريبية و حث العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد؛ و من تم تثبيت أحقيتهم في المكافآت لذا تقوم المؤسسات بإستخدام أنظمة تقييم الأداء العاملين.²⁷

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء :

²⁶الطاهر بن يعقوب؛ دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات ؛ رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ؛ تخصص تسيير عمومي ؛ جامعة محمد خيضر؛ بسكرة ؛ص 71 72.
²⁷مصطفى يوسف؛ مرجع سبق ذكره؛ص 100.

يكتمل مفهوم تقييم الأداء بالتعرف على أهدافه و منها مايلي :

- ❖ تحسين الاداء و الإنتاجية؛ فالإنتاجية هدف أساسي لكل منظمة؛ فهي هدف أخير تسعى إليه المنظمات مرورا إلى أهداف أولية ثم وسيطية.
- ❖ تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف في المؤسسة و من ثم يمكن رسم الإستراتيجيات و الأهداف المستقبلية و بوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية و الخارجية) من خلال بعض أساليب التحليل مثل:

. S W O T Analysais

- ❖ التغذية العكسية للمنظومات الفرعية أي إدارة المنظمة و النظام ككل للرقابة الوقائية.
- ❖ زيادة القيمة المضافة و الكفاءة و الفعالية ؛ حيث أن القيمة المضافة تعبر عن ناتج طرح المدخلات و المخرجات .
- ❖ يهدف تقييم الأداء إلى تقريب النتائج من التوقعات و التنبؤ بالأخطار قبل وقوعها بإستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر حدوث إنحراف .
- ❖ تطوير أداء شاغل الوظيفة و تخطيط مستقبله بواسطة المدير.
- ❖ إشترك شاغل الوظيفة في تقييم أدائه ليطور من نفسه.²⁸
- ❖ وضع معدات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته.
- ❖ توفير التوثيق الملائم للمقررات الإدارية و الأسباب التي بنيت عليها.
- ❖ يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جديدة للرقابة.²⁹

²⁸محمود عبد الفتاح رضوان؛ مرجع سابق؛ص1 ص 13 15.

وهنا يمكننا أن نستنتج في عدة نقاط أهداف تقييم الأداء فيمايلي:

- رفع الكفاءة الإنتاجية؛
- رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين ؛
- معرفة معوقات العمل؛
- تحديد أوجه القصور في أداء الأفراد و التعرف على جوانب الضعف في الأداء؛
- الكشف عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.

²⁹بعجي سعاد ؛ تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة البعجي سعاد ؛ تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؛ مذكرة لنيل شهادة الماجستير ؛ تخصص علوم تجارية؛ فرع إدارة أعمال؛ جامعة محمد بوضياف؛ المسيلة؛ 2007؛ ص17.

الخلاصة:

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى أهم الجوانب النظرية و المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء في المؤسسة الإقتصادية ؛ و كذلك تطرقنا إلى تحسين الأداء و سبل تحسينه؛ كما تم التطرق إلى مفهوم المنظمة و خصائصها و مفهوم تقييم الأداء و متطلبات نجاحه؛ حيث يمكن تقييم الأداء من الحكم على مستوى تطور المؤسسة زمنيا؛ إذا قورنت نتائج التقييم الحديثة مع مثيلتها في السنوات السابقة؛ كما يسمح من معرفة وضعيتها تجاه منافسيها ؛و هذا إذا ما قورنت نتائج تقييمها مع نتائج التقييم في المؤسسات الأخرى.

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

كذلك يساعد تقييم أداء المؤسسة على معرفة نقاط قوتها و نقاط ضعفها و الفرص و التهديدات التي توتجها المؤسسة ؛ ما يسمح لها بإتخاذ الإجراءات اللازمة ؛و القرارات المناسبة سواء لتغطية جوانب الضعف و معالجتها أو للحفاظ على جوانب القوة و تطويرها.

و أخيرا يمكن أن توفر عمليات التقييم معلومات مهمة قد تستعمل مستقبلا في نفس إطار التغذية العكسية ؛ فعمليات التقييم الآتية تساعد المؤسسة على تكوين فكرة أثر دقة على الكيفية التي ستقيم بها أدائها مستقبلا خاصة في مجال إختيار معايير التقييم و كيفية إستعمالها.

القَصَلُ الثَّانِي

تمهيد :

يعتبر التحليل الرباعي SWOT أكثر الأساليب شيوعاً واستعمالاً في وضع وصياغة الخطط الإستراتيجية فهو أسلوب تحليلي يساعد المنظمة على معرفة نقاط الضعف ونقاط القوة فيها ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها، إذ يتطلب التحليل الرباعي SWOT من إدارة المنظمة إلى أن تكون صادقة ودقيقة عند النظر في كل من نقاط القوة والضعف في مجال عملها إضافة إلى الفرص والتهديدات التي تحيط بها فالأسئلة الست حاسمة حتى اليوم في مجال الأعمال ويجب أن تكون نقطة البداية عند النظر في أي منتج جديد أو لمعرفة كيفية تحسين الأرباح الصافية للشركة أو المؤسسة

المبحث الأول : ماهية التحليل الرباعي SWOT.

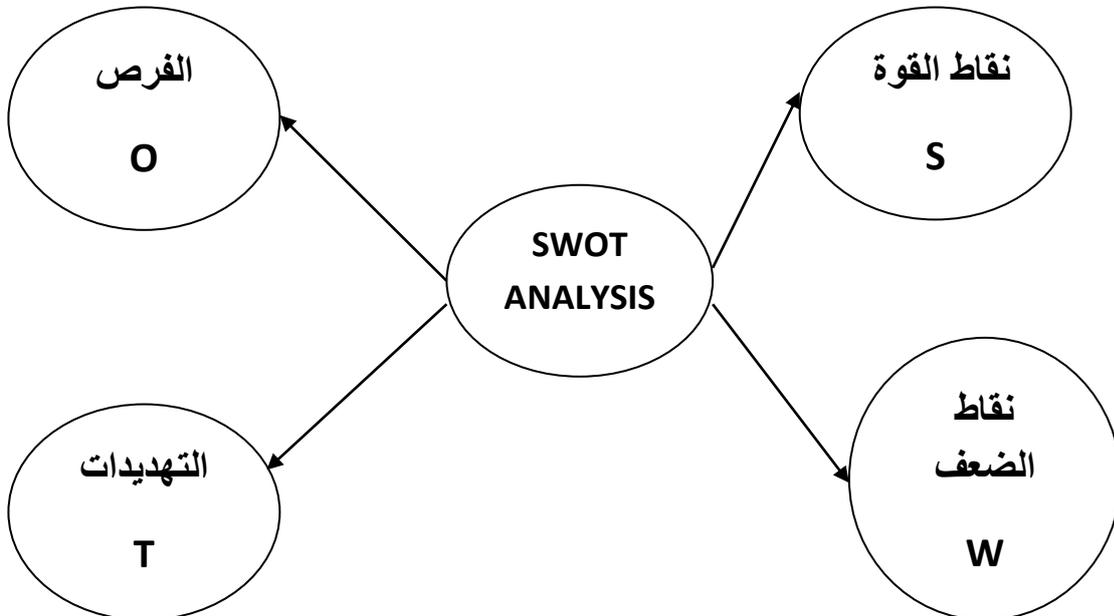
المطلب الأول: مفهوم التحليل الرباعي SWOT.

يعرف التحليل الرباعي على أنه مجموعة العمليات التي تؤدي إلى دراسة المحيط الداخلي للمؤسسة و معرفة نقاط القوة والضعف من جهة أخرى ثم استخراج البدائل الإستراتيجية المناسبة³⁰.

مصطلح SWOT عبارة عن اختصار لأربعة كلمات إنجليزية لكل كلمة معنى كالتالي:

- -نقاط القوة s: strenghts
- -نقاط الضعف w:weaknesses
- - الفرص o:opportunities
- -التحديات T:threats³¹

وكما هو موضح بالشكل رقم (1-1) وهو يبين العناصر الأساسية التي يتكون منها تحليل .swot



³⁰ إبراهيم حياة, مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية, دراسة حالة مؤسسة عنتر تزداد للإلكترونيات ببرج بو عر برج, مذكرة لنيل شهادة الماجستير, تخصص إستراتيجية, قسم العلوم التجارية, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, 2007, ص19

³¹ ظلال الجاوي, سكنة السلطاني, SWOT لتقييم المصارف التجارية, دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, الطبعة العربية, عمان, الأردن, 2014, ص7

لذلك فإن SWot: عبارة عن نقاط القوة والضعف والتهديدات وتعود فكرة SWot في كونه أداة لتحليل واقع بيئة المنظمة للكاتب "Philips sielznich" لعام 1957 والتي تقوم على أساس وجود موازنة بين نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية والفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية ولا يمكن فصل البيئة الداخلية عن البيئة الخارجية والمنظمة لا تستطيع العمل على العوامل بيئتها الداخلية، أي ما تمتلكه من نقاط قوة أو ضعف بل يجب ان تستغل نقاط قوتها بالفرص المتاحة أمامها أو مواجهة التهديدات التي تشكل خطرا عليها.

يطلق على تحليل SWot بالتحليل الرباعي لكونه يتكون من أربعة عناصر تسترشد بها المنظمة لصياغة استراتيجياتها واختيار الأفضل من بين البدائل التي تتوافر لدى المنظمة بناء على نتائج تحليل SWot وتم تطوير أسلوب SWot من قبل أساتذة مدرسة "هارفرد" وهم كل من³² (learned & Andrews):

وإستمر التطور لهذا الأسلوب في التحليل حتى أصبح أحد الأدوات المفيدة في مجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمنظمة الأعمال والمرحلة الأولى من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية لتحديد وبدقة نقاط قوة وضعف المنظمة الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية.

يعد التحليل الاستراتيجي مرحلة هامة من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية يتضمن إكتشاف و بحث وترتيب مجموعة المسائل التي تتطلب حولا إستراتيجية بمعنى تحديد الفرص والتهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية ومطابقتها مع جوانب القوة و جوانب الضعف الداخلية للمؤسسة³³.

عرّفه (Mintzbery) بأنه خطة أو منهج أو موضوع لتحقيق هدف ما، هو الممر أو الجسر لبلوغ هدف معين، هو أسلوب أو نمط أو طريقة عمل والثبات على سلوك معين، هو موقع أو مكان نرغب في الوصول إليه هو منظور أو صورة تطمح المنظمة أن تكون عليها المنظمة في المستقبل³⁴.

³²طلال الجاوي، سكنة السلطاني، مرجع سابق، ص8
³³بن سبيرة عمر، التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات المحلية سطيف، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2012- 2013 ص71
³⁴طلال الجاوي، سكنة السلطاني، نفس المرجع، ص10

عرفه (wright) التحليل الاستراتيجي swot على أنه تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية بالفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية . تحليل SWOT هو تحديد لمواطن القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية وليس مجرد سرد وصفي للعوامل الداخلية والخارجية³⁵.

-التحليل الاستراتيجي هو عملية دمج مختلف خصائص المنشأة ومحيطها مع الأخذ بعين الاعتبار ما يسمى بساحة المعركة champ de bataille والتي تفرز في النهاية مجموعة من الإستراتيجيات المرغوب فيها من جهة الإستراتيجيات الممكنة من جهة أخرى ثم الإستراتيجية التي سوف تطبقها³⁶.

التخطيط الاستراتيجي كوسيلة مهمة يشترك فيها مختلف الأفراد والأطراف في المؤسسة من أعلى هرم الإدارة فيها إلى آخر الأفراد والعمال المنفذين وكل منهم له دور محدد في إعداد وتنفيذ ومراقبة نتائج هذا التخطيط كامل.

المطلب الثاني : نشأة وتطور سميات التحليل الرباعي SWOT:

2/نشاه وتطور مسميات التحليل الرباعي:swot

واجهت العديد من المنظمات الأعمال الكبرى في القرن العشرين الفشل فبدأ المسئولون بالبحث والتساؤل حيث وجدوا هناك شيء مشترك لفشل المنظمات بسبب نقص التخطيط، فبالرغم من أنها كانت لديها خبراء في التخطيط لكن الخطط التي تضعها جاءت بالفشل أو بالأحرى طريقة تطبيقها لن تنجح رغم أنها أنفقت أموالا طائلا لتغطية تكاليف الخبراء ومع ذلك فإن هذه الأموال والأتعاب لم تجد المنظمات نتيجة لإستثمارهم وهذا مجال

³⁵طلال الجاوي،سكنة السلطاني،مرجع سابق،ص12

³⁶صقر محمد الفقيه، التحليل الإستراتيجي لموقف أنواع الإكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مصفوفة الحصة النمو، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة و الإقتصاد، 2013، ص39

المسؤولين يقومون بالبحث وإلقاء نظرة حول مكان يدور داخل وخارج المنظمات، الأمر الذي أدى إلى ظهور تحليل³⁷ swot.

حيث ظهر تحليل swot نتيجة للبحث الذي تم بمعهد ستانفورد من عام 1960 إلى عام 1970 وقام به مجموعة من دكاترة بالمعهد وهم Robert Stewart و Birger و Albert humphrey و Otis Benepe حيث قدمت هذه مجموعة من مفاتيح من خلال هذا البحث:

-القيم.

-تقييم.

-الحافز.

-البحث.

- إنتقى.

- برنامج.

-قانون.

وعندما عرض البحث لأول مرة قدم باسم "soft" وهو إختصار satisfactory مرضية، Opportunity فرصة، fault خطأ، Threat التهديد، وفي عام 1964 تم تغييره إلى تحليل swot وهو إختصار strenght قوة، weakness ضعف، Opportunity فرصة، Threats التهديدات³⁸.

المطلب الثالث: مجالات التحليل الرباعي SWOT

يهتم التحليل الاستراتيجي بدراسة المؤسسة سواء تعلق الأمر بعوامل بيئتها الخارجية أو مواردها وعوامل بيئتها الداخلية حيث أن فهم المؤسسة لبيئتها الخارجية يعني قدرتها على

³⁷ جعفري فادية دور التحليل الإستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة—بسكرة إشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الإستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص57

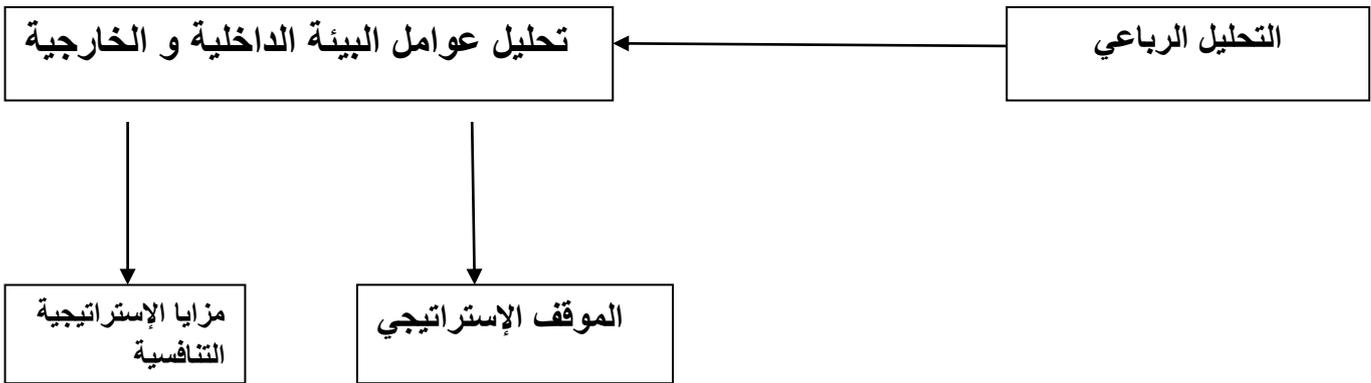
³⁸ نفس المرجع، ص58

تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في مختلف أنشطتها ومواردها ومعرفتها لبيئتها الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الإستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز جوانب القوه وإستخدامها في إستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة إضافة إلى محاولة التخلص من جوانب الضعف أو تحجيم اثارها إلى أدنى حد ممكن مع تطوير استراتيجيات لبناء المزايا التنافسية في ظل هذه العوامل يشملها تحليل الاستراتيجي سيتم الإعتماد على آراء وأفكار مجموعة من باحثي الإدارة الإستراتيجية وهي الموضحة في الجدول التالي³⁹:

| الكاتب والسنة | مجالات التحليل الإستراتيجي |
|---------------------------|---|
| Jauch and glueck(1988) | تحليل البيئة العامة تحليل البنية الصناعية و الدولية ،تحليل العوامل الداخلية |
| Mintezberg and quin(1993) | تحليل النشاط ،تحليل المنافسة |
| Doft(1995) | البيئة الخارجية ،البيئة الداخلية |
| Hill and jones(1995) | تحليل البيئة الخارجية ،تحليل المصادر الداخلية للميزة التنافسية |
| Wheelen and hunger(1995) | تحليل البيئة العامة، تحليل النشاط |
| Aker(1996) | التحليل الداخلي، التحليل الذاتي |
| Johnson and scholes(2008) | تحليل البيئة، تحليل الموارد الاستعمالات الإستراتيجية،تحليل الثقافة التنظيمية،تحليل توقعات المساهمين |

³⁹ بن سيدة عمر ومرجع سابق،ص79

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مجالات التحليل الإستراتيجي تتمحور حول تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية مع مراعاة تكلمة التحليل من خلال تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة الذي يسمح بتطوير الإستراتيجية المناسبة لبناء المزايا التنافسية في ظل نتائج هذا التحليل ويمكن تلخيص معطيات الجدول في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحث إستنادا على مفاهيم التحليل الرباعي.

استنادا على الشكل السابق يمكن اعتبار التحليل الرباعي عملية تشمل المجالات التالية:

- 1- تحليل عناصر البيئة الداخلية ويشمل ذلك تحليل الموارد والاستعدادات الاستراتيجية تحليل توقعات المساهمين تحليل الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي سلسلة القيمة .
- 2- تحليل متغيرات البيئة الخارجية والمتمثلة في بيئة النشاط التي تبرز هيكل المنافسة ،العلاء ،الموردين، المنافسين، والبيئة العامة التي تعكس مؤثرات مختلفة الأنظمة الإقتصادية ، السياسية ، القانونية والإجتماعية .

3- تحليل الموقف التنافسي للمؤسسة من خلال دمج ومقابلة نتائج التحليل على المستويين الداخلي والخارجي وصولاً إلى تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يحقق المزايا التنافسية للمؤسسة.⁴⁰

المبحث الثاني : عناصر التحليل الرباعي

المطلب الأول :عناصر البيئة الداخلية:

يهدف التشخيص الداخلي إلى تحديد الموارد الإستراتيجية التي تحتوي عليها المنظمة ذلك من خلال تحديد نقاط القوة التي تعتمد عليها المنظمة في اتخاذ استراتيجيات مناسبة والكشف من جهة أخرى عن نقاط الضعف التي تبرز عيوب المنظمة التي قد تؤثر على أداء هذه الأخيرة:

أ-عناصر القوة:

هي بعض الأشياء المتوفرة في المنظمة التي تساهم بشكل ايجابي في العمل أو الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية وتتمثل العناصر في منظمات الأعمال بكفاءة الموارد المالية، وتوفر الكفاءات الإدارية والتنظيمية، وانخفاض تكاليف الإنتاج ،وجود شبكة واسعة لتسويق المنتجات، قدرة عالية للتنافس، تحقيق ميزة سوقية عالية امتلاك المنظمة إنتاجاً أحسن، واسماً بارزاً وسمعة قوية، تكنولوجية مثاليه ثم تقديم أفضل الخدمات للمستهلك، و تكمن قوه المنظمة أيضا الدخول في مشاريع مشتركة وتعاونية مع شركاء ذوي الخبرة وإمكانات أداء عالية من أجل تعزيز مكانتها وتفوقها في الصناعة .

ب-عناصر الضعف:

فهو بعض النقاط التي تؤثر نقص أو فقر في إمكانات المنظمة وخصوصاً عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية⁴¹ .

⁴⁰بن سيدة عمر، المرجع سابق،ص80

المطلب الثاني :عناصر البيئة الخارجية:

تقوم البيئة الخارجية في المرتبة الأولى بجمع المعلومات الخاصة بعوامل هذه البيئة حيث يتسنى للمنظمة بفضل هذه المعلومات من الحد من التهديدات المختلفة واستغلال الفرص المتاحة بفضل الإحصائيات.

أ- الفرص: هي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق وفي فترة زمنية محددة تتمكن المنظمة من إستغلال تلك الظروف⁴² في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعتبر الفرص السوقية عاملا مهما في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة ولا يستطيع المدراء في حقيقة الأمر ربط الإستراتيجية مع موقف المنظمة دون تعريفها أولا لكل فرصة من الفرص الموجودة في البيئة وتحديد أولوياتها مع الفرص الأخرى وأهميتها في تحقيق الجاذبية الصناعية، علما أن جميع المنظمات في الصناعة لا تتساوى في الموقع إذا ما أتاحت له الفرص بسبب أن الفرص الصناعية تتسم بعوامل خاصة ترتبط بإمكانات وقدرات واهتمامات المنظمة والمنظمة التي تتوفر لديها فرصة صناعية ولا تعمل على استغلالها واستثمارها فهي مهمة لأن الفرص لا تتكرر بحكم الارتباط بعامل المكان والزمان وتتخذ العوامل في البيئة الخارجية للمنظمات في الغالب موقف اتجاه التهديدات التي تتوقعها.

ب-التهديدات:

هي تلك الأحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو آثار سلبية للمنظمة وتتمثل التهديدات بدخول منافسين جدد وبتكاليف قليلة إلى الأسواق أو زيادة الضغوط التنافسية أو نمو قوة⁴³التفاوض عند المشتريين والمجهزين ثم التغيرات التي تحصل في أذواق

⁴¹زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع و الطبعة العربية وعمان-الأردن 2005،ص155

⁴²زكرياء مطلق الدوري، المرجع سابق،ص158

⁴³زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص158

المستهلكين والفرص والتهديدات لا تؤثر بمفردها في جاذبية موقف المنظمة وإنما تشترك معها في ذلك التأثير عناصر القوة والضعف التي يمكن الإشارة إليها في الجدول التالي⁴⁴:

| الفرص الخارجية | تهديدات خارجية |
|---|--|
| <p>_ القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في الدخول إلى أسواق جديدة</p> <p>_ التوسع في إضافة خطوط إنتاجية</p> <p>_ القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة</p> <p>_ إمكانية إحداث تكامل عمودي أفقي</p> <p>_ إفشال الحوافز التجارية في اجتذاب أسواق خارجية</p> <p>_ التوطن بين الشركات المنافسة</p> <p>_ النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق</p> <p>_ إظهار تكنولوجيا جديدة</p> <p>_ أمور أخرى</p> | <p>_ دخول منافسين خارجيين بكلفة أقل</p> <p>_ زيادة مبيعات المنتجات البديلة</p> <p>_ البطء في نمو السوق</p> <p>_ تحولات معاكسة في نفس التبادل الخارجي و السياسات التجاري للحكومات الأجنبية</p> <p>_ المستلزمات التنظيمية ذات التكلفة عالية</p> <p>_ زيادة الضغوط التنافسية</p> <p>_ زيادة المخاطرة بسبب الركود في دورة الأعمال</p> <p>_ نمو قوة التفاوض لدى المشتري أو المجهزين.</p> <p>_ تغيير حاجات وأذواق المستهلكين</p> <p>_ تغييرات ديموغرافية معاكسة</p> <p>_ أمور ~ أخرى</p> |

| القوة الداخلية | الضعف الداخلي |
|-------------------|-------------------------------|
| _ التنافس المحوري | _ التوجه الإستراتيجي غير واضح |

⁴⁴ نفس المرجع ص 156_ 157

| | |
|---|--|
| <p>_التسهيلات شبه معدومة</p> <p>_نقص في الخبرة و العمق الإداري</p> <p>_ أداء ضعيف في تنفيذ الإستراتيجية</p> <p>_ معاناة مع المشاكل العلمية الداخلية</p> <p>_ فشل في مجال البحث و التطوير</p> <p>_ خط الإنتاج ضيق جدا</p> <p>_ تطور سوقي ضعيف</p> <p>_ شبكة توزيع ضعيفة</p> <p>_ مهارات تسويقية دون المستوى</p> <p>_ عدم القدرة على تمويل إحتياجات التغيير الإستراتيجي</p> <p>_ تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين</p> <p>_ أمور أخرى</p> | <p>_ ملائمة الموارد المالية</p> <p>_ قناعة المشتريين جيدة بمنتجات الشركة</p> <p>_ قائد سوقي معروف</p> <p>_ هناك تصور إستراتيجي للمواقع المالية</p> <p>_ السبيل في الوصول إلى اقتصاديات الحجم</p> <p>_ عزل الضغوط التنافسية القوية</p> <p>_ تكنولوجيا ملائمة</p> <p>_ ميزة التكاليف</p> <p>_ حملة إعلانية جيدة</p> <p>_ مهارات إنتاجية مبدعة</p> <p>_ قابليات إدارية ناجحة</p> <p>_ إمتلاك المنظمة موقع متميز على منحنى الخبرة</p> <p>_ إمكانيات تصنيع جيدة</p> <p>_ مهارات تكنولوجية مثالية</p> <p>_ أمور أخرى</p> |
|---|--|

المطلب الثالث: فوائد وأهمية تحليل swot

/فوائد أهمية التحليل الرباعي:swot

لقد حقق التحليل الاستراتيجي سيرا حسنا وناجحا في المنشآت مهما كان نوعها وعلى هذا الأساس نستنتج أن للتحليل الرباعي أهمية فائدة في المنظمة تشمل ما يلي:

-يزود المؤسسة بالفكر الخاص بها.

- يساعد على تكوين رؤية استراتيجية.
- يساعد على تخصيص الموارد.
- يساعد على تكامل الأنشطة الإدارية التنفيذية.
- يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا.
- يؤدي إلى تطوير وتحسين الاتصال بين المستويات المختلفة⁴⁵ من جهة أخرى يمكن إدراج أهمية التحليل الاستراتيجي كونه يحقق الفوائد التالية :
- 1- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيء لها فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
- 2-يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها⁴⁶
- 3-يساعد المنظمة على التوظيف في المستقبل.
- 4-يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.
- 5_يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.
- 6-يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
- 7-يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد المعلوماتية لمختلف جوانب عملها⁴⁷.

⁴⁵ محمد عبد الغني حسن هلال, مهارات التفكير و التخطيط الإستراتيجي, مركز تطوير الأداء و التنمية, مصر, 2007_2008, ص22

⁴⁶مجيد الكرخي, التخطيط الإستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة SWOT, دار المناهج للنشر و التوزيع, عمان, 2016, ص22

⁴⁷مجيد الكرخي, مرجع سابق, ص23

المبحث الثالث : إستراتيجيات التحليل الرباعي SWOT

إستراتيجية التنافس الهجومية (**Offensive Competitive Strategy**) هي نوع من أنواع استراتيجية الشركات (corporate strategy) ، وتتكون من محاولة لمتابعة التغييرات داخل الصناعة. وعادةً ما تستثمر الشركات المهاجمة استثمارًا كبيرًا في البحث والتطوير (R&D) (Research and development) والتكنولوجيا؛ في محاولة للبقاء في صدارة المنافسة. كما تتحدى المنافسين بمنعهم من دخول الأسواق الجديدة أو غير المُشَبَّعة، أو منافستهم عليها بكل طاقتها. وعلى النقيض الاستراتيجيات التنافسية الدفاعية (Defensive competitive strategies)، فهدفها مواجهة الاستراتيجيات التنافسية الهجومية.

قد يتم استخدام تقنيات واستراتيجيات مختلفة إما بمفردها أو كجزء من جهد متضافر لإنشاء استراتيجية تنافسية هجومية. وقد تستخدم الشركات استراتيجيات مختلفة تمامًا في مناطق أو أسواق مختلفة، فمثلًا الطريقة التي قد تتفاعل بها شركة المشروبات الغازية العالمية مع منافس في سوقها المحلي الناضج (Mature home market) مقارنةً بكيفية تفاعلها مع منافس ناشئ في سوق ناشئة، هذا التباين يمكن أن يؤدي إلى بعض الاستراتيجيات الهجومية المعقدة، وحتى دمج بعض الاستراتيجيات الدفاعية كجزء من جهد هجومي. إن استراتيجية التنافس الهجومية الأكثر تطرفًا هي عندما تتطلع الشركة للاستحواذ على الشركات الأخرى لزيادة نموها أو الحد من المنافسة. إن الشركات الهجومية يُنظر إليها على أنها أعلى خطرًا من الشركات الدفاعية؛ لأنها تستثمر مبالغ هائلة أو تستخدم غطاءها المالي بأكمله ما قد يعرضها لمشاكل في حالة تباطؤ السوق أو تغيير موقعها. وتعد التكلفة العالية سمة أساسية في جميع الاستراتيجيات الهجومية⁴⁸.

أنواع استراتيجيات التنافس الهجومية

هناك عدّة أنواع من استراتيجيات التنافس الهجومية كل منها له مميزاته وعيوبه

⁴⁸ WWW.investopedia.com ; 11/05/2022 ; 10 :08

- استراتيجية المراوغة (end run strategy) تتجنب المنافسة المباشرة، وبدلاً من ذلك تحاول استغلال الأسواق غير المُستغلة أو الشرائح المُتجاهلة أو المجموعات السكانية التي لا يركز عليها المنافسين.
- الاستراتيجية الاستباقية أو الوقائية (preemptive strategy) هي ببساطة الميزة الطبيعية التي تحصل عليها الشركة عندما تصبح أول من يخدم سوق معين أو مجموعة سكانية معينة، ومن الصعب جداً على أي شركة أخرى الاستحواذ عليها. ويُطلق عليها كذلك ميزة المحرك الأول. (first-mover advantage).
- استراتيجية الهجوم المباشر (direct attack strategy) عدوانية أكثر من الاستراتيجية الوقائية أو المراوغة، وتتضمن مقارنات مسيئة للمنتجات أو الشركات المنافسة أو حرب تسعير أو حتى المنافسة فيما يتعلق بمن يمكنه تقديم ميزات منتج جديدة بوتيرة أسرع. وقد تستخدم هذه الاستراتيجية تكتيكات مُطبقة في الاستراتيجيات السابقة، وكلها لهدف السيطرة على النقاش المجتمعي من خلال الحملات التسويقية.
- استراتيجية الاستحواذ (acquisition strategy) تسعى إلى التخلص من المنافس عن طريق شراءه، وبالتالي لا يستخدم هذه الاستراتيجية إلا المنافس الأكثر ثراءً أو صاحب أعلى رأسمال في السوق، وتتميز بالقدرة على دمج أسواق جديدة أو قواعد عملاء أو نكاه مؤسسي على الفور. ونظراً لأنها استراتيجية باهظة الثمن يجب استخدامها بحكمة، ووضع قواعد مكافحة الاحتكار أو قوانين المنافسة المحلية في الاعتبار.

تشمل بعض الأمثلة للاستراتيجيات الدفاعية ما يلي

- حرب التسعير (Pricing war) حيث تلتزم الشركة بطرح سعر مماثل لسعر المنافس أو أقل منه.
- إضافة المزيد من المميزات للبقاء في صدارة المنافسة.
- عرض خدمات أو ضمانات أفضل توهي بأن منتجات الشركة أفضل من منافسيها.
- الإعلان بصورة موسعة لرفع الوعي بالمنتجات أو الخدمات المحسنة.
- عقد شراكات مع الموردين أو تجار التجزئة لاستبعاد أو تقليل وصول المنافسين⁴⁹.

⁴⁹ WWW.investopedia.com ; 11/05/2022 ; 10 :08

- مواجهة تحرك المنافس، فمثلاً لو دخل منافس إلى السوق المحلي للشركة تقوم الشركة بالدخول إلى سوق المنافس المحلي

المطلب الثاني : إستراتيجية الدفاعية

إن نجاح الشركة لا يكمن فقط في الوصول إلى مركز القيادة ، بل في الحفاظ عليه لفترة أطول. لذلك ، يتم توظيف استراتيجية تسويق دفاعية من قبل القائد في الخط للحماية من الهجمات من قبل المنافسين الأقوياء إلى جوار مركزه الأول الحسود. قد يكون هؤلاء المتحدّثون معروفين أو بعض الذين يضربون فجأة ويحاولون اقتلاع جذور القائد من موقعه الأعلى.

هنا ، المشكلة الأساسية للدفاع هي أفضل طريقة للدفاع عن موقعه الأساسي ضد المجرمين.

لا يوجد قائد حكيم سيعتبر أنه من المسلم به أن لا شيء سيأتي في طريقه وأن رتبته الأولى أو أعلى الموقف هو متأكد وآمن. إذا كان هذا هو خط التفكير ، فمن المؤكد أن الموت سيكون عاجلاً أم آجلاً.

سيكون الموقف الأكثر قيمة هو أن تكون رشيقة ، وتنبه ضد الهجمات غير المتوقعة والمفاجئة والمفاجئة والصادمة من قبل المنافسين. يمكن اقتباس العديد من الأمثلة الجيدة عن حروب النجوم هذه في عالم الأعمال التنافسية. في مجال الأمتعة المقولبة ، كان على VIP الدفاع ضد Aristocrat و Safari.

في مجال المنظفات ، كان ركوب الأمواج يدافع ضد نيرما. في مجال ساعات المعصم ، كان على HMT الدفاع ضد TITAN. في منطقة عجينة الأسنان ، كان على كولجيت الدفاع ضد الوعد والتغطية.

يكن نجاح أي استراتيجية دفاعية في التكتيكات الدفاعية مثل العثور على مستخدمين جدد للمنتجات ، وزيادة استخدام المستخدمين الحاليين ، وزيادة الإنتاج المستمر عن طريق الابتكار ، وزيادة نماذج المنتجات ، والإعلانات الدفاعية ، والترويج للمبيعات ، وبرامج التوسع ، وتحسين الجودة من من المستوى الوطني إلى المستوى الدولي.

أفضل طريقة للدفاع هي بناء جدار طويل القامة وقوي منيع لحماية أراضيها وفي نفس الوقت اتباع برنامج مستمر لكسب الميزة التنافسية لدرجة أن المنافسين أو المنافسين محبطون ومحبطون ومقيدون ويحتون أخيراً.

يمكن تسجيل الدخول والتعدي عن طريق خفض الأسعار إلى ما دون مستوى السعر المنخفض للمهاجم ، مما يعطي كمية أكبر لنفس السعر وما إلى ذلك⁵⁰.

المطلب الثالث : إستراتيجية العلاج

هي استراتيجية يعتمد عليها لفتح العديد من الفرص المناسبة، لكنها تمتلك العديد من نقاط الضعف التي تكون سداً حائلاً أمام إمكانية استغلال هذه الفرص المناسبة، وتقدم هذه الاستراتيجية العلاج الفعال للقضاء على نقاط الضعف التي تحول دون استغلال الفرص بشكل أفضل، وتدعيم نقاط القوة التي تساعد على إمكانية التعامل مع الفرص المتاحة بشكل جيد⁵¹

الاستراتيجية العلاجية فهي مرآة عاكسة توضح العلاقة ما بين نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة وبين الفرص المناسبة المتاحة في السوق، ويصعب على المؤسسة استغلالها،

⁵⁰ <https://ar.triangleinnovationhub.com/marketing-strategy-types> ; 11/05/2022; 10:30

⁵¹ <https://www.albayan.ae/opinions/articles/2021-12-26> , بقلم الدكتور سيف الجابري ; 11/05/2022

ويرجع ذلك إلى ضعف القدرات والإمكانات الخاصة بالمؤسسة، وفي هذه الحالة تعتمد المؤسسة الاستراتيجية العلاجية لإيجاد الحلول المناسبة لنقاط الضعف وتصحيحها والعمل على تدعيم نقاط القوة

خلاصة الفصل:

إن التحليل الرباعي SWOT يساعد في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمات ويقوم هذا الأسلوب لتحليل نقاط القوة الضعف والفرص والتهديدات فيها، وذلك لمساعدة المنظمات في تحسين أدائها خاصة الداء التنظيمي الذي يعتبر أكثر المفاهيم أهمية وتعامل من طرف نجا ازت قد ساعدت مسيري المنظمات الاقتصادية بفعل ما تحمله في طياتها من نجاحات وا إلى تحقيقها بناءا على تطابق أهدافها مع مواردها المالية. إذن فإن التحليل الرباعي SWOT هو الساس الذي يجعل المنظمة تحسن إختيار مسارها الصحيح.

الإطار التطبيقي

:

التعريف بالمؤسسة:

تم إنشاء الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR في الخامس اوت 1998 بموجب مرسوم صادر عن وزارة المالية في إعتاب المرسوم رقم 07/75 المؤرخ في 25 يناير 1995 الخاص بالتأمين ،ويجب الإشارة إلى أن المديرية العامة للشركة تقع ببلدية حيدرة لولاية الجزائر العاصمة وهي ذات أصل شراكة بريطانية جزائرية

الهيكل التنظيمي:

يتكون مخطط الشركة ا للتأمين CIAR في الجزائر حاليا من الإدارة العامة بالإضافة إلى خمس مفتشيات و تسع فروع إقليمية موزعة حول التراب الوطني ,تتبع نفس النموذج التنظيمي للشركة من حيث الوظائف و فروع التأمين وذلك حسب أهمية نشاطاتها, ونجد أن هذه المديریات الجهوية ترتبط بها مختلف الوكالات المباشرة و الغير مباشرة التابعة للشركة وهي مقسمة كالآتي:

- مفتشية الجزائر ;
- مفتشية وهران ;
- مفتشية قسنطينة ;
- مفتشية عنابة ;
- مفتشية غرداية.

أما في ما يخص فروع الشركة فهي موزعة على سبع ولايات:

- ثلاث فروع في الجزائر ;
- فرع وهران ;
- فرع قسنطينة ;
- فرع عنابة ;
- فرع غرداية :

- فرع سطيف :
- فرع تلمسان .

كما قامت الشركة بهيكله تنظيمها حتى يتوافق مع التغييرات و التطورات التي يشهدها محيطها من جهة, ومع مختلف فروع التأمين التي أصبحت تمارسها من جهة أخرى, فنجد أن الوظائف التقليدية للشركة قد أستكملت بوظائف جديدة مثل التسويق ,المراجعة, التخطيط و الإعلام الألي كما أصبحت الشبكة التجارية مؤلفة من وكلاء ووسطاء مباشرين , أما بالنسبة للنموذج التنظيمي فقد تم تقسيمه من قبل الإدارة العامة إلى ثلاث وظائف أساسية

4وظائف الشركة :

من خلال الهيكل التنظيمي للشركة نجد أن لها عدة وظائف نصفها كالأتي :

4. 1الوظائف التقنية:

تتمثل في التخصصات المؤسسة , أي هي عبارة عن تصنيف من حيث فروع التأمين التي تختص بها الشركة من حيث المستوى التقني أو ما يعرف بوظيفة الإنتاج ,و إلتزامات المؤسسة و المتمثلة في التعويض , بالإضافة إلى وظيفة إعادة التأمين

✓ وظيفة الإنتاج :

تتمثل هذه الوظيفة في عقود التأمين بين الشركة و زبائنها على الأخطار المختلفة التي تعرضها , حيث تقوم وكالات الشركة المباشرة والغير مباشرة بإنتاج هذه العقود ,بينما تقوم المديرية المركزية للإنتاج بمتابعة هذه العملية من حيث العناصر التالية

✓ تصميم الوثائق التقنية ;

✓ إعداد و متابعة الخطط قصيرة و طويلة الأجل ;

✓ مراقبة عميات الإنتاج حسب الفروع و الوكالات ;

✓.وظيفة التعويض:

عندما يتعرض المؤمن لهم لأخطار المؤمن عليها تلتزم الشركة العالمية ترست للتأمينات بتعويض الأضرار حسب ما هو متفق عليه في عقد التأمين , فهذه الوظيفة تعتبر من المهام و الإلتزامات الرئيسية للشركة , وعادت ما يتم تعويض الزبائن من طرف الوكالات ,

إلا أن مديريات تعويضات تأمين النقل و الأخطار الصناعية و الأخطار المتعددة قد تتدخل من خلال ما يلي

- ✓ تسيير الأضرار و خاصة بالنسبة لعقود التأمين العامة ;
- ✓ مراقبة تسديد التعويضات التي تقوم بها الوكالات ;
- ✓ متابعة العلاقات مع المحامين و الخبراء ;
- ✓ إعطاء توجيهات تقنية حول الإجراءات الخاصة بتسديد الأضرار.

✓ وظيفية إعادة التأمين:

تقوم الشركة من خلال هذه الوظيفة بتحديد نسبة التنازل المراد إعادة تأمينها حسب فروع التأمين , وكذلك حجم الإكتتاب بالنظر إلى قدرتها على تسديد الحوادث المستقبلية, كما تقوم بإختيار معيد التأمين الذي يقدم شروط مناسبة للتعاقد و أيضا الذي يقدم أفضل عمولة , ناهيك عن قدرته على الوفاء في حالة تحقق الأخطار .

2.4 الوظائف الإدارية و المالية :

تتميز هذه الوظائف بتحديد الموارد البشرية للمؤسسة, وذلك عن طريق دراسة المردودية للعمال و زيادة الكفاءة المهنية عن طريق تقديم التكوين المناسب من أجل المعرفة الشاملة لتطور هذا المجال كما تختص هذه الوظائف في إدارة أموال المؤسسة و استثمار الأرباح بهدف البقاء في المنافسة و ذلك يتطوير و توسيع أفاق الشركة .

✓ وظيفة المحاسبة:

تقوم بهذه الوظيفة كل وكالة تأمين تابعة للشركة , حيث تسجل مختلف العمليات المحاسبية و المالية التي تقوم بها الوكالة يوميا , بينما تقوم مديرية المحاسبة و المالية على مستوى الإدارة العامة:

- ✓ تنظيم و تسيير و متابعة كل العمليات المحاسبية للشركة ;

✓ مراقبة العمليات المالية و المحاسبية للشركة ;

✓ إعداد الميزانيات المحاسبية و المالية للشركة و الموزونات التقديرية.

✓ وظيفة المراقبة و المراجعة:

تقوم هذه الوظيفة مديرية المراقبة و المراجعة على مستوى المديرية العامة ,وهي

تتمتع بالإستقلالية في عملها , وتعمل هذه المديرية على ضمان النشاط العادي و

القانوني لكل المصالح المركزية و الفرعية للشركة ,ويمكن أن نحدد مهامها فيما يلي :

✓ التحقق من العقلانية في التسيير و مستوى الفعالية المحق ;

✓ إتخاذ إجراءات تصحيحية في الحالات الإستعجالية بهدف إعادة النظام للحالة

العادية ;

✓ برنامج سداسي للمراجعة .

✓ الوضيفة الإدارية :

تعتبر من أهم وظائف شركة التأمين و ذلك لضمان أداء خدمات سريعة وفعالة ,

ولذا يجب أن تتكيف هذه الوضيفة مع تقنيات التسيير الحديثة , وتشمل هذه الوضيفة

مايلي:

✓ تسيير وتوفير كل الوسائل و العتاد الضروري لنشاط التأمين ;

✓ تسيير الموارد البشرية و المهام الإدارية ;

✓ تسيير ممتلكات الشركة و الصيانة و الأمن.

3.4 . الإطار المسؤول عن التنمية:

✓ الوظائف التنموية :

تهدف هذه المؤسسة من خلال هذه الوظائف إلى جنب العملاء وذلك عن طريق الدراسة المستمرة للسوق و متطلباته , و أيضا إستخدام أساليب التسويق من أجل نوعية العملاء بمنتجات المؤسسة التي قد تناسب إحتياجاتهم و و كذلك تطوير أساليب و أنظمة العمل في المؤسسة و هذا بالتوجه إلى الأساليب التكنولوجية الحديثة .

✓ الوظائف التسويقية :

تقوم بهذه الوظيفة مديرية التسويق التي تعتبر من أحدث المديريات في الهيكل التنظيمي للشركة ,وقد نمت إضافته في السنوات الأخيرة الخاصة مع إنفتاح السوق , وقد تم إدخال هذه المديرية الجديدة عن طريق تحويل المديرية التجارية سابقا إلى هذه المديرية , وقد أعطيت لهذه الأخيرة الأهمية بالغة و صلاحيات واسعة , كما تقوم هذه المديرية بمهام عديدة تتمثل أساسا فيما يلي :

✓ دراسة السوق ;

✓ اقديم و تطوير منتجات جديدة ;

✓ تسطير سياسة تسويقية للشركة لتطبيقها على الشبكة التجارية من خلال إعداد مزيج تسويقي مناسب .

✓ وظيفة التخطيط و التنظيم و الإعلام الألي :

تعتبر وظيفة التخطيط من أحدث الوظائف , حيث تتمثل مهمتها الأساسية في وضع الخطط العامة السنوية للشركة و كذلك الخطط في مدى المتوسط , وتقوم في كل سداسي بإعداد تقرير للنشاط الذي يبين الإنحرافات الإيجابية و السلبية , و إنطلاقا من هذه الإنحرافات تقوم بتحليل و دراسة أسبابها .

إضافة إلى ذلك تقوم المديرية المكلفة بهذه الوظيفة بجمع و تبويب المعلومات حول نشاط مختلف وكالات الشركة عبر الوطن, بحيث توضع هذه المعلومات تحت تصرف المسؤولين للإعتماد عليها في إتخاذ القرارات المناسبة .

أما عن وظيفة التنظيم فتمكن مهامها في إعادة تنظيم الشركة حسب النشاطات الحالية و محيطها حيث تعمل على وضع هيئة جديدة أو دمج هيئتين في هيئة واحدة كلما تطلب الأمر ذلك .

في حين تكمن وظيفة الإعلام الألي في وضع شبكة إتصال للشركة باستعمال وسيلة الإعلام الألي , إضافة إلى وضع آلية مثل برامج التسيير لمختلف فروع التأمين بما فيها حساب الديون التقنية , وكذلك التسيير الإداري لبرامج المحاسبة و برامج تسيير الأجور و غيرها

تفريغ البيانات و تحليلها :

الجدول رقم 1:خاصية الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| إناث | 4 | 8% |
| ذكور | 46 | 92% |
| المجموع | 50 | 100 |

نسبه جنس الذكر ضغط على نسبه جنس الأنثى بنسبه 92% بينما بلغت نسبه جنس الذكر 8%

التعليق:

وهذا دليل على ان معظم زبائن المؤسسة ذكور لذا يلقي اقبال كبير منهم بعكس الإناث ر

الجدول رقم2: خاصية السن :

| السن | التكرار | النسبة |
|--------------|---------|--------|
| من 24 إلى 35 | 30 | 60% |
| من 36 إلى 54 | 20 | 40% |
| المجموع | 50 | 100% |

نجد اكثر نسبه هي الفئات العمريه ما بين 24 الى 35 سنه ب60 % التي تصدرت قبل فئه من 36 الى 45سنه بنسبه 40% اي ان الاهتمام الكبير بالمؤسسة لقي إقبالا كبيرا من طرف الفئه العمريه الأولى

الجدول رقم3: خاصية المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| إبتدائي | - | - |
| متوسط | 08 | 16% |
| ثانوي | 22 | 44% |
| جامعي | 20 | 40% |
| المجموع | 50 | 100 |

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

كانت اول نسبة حسب معطيات الجدول هي المستوى الجامعي بنسبه 50% مرورا بالنسبه المواليه ب 37% التي تمثل المستوى الثانوي، والمتوسط بنسبه 13% لكن المستوى الابتدائي منعدم

التعليق :

اي ان اكثر الزبائن المهتمين هم جامعيون هذا ما يؤكد ان نسبة الفئة العمريه المقبله على المؤسسة من 25 الى 30 سنه

المحور الثاني: التحليل الرباعي لشركة CIAR

الجدول رقم 1 إختيار منتج المؤسسة يكون عن طريق الأنترنت من خلال الإشهارات التسويقية التي تأخذه لقرار الشراء.

| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائماً | 44 | 88% |
| أحيانا | 04 | 8% |
| أبدا | 02 | 4% |
| المجموع | 50 | 100% |

إختيار الزبون للمنتج للشراء عن طريق الأنترنت وهذا حسب الجدول أعلاه حيث تحققت نسبة الإجابة ب" دائماً" أكبر نسبة 88% لأن المؤسسة يقوم بعرض المنتجات مسبقا عبر " موقعها "مثلا ،فالزبون هنا يستفيد من الإشهارات التسويقية للمؤسسة في إتخاذ قرار الشراء، وهناك من أجاب ب"أحيانا" بنسبة 8% وهذا راجع إلى عدم متابعة ما يخص المؤسسة وآخر نسبة التي كانت ب'4% فهي توافق النسب العمريه من 31 فما فوق أغلبهم لا الجدول رقم 2: كيفية التعرف على مؤسسة CIAR

| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------------------------------|---------|--------|
| عن طريق مواقع التواصل الإجتماعي | 41 | 82% |
| زبون قديم | 07 | 14% |
| عن طريق الأقارب | 02 | 4% |

| | | |
|-----|----|---------|
| - | - | بالصدفة |
| 100 | 50 | المجموع |

عرفت المؤسسة عن طريق مواقع التواصل الإجتماعي بنسبة كبيرة قدرت ب 88% وهذا راجع إلى قوة الأنترنت والإستخدام الكثير لها في التسويق الإلكتروني للمنتجات بينما تعد أقدم المؤسسات وهذا حسب معطيات الجدول حيث مثل 14% من الزبائن القدامى له، وبلغت آخر نسبه 4% شبه منعدمة توافق نسبة الإجابة على ب"الصدفة" ب0.0%
الجدول رقم 6: مدى رضا الزبون على المؤسسة 'شركة التأمين

| الإجابة | التكرار | السنة |
|---------|---------|-------|
| نعم | 38 | 76 |
| لا | 12 | 24 |
| المجموع | 50 | 100 |

نستنتج من الجدول أعلاه أن نسبة رضا الزبون كبيرة جدا يمثل 76% من مجموع 100% وهذا راجع لجودة منتج حلينيم المؤسسة بينما الأقلية أجاب ب"لا" بنسبه 24% وهذه لا تؤثر على سمعة المؤسسة

أجوبة المقابلة:

نقاط القوة :

- _ التصريح للزبون بكل صراحة للعروض و الضمانات و تعويض الزبون في وقت محدد
- _ حسن الإستقبال و سرعة في التعويض و تنظيم الملفات
- _ التماطل في تصميم الملفات و التعويضات للزبائن في الشركات المنافسة
- _ كفاءات بشرية في المستوى على عكس الدولة أو المؤسسات العمومية لأنه على عكس القطاع الخاص

1 زيادة القدرة الإكتتابية:

حيث تصبح بعد إعادة التأمين لجزء أو كل الأعمال التأمينية لديها قادرة على قبول تأمينات قد تزيد عن حد إحتفاظها, ثم إعادة التأمين لدى مؤمن آخر بالحد الزائد مما يجعل

هذا نقطة قوة للشركة حيث يزيد مدخولها فتكون مؤمنة على الزبون سواء في التأمين الجزئي أو التأمين الشامل .

3.1 إستقرار الأرباح :

تستقر الأرباح نتيجة لإعادة التأمين الذي يمكن من التقليل من أثار التقلبات الكبيرة في النتائج المالية لشركة CIAR بسبب تغيرات في الظروف الاقتصادية و الإجتماعية و الكوارث الطبيعية التي يتعرض لها البلد المؤمن له لدى الشركة , كما أنها بعد عملية إعادة التأمين يمكن لها أن تتراجع عن تأمين أنواع معينة عبر نقل إلتزامات المؤمن عن التآمين الساري إلى متعهد آخر و يضل المؤمن مسؤولاً عن تغطية مال الوثائق و يبلغ رأس مال مجموعة ترست في مختلف فروعها ما يزيد على مائتي مليون دولار.

4.1 الميزة التنافسية :

إبراز المميزات التنافسية للشركة داخليا و خارجيا, وزيادة القدرة على إستقطاب العملاء كونها شركة عالمية ذو خبرة عريقة في مجال التأمين في الأسواق العربية و العالمية.

5.1 إرتفاع عدد تطور الصفقات العمومية :

تعتبر الصفقات العمومية إحدى العقود التي تلقى منافسة كبيرة بين شركات التأمين , فقد حصلت شركة فرع مستغانم خلال سنوات الخمس الأخيرة على 30 عقد من مجموع 74 عقد , و هذه العقود ليست كل العقود المعروضة لولاية مستغانم , و إنما هي العقود التي توافقت مع أهداف و متطلبات الشركة عند دراسة السوق , ففرع مستغانم يختص بتقديم سنة أنواع من منتجات التأمين وهي : I . A . R . D , تأمين السيارات , تأمين النقل , تأمين المنازل , التأمين الصحي و تأمين الحياة .

6.1 الموقع الإستراتيجي :

تحتل موقع جغرافي يتميز بأنه موقع إستراتيجي هام حيث تختصر الكثير من المسافات لسهولة الوصول إليها , بسبب هذا الموقع إمتلك الشركة أهمية إستراتيجية على كافة الأصعدة .

7.1 الومضات الإشهارية:

تعتبر الومضات الإشهارية نقطة قوة إيجابية لترويج المنتجات التأمينية للشركة و خلق المنافسة بين الشركات في سوق التأمين .

8.1 التسيير الإداري:

وجود نظام إدارة جودة موثوق ومعتمد و كوادر بشرية مؤهلة للعمل في الشركة, وذات كفاءات وخبرات عالية وهيكل تنظيمي قوي قادر على توزيع المهام بصورة كفوءة .

9.1 البنية التحتية :

توفير بنية تحتية تكنولوجية , وأنظمة معلوماتية قوية ومتانة في كل من الأنظمة الإدارية والمالية لمواكبة التطور الخارجي ,حيث تساعد التقنيات الحديثة على خفض الوقت والجهد .

10.1 ولاء العملاء :

تتميز الشركة بميزة الزبون الدائم.

2. نقاط ضعف شركة CIAR**1.2 عدم تحقيق الرضى الوظيفي :**

عدم وجود آلية واضحة للمكافآت و الحوافز القائمة على الأداء المتميز مما يتسبب بتراجع رضى العاملين فيها ,بصورة تفتقر للبعد الإستراتيجي الذي يجعل من الشركة مكانا محببا لنفوس العاملين ,حيث تتجاهل أ، الأداء يحقق رضى العاملين و المراجعين ويخفض التكاليف و يزيد إنتاجية العمل .

2.2 طبيعة المؤسسات المتعاقدة :

إن شركة CIAR لها تعاقد مع أكثر من مؤسسة واحدة لكن تعاقدها مع المؤسسات الصناعية التي تقوم بنشاط صناعي أي أنها تختص بتحويل المواد الأولية إلى سلع نهائية تامة الصنع حيث تكون قابلة للإستهلاك المباشر , أو أنها تدخل في صناعة سلع أخرى أي على شكل سلع نصف مصنعة و هي متعاقدة معها على تأمين جميع الأخطار وهذا يشكل نقطة ضعف للشركة فيحالة تضرر المؤسسة المتعاقدة فيصبح إضطراب في الأوضاع الإقتصادية للشركة.

3.2 عدم الدفع الفوري:

تعتبر شركة التأمين CIAR الزبون بمثابة الأمير في الشركة و أن الدفع يكون سريع و فوري إلا أن الملاحظة كانت عكس ذلك كوني متربصة داخل الشركة ,فكثير من الزبائن يتكون من عدم الدفع في الوقت المحدد فهذا يعتبر نقطة ضعف مهمة سواء كان السبب في الوضع الإقتصادي في الشركة رغم إستقرار الأرباح أو غير ذلك .

4.2 عدم إمكانية التصرف مع الزبون و التمييز بين الزبائن:

يعتبر الزبون هو سبب إستمرارية الشركة , بما أن الشركة العالمية للتأمين تتميز بالزبون الدائم وأحد الزبائن من عامة الشعب فرغم حسن الإستقبال إلا أن الموظفين ليس لديهم إمكانية التعامل معه سواء كان أمي أو متعلم لا تعطي الشركة أهمية لمقدرة الزبون على استعاب ما يريد معرفته عن منتوجاتها فمثلا و أنا في فترة تربصي لاحظت العديد من الزبائن من عامة الشعب لا يفرق بين منتوجات الشركة, فالموظف لا يعطي تعريفا لما يقدمه ولا يتكلم بلغة يفهمها الزبون وهذا نقطة ضعف في الشركة سوء التواصل مع الزبون , يجعله يأخذ صورة سيئة عن المؤسسة فتحسر الشركة زبائنها وثقتهم ويمكن حتى سمعتها .

5.2 لا خطة مرجعية :

كل مؤسسة أو شركة لها خطة مرجعية إلا أ شركة tt لا تعتمد خطة مرجعية في تطوير هرمها المؤسساتي ولا حتى إستراتيجية في حالة فل التخطيط المسبق فكل ما تعتمد عليه الشركة أن رأس مالها التام من مساهمة الدولة و الشركة العالمية الفلسطينية هي التي تشرف على تسييرها لكن الإعتماد على سبب واحد غير كافي لإستمرارية الشركة فهي تتميز بالتطور لا محدود بين شركات التأمين إلا أن التطور السريع يعتبر الفشل السريع بالنسبة لأي شركة دون تخطيط مسبق .

3. التهديدات التي تواجه شركة CIAR**1.3 المنافسة الغير القانونية :**

تعتمد شركة CIAR التساوي بينها و بين الزبون حسب القرارات المتخذة من خلال الإجتماعات بين الشركات 50 بالمئة للشركة و 50 بالمئة للزبون , إلا أن الشركات المنافسة تقترح على الزبون 60 بالمئة وهذا ما يهدد الشركة في خسارة زبونها رغم عملها في إطار القانون .

2.3 المراقب المالي :

يشكل المراقب المالي نقطة تهديد في الشركة , فهو له كامل الإستقلالية يمس كل جوانب الإدارة في التخطيط و العمليات و التقارير , كون أن الشركة مستقرة ماديا إلا أن التعويض غير فوري .

3.3 قوانين ونظم جديدة :

تعتبر الشركة CIAR شركة تابعة لشركات إعادة التأمين , و بالتالي هي فرع منها ليست مستقلة بذاتها و تفرض عليها قرارات و قوانين تجعل الشركة تغير مسار عملها للتخطيط المسبق و هذا يمكن أ، بسبب إضطرابات في الأوضاع الإدارية و الإقتصادية .

4.3 منتجات بديلة :

تعتمد الشركة على ثلاث عقود , فنجد عقد تأمين كل الأخطار هو من أهم العقود في الشركة , عند إقبال الزبون إلى الشركة لتوقيع هذا العقد يدفع مبلغ مالي معتبر عالي في الثمن , لكن رغم هذا يعتبر تهديد للشركة ويمس ميزانيتها أي في حالة التضرر الكلي يجعل الشركة تعوض عن كل الأضرار لمبلغ قيمته تتجاوز القيمة المسبقة التي دفعها الزبون .

الفرص المتاحة :

مداخل :

تعتمد CIAR على نسبة معينة من الميزانية عما يتزايد في مردودها عند قلة الأضرار لدى الزبون فتقوم بإستثمار هذه الزيادات في شراء عقارات و سيارات و إستثمارات بنكية .

إنذماج الشركات :

بما أن شركة CIAR تابعة لشركات التأمين و إعادة التأمين فبتالي تجد فرصة لإستقطاب الزبون عبر شركات أخرى مستقلة دون الخوف على مركزها لأنها من مساهمة الدولة فتقوم بإتحاد مع شركتين أو أكثر لتكوين أطر جديدة حيث تكون لها شخصية معنوية مستقلة.

الخاتمة:

من خلال دراستي لموضوع التحليل الرباعي SWOT و دوره في تحسين اداء المنظمة يمكن القول انه من اهم الإستراتيجيات التي تعتمدھا المنظمات ،فقد اصبحت العملية الاتصالية مع البيئه الخارجيه و الداخلية من مستهلكين، مستخدمين، وزبائن و الموظفين، مرهون ومرتبطة على ما قد تقدمه المنظمات من نجاحات متطوره في تقنياتها المستخدمة في عرض الافكار والخدمات وعلى مدى فاعليه الاستراتيجيات المستخدمة بناء على اسلوب التحليل الرباعي SWOT الذي يعتبر من بين الاساليب الاكثر شيوعا و استخداما في وضع المنظمة لخططها الاستراتيجية من خلال التعرف على نقاط الضعف، القوة فيها وتحليل الفرص والتهديدات التي قد تواجهها في مجال عملها حتى يتسنى لهذه الاخيره تحقيق الاهداف المرجوة وبالتالي ضمان نجاحها انطلاقا من تحليل الوضع الداخلي والخارجي من خلال المصفوفه التي يطلق عليها بالمصفوف الرباعيه SWOT .

وفي الأخير يمكن اطراء النتيجة النهائية من خلال مشواري الميداني بشركة التأمينات CIAR ومن خلال ما اجرته من مقابلات واستمارات أقول أن:

➤ شركة CIAR للتأمينات تتبنى أسلوب التحليل الرباعي أو التحليل الإستراتيجي SWOT لتحسين الميزة التنافسية.

➤ يساعد التحليل الرباعي SWOT شركة التأمينات CIAR في الوصول إلى اهدافها .
ومن الصعوبات التي واجهتها في الدراسة:

صعوبة ايجاد مراجع حول موضوع بحثي في المكتبة الخاصة بالعلوم الإنسانية و بالتالي اضطررت إلى إقتناء الكتب من مكتبة العلوم التجارية بصعوبة كبيرة وهذا راجع إلى سوء معاملة العاملين بالمكتبة و عدم رغبتهم بإعطائي الكتب مع أنه لديي ترخيص بذلك.

أن الموضوع جديد و قليل المعالجة من طرف الباحثين

قائمة المصادر و المراجع:

د.أحمد الطراونة ود.توفيق صالح عبد الهادي؛و أحمد يوسف عريفات و أخارون؛
نظرية المنظمة ؛ الأردن؛ عمان ؛ط 1؛ 2012؛ ص 25 ص 26

إبراهيم حياة, مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية
جزائرية, دراسة حالة مؤسسة عنتر تزداد للإلكترونيات ببرج بوعر يرج, مذكرة لنيل شهادة
الماجستير, تخصص إستراتيجية, قسم العلوم التجارية, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير و العلوم التجارية, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, 2007, ص19 سعيد بن
محمد ال ثابت ,فريضة التفاعلية , ألولوكة للنشر و التوزيع , د.ط, 2015, ص5

الظاهر بن يعقوب ؛دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات ؛ رسالة مقدمة ضمن متطلبات
نيل شهادة ماجستير ؛تخصص تسيير عمومي ؛جامعة محمد خيضر؛بسكرة ؛ص 71 72.
بن سيدة عمر , التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات
المحلية سطيف, مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم
التسيير ,جامعة فرحات عباس,سطيف, 1, 2012- 2013 ص71

بعجي سعاد ؛ تقييم فعالية نظام تقييم أداء المعاملين في المؤسسة البعجي سعاد ؛ تقييم
فعالية نظام تقييم أداء المعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؛ مذكرة لنيل شهادة
الماجستير ؛ تخصص علوم تجارية؛ فرع إدارة أعمال؛ جامعة محمد بوضياف ؛المسيلة؛
2007؛ ص17.

جعفري فادية,دور التحليل الإستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة,دراسة حالة
مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة—بسكرة ,إشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة
الماستر في علوم التسيير ,تخصص تسيير الإستراتيجي للمنظمات,قسم علوم
التسيير,كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير,جامعة محمد خيضر
بسكرة, 2015-2016,ص57 تامر البكري , أحمد هشام الصقال ,التحليل الإستراتيجي

و الميزة التنافسية , دار المجد للنشر و التوزيع ,الطبعة العربية عمان الأردن
43ص,2015

وسيلة حمداوي ,إدارة الموارد البشرية ,الجزائر ,مجلة النشر الجامعية,2004,ص123
زكرياء مطلق الدوري,الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات وحالات دراسية,دار اليازوري
العلمية للنشر و التوزيع و الطبعة العربية وعمان - الأردن 2005,ص155
حمودي أم العز؛ دور تطوير المنتجات في تحسين الأداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
مذكرة لنيل شهادة الماستر ؛ تخصص تسيير مؤسسات صغرة و متوسطة ؛ جامعة
ورقلة؛ 2012؛ص8

كاظم جاسم العيساوي؛الإقتصاد الإداري؛دار المسيرة للنشر و التوزيع
؛ط1؛عمان؛2008؛ص250. محمد شاكر،أصول التنظيم و الأساليب ،ط7 ،دار
المسيرة و التوزيع و الطباعة ،عمان ، 2011،ص124

مجيد الكرخي؛ تقويم الأداء بإستخدام النسب المالية؛دار النشر المناهج للنشر و
التوزيع؛ط1؛ عمان؛2007؛ص42.

د.مجيد الكرخي؛ مؤشرات الأداء الرئيسية؛دار المناهج للنشر و التوزيع؛ عمان؛ ط1؛
2015؛ ص29.

د. مصطفى يوسف؛ إدارة الأداء؛ دار الحامد للنشر و التوزيع ؛ الاردن؛2018؛ ص
16.

محمود عبد الفتاح رضوان ؛تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء
المتوازن؛المجموعة العربية للتدريب و النشر ؛ط1؛القاهرة؛2012؛ص10.

مسعود صديقي و حجاج عبد الرؤوف ؛ مداخلة بعنوان دور الإبداع التسويقي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال؛ الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ؛ جامعة ورقلة؛2010؛ص10.

مجيد الكرخي ,التخطيط الإستراتيجي بإستخدام المصفوفة المربعة SWOT ,دار المناهج للنشر و التوزيع ,عمان ,2016ص22 محمد سعيدأنور سلطان؛ إدارة الماورد البشرية ؛لبنان؛بيروت؛الدار الجامعية ؛1993؛ص42.

عادل عشي؛ تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية ؛مذكرة لنيل شهادة الماجستير ؛ تخصص تسيير المؤسسات الصناعية؛ جامعة محمد خيضر؛ بسكرة؛2004؛ص ص 23 260.

عياش قويدر؛ إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية ال م ص و م ؛ الملتقى الدولي متطلبات تأهيل م ص و م في الدول العربية؛ جامعة الشلف؛ 2006؛ص711.

فريد فوزية ؛ الماورد البشرية و تحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية)/رسالة ماجستير ؛ جامعة الجزائر ؛ص 60-7.

طلال الجحاوي ,سكنة السلطاني, SWOT لتقييم المصارف التجارية, دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, الطبعة العربية ,عمان ,الأردن,2014, ص7

صقر محمد الفقيه ,التحليل الإستراتيجي لموقف أنواع الإكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة لتحقيق الميزة التنافسية بإستخدام مصفوفة الحصة النمو ,أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ,كلية الإدارة و الإقتصاد,2013, ص39

محمد عبد الغني حسن هلال ,مهارات التفكير و التخطيط الإستراتيجي,مركز تطوير الأداء و التنمية ,مصر ,2007_2008,ص22

المصادر الإلكترونية:

WWW .investopedia .com ; 11/05/2022 ; 10 :08

<https://ar.triangleinnovationhub.com/marketing-strategy-types>

; 11/05/2022; 10:30

بقلم ,<https://www.albayan.ae/opinions/articles/2021-12-26>

الدكتور سيف الجابري ; البيان ; 2022/05/11

.HTTPS://:arabdict.com;11:14;08/02/2022

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الإجتماعية

التخصص : إتصال و عالقات عامة المستوى : ثانية ماستر

إستبيان البحث حول التحليل الرباعي SWOT و دوره في تحسين أداء المنظمة دراسة
ميدانية بشركة التأمينات CIAR بمستغانم

تحية طيبة وبعد :يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صنف ضم مشروع نهاية
الدراسة سعيا لنيل شهادة ماستر أكاديمي في الإتصال و العالقات العامة ذلك إستقصاء لراء
و توجهات عاملين شرك ciar مستغانم حول التحليل الرباعي متأملين منكم الإجابة بكل
صراحة و دقة على أسئلة الإستبيان نظرا لتعلق أجوبتكم في صحة و دقة نتائج الدراسة
ونحيط سيادتكم أننا سنستلزم السرية التامة في المعلومات المصرح بها و أننا سنستخدمها
لأغراض علمية أكاديمية و تطوير البحث العلمي

الطالبة :

عباس عويشة

السنة الدراسية 2022/2021

المحور الأول : البيانات العامة

حسب الجنس

أنثى :
ذكر:.....

حسب السن

من 24 إلى 35.....
من 35 إلى 45.....

حسب المستوى التعليمي

الإبتدائي:

المتوسط:

الثانوي:

الجامعي:

المحور الثاني : التحليل الرباعي لشركة ciar

1_ختيار منتج المؤسسة يكون عن طريق الأنترنت من خلال الإشهارات التسويقية التي تأخذها لقرار الشراء

دائماً:.....

أحياناً:.....

أبداً:.....

2_ كيفية التعرف على مؤسسة CIAR:

عن طريق مواقع التواصل الإجتماعي:.....

زبون قديم:.....

عن طريق الأقارب:.....

3_ مدى رضا الزبون على المؤسسة 'شركة التأمين:

نعم:.....

لا:.....

المحور الثالث: المقابلة مع أصحاب المؤسسة

نقاط الضعف :

ما هي الأمور الضعيفة لدى المؤسسة أو منتجك و التي يجب عليك تحسينها و معالجتها ؟

ما الجوانب التي تحتاج إلى تحسن لكي تقارن بالمزايا للمتنافسين؟

ما الذي ينقصك للتطور و الوصول إلى منافسة أقوى منافس في السوق

ما الذي يفنقر إليه عملك ؟ هل تمويل أو تقدم تكنولوجي أو عقول ماهرة في التفاعل و التسويق أم ماذا؟

هل موقعك الحالي مناسب وكيف تطوره؟

ما هو مدى محدودية مواردك؟

نقاط القوة:

السمات الإيجابية في المؤسسات أو منتجك ؟

ما هي الإيجابيات الموجودة عندك و ليس عند أي من المنافسين؟

ما هي الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة ؟

هل يوجد قابلية الإستمرارية مقارنة بالمنافسين ؟

الفرص:

ما هي العوامل الخارجية التي تطور عمل المؤسسة؟

ما هي الإمكانيات التي تتيح جملة من التحديات تنفيذ منها المؤسسة؟ وكيف تنميه؟

هل تتصور بأن عملك إيجابيا أم سلبيًا ؟

التحديات :

من هم المنافسين الحاليين و المحتملين في المستقبل؟

ما هي العقبات التي تعيق العمل مستقبلا؟

هل يوجد خطة مرجعية في حالة الإفلاس؟ إذا إنعدمت فكيف تواجه هذه العقبات؟

هل للتغيرات الحكومية عائق أمام المؤسسة؟