

## دور تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات -دراسة ميدانية لمؤسسة متيجي فرع مستغانم و مؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم-

1. أ. بظاهر بختة [bakhta\\_48@hotmail.fr](mailto:bakhta_48@hotmail.fr)

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

-جامعة مستغانم-

2. د. مخفي أمين [mokhefiamine@yahoo.fr](mailto:mokhefiamine@yahoo.fr)

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

-جامعة مستغانم-

**المخلص:** يعتبر تحليل SWOT مقدمة لعملية الجدولة الإستراتيجية من الناحية المثالية، فهو يتضمن استعراضا شاملا لتحليل مجال القوى من التعرف على نقاط القوة الدافعة والضعف، الفرص والتهديدات. حيث يتم تنفيذ تحليل الفجوات الأداء لتحديد مدى نجاح المنظمة من خلال الاعتماد على هذا التحليل. ويهدف هذا البحث لدراسة دور الذي يلعبه تحليل في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة وذلك من خلال تركيز على مفهوم التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) و أيضا من خلال التطرق إلى تحليل نموذج مصفوفة SWOT، بإضافة إلى تركيز على مفهوم الأداء التنظيمي وأهم محدداته. وقد تضمن البحث دراسة قياسية تكون مجتمعها من عمال مؤسستي متيجي و سونلغاز بمستغانم، وقد حددت عينة الدراسة بتوزيع 54 استبيان على موظفي هاتين المؤسستين. ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود ارتباط ضعيف وموجب بين متغيري الدراسة. **الكلمات المفتاح:** تحليل SWOT، نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، الأداء التنظيمي، المؤسسة.

**Abstract:** The swot introduction to the process of strategic scheduling Ideally analysis, it includes a comprehensive review of the analysis of the field forces to identify the points driving strengths and weaknesses, opportunities and Altahedadat.hat the implementation of the performance gap analysis to determine the extent of the organization's success by relying on this analysis. This research aims to examine the role played by the analysis in improving the organizational performance of the institution through a focus on the concept of internal analysis (strengths and weaknesses) and external analysis (opportunities and threats) and also by addressing the analysis matrix swot model, adding to focus on the concept of performance the most important organizational guarantee Mahdeddath.oukd Find An Empirical study of the society be Mteja Bretton workers and Sonelgaz Bmstganm, it has identified 54 study sample distributing a questionnaire to the staff of the two institutions. Among the most important results .obtained to the presence of a weak positive correlation between the variables of the study

**Key words:** swot analysis, strengths, weaknesses, opportunities and threats, organizational performance, enterprise

**مقدمة:**

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

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

**الأسئلة:**

1- فيما تتمثل خطوات تحليل SWOT؟

2- ماهي خطوات الأداء التنظيمي؟

3- ماهو دور تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي؟

**فرضيات الدراسة:**

1- تحليل SWOT ضعيف ومحدود داخل المؤسسة.

2- الأداء التنظيمي جيد ويتحسن باستمرار داخل المؤسسة.

3- يساعد تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

**المنهج المستخدم:**

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

**هيكل الدراسة:**

المحور الأول: خطوات التحليل SWOT.

المحور الثاني: مفهوم ومحددات الأداء التنظيمي.

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

## المحور الأول: خطوات تحليل SWOT

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

### أولاً: التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)

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

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

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

### ثانياً: التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)

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

- نقاط القوة: فقد عرفها بأنها صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، وبصفة خاصة المنافسين منهم والتي تحقق لها ميزة عالية، وامتلاك إنتاجاً أحسن واسماً بارزاً وسمعة قوية، تكنولوجيا مثالية، ثم تقديم أفضل الخدمات للمستهلك. وتكمن قوة المنظمة أيضاً الدخول في ائتلافات أو مشاريع مشتركة وتعاونية مع شركاء ذوي خبرة وإمكانات أداء عالية من أجل تعزيز مكانتها وتفوقها في الصناعة.<sup>3</sup>

- نقاط الضعف: فقد حددها بأنها نقاط تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، وإن تحديد نقاط الضعف يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المنظمة، بل كذلك من وجهة نظر عملاء المنظمة. فهي تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية، والذي يجب على منظمات الأعمال أن تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها.<sup>4</sup>

ومن الطرق الأخرى لاستخدام SWOT هو مقارنة أو مطابقة الفرص والتهديدات الخارجية بمجالات القوة والضعف الداخلية ومن الناحية العملية يمكن استخدام تحليل SWOT في مجال التحليل الاستراتيجي بأكثر من صورة لعل أكثرها شيوعاً هو استخدامه كإطار منطقي للتحليل المتعمق لموقف المنظمة والبدائل الإستراتيجية التي يمكن التصدي لها. فالغرض من ذلك يتمثل في تحدي واحد من أربعة نماذج للمطابقة بين المواقف الداخلية ولخارجية للمنظمة، والتي يمكن التعبير عنها بأربعة خلايا على النحو التالي بشكل الموالي.<sup>5</sup>

## الشكل رقم(01): نموذج تحليل SWOT

الفرص (Opportunité)	الخلية رقم 1 استغلال نقاط القوة للشركة للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة	الخلية رقم 3 تقليل نقاط الضعف للشركة لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة
التحديات (Threads)	الخلية رقم 2 استغلال نقاط القوة للشركة لمواجهة التحديات البيئية	الخلية رقم 4 تقليل نقاط الضعف للشركة لمواجهة التحديات البيئية
	القوة (Strengths)	الضعف (Weakenesses)

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

ويتضح من الشكل السابق أن الخلية رقم (1): وهي المجموعة التي تبين نقاط قوة المنظمة وفرصها، فمن حيث الأساس والجوهر، يجب أن تسعى المنظمة إلى الاستفادة من الفرص الجديدة وتعظيم نقاط قوتها، مما يجعل المنظمة تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو أو استراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق. أما الخلية رقم (2): هذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة مع اخذ التحديات بنظر الاعتبار، ومن حيث الأساس يجب على المنظمة أن تستخدم نقاط قوتها من أجل تقليل التحديات التي تواجهها في بيئتها الخارجية وهذا ما يجعل منظمة تتبع إستراتيجية دفاعية.<sup>6</sup>

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

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

ومن خلال ما تعرضنا إليه نستنتج أن التحليل SWOT يقوم بتحديد كل نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتحديات الخارجية التي تساعد المنظمة على تبني الإستراتيجية المناسبة في ظل الظروف التي تكون كل من بيئتها الداخلية والخارجية وذلك تسهيلا للوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.<sup>8</sup>

## المحور الثاني: مفهوم محددات الأداء التنظيمي

## أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي

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

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

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

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

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

### ثانياً: أهمية الأداء التنظيمي

إن التعرف على الأداء التنظيمي يساعد الباحثين وإدارة المنظمة في الكشف عن جملة نواحي منها:<sup>14</sup>

- تحديد المدى الذي تستطيع المنظمة في التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال وضع الأهداف وبناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف.

- كما انه يساعد على تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الأهداف.

- فأهمية الأداء التنظيمي تأتي من كونه يمثل قدرة المنظمة واستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقاً.

- لذا يعد الأداء التنظيمي المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو.

### ثالثاً: محددات الأداء التنظيمي

تنقسم المحددات إلى أربع فئات هي: خصائص المنظمة، وخصائص البيئة، خصائص الموظفين، السياسات و الممارسات الإدارية. وهي موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (01): محددات الأداء التنظيمي

السياسات وممارسات الإدارية	خصائص العاملين	خصائص البيئة	خصائص المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعريف بالهدف الاستراتيجي</li> <li>- اقتناء واستخدام الموارد</li> <li>- خلق بيئة تتوافق مع أداء</li> <li>- عملية اتصالات القيادة وصناعة القرار</li> <li>- التكيف وابتكار التنظيمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعلق</li> <li>- جاذبية</li> <li>- استقرار</li> <li>- التزام</li> <li>• أداء</li> <li>- الحوافز والأهداف و</li> <li>الاحتياجات</li> <li>- المهارات</li> <li>- الوضوح و قبول دور</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الخارجية</li> <li>- تعقيد</li> <li>- استقرار</li> <li>- عدم اليقين</li> <li>• الداخلية</li> <li>تركز على:</li> <li>- الإنجازات</li> <li>- العمال</li> <li>- الأجر والعقوبة</li> <li>- السلامة أو خطر</li> <li>- افتتاح مقابل دفاعي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الهيكل:</li> <li>- لامركزية</li> <li>- تخصص</li> <li>- إطفاء الصفة الرسمية</li> <li>- وحدة قيادة</li> <li>- حجم المنظمة</li> <li>- حجم وحدات العمل</li> <li>• تكنولوجيا</li> <li>- العمليات</li> <li>- الوسائل</li> <li>- المعرفة</li> </ul>

Source :Nancy Heppell, **Le roulement du personnel et la performance organisationnelle l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines**, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures En vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.), Université de Montréal, Canada, Septembre 2011,p30

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

المدخلات (الإجمالية) إلى مخرجات (المنتجات النهائية). فهذه تكون متميز بالمعدات و عملية إنتاج ووسائل ومعارف العاملين. فبالتالي فالكفاءة تكون أكبر عندما يتم تكيف بين الهيكل و التكنولوجيا في المنظمة.

**2- خصائص البيئة :** لديها البعد الخارجي والبعد الداخلي. فالبيئة 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. ففي الواقع، من أجل ضمان فعالية المنظمة والمديرين يجب الاستجابة والتكيف مع التغيرات في البيئة. وفي ما يخص البيئة الداخلية تعرف بأنها البيئة الاجتماعية والمواقف الثقافية التي تستمد من تصرفات الموظفين. وهذا يجعل السياق الداخلي يشير إلى تصورات بيئة العمل أي : القدرة على إدراك بالنسبة للعاملين، والمكافآت والعقوبات ومستوى السلامة.

**3- 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. المرفق المتعلق بالأداء الفرد مع التزام ذي صلة له بعدا خاصا. أما بالنسبة للأداء الموظفين، وذلك يختلف وفقا لدوافع، أهداف، الاحتياجات والقدرات ووضوح وقبول الدور. فعندما الموظفين قادرين على تحقيق الأهداف الشخصية و تحسين الأهداف التنظيمية والتفاني في الأداء الفردي. فهناك علاقة تبادل بين منظمة والموظفين بحيث يمكن للجميع تحقيق أهدافهم الخاصة. حيث أن كل فرد يتفاعل بشكل مختلف عن الجهود المدير. حيث أن حتى على المدير يجب أن يكيف أسلوب إدارته مع هذه الاختلافات لزيادة الأداء الفردي.

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

- الفئة الأولى من السياسات و الممارسات فيما يتعلق بتعريف الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، التي تشمل كلا من تحديد أهداف المنظمة إلى تحديد مساهمة مختلف الإدارات والجماعات والأفراد لتحقيق هذه أهداف.

- الفئة الثانية هي اكتساب واستخدام الموارد يتضمن ثلاثة الممارسات فرعية. ويمثل أول فئة فرعية عن طريق التكامل والتنسيق وتوزيع الموارد بين الإنتاج، الدعم والصيانة والتعديل والإدارة. والفئة الفرعية الثانية تشير إلى الممارسة لتنفيذ وصيانة المبادئ التوجيهية والسياسات يعني أن تحافظ المنظمة على اتساق معين في القرارات و بين الإدارات. الفئة الفرعية الثالثة والأخيرة تشير إلى ممارسات الإدارة و ضوابط وآليات التغذية المرتدة التي تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

- الفئة الثالثة من السياسات والممارسات هو خلق بيئة يفضي إلى الأداء. هذه ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التعيين، التدريب والتطوير وتصميم الوظائف والتقييم هذه الأنشطة. ويمكن تحسين نوعية بيئة العمل حيث يتم تحديد الفعالية التنظيمية.

- عملية الاتصال (الفئة الرابعة) هي وسيلة لمواءمة الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة. الاتصالات تقلل من الفلق وتحسين القرارات.

- القيادة وصنع القرار (الفئة الخامسة) يسمح للمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على جودة و قبول القرارات المتخذة. السياسات والممارسات لمدير، يجب تنفيذها لتحسين نوعية القيادة في المنظمة.

- الفئة الأخيرة من الممارسات والسياسات التي تم تحديدها بواسطة التكيف والابتكار التنظيمي. هي من القواعد الأساسية في إدارة التغيير والتكيف لمنظمة لا تزال قائمة على تشخيص المشكلة، واختيار حل لهذه المشكلة التي تتناسب والطابع الفريد ليسمح للمنظمة على التكيف مع بيئته<sup>15</sup>.

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

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

### أولاً: منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة

**1- مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وحدتين من مؤسستين عموميتين، وتعتبر هذين الوحدتين بحجم مؤسستين متوسطتين، وهما مؤسسة متيجي فرع مستغانم، ومؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) وحدة مستغانم، وهما تشبهان إلى حد كبير في خصائصهما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم توزيع 36 استمارة على موظفي المؤسسة الأولى، واسترجعت 20 استمارة صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة 55,56% من الاستمارات الموزعة، في حين تم توزيع 20 استمارة على المؤسسة الثانية، واسترجع منها 14 استمارة صالحة للتحليل أي ما يساوي 70% من الاستمارات الموزعة، وبهذا يكون العدد الإجمالي للاستمارات الموزعة هو 54 استمارة تم استرجاع منها 34 استمارة أي ما يقدر بـ 62,96% من الاستمارات الموزعة، وهو عدد مقبول إحصائياً نظراً لأن حجم العينة يتجاوز 30 فرداً.

**2- أداة الدراسة:** تم بناء الإستبانة لمعالجة المتغيرات الثلاثة للدراسة، حيث خصص حيز للمعلومات الشخصية لأفراد العينة ومشاريعهم (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المؤسسة، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، الفئة الوظيفية). في حين احتوت الإستبانة على 12 فقرة مقسمة على محورين، محور التحليل swot للمؤسسة يحتوي 6 فقرات، ومحور مستوى الأداء التنظيمي ويشمل 6 فقرات أيضاً.

كما أنه تجدر الإشارة أننا اعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) كأداة للدراسة وتحليل الاستبيان مع منح الدرجات التالية:

- غير موافق إطلاقاً: 1؛ غير موافق: 2؛ محايد: 3؛ موافق: 4؛ موافق تماماً: 5.

أما بالنسبة لمتوسطات الإجابة عن الفقرات فتحدد درجاتها وفقاً للمجالات التالية:

- من 1 إلى 1.79: غير موافق إطلاقاً؛ من 1.80 إلى 2.59: غير موافق؛ من 2.60 إلى 3.39: موافق نسبياً؛ من 3.40 إلى 4.19: موافق؛ من 4.20 إلى 5: موافق تماماً.

### 3- الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

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

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

أما بالنسبة لمستوى الدلالة المعتمد فهو (0.05) وهو الأكثر استعمالاً في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كان مستوى الدلالة المحسوب يفوق هذا المستوى، وإلا فإننا نرفض  $H_0$  إذا كان مستوى الدلالة أقل من هذا المستوى وهو ما يعني وجود دلالة.

### ثانياً: تحليل بيانات ونتائج الاستبيان

**1- تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان:** تم اختبار درجة وصدق فقرات كل محور من محاور الاستبيان من خلال اختبار ألفا-كرونباخ، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

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

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	المحور
76.94%	59.2%	6	تحليل SWOT للمؤسسة
87.17%	76.0%	6	مستوى الأداء التنظيمي
84.20%	70.9%	12	المحاور السابقة معا

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح أن معامل ألفا كرونباخ عال بالنسبة للاستبيان بجميع محاوره ومقبول نظرا أنه يفوق النسبة المقبولة 70% بالنسبة لإجمالي المحاور، رغم ضعف هذا المعامل بالنسبة لفقرات المحور الأول نسبيا حيث أنه دون 70%، وهذا مؤشر على الثبات النسبي لفقرات ومحاور الاستبيان ككل، كما أنه يتميز بمعامل صدق (الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ) عال جدا يفوق 84% ما يدل على صدق مختلف بياناته، إضافة إلى أن معامل الصدق بالنسبة للمحورين عال جدا يفوق 80%.

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

- بالنسبة لمتغير الجنس: 73.5% من المستجوبين ذكور، في حين تشكل نسبة الإناث 26.5%، وهو مؤشر على الضعف النسبي لتواجد وتمثيل العنصر النسوي في الوحدات التجارية للمؤسسات الكبيرة، بالتوازي مع ضعف تواجدها ومشاركتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا لضعف المقاولاتية النسوية في الجزائر؛

- بالنسبة لمتغير السن: 14.7% تتراوح أعمارهم بين 21 و30 سنة، 52.9% تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة، 23.5% تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، و 8.8% تتراوح أعمارهم بين 51 و60 سنة. وهي نسب تؤكد أن أغلب موظفي المؤسسات الجزائرية من الطبقة الشبانية من خريجي الجامعات، مع تواجد معتبر للكهول، وهو ما قد يعطيها ميزة تنافسية مصدرها الموارد البشرية بتكامل عنصري الشباب (التجديد) والخبرة؛

- بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي: 8.8% مستواهم ثانوي، في حين أن 91.2% ذوو مستوى جامعي، وهذا وهي نسب تؤكد توجه الفرد الجامعي الجزائري إلى الوظائف العمومية، وتفضيلهم العمل في مناصب إدارية وتقنية في المؤسسات الاقتصادية، ما يوفر لهذه المؤسسات رأسمال فكري هام.

- بالنسبة لمتغير المؤسسة: 58.82% من المستجوبين موظفون في مؤسسة متبجي فرع مستغانم ، في حين أن 41.18% منهم موظفون في وحدة مستغانم لمؤسسة سونلغاز، وهو ما يظهر تكافؤ نسبي في حجم العينة المأخوذة من المؤسسات؛

- بالنسبة لعدد سنوات العمل في المؤسسة: 20.6% لم تتجاوز عدد سنوات عملهم 5 سنوات، 44.1% تتراوح عدد سنوات عملهم من 6 إلى 10 سنوات، 11.8% من 11 إلى 15 سنة، 5.9% عدد سنوات عملهم من 16 إلى 20 سنة، 8.8% من 21 إلى 25 سنة، 5.9% من 26 إلى 30 سنة، في حين أن 2.9% تفوق سنوات عملهم في المؤسسة 30 سنة، وهو ما يؤكد أن أغلب الموظفين في الودعتين من الشباب خريجي الجامعات ومعاهد التكوين الذين لا تتجاوز سنوات عملهم 10 سنوات.

- بالنسبة لمتغير الفئة الوظيفية: حرصا على تمثيل الفئات الوظيفية الثلاث، تم استجواب موظفين ينتمون إلى كل فئة، مع إعطاء الأولوية للإطارات بما أنهم الأكثر إلماما بمتغيري البحث، ثم أعوان التحكم، ومن ثم أعوان التنفيذ. وتمثل نسبة المستجوبين من الإطارات في الودعتين 76.5% ، في حين أن نسبة المستجوبين من أعوان التحكم في الودعتين تساوي 17.6%، أما نسبة المستجوبين من أعوان التنفيذ في الودعتين هي 5.9%.

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

**3-1 تحليل فقرات المحور الأول:** يتمثل المحور الأول في تحليل SWOT للمؤسسة، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:



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

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

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثين.

باستخدام الأدوات الإحصائية تم تحليل فقرات المحور الأول، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

## الجدول رقم (03): تحليل فقرات المحور الأول

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

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

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

**2-3- تحليل فقرات المحور الثاني:** يتمثل المحور الثاني مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

## الجدول رقم (04): استعراض فقرات المحور الثاني

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

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثين

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

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

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

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية سيء ولا يلقى أي تحسين، وهو ما يؤكد أن أغلب المؤسسات الجزائرية بعيدة عن مستوى المؤسسات الرائدة التي تساهم في تحسين أدائها، والحفاظ على مختلف آليات وتكاملها بهدف ضمان الرقي لموظفيها.

4- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة: يتم تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب المؤسسة، الخبرة، الفئة الوظيفية.

4-1- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب المؤسسة

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

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

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المؤسسة
			0.65	3.03	20	مؤسسة متيجي فرع مستغانم
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.59	2.77	14	مؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم
لا يوجد تباين	<b>0.257</b>	<b>1.33</b>	<b>0.63</b>	<b>2.92</b>	<b>34</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق عدم تباين إجابات موظفي المؤسسات، وهو ما يشير إلى أن مستوى التحليل SWOT متقارب جداً، رغم أن مؤسسة متيجي فرع مستغانم أكثر التزاماً بالتحليل SWOT من نظيرتها مؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم بشكل طفيف جداً، إلا أن مستوى التحليل SWOT بها يبقى غير كافياً بشكل عام. بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

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

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المؤسسة
			0.91	3.10	20	مؤسسة متيجي فرع مستغانم
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.61	2.69	14	مؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم
لا يوجد تباين	<b>0.152</b>	<b>2.15</b>	<b>0.81</b>	<b>2.93</b>	<b>34</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يبين من الجدول السابق عدم اختلاف إجابات موظفي المؤسسات، وهو ما يشير إلى أن مستوى الأداء التنظيمي متقارب، رغم أن مؤسسة متيجي فرع مستغانم أكثر إسهاماً في تحسين الأداء التنظيمي من نظيرتها مؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم بشكل طفيف.

**4-2- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب الخبرة**  
بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

## الجدول رقم (08): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب الخبرة

الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من أو يساوي 5 سنوات	7	2.64	0.46
من 6 إلى 10 سنوات	15	2.99	0.55
من 11 إلى 15 سنة	4	3.29	0.89
من 16 إلى 20 سنة	2	2.83	0.24
من 21 إلى 25 سنة	3	2.22	0.096
من 26 إلى 30 سنة	2	3.50	1.18
أكثر من 30 سنة	1	3.50	-
<b>المجموع</b>	<b>34</b>	<b>2.92</b>	<b>0.63</b>
		<b>قيمة F</b>	<b>مستوى الدلالة</b>
			<b>القرار</b>
		<b>1.75</b>	<b>0.147</b>
			<b>لا يوجد تباين</b>

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات العمال حسب خبرتهم ، وهو ما يؤكد قصور مستوى التحليل SWOT في المؤسسات محل الدراسة.  
بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

## الجدول رقم (09): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب الخبرة

الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من أو يساوي 5 سنوات	7	2.70	0.96
من 6 إلى 10 سنوات	15	3.22	0.66
من 11 إلى 15 سنة	4	2.58	0.63
من 16 إلى 20 سنة	2	3.58	1.06
من 21 إلى 25 سنة	3	1.89	0.75
من 26 إلى 30 سنة	2	2.83	0.000
أكثر من 30 سنة	1	3.66	-
<b>المجموع</b>	<b>34</b>	<b>2.93</b>	<b>0.82</b>
		<b>قيمة F</b>	<b>مستوى الدلالة</b>
		<b>2.03</b>	<b>0.096</b>
			<b>القرار</b>
			<b>لا يوجد تباين</b>

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات العمال حسب خبرتهم، وهو ما يؤكد تحسن مستوى أدائها التنظيمي بصفة عامة.

## 3-4- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

## الجدول رقم (10): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب الفئة الوظيفية

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

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين في أجوبة العمال حسب فئتهم الوظيفية، حيث أن الإطارات يؤكدون على فعالية آليات التحليل SWOT المعتمدة في حين التزمت الفئات الأخرى الحياد. بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

## الجدول رقم (11): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب الفئة الوظيفية

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

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

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

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الأولى: من الجدول رقم (03) يتضح أن الفرضية الأولى محققة في المؤسستين محل الدراسة، حيث أن مستوى تحليل SWOT محدود وغير كاف ، وهو ما يفرض عليهما ترسيخ هذه الفلسفة وبناء أنظمة إدارية مرتكزة على أسس تحليل SWOT.

2- اختبار الفرضية الثانية: من الجدول رقم (05) يتضح أن الفرضية الثانية غير محققة في المؤسستين محل الدراسة، حيث أن مستوى الأداء التنظيمي سيء ولا يتحسن باستمرار.

3- اختبار الفرضية الثالثة: لاختبار صحة الفرضية الثالثة لابد من قياس مدى ارتباط التحليل SWOT (المتغير المستقل) بتحسين أداء التنظيمي (المتغير التابع) في مؤسستي محل الدراسة، والتي يوضحها الجدول التالي:

## الجدول رقم (08): تحليل ارتباط المتغيرين

القرار	مستوى الدلالة	الأول (متغير مستقل)	المتغير الثاني (متغير تابع)
توجد دلالة ارتباط ضعيف موجب	0.024	20.38%	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

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

**خلاصة:**

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

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

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

## الهوامش والمراجع:

1. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دار الجامعية، مصر، 2002-2003، ص219.
2. Philip Kotler, Dubois Manceau, **marketing management**, 12 édition, Pearson Education, paris, France, 2006.61-63.
3. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص90.
4. وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم... العمليات)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص60.
5. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دار الجامعية، مصر، 2002-2003، ص240.
6. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص113.
7. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، دار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص241، 242.
8. موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2011، ص28.
9. زكي أبو زيادة، اثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح (للأبحاث العلوم الإنسانية)، مجلد 25، العدد 4، 2011، ص10.
10. عادل الهادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، العراق، 2007، ص07.
11. Nancy Heppell, **Le roulement du personnel et la performance organisationnelle l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines**, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures En vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.), Université de Montréal, Canada, Septembre 2011, p26.
12. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب ونشر، مصر، 2012، ص72.
13. Maadani maratine, Karim Said, **management et pilotage de la performance**, édition 1, collection 06, hachette supérieur, paris, juillet 2009, p27.
14. عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، العراق، 2007، ص6.
15. Nancy Heppell, OP.cit, p29-32.