

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار  
إيليزي (الجزائر)  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الإقتصادية

"دراسة حالة شركات التأمين بولاية إيليزي لسنة 2023"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبان: ياسمين فرح شلغام  
يوسف أبرنا

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
الاخضر عياشي	أستاذ محاضر (ب)	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
نصر حميداتو	أستاذ محاضر (ب)	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
عبد الغني بن حامد	أستاذ	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار  
إيليزي (الجزائر)  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الإقتصادية

"دراسة حالة شركات التأمين بولاية إيليزي لسنة 2023"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبان: ياسمين فرح شلغام  
يوسف أبرنا

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
الاخضر عياشي	أستاذ محاضر (ب)	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
نصر حميداتو	أستاذ محاضر (ب)	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
عبد الغني بن حامد	أستاذ	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

## إهداء

أما بعد إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي **والدي العزيزة** و **والدي العزيز** اللذان كانا عوناً وسنداً

لي

و كان لدعائكما المباركة سبب لما وصلت إليه

لي من ساندتي و خطت معي خطواتي **أختي العزيزة عائشة**

لي رفيق وبني و الجبل الذي أسند نفسي عليه عند الشرائد **أخي محمد**

لي كل الأهل والأصدقاء الصغار منهم والكبير إلى أساتنتي الكرام إلى كل هؤلاء أهديتكم هذا

العمل سائل الله أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه.

أبرنا يوسف

## إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أهدي هذا العمل إلى:

من كان لي خير عون وسند إلى صاحب الفضل الكبير إلى **والدي المكلف الأصيل** حفظه الله

إلى أمي في الحياة وقرّة عيني وسر نخاعي **أبي الغالية** أدامها الله لي وإطال في عمرها

إلى توأم روعي ورفيقة دمي **أختي نسرين**

إلى صاحب القلب الطيب وسندي في الحياة **أخي محمد**

إلى كل أفراد العائلة الكريمة

إلى كل الرفقاء والأصدقاء، إلى من جعلهم الله إخوتي بالله ومن أحببتهم فيه

إلى كل من شجعني وانتظر معي ليرا هذا العمل مكتملا

شلغام ياسمين فرح

## شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل، والواجب يدفعنا أن نتقدم  
بجزيل الشكر بعد الله تعالى إلى:

الأستاذ المشرف **"نصر حميداتو"** الذي رمى هذه المذكرة وأشرف عليها فجزاه الله  
عنا كل الجزاء؛

إلى استاذنا في مشوارنا الثانوي الأستاذ الفاضل **"الخير اسماعيل"** كان لنا نعم الأستاذ  
لم ولن ننساه طوال حياتنا فشكرا له على تشجيعه ودعمه لنا؛  
إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم الإشراف؛

إلى كل موظفي شركات التأمين بولاية إيليزي وأخص بالذكر الأنسة **"مريم خويلدي"**  
والسيد **"جبالى عبد الحكيم"** الذين لم يبخلونا بإرشاداتهم ونصائحهم فقد قدموا لنا  
كل المعلومات المطلوبة؛

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا وساهم في تلقينا أي علم أو معرفة سواء  
من قريب أو من بعيد.



## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي في شركات التأمين بولاية إيليزي من وجهة نظر موظفيها، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم الإعتماد على أداة الإستبيان لجمع البيانات، وشمل عينة قصدية متكونة من 35 موظف، كما تم الإستعانة ببرنامج spss v26 لاستخراج النتائج، وبعد تحليل وتفسير النتائج وإختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى أنه "توجد علاقة إرتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين مكونات البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة) و الأداء التنظيمي" في الشركات محل الدراسة، إضافة إلى أن هناك أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتحليل الإستراتيجي الداخلي على الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: تحليل استراتيجي، بيئة داخلية، أداء تنظيمي.

## Abstract

This study aims to know the impact of internal strategic analysis in improving organization performance in insurance companies in the state of Illizi from the point of view of its employees. And in order to achieve this goal, the questionnaire tool was used to collect data, and it included a sample of 35 employees, and the SPSS V26 program was used to extract the results. After analyzing and interpreting the results and testing the hypotheses, the study concluded that there is a strong direct correlation with statistical significance at the level of 0.01 between the components of the internal environment, organizational structure, organizational culture, available resources and organizational performance in the companies under study, in addition, there is a positive and statistically significant effect of 0.05 the internal strategic analysis on organizational performance.

**Key words** : strategic analysis, internal environment, organizational performance.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
I	إهداء
II	شكرو عرفان
III	الملخص
V-IV	فهرس المحتويات
VII-VI	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
IX	قائمة الملاحق ملحق الإحصائيات
أ-ج	مقدمة
(29-1)	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للتحليل الإستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي
03	المطلب الأول: ماهية التحليل الإستراتيجي الداخلي
11	المطلب الثاني: ماهية الأداء التنظيمي
16	المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات التطبيقية السابقة
16	المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسات التطبيقية السابقة باللغة العربية
18	المطلب الثاني: عرض ومناقشة الدراسات التطبيقية باللغة الأجنبية
24	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات التطبيقية السابقة
29	خلاصة الفصل
(58-30)	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية حول أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي
31	تمهيد
32	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

32	المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة لاختيار مجتمع الدراسة وتحديد عينة وأداة الدراسة
35	المطلب الثاني: التأكد من مدى ثبات الاستبيان
36	المطلب الثالث: وصف العينة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية
41	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية وإختبار الفرضيات
44	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول التحليل الاستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي
51	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفروق
57	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
58	خلاصة الفصل
	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## فهرس الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	نموذج تحليل SOWT	1-1
09	موارد المنظمة	2-1
12	أبعاد الأداء التنظيمي	3-1
19	ملخص للدراسات التطبيقية السابقة حول أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي	4-1
25	ملخص يبين نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	5-1
33	درجات مقياس ليكارت الخماسي	1-2
33	الإحصائيات الخاصة باستمارة الإستبيان	2-2
35	مدى ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الأول	3-2
35	مدى ارتباط الدرجة الكلية لمحاور الإستبيان	4-2
36	معامل الثبات ألفا كرو نباخ	5-2
36	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	6-2
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	7-2
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	8-2
38	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	9-2
39	حدود المتوسط المرجح وفقا لسلم ليكارت الخماسي	10-2
39	التحليل الإحصائي لإجابات العينة حول مدى تطبيق الشركة للتحليل الإستراتيجي الداخلي	11-2
42	التحليل الإحصائي لإجابات العينة حول مكانة الهيكل التنظيمي	12-2
44	التحليل الإحصائي لإجابات العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية	13-2
45	التحليل الإحصائي لإجابات العينة حول مستوى الموارد المتاحة	14-2
48	التحليل الإحصائي لإجابات العينة حول الأداء التنظيمي	15-2

52	نتائج اختبار كلومجروف-سمرنوف	16-2
53	يوضح نتائج اختبار T-test بين تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي والجنس	17-2
54	يوضح نتائج اختبار الفروق بين تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي والمستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الاقدمية في العمل	18-2
55	نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين محور التحليل الاستراتيجي الداخلي والاداء التنظيمي	19-2
55	نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط	20-2
56	يوضح نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور التحليل الاستراتيجي الداخلي والاداء التنظيمي	21-2

## فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	صورة للهيكل التنظيمي	1 - 1
08	مكونات الثقافة التنظيمية	2 - 1
10	نموذج البيئة الداخلية للمنظمة.	3 - 1
28	نموذج الدراسة المقترح	4 - 1
56	منحنى الإنحدار الخطي البسيط	1-2

## قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة إستبيان
02	الإتساق البنائي بين أبعاد المحور الأول مع المحور الأول والمحور الثاني مع المحور الثاني
03	الإتساق البنائي بين المحور الأول والمحور الثاني
04	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية
05	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول
06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول ككل
07	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني
08	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني ككل
10	اختبار الفروق حسب متغير الجنس
09	اختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي، الوظيفي، الأقدمية في العمل

## تمهيد (توطئة):

إن أغلب منظمات الأعمال في وقتنا الراهن تواجه التنافس الشديد نتيجة لتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة المستمرة، حيث أصبح نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها مرتبط بعدة معايير، من أهمها قدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي مما جعلها تبحث عن الطرق للكشف على بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية. إذا ينبغي على كل منظمة تريد البقاء والإستمرارية أن تقوم بالتحليل الإستراتيجي بمختلف أبعاده، الذي يوفر لها أهم المعلومات والمعطيات لبناء إستراتيجية طويلة المدى يمكنها أن تسير تلك المتغيرات المستمرة في محيطها. يعتبر التحليل الإستراتيجي الداخلي مرحلة ضرورية يجب ممارستها قبل إتخاذ أي قرار مصيري خاص بمستقبل المؤسسة، ويعد نقطة إنطلاق نحو التطور، ويتم ذلك عن طريق التفاعل بين المكونات الثلاثية: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمي، الموارد المتاحة، لمعرفة وضع أدائها الحالي في كل الجوانب بالأخص الجانب التنظيمي، وذلك من خلال تحديد كل نقاط القوة و الضعف التي تعاني منها ومعرفة موقعها في السوق قياسا بمواقع المنظمات الأخرى بغية الوصول إلى أفضل أداء.

فالأداء التنظيمي يعد محصلة نهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ويحظى بمكانة متميزة في بيئة الأعمال، لذلك تسعى المؤسسة إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها بما يضمن لها البقاء في البيئة التي تعمل فيها، إذا يعتبر كأداة تسيطر بصفة كاملة على إدارة المنظمة فهو يقوم بوضع النظم والأطر التي تدير على خطها المنظمة من خلال توزيع المسؤوليات وتحديد الموظفين المناسبين لها وغيرها. وبالتالي نجد أن التحليل الداخلي يسيطر بشكل كبير على الأمور الإدارية والتنظيمية للمنظمة من خلال مكوناته التي لها علاقة مباشرة مع الأداء التنظيمي لتحقيق أفضل السبل.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسة التالية:

- هل هناك أثر للتحليل الإستراتيجي الداخلي على الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية؟
- ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكن إيجازها على النحو التالي:
- هل هناك علاقة تربط بين مكونات البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة)، بالأداء التنظيمي لدى شركات التأمين بولاية إيليزي؟
- هل يوجد فروق في تطبيق التحليل الإستراتيجي الداخلي حسب، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية في العمل؟
- ما أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية؟

## الفرضيات:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة للدراسة ومختلف الأسئلة الفرعية التي تدرج تحته تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين مكونات البيئة الداخلية ( الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة) والأداء التنظيمي لدى شركات التأمين بولاية إيليزي؛

- الفرضية الثانية:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لإجابات عينة الدراسة في تطبيق التحليل الإستراتيجي الداخلي حسب (الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية في العمل)؛

- الفرضية الثالثة:

هناك أثر وذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتحليل الإستراتيجي الداخلي على الأداء التنظيمي؛  
أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية هذه الدراسة في معرفة التحليل الإستراتيجي الداخلي الذي بدوره يساهم في دراسة التغيرات البيئية الداخلية التي تحيط بالمنظمة من كل جانب وفي كل مجال بالإضافة إلى التحديات والضغوط المتزايدة التي تواجهها، والتي تزيد من حاجة المديرين الى تحسين أدائهم التنظيمي الأمر الذي يساهم في بلوغ الأهداف ووضوح الرؤية لتنفيذ المثالي لإستراتيجياتها؛

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف بالتحليل الإستراتيجي الداخلي؛
- التعرف على أهم مكونات البيئة الداخلية؛
- التعرف على الأداء التنظيمي وأهم محدداته وأبعاده؛
- معرفة نوع العلاقة بين التحليل الإستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي؛
- معرفة مدى التطبيق الفعلي لهذا التحليل على الأداء التنظيمي في شركات التأمين بولاية إيليزي.

## مبررات اختيار موضوع الدراسة:

تعود أسباب إختيارنا لهذا الموضوع إلى مايلي:

- إرتباط موضوع البحث بالتخصص إرتباطا وثقيا؛
- الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات ورغبتنا في التعمق أكثر في الموضوع؛
- إعطاء بعد ذا أهمية للتحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة ؛
- معرفة مدى تأثير التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الإقتصادية.

## منهجية الدراسة والأدوات المستعملة:

- اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الفصل الأول وذلك لجمع معلومات وتحليلها وخروج بنتائج نظرية، أما في الفصل الثاني فاعتمدنا على منهج دراسة حالة لدى شركات التأمين بولاية إيليزي لمعرفة مدى تطابق النتائج النظرية والتطبيقية.

كما تم الإعتماد أيضا على أداة الإستبيان لجمع البيانات وقمنا بتحليلها بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على شركات التأمين بولاية إيليزي، (شركة التأمين الوطنية saa، الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR، ترست للتأمين TRUST، مجموعة الخليج للتأمينات gig، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي crma).
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في شقها النظري والتطبيقي في مدة زمنية تتراوح ما بين 20 ديسمبر 2022 إلى غاية 20 ماي 2023.

## هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام و الإحاطة بجميع جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تضمن كل فصل مايلي:  
 الفصل الأول: تضمن مبحثين، حيث تناولنا في المبحث الأول مفهوم التحليل الإستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي، تم من خلاله استعراض مختلف مداخل حول التحليل الإستراتيجي الداخلي إضافة إلى أهم المفاهيم عن الاداء التنظيمي.  
 أما المبحث الثاني فتناول الدراسات التطبيقية السابقة، تم من خلاله عرض مختلف الدراسات مع تقديم تعليق عليها وأخيرا خلاصة للفصل.

أما الفصل الثاني فخصصناه للدراسة التطبيقية، حيث تم التطرق للإطار المنهجي للدراسة التطبيقية في المبحث الأول، أما المبحث الثاني تضمن تحليل ومناقشة النتائج وإختبار الفرضيات واخيرا خلاصة للفصل.  
 وفي الأخير خاتمة عرضنا فيها أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بالإضافة إلى تقديم مقترحات حول الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري  
والدراسات السابقة للتحليل  
الإستراتيجي الداخلي والأداء  
التنظيمي

تمهيد:

إن عملية التحليل الإستراتيجي من المفاهيم الحديثة في الإدارة الإستراتيجية التي تتميز بها أغلب المنظمات التي تعمل في ظل بيئة تنافسية، مما دفعها الى الإهتمام بمتغيراتها البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق اهدافها الاستراتيجية، كما نجد أن السبيل الأساسي لتحقيق هذه الأهداف وضمان بقائها وإستمراريتها هو أداءها التنظيمي الذي يندرج ضمن التفكير الإستراتيجي.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول سنتناول فيه مفهوم التحليل الإستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي، أما المبحث الثاني فسيكون حول الدراسات التطبيقية السابقة.

## المبحث الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التحليل الاستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي، من خلال مطلبين، المطلب الأول يتضمن ماهية التحليل الإستراتيجي الداخلي أما المطلب الثاني فيخص ماهية الأداء التنظيمي.

### المطلب الأول: ماهية التحليل الإستراتيجي الداخلي

يعد التحليل الإستراتيجي من المفاهيم الادارية الحديثة، القائمة على مجموعة من المبادئ لذا نجد أن المؤسسات الحديثة تسعى جاهدة لمعرفة بيئتها والسيطرة عليها لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل وجعل هدفها الأساسي في ظل يوده التنافس.

### الفرع الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي الداخلي

تسعى المؤسسة لتحقيق خيارها الإستراتيجي الداخلي بالتوفيق بين عناصر القوة والضعف من خلال قيامها بعملية التحليل الاستراتيجي الداخلي للعناصر الإستراتيجية باعتبار المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر.

### أولاً: تعريف التحليل الإستراتيجي

للتحليل الإستراتيجي عدة تعريفات نذكر منها:

- يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجي<sup>1</sup>.
- ويُعرف طومسون بأن التحليل الإستراتيجي يعني فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الإستجابة للتغيرات السريعة وإستغلالها بإتجاه تحقيق أفضل أداء<sup>2</sup>.
- ويقصد به أيضاً هو تحليل دقيق لوضع المؤسسة من خلال بعدين أساسيين الأول يتمثل في بيئتها الخارجية والثاني يتمثل في خصائص بيئتها الداخلية، حيث يتطلب البعد الأول تحليل بيئي خارجي لإكتشاف الفرص والتهديدات ويتطلب البعد الثاني إجراء تحليل بيئي داخلي لتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإداة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة

الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص 13.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدات، وائل محمد ادريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 72.

<sup>3</sup> عمر بن سديرة، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجز ائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، ص 71.

ومن خلال ماسبق نستنتج أن التحليل الاستراتيجي هو عملية تحليل لعناصر البيئة المختلفة المسؤول عن دراسة وضبط المتغيرات التي تحيط بالمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من أجل تحديد الخيارات الاستراتيجية الممكنة.

سنقوم بعرض نموذج للتحليل الاستراتيجي وفقا لمصفوفة التحليل الرباعي SOWT:

الجدول رقم (1-1): نموذج تحليل SOWT

نقاط الضعف	نقاط القوة	نقاط البيئة الداخلية
		نقاط البيئة الخارجية
معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة	استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	الفرص
تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات	استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	التهديدات

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مرجع أمال بن سترة، نوال شيشة، استخدام مصفوفة التحليل الرباعي SOWT (نقاط قوة- الضعف / الفرص- التهديدات) في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة حالة شركة مكدونالدز) ص 33.

#### ثانيا: تعريف التحليل الاستراتيجي الداخلي

هناك عدة تعاريف للتحليل الاستراتيجي الداخلي سنتطرق إلى بعض منها فيما يلي:

- يمكن تعريفها على أنها العملية التي يختبر من خلالها عوامل التسويق والتوزيع ، البحث والتطوير، الإنتاج والعمليات ، الموارد الكلية والأفراد من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المؤسسة.<sup>1</sup>
- عرفها روتا بأنها تحليل لبيئة العمل المادية والغير مادية التي يعمل الأفراد في محيطها والتي يمكن تصنيفها الى نقاط قوة ونقاط ضعف.<sup>2</sup>
- وتعرف كذلك بأنها تجميع بيانات عن الاداء الداخلي للمؤسسة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنافسين في الصناعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خديجة بريقة، عبد الحق بن تفات، واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولايي ورقلة والوادي -سلسلة القيمة نموذجًا-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020 الجزائر، ص 121.

<sup>2</sup> مفيد عودة الله الموحدة، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة البحوث التجارية، المجلد الثالث والأربعون، العدد الرابع، جامعة مؤتة، الأردن، 2021، ص 224.

وبالتالي يمكن القول أن التحليل الإستراتيجي الداخلي هو عملية تحليل لعناصر البيئة الداخلية المادية وغير المادية وجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة.

### ثالثا: أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي

إن لعملية تحليل ومراجعة عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة أهمية كبيرة خاصة من الناحية الإستراتيجية، إذ تعد أحد الركائز الأساسية التي يتم الإستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، وعلى وجه التحديد فإن التحليل الإستراتيجي الداخلي يساهم فيما يلي:<sup>2</sup>

- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة؛
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس القطاع؛
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على إستغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛
- إستكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها السلبية؛
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، ومجالات الفرص والمخاطر، بما يساعد على زيادة فاعلية الإستراتيجيات المختارة.

<sup>1</sup> مريم مهشي، دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، ص 14.

<sup>2</sup> مراد مرمي، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزئية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فالعلوم الاقتصادية، تخصص الإقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009، ص 109.

### الفرع الثاني : مفهوم البيئة الداخلية ومكوناتها

إن قيام المؤسسة بدراسة بيئتها الداخلية بشكل تفصيلي لا بد من تحديد مستويات الإدارة ومجالات القوة والضعف لكل مواردها التي تتعامل معها، ولذلك وجب عليها دراسة إمكانياتها وقدراتها على إدارة أنشطتها التي تساهم في تحقيق الأهداف.

### أولاً: تعريف البيئة الداخلية

تعتبر البيئة الداخلية للمؤسسة من أهم عناصر التحليل الإستراتيجي التي تبين نقاط القوة ونقاط الضعف داخل محيط المؤسسة، من خلال هذا المنطلق يتم تقديم بعض التعاريف الخاصة بالبيئة الداخلية فيما يلي:

- تعرف بأنها القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته، وتؤثر في نشاط المؤسسة مثل أهداف المؤسسة، طبيعة المنتجات، القوى العاملة، عمليات الاتصال داخل المؤسسة.<sup>1</sup>
- كما تعرف أيضاً بأنها مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية.<sup>2</sup>

وتتضمن :

نقاط القوة: وهي عبارة عن الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل أو الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية.<sup>3</sup>

نقاط الضعف: تتمثل في النشاط التي تؤثر إلى نقص وفقر في إمكانيات المؤسسة 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 التنافسية.<sup>4</sup>

- وقد عرفها خبيزة (2012) بأنها تلك العناصر الموجودة داخل المنظمة والتي تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية، ومن العناصر الداخلية الاستراتيجية، الموارد البشرية، التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية.<sup>5</sup>

ومنه نستنتج بأن البيئة الداخلية هي مجموعة من العناصر التي تعمل داخل المنظمة وتشمل نقاط القوة والضعف، التي تؤثر في نشاط المؤسسة والقوى العاملة فيها وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> فريد خميلي ، أثر تغييرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة ، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 01، العدد 33، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 145.

<sup>2</sup> هالة يحيى، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2020، ص 100.

<sup>3</sup> عائشة يوسف الشميلي ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة ، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص 73.

<sup>4</sup> عبد القادر محمد ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 203.

<sup>5</sup> أسماء سعيد سلامة، أحمد كرم النجار، التحليل الإستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات السياحية والفنادق المصرية ، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد السادس عشر، العدد الأول، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، مصر، 2019، ص 113.

## ثانيا: مكونات البيئة الداخلية

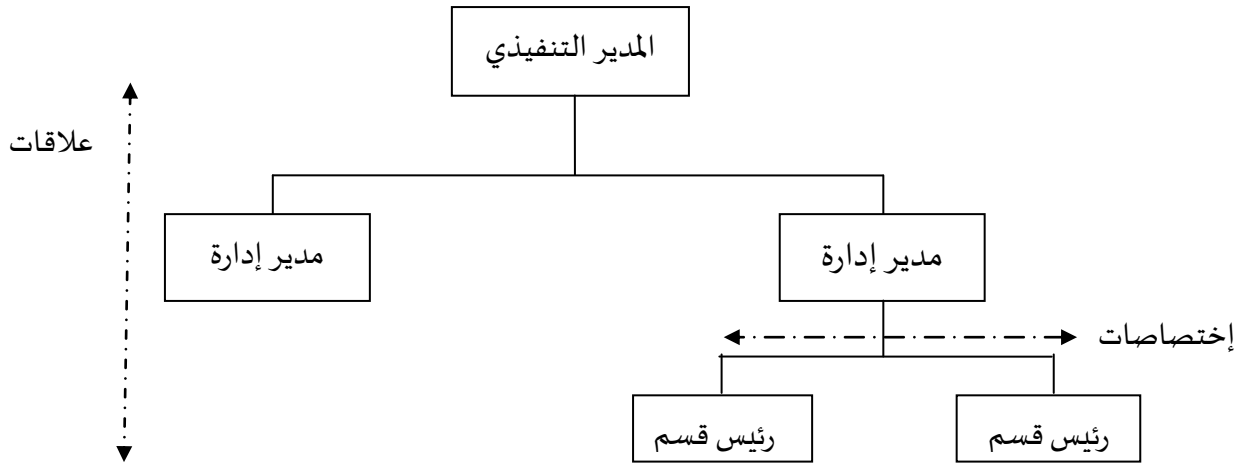
سنتناول في فيما يلي أهم مكونات البيئة الداخلية والتي هي (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة).

### أولا: الهيكل التنظيمي

- يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الاجزاء الداخلية فيها ، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي تتطلب تحقيق أهداف المنظمة، كما انه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية ونستطيع القول بأنه يمكن تصميم (أجزاء ومكونات) الهيكل التنظيمي بأشكال وطرق مختلفة فالهيكل التنظيمي هو محصلة التفاعل بين عوامل متغيرات عديدة.<sup>1</sup>
- يعرف الهيكل التنظيمي للمنظمة بأنه الإطار العام الذي يحدد العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة [علاقات السلطة والمسؤولية . نطاق الإشراف - المركزية واللامركزية- التفويض - اللجان ] ويسمى بالتميز الرأسي، ويحدد الأقسام والوظائف ويسند الاختصاصات والمهام للأقسام والوظائف ويسمى بالتميز الأفقي، في اطار من التكامل المتمثل في تنسيق جهود الافراد والوظائف.<sup>2</sup>

والشكل الآتي يعطي صورة للهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (1-1): صورة للهيكل التنظيمي



المصدر: منصور محمد إسماعيل العريفي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق ذكره، ص100.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص185، 186.

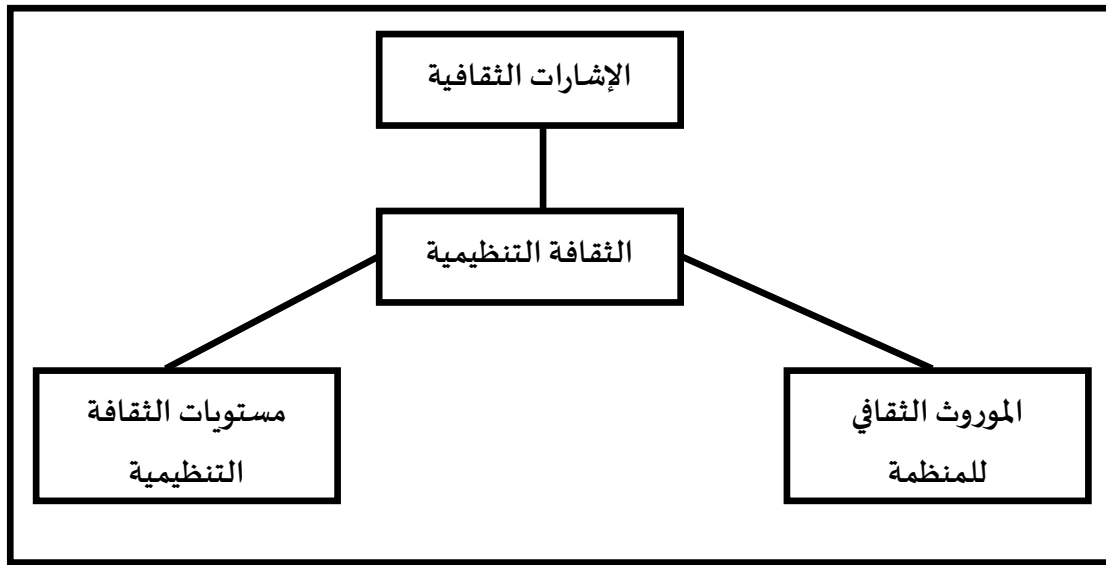
<sup>2</sup> منصور محمد اسماعيل العريفي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011، ص99.

ثانيا: الثقافة التنظيمية

- هي عبارة عن نظام من القيم والمعتقدات تقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي أو الجماعي في المؤسسة، وتعرف كذلك بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومن الأطراف ذوي العلاقات خارج المؤسسة.<sup>1</sup>
- وتعرف الثقافة التنظيمية أيضا على أنها تركيبة للثقافات الفرعية لمختلف الأقسام، وفروع المؤسسة، كما أن مجموعات العمل بإمكانها خلق ثقافات خاصة بها، حسب الطبيعة المحددة لنشاطهم (المصطلحات المحددة، لغة العمل، أنشطة محددة، الاحداث المشتركة، التفاعل والتعاون).<sup>2</sup>

و الشكل التالي يوضح مكونات الثقافة التنظيمية

الشكل رقم (1-2): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: خبابة علاء الدين، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة، نفس المرجع السابق،

ص24.

من خلال الشكل يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من الإشارات الثقافية، بالإضافة الى الموروث الثقافي للمنظمة، ونجد الثقافة التنظيمية في مختلف المستويات، سواء كانت داخل المؤسسة أو في قطاع نشاط المؤسسة أو المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة.

<sup>1</sup> خديجة بوخرصة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن احمد، وهران، الجزائر، 2015/2014، ص 18.

<sup>2</sup> علاء الدين خبابة، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة اعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2017/2018، ص15.

ثالثا: الموارد المتاحة:

هذه الموارد لا بد من توافرها لكي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة وإمكانيات نجاحها وإستمرار بقائها في السوق وإنجاز أنشطتها المختلفة، ويتطلب أن تحصل هذه المنظمة على مواردها وتشمل: الموارد المالية، والطبيعية، البشرية، القدرات التكنولوجية، فهي روح المنظمة وسر ديناميكيتها وحيويتها لإستمراريتها وصياغة إستراتيجيتها وتثبيت رسالتها وأهدافها ووضع التنفيذ وتشتمل هذه الموارد عدة أنواع تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- الموارد الملموسة (الموارد المالية): مثل السيولة ومصادر التمويل الفيزيائية كالمعدات والمحلات والمخازن؛
- الموارد الغير ملموسة: فتشمل السمعة والاسم التجاري وقيمة الشركة في السوق التجاري وغيرها؛
- الموارد التقنية أو الفكرية: فتشمل على براءات الاختراعات وأسرار الصناعة وحقوق الفكرية؛

الموارد البشرية: وتحتوي على كفاءة العاملين وخبراتهم ومستواهم العلمي ومدى ولائهم ومستوى التدريب والمهارات التي يتقنونها ومعدلات الغياب وترك الخبرة أو غيرها.

ويمكن القول أن موارد المنظمة ليست منتجة بصورتها المنفردة ومهما كان نوعها لذا يجب عليها أن تتكامل مع بعضها البعض الأمر الذي من شأنه أن يكسب المنظمة ما يعرف بالقابلية التنظيمية<sup>2</sup> ويمكن تصنيف هذه الموارد في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-2): موارد المؤسسة

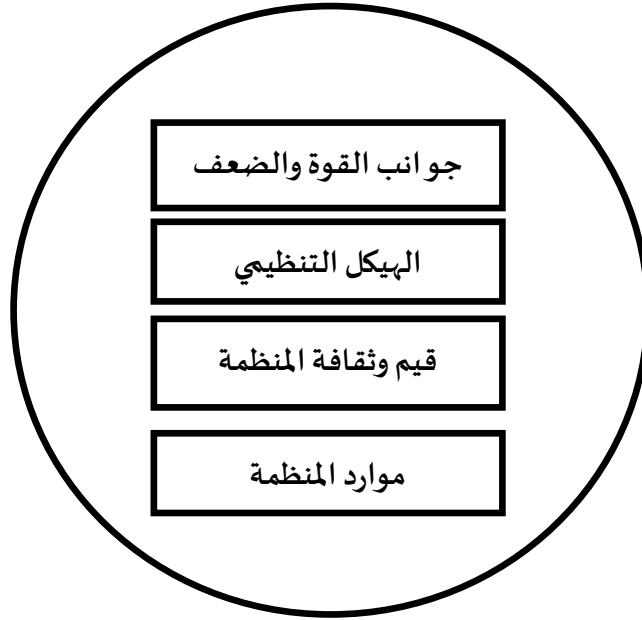
بشرية	غير ملموسة	ملموسة
المهارات	التكنولوجيا	مالية
المعارف	الشهرة	مادية
إمكانيات الإتصال والتعاون	الثقافة	
التحفيز	المعرفة	

المصدر: قاستل منى، استخدام نماذج تحليل محفظة الأنشطة في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ص 30.

<sup>1</sup> بختة بطاهر، أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه LMD شعبة علوم التسير، تخصص تسير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2017/2018، ص 42.

<sup>2</sup> أمين مخفي، بختة بطاهر، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 06، جامعة مستغانم، سبتمبر 2016، ص 98.

الشكل رقم(1-3): نموذج البيئة الداخلية للمنظمة



المصدر: هالة يحيى، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية، نفس المرجع السابق، ص110.

#### الفرع الثالث: مراحل تحليل البيئة الداخلية

من خلال هذا الفرع سوف نتطرق الى مراحل تحليل البيئة الداخلية وهي مكونة من ثلاث مراحل<sup>1</sup>:

#### أولاً: تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي

الهدف من هذه الخطوة هو تحديد المعلومات التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة، ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات ، من خلال طرح سؤال لكل مدير في موقعه بأن يحدد اهم البيئات ذات الصلة بأداء ادارته، وقسمه، أو وحدته ، تم يتم وضع هذه البيئات في شكل قائمة وعرضها على المديرين مرة اخرى لضمان تغطية كاملة لكل البيئات ذات الصلة بالأداء الداخلي، حيث ان كل مدير يقدم المعلومات اللازمة في شكل تقارير رسمية.

#### ثانياً: إكتشاف نقاط القوى ونقاط الضعف لدى المؤسسة

بعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمؤسسة، يتم القيام باكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك من خلال القيام بعقد اجتماعات يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة وجعل هذه المناقشات حامية مثلاً كإستخدام "العصف الذهني" حيث من خلال هجوم الآخرين يتم إكتشاف نقاط الضعف، ومن الدفاع الناجح يتم إكتشاف نقاط القوة ، كما قد يتم مقارنة أداء المؤسسة بإداء المنافسين أو يتم ربط أداء المؤسسة بالأهداف المسطرة أو إستخدام نسب الكفاءة واسلوب المراجعة الإدارية لإكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.

<sup>1</sup> الشريف بقة، فايذة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية ، العدد02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، جوان2015، ص 139/140.

### ثالثاً: تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف

إن ادراك نقاط القوة والضعف في المؤسسة، يسمح لنا بالتعرف على مدى الأهمية الاستراتيجية لها، والتي تؤثر في الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة.

### المطلب الثاني: مفهوم الأداء التنظيمي

يتناول هذا المطلب الخلفية النظرية لمفهوم الأداء التنظيمي، من خلال التطرق الى تعريفها واهميتها، ابعادها، مؤشراتهما، مكوناتها، محدداتها.

### الفرع الأول: ماهية الأداء التنظيمي

يعتبر الأداء التنظيمي أحد المتغيرات الأكثر استخداماً على نطاق واسع والتي تعتمد في الدراسات التنظيمية اليوم، حيث انه لا يزال واحداً من بين المفاهيم الأكثر دقة وذات الصياغات الفضفاضة في الادبيات الاستراتيجية ومحط اهتمام الكثيرين وهذا بناء على التدابير المالية للأداء.

### أولاً: تعريف الأداء التنظيمي

لقد قام العديد من الباحثين بالبحث في مفهوم الأداء التنظيمي وسنتطرق الى بعض منها في مايلي:

- يشير (Ramezan et al.,2013) الى الأداء التنظيمي على أنه قدرة المنظمة في الحصول على الموارد التنظيمية المختلفة (مثل: الموارد البشرية، المالية، والمادية) وذلك من اجل تحقيق أهدافها وغاياتها.<sup>1</sup>
  - يعرفه ( brahim bechir ) هو ترجمة الى مستوى الاستثمار في البحث والتطوير، والذي يمثل الكفاءة الأساسية للشركات للحصول على الميزة التنافسية التي تميزهم.<sup>2</sup>
  - ويعرف (Daft, 1998 :9) الأداء التنظيمي على أنه محصلة نهائية للعمليات كافة التي تقوم بها المنظمة و أي خلل في أي منها لابد ان يؤثر في الأداء الذي يعد مرآة المنظمة.<sup>3</sup>
- من خلال ما سبق نستنتج أن الأداء التنظيمي هو المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها وقدرتها على البقاء والنمو كما أنه يبين مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الاهداف.

<sup>1</sup> محمد نصار المرشد، علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 04،

كلية الامير عالية الجامعة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2019، 180.

<sup>2</sup> بختة بطاهر، مدى فعالية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزئية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثامن، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، ديسمبر 2017 ص 36.

<sup>3</sup> عقيل غانم عبد الله، تأثير سلوك القائد الريادي في الأداء التنظيمي، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد الرابع عشر، العدد الثامن والعشرون، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2019، ص 210.

## ثانيا: أهمية الأداء التنظيمي

تبرز أهمية الأداء التنظيمي من خلال مايلي:<sup>1</sup>

- بناء مجموعة من المقاييس المالية، قصيرة وطويلة الأجل بشكل جيد ومناسب يمكن أن يواكب الخطة الاستراتيجية للمنظمة؛
- ان المقاييس المتفق عليها لها أثر كبير في توجيه سلوكيات العاملين والمديرين في التركيز على النشاطات المهمة المحورية الواجب القيام بها لإنجاز المهام الأساسية للمنظمة؛
- قياس فاعلية أداء الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة ولتحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة؛
- مساعدة المنظمة لعمل تقييم لعمل ذاتي لجميع العمليات والنشاطات التي تقوم، وتحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها؛
- الإلتزام بمجموعة المقاييس التي يتطور على اساسها مفهوم الرقابة والمساءلة؛
- يعبر عن كفاءة وفاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة وإرضاء الجهات المستفيدة والمرتبطة بالمنظمة؛
- تعتبر نتيجة الأداء المنظمي المعيار في تخمين نجاح وفشل المنظمات في إجراءاتها وخططها وسياساتها الإستراتيجية.

## الفرع الثاني: أبعاد الأداء التنظيمي وأهم مكوناته

سنلقي الضوء في هذا الفرع على أبعاد الأداء التنظيمي وأهم مكوناته :

### أولاً: أبعاد الأداء التنظيمي

يمكننا أن نرى أن مفهوم الأداء التنظيمي له عدة معاني وبالتالي له عدة أبعاد سوف نتطرق إليها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (1-3): أبعاد الأداء التنظيمي

المعايير	مفهوم عام	المنظمة مثل أمام	الأبعاد
- اقتصاديات الموارد : الدرجة التي خفضت المنظمة كمية الموارد المستخدمة ، في حين ضمان حسن سير النظام. - إنتاجية :كمية أو نوعية السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة مقارنة بكمية الموارد المستخدمة لأجل الانتاج خلال فترة معينة .	فعالية الاقتصادية	فعل بعض الأشياء الجيدة	الإقتصادي

<sup>1</sup> محمد مظهر مزعل، أثر استراتيجي إدارة الأزمات في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 16، العدد 01، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2020، ص 351.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة لتحليل الاستراتيجي الداخلي والاداء التنظيمي

<p>- تعبئة الموظفين : درجة الفائدة الموظفين لإظهار عملهم ، ومن أجل المنظمة والجهود المبذولة لتحقيق أهداف.</p> <p>- الروح المعنوية للموظفين : الدرجة الخبرة في العمل هو تقييم إيجابي من قبل الموظف.</p> <p>- عائد الموظفين : نوعية أو كمية الإنتاج للموظف أو مجموعة .</p>	<p>قيمة موارد البشرية</p>	<p>مواءمة أهداف الموظفين وأهداف الاقتصادية</p>	<p>الإجتماعي</p>
<p>- جودة المنتج :مستوى المنتج الذي يلي احتياجات زبون.</p> <p>- الربحية المالية: إلى أي مدى المؤشرات المالية للمنظمة في زيادة أو نقصان مقارنة سنوات .</p>	<p>الاستدامة المنظمة</p>	<p>موائمة مع بيئتها</p>	<p>النظامي</p>
<p>- رضا المانحين : الدرجة التي تقدر الجهات المانحة التي تستخدم أموالها على النحو الأمثل .</p> <p>- رضا العملاء : الحكم الزبون بطريقة ما إن كانت المنظمة قادرة على الوفاء بالتزاماتها وتوفير الاحتياجات.</p>	<p>شرعية المنظمة</p>	<p>رضا مصالح العناصر المختلفة</p>	<p>السياسي</p>

المصدر: مخفي أمين ، بظاهر بخته، اثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات ، نفس

المرجع السابق ، ص99.

### ثانيا: مكونات الأداء التنظيمي

لاشك أن الأداء المنظمي يتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، لاسيما إذا كانت هذه الأهداف تعطي ديمومة واستمرارية لبقاء المنظمة لأبعد مدى زمني ممكن، والضرورة على ضوء هذا التقييم ينبغي أن يكون أداء شاملا لمنظمة الأعمال، سواء ما يتعلق بالجوانب المالية والمادية والتشغيلية والتي يطلق عليها احيانا بالجوانب الملموسة مثل زيادة العوائد والأرباح، أو غير الملموسة مثل السمعة والولاء، وفي إطار هذه الدراسة فإن الأداء المنظمي يتكون مما يأتي<sup>1</sup>:

- **الأداء الإجتماعي:** ويقصد به الأداء الإنساني غير الملموس الذي تقدمه المنظمة للمجتمع وأصحاب المصالح من خلال البعد الإجتماعي ومتغيراته الخمسة ويوجه هذا الأداء الى مساندة الأداء الإقتصادي ويترجم على تحقيقه من خلال سمعة المنظمة والولاء لها.

- **الأداء الإقتصادي:** ويقصد به الأداء المادي الملموس الذي تقدمه المنظمة للمجتمع وأصحاب المصالح، من خلال البعد الإقتصادي ومتغيراته الخمسة، وهناك مؤشرات عديدة لقياسه، ولأغراض هذه الدراسة سيتم قياسه من خلال تحسين الإنتاجية، وزيادة المبيعات.

### الفرع الثالث: مؤشرات الأداء التنظيمي وأهم محدداته

سننطلق في هذا الفرع الى مؤشرات وأهم محددات الأداء التنظيمي كالآتي:

### أولا: مؤشرات الأداء التنظيمي

نقلا عن (عبيد، 2000:50) (العريفي، 1997:38)، (الغنزي، 1990:149)، (North، 1990:6)، (814-801:1986 ،

Ramanujam&Venkatraman) قد حددو مفهوم الأداء المنظمي في ثلاثة أبعاد:<sup>2</sup>

- **الأداء المالي:** وهو المفهوم الضيق لأداء الاعمال والذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات و الربحية.

- **الأداء المالي والأداء التشغيلي:** وهو المفهوم الأوسع للأداء، إذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساسا العقلانية في

التوجه نحو تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعطي أكبر المردودات. فضلا عن مؤشرات

الأداء المالي وضمن الأداء المنظمي الواسع فإنه مكان المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية

وتقديم منتجات جديدة وجودة الانتاج.

- **الفاعلية المنظمية:** وهو المفهوم الأوسع للأداء المنظمي، إذ يشير على أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في

تحقيق أهدافها، والتي تسعى لتحقيقها، وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> صبا طالب وهاب الموسوي، دور استراتيجي التسويق في تحسين الأداء المنظمي للمستشفيات الأهلية، مجلة الكلية الإسلامية، العدد 47، الجامعة الإسلامية في النجف الأشرف، 2018، ص 683.

<sup>2</sup> ندى اسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني والعشرون، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2009، ص 2009.

### ثانيا: محددات الأداء التنظيمي

تنقسم المحددات إلى أربع فئات هي<sup>1</sup>:

- **خصائص المنظمة:** تتضمن الهيكل والتكنولوجيا، ويشير الهيكل الى علاقات رسمية بين اعضاء المنظمة، ويمكننا ان نلاحظ ان الهيكل يتضمن مؤشرات مختلفة كمستوى من المركزية، والتخصص في المهام، ودرجة إطفاء الطابع الرسمي للعلاقات، وحجم وحدات العمل المنظمة، فالتكنولوجيا يمكنها الإشارة الى العمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات (الإجمالية) الى مخرجات (منتجات نهائية).
- **خصائص البيئة:** البيئة الخارجية تمثل الضغوط الخارجية التي لا يمكن للشركة سيطرة عليها ولكنها تؤثر على قراراتها وانشطتها فالدرجة التعقيد ودرجة الاستقرار ودرجة عوامل عدم اليقين التي لديها تأثير على قرارات المنظمة مقارنة بالتغيرات البيئية، وفي ما يخص البيئة الداخلية تعرف بأنها البيئة الإجتماعية والمواقف الثقافية التي تستمد من تصرفات الموظفين.
- **خصائص العاملين:** تنقسم الى عاملين هما المرفق بالتنظيم وبالأداء في هذا المنصب، مرفق بالتنظيم ويلبي احتياجات المنظمة عن طريق الجذب والاحتفاظ وتعبئة القوى العاملة المؤهلة لذلك، اما بالنسبة لأداء الموظفين ذلك يختلف وفقا لدوافع الاحتياجات والقدرات ووضوح وقبول الدور، فعندما الموظفين قادرون على تحقيق الاهداف الشخصية وتحسين الاهداف التنظيمية، فهناك علاقة تبادل بين المنظمة والموظفين بحيث يمكن للجميع تحقيق أهدافهم الخاصة.
- **مجموعة السياسات والممارسات الإدارية:** هي مجموعة من المحددات التي تشير الى التأثير على الاداء التنظيمي وتنقسم الى فئات وهي:

- **الفئة الأولى:** تشمل كلا من تحديد اهداف المنظمة وتحديد مساهمة مختلف الإدارات والجماعات والافراد لتحقيق هذه اهداف؛
- **الفئة الثانية:** هي إكتساب واستخدام الموارد ويتضمن ثلاثة فئات فرعية. الفئة الفرعية الأولى عن طريق التكامل والتنسيق وتوزيع الموارد بين الإنتاج، والفئة الفرعية الثانية تشير الى الممارسة لتنفيذ وصيانة المبادئ التوجيهية والسياسات. والفئة الفرعية الثالثة تشير الى ممارسات وضوابط وآليات التغذية المرتدة؛
- **الفئة الثالثة** من السياسات والممارسات هذه الممارسات تتمثل في ادارة الموارد البشرية مثل التعيين، التدريب، والتطوير وتصميم الوظائف والتقييم؛

<sup>1</sup>Nancy Heppell, Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet ressources humaines, Université de Montréal, Canada, September, 2011, p25-30

- الفئة الرابعة عملية الإتصال هي وسيلة لمواءمة الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة؛
  - الفئة الخامسة قيادة وصنع القرار يسمح لمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات التي تؤثر على جودة وقبول القرارات المتخذة، ويجب تنفيذها لتحسين نوعية القيادة في المنظمة؛
  - الفئة الأخيرة من الممارسات والسياسات التي تم تحديدها بواسطة التكيف والإبتكار التنظيمي من القواعد الأساسية في إدارة التغيير والتكيف مع المنظمة التي لا تزال قائمة على تشخيص المشكلة.
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات التطبيقية السابقة**

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع التحليل الاستراتيجي الداخلي وأثره في تحسين الأداء التنظيمي وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والاجنبية. وسوف نعرض من خلال الدراسة الحالية جملة من الدراسات التي تم الإستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ما جاء فيها، مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف، ونود أن نشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2011 و 2022، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي. وفيما يلي نقدم عرضا لهذه الدراسات ثم نبين جوانب الإتفاق والإختلاف بينها بالإضافة إلى العلاقة بينهما.

### المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسات التطبيقية السابقة باللغة العربية

ارتأينا أن نعرض في هذا المطلب الدراسات التطبيقية السابقة التي ناقشت موضوع التحليل الاستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي باللغة العربية وفقا لتسلسلها الزمني من الأقدم الى الأحدث كما يلي :

الفرع الأول: دراسة مهشي مريم، سنة 2012، بعنوان " دور التحليل الإستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة ملبنة التل بسطيف"، هدفت هذه الدراسة الى كشف نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائها من أجل معرفة المشاكل التي تعاني منها ، وتحديد الميزات التنافسية التي تملكها .

توصلت هذه الدراسة الى أن الملبنة تعاني من مشاكل كثيرة، كما أنها لا تتمتع بميزات تنافسية دائمة تجعلها قادرة على مواجهة المنافسة الحادة خاصة من قبل القطاع الخاص، كما أن الملبنة لا تقوم بعملية التحليل الاستراتيجي سواء للبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية.

الفرع الثاني: دراسة بطاهر بختة، مخفي امين، سنة 2017، بعنوان "دور تحليل SWOT في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات ، دراسة ميدانية لمؤسستي متيجي وسونلغاز بمستغانم" حيث هدفت هذه الدراسة الى الدور الذي يلعبه تحليل SWOT في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسة وذلك من خلال التركيز على مفهوم التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات ) وايضا من خلال التطرق الي تحليل نموذج مصفوفة SWOT، إضافة إلى التركيز على مفهوم الأداء التنظيمي وأهم محدداته، وقد تضمن البحث دراسة قياسية تكون مجتمعها من عمال مؤسستي متيجي وسونلغاز، وقد حددت عينة الدراسة بتوزيع 54 استبيان على موظفي هاتين المؤسستين.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود إرتباط ضعيف وموجب بين متغيري الدراسة.

الفرع الثالث: دراسة محمد نصار المرشد، سنة 2019، بعنوان "علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى إختيار علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي من وجهة نظر المدراء في الشركات المبحوثة، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات التأمين الأردنية وعددها 27 شركة تأمين مسجلة في سوق عمان وقد تم توزيع 81 استبانة أي بواقع 3 استبانات لكل شركة. توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اجمالي التفكير الاستراتيجي والأداء التنظيمي وأبعاده، عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي لدى شركات التأمين الأردنية، وتوصلت كذلك إلى أن شركات التأمين الأردنية لديها مستوى عال في الإهتمام بمهارات التفكير الإستراتيجي وأبعاد الأداء التنظيمي .

الفرع الرابع: دراسة رضوان أنساعد، حكيم خلفاوي وآخرون، سنة 2021، بعنوان " مساهمة التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تفعيل خلية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة اركوديم (ميديا)"، هدفت هذه الدراسة الى تحديد مدى مساهمة التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تفعيل خلية اليقظة الاستراتيجية، حيث تكونت عينة الدراسة من 73 موظف بمؤسسة اركوديم.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية على اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة اركوديم .

الفرع الخامس: دراسة مفيد عودة الله المواجدة، سنة 2021، بعنوان "أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الإستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية"، هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التحليل الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الإستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من 847 فرد من المبحوثين وإستخدمت عينة عشوائية تكونت من 6 جامعات خاصة ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لجمع البيانات من افراد العينة.

وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين جميع ابعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي ( الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد التنظيمية ) من جهة وبين جميع ابعاد التجديد الاستراتيجي ( الاستكشافي، الاستثماري، تكوين الأفكار الجديدة ) من جهة أخرى في الجامعات الخاصة الاردنية.

الفرع السادس: دراسة محمد حسن المكاوي وآخرون، سنة 2021، بعنوان "تأثير حوكمة الشركات على الأداء التنظيمي في فئة خمس نجوم الفنادق الدور الوسيط لحواجز الحوكمة"، حيث هدفت هذه الدراسة الى تأثير حوكمة الشركات على الأداء التنظيمي مع الأخذ في الاعتبار اعتدال الدور الوسيط للعديد من حواجز الحوكمة، وتم تطبيق العينات العشوائية التطبيقية التقنية على 92 فندق من فئة الخمس نجوم في مصر وتم اختياره كعينة تمثيلية، وهذا ما استلزم البحث عن المديرين العاملين والتنفيذيين والمديرين المقيمين وغيرهم من المناصب الإدارية في هذه الفنادق.

وتوصلت هذه الدراسة الى أن تطبيق خمسة مبادئ لحوكمة الشركات له تأثير ايجابي على الاداء التنظيمي وهي: التكيف السريع، والوقت اللازم للتسويق، وخفض التكاليف، ورضا الموظفين و الابتكار بالإضافة الى ذلك تم العثور على العديد من حواجز حوكمة الشركات بشكل سلبي وتنسيق العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء التنظيمي في جوهرها كما توفر آثارا على كل من مديري الفنادق و مجلس الإدارة والتي تمكهم من الوصول الى مستويات عالية من القدرة التنافسية من خلال تحقيق أداء تنظيمي عالي وخاص.

الفرع السابع: دراسة فيصل خالد امبارك الشمروخ، سنة 2022، بعنوان "دور سلسلة التوريد المستدامة في تحسين الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية"، هدفت هذه الدراسة بتوصيف أبعاد سلسلة التوريد المستدامة والأداء التنظيمي في الشركة الكويتية للتموين بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد سلسلة التوريد المستدامة والأداء التنظيمي ولتحقيق ذلك تم الإعتماد على قائمة الإستقصاء لجمع البيانات الأولية بإستخدام عينة قوامها 256 موظف من موظفي الشركة الكويتية للتموين.

وتوصلت الدراسة الى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين ادراك المستقضي منه وحول مستوى سلسلة التوريد المستدامة بإختلاف الخصائص الديمغرافية وكشفت النتائج ان هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سلسلة التوريد المستدامة وأبعاد الاداء التنظيمي.

### المطلب الثاني: عرض ومناقشة الدراسات التطبيقية باللغة الأجنبية

سنعرض في هذا المطلب مختلف الدراسات التي ناقشت موضوع التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي باللغة الأجنبية وفقا لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

الفرع الأول: (Ahmad Reza Ommani (2011) بعنوان **Strengths, weaknesses, opportunities and threats**

**(SWOT) analysis for farming system businesses management : Case of wheat farmers of Shadervan**

**District, Shoushtar Township, Iran ,**

والضعف والفرص والتهديدات للأعمال، حيث تلعب الممارسات الزراعية في جميع البلدان دورا حيويا في تحقيق الأمن

الغذائي وعلى هذا النحو يتم استخدام تحليل SWOT لتحديد استراتيجيات التنمية الزراعية خاصة في أنظمة الزراعة، وتم

تصميم استبانة وزعت على عينات عشوائية مكونة من 1950 من مزارعي القمح وتم اختيار حجم العينة ب (ن=165).

توصلت الدراسة بناء على نتائج SWOT الى انه تم اعطاء الاولوية لاستراتيجيات إدارة نظام الزراعة وهي تشمل: تطوير فرص السوق المحلية والضعيفة والبنية التحتية، وزراعة المحاصيل ذات القيم الإقتصادية العالية، وتطوير الدعم الحكومي، واعداد الخطة الاستراتيجية لتطوير الزراعة العضوية، مع الاخذ في الاعتبار جودة المحاصيل.

**الفرع الثاني:** دراسة (2012) Lillis Ardini , بعنوان، **Swot analysis in strategic management a case study at purabaya bus station,** هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديد موضع المربع في مخطط SWOT وتحديد الاستراتيجية الانسب بالتوافق مع موضعها في مخطط SWOT، حيث شملت عينة الدراسة المستخدمة لقياس نقاط القوة والضعف في 50 موظفا في محطة حافلات بورابايا سورابايا، و50 من السائقين وعمال السيارات لقياس الفرص والتهديدات. توصلت نتائج الدراسة إلى ان درجة العامل الداخلي والخارجي كانت أكبر من 2 وبالتالي كان موقع SWOT لأتمتة البوابة يقع في المربع 1 مما يشير إلى ان الشركة لديها القوة للإستفادة من الفرص الحالية

**الفرع الثالث :** دراسة (2015) Aida Rina Elisiva ، بعنوان، **Influence of competitive strategy analysis on improvement of organization performance** هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد حلول للمشاكل المتعلقة بتحسين الأداء التنظيمي عند ربطها بتحليل الإستراتيجية التنافسية، ومراجعة نظرية خاصة حول تأثير تحليل الإستراتيجية التنافسية على تحسين الأداء التنظيمي توصلت هذه الدراسة الى ان الأداء بالنسبة للموظفين هو نتيجة لسلسلة من أنشطة العملية التي تم الاضطلاع عليها لتحقيق أهداف محددة للمنظمة. اما بالنسبة للمؤسسة يكون الأداء نتيجة لأنشطة التعاون بين عضو أو أحد مكونات المنظمة من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

من خلال ما سبق يمكننا عرض جدول يلخص محتوى الدراسات التطبيقية السابقة.

الجدول رقم (1-4): ملخص للدراسات التطبيقية السابقة حول أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء

التنظيمي

المؤلف	عنوان الدراسة السابقة	الإطار المكاني والزمني للدراسة السابقة	منهج وادوات الدراسة السابقة	النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة
مهشي مريم	دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ملبنة التل بسطيف	ملبنة التل بسطيف سنة 2012	أداة المقابلة مع موظفي وإطارات المؤسسة	الملبنة تعاني من مشاكل كثيرة، كما أنها لا تتمتع بميزات تنافسية دائمة تجعلها قادرة على مواجهة المنافسة الحادة.
بطاهر بخته، مخفي أمين	دور تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات دراسة ميدانية لمؤسستي متيجة وسونلغاز	مؤسستي متيجة وسونلغاز بمستغانم سنة 2017	المنهج الوصفي التحليلي، توزيع استمارة استبيان على عمال مؤسستي	وجود ارتباط ضعيف وموجب بين متغيري الدراسة
محمد نصار المرشد	علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية	شركات التأمين الأردنية وعددها (27) شركة تأمين) سنة 2019	المنهج الوصفي التحليلي توزيع استمارة استبيان على جميع العاملين في شركات التأمين الأردنية	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين اجمالي التفكير الاستراتيجي والاداء التنظيمي وأبعاده. عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين حول التفكير

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة لتحليل الاستراتيجي الداخلي والاداء التنظيمي

الاستراتيجي بالأداء التنظيمي لدى شركات التأمين الأردنية				
وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للتحليل الإستراتيجي للبينة الداخلية على اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة اركوديم	المنهج الوصفي التحليلي توزيع استمارة استبيان على الموظفين في مؤسسة اركوديم	مؤسسة اركوديم سنة 2021	مساهمة التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية في تفعيل خلية اليقظة	رضوان أنساعد وأخرون
وجود علاقة ارتباط ذات دالة احصائية عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد التحليل الاستراتيجي الداخلي (الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد التنظيمية) من جهة وبين جميع ابعاد التجديد الاستراتيجي (الاستكشافي، الاستثماري، تكوين الأفكار الجديدة) من جهة اخرى في الجامعات الخاصة الاردنية	المنهج الوصفي التحليلي توزيع استمارة استبيان على (847) فرد من المبحوثين	الجامعات الخاصة في الاردن وعددها 06 جامعات سنة 2021	أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في تجديد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الاردنية	مفيد عودة الله المواجدة

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة لتحليل الاستراتيجي الداخلي والاداء التنظيمي

<p>تطبيق خمسة مبادئ لحوكمة الشركات له تأثير ايجابي على الأداء التنظيمي وهي: التكيف السريع ، الوقت اللازم للتسويق، خفض التكاليف، و رضا الموظفين، الابتكار.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي توزيع استمارة استبيان على المديرين المقيمين وغيرهم</p>	<p>فنادق الخمس نجوم في مصر وعددها (92) فندق سنة 2021</p>	<p>تأثير حوكمة الشركات على الأداء التنظيمي في فئة خمس نجوم الفنادق الدور الوسيط لحواجز الحوكمة</p>	<p>محمد حسن المكاوي وأخرون</p>
<p>عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين ادراك المستقصى منه وحول مستوى سلسلة التوريد المستدامة باختلاف الخصائص الديمغرافية هناك علاقة طريقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد سلسلة التوريد المستدامة وابعاد الاداء التنظيمي.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي توزيع استمارة استبيان على موظفي الشركة الكويتية للتموين</p>	<p>الشركة الكويتية للتموين سنة 2022</p>	<p>دور سلسلة التوريد المستدامة في تحسين الأداء التنظيمي</p>	<p>فيصل خالد امبارك الشمروخ</p>
<p>اعطاء الأولوية لاستراتيجيات ادارة نظام الزراعة وهي تشمل: تطوير فرص</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي توزيع استمارة استبيان على مزارعي القمح</p>	<p>الأراضي الزراعية في بلدة شوشتار، ايران سنة 2011</p>	<p>Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT)</p>	<p>Ahmad Reza Ommani</p>

السوق المحلية والضعيفة والبنية التحتية وزراعة المحاصيل ذات القيم الاقتصادية العالية، وتطوير الدعم الحكومي، واعداد الخطة الاستراتيجية لتطوير الزراعة.			analysis for farming system businesses management : Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran	
درجة العامل الداخلي والخارجي كانت اكبر من 2 وبالتالي كان موقع Swot لأتمتة البوابة يقع في المربع 1 مما يشير الى ان الشركة لديها القوة للاستفادة من الفرص الحالية	توزيع استمارة استبيان على الموظفين وسائقين وعمال السيارات في محطة بورابايا سورابايا	محطة حافلات بورابايا سورابايا اندنوسيا سنة 2012	Swot analysis in strategic management a case study at purabaya bus station	Lilis Ardini
الأداء بالنسبة للموظفين هو نتيجة لسلسلة من أنشطة العملية التي تم الإضطلاع عليها لتحقيق أهداف محددة للمنظمة. اما بالنسبة للمؤسسة يكون الأداء نتيجة	أداة المقابلة مع مديرين الشركات السفر الخاصة بالحج	شركات السفر الخاصة بالحج اندنوسيا سنة 2015	Influence of competitive analysis " "strategy on improvement of organizational performance	Aida Rina Elisiv

لأنشطة التعاون بين عضو أو أحد مكونات المنظمة من اجل تحقيق أهداف المنظمة				
---	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الدراسات التطبيقية السابقة

### المطلب الثالث: مناقشة الدراسات التطبيقية السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة في مجال التحليل الاستراتيجي الداخلي وأثره على تحسين الاداء التنظيمي سنعرض في هذا المطلب اوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات التطبيقية السابقة في الفرع الاول اما الفرع الثاني سنتطرق من خلاله الى الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية وفقا لما يلي :

#### الفرع الأول: اوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات التطبيقية السابقة

اتفقت الدراسات التطبيقية السابقة على هدف مشترك وهو التعرف على التحليل الاستراتيجي الداخلي وأثره على الاداء التنظيمي وعلى المنظمات ككل باستثناء دراسة محمد نصار المرشد، والتي هدفت الى اختيار علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي في شركات التأمين الاردنية، ودراسة رضوان أنساعد وآخرون، والتي هدفت الى تحديد مدى مساهمة التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تفعيل خلية اليقظة الاستراتيجية، ودراسة مفيد عبد الله المواجدة والتي هدفت الى التعرف على أثر التحليل الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية ، ودراسة محمد حسن المكاوي وآخرون والتي هدفت الى تأثير حوكمة الشركات على الأداء التنظيمي، ودراسة فيصل مبارك حسن الشمروخ والتي هدفت بتوصيف ابعاد سلسلة التوريد المستدامة والاداء التنظيمي في الشركة الكويتية ، ودراسة Lillis Ardini، والتي هدفت الى التعرف على تحديد موضع المربع في مخطط SWOT وتحديد الاستراتيجية الانسب بالتوافق مع موضعها، ودراسة، Aida Rina Elisiva والتي هدفت إلى إيجاد حلول للمشاكل المتعلقة بتحسين الأداء التنظيمي عند ربطها بتحليل الإستراتيجية التنافسية.

اتفقت الدراسات التطبيقية السابقة في عينتها حيث تطبق الدراسة على عينة من العمال والموظفين باستثناء دراسة محمد حسن المكاوي وآخرون، والتي طبقت دراستها على عينة من الفنادق من فئة الخمس نجوم في مصر، ودراسة مفيد عودة الله المواجدة، والتي طبقت دراستها على عينة من الجامعات الخاصة الأردنية.

استخدمت الدراسات التطبيقية السابقة اداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة باستثناء دراسة مهشي مريم، ودراسة Aida Rina Elisiva حيث استخدمت اداة المقابلة المباشرة.

من خلال ما سبق يمكننا عرض جدول يلخص اوجه التشابه والاختلاف بين الدارسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم (1-5): ملخص يبين نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت ما بين 2011 و2022، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر، الأردن، الكويت، إندونيسيا، ايران.	أنجزت دراستنا حول الفترة الزمنية من 2020/11/20 إلى 2023/05/20 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت بولاية إيليزي.	من حيث الزمان والمكان
تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت الى قياس تأثير التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الاداء التنظيمي، وكذلك تم قياسه من قبل الباحثين على متغيرات أخرى كتفعيل خلية اليقظة الاستراتيجية، التجديد الاستراتيجي، بالإضافة الى الدراسات التي تناولت الاداء التنظيمي.	سعت الدراسة الحالية الى تأثير التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي.	من حيث الهدف
ركزت بعض الدراسات على عينات عشوائية كانت من الموظفين أغلبها.	تمثلت عينة الدراسة في موظفي شركات التأمين بولاية إيليزي	من حيث العينة
تنوعت مختلف الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم منها المنهج الوصفي التحليلي، ومنها ما استخدمت دراسة الحالة، اما في ما يخص أدوات الدراسة فإستخدمت معظمها الاستبيان كأداة أساسية بالإضافة الى المقابلة.	تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنج التحليلي في الجانب التطبيقي.	من حيث منهج الدراسة والأدوات المستخدمة
استهدفت مختلف الدراسات قطاعات مختلفة منها الخاصة والعامه والمؤسسات العمومية سواء انتاجية او خدماتية.	إستهدفت الدراسة إحدى المؤسسات الإقتصادية وهي شركات التأمين بولاية إيليزي	من حيث نوع القطاع

من حيث المتغيرات	إعتمدت دراستنا على متغيرين ألا	من حيث المتغيرات
<p>تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التحليل الإستراتيجي الداخلي وأداء المؤسسة؛</li> <li>• تحليل SWOT والأداء التنظيمي؛</li> <li>• التفكير الإستراتيجي والأداء التنظيمي؛</li> <li>• التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية و خلية اليقظة الاستراتيجية؛</li> <li>• سلسلة التوريد المستدامة و الأداء التنظيمي؛</li> <li>• حوكمة الشركات والأداء التنظيمي؛</li> <li>• التحليل الاستراتيجي الداخلي و نظرية الموارد في التجديد الاستراتيجي؛</li> <li>• الأداء التنظيمي والاستراتيجية التنافسية.</li> </ul>	<p>وهما: التحليل الإستراتيجي الداخلي و الأداء التنظيمي.</p>	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الدراسات التطبيقية السابقة

### الفرع الثاني: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

من خلال استعراض اوجه الاتفاق و الإختلاف بين الدراسات التطبيقية السابقة يمكن أن نشير بأن الدراسة الحالية تتفق مع التطبيقية في موضوعها الرئيسي وهدفها العام، بالإضافة الى المنهج والأداة المستخدمة، إلا انها تختلف عنها في عدة جوانب تتمثل في الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

- استخدمت هذه الدراسة فصلين وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة، كما تضمنت هذه الدراسة المنهج الوصفي في شركات التأمين بولاية ايليزي؛
- تعتبر الدراسة الحالية في مجملها امتداد للدراسات السابقة التي تناولت موضوع أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الإقتصادية.

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع اثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، واقتصرت هذه الدراسة في شركات التأمين في ولاية ايليزي، وذلك بالإعتماد على أداة الإستبيان للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة.

### أولاً: جوانب الإستفادة من الدراسات التطبيقية السابقة

أفادتنا الدراسات التطبيقية السابقة بشقيها النظري والتطبيقي من خلال مساعدتنا في تحديد وضبط إشكالية الدراسة الحالية، وإعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية، كما أفادتنا أيضاً في تحديد منهج الدراسة والأداة المناسبة في جمع المعلومات الخاصة بالدراسة ومن زاوية اخرى أفادتنا في كيفية تحليل وتقسيم المعلومات المتحصل عليها.

### ثانياً: التعقيب على طريقة وأدوات الدراسات التطبيقية السابقة

تختلف طرق وأدوات جمع البيانات وتحليلها حسب كل دراسة ، وسنتطرق لذلك في ما يلي:

#### • المنهج المستخدم

اعتمد الباحثون في الدراسات التطبيقية السابقة على المنهج الوصفي التحليلي.

#### • العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحثون في الدراسات التطبيقية السابقة، أداة الاستبيان من اجل الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة، بإستثناء دراسة مهشي مريم ودراسة Aida Rina Elisiva التي استخدمت اداة المقابلة المباشرة.

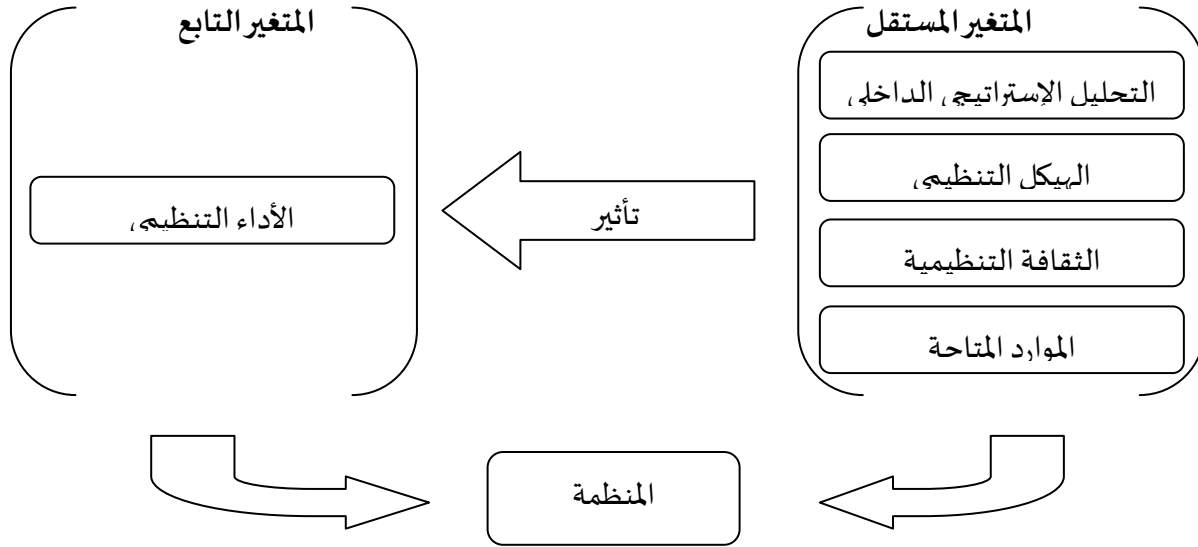
#### • البرامج المستخدمة في عرض نتائج الجانب التطبيقي

من أجل معالجة البيانات استخدم كل الباحثون في الدراسات التطبيقية السابقة برنامج التحليل الإحصائي spss.

ثالثاً: نموذج الدراسة

يهتم النموذج المقترح الى معرفة عناصر التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي والشكل الموالي يوضح النموذج المقترح للدراسة الحالية.

الشكل (1-4): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبان

### خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى أهم الجوانب النظرية المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي الداخلي داخل المنظمة، بحيث تعرفنا إلى مفهومه وأهميته ومكونات البيئة الداخلية، كما تم التطرق إلى ماهية الأداء التنظيمي من مفهومه وأهميته وأبعاده ومحدداته ومؤشراته، وتبين لنا أن التحليل الاستراتيجي الداخلي يشكل إطارا شاملا ومتكاملا لدراسة متغيرات البيئة الداخلية وله تأثير إيجابي في أداء المنظمة، كما توصلنا في الدراسات السابقة بأن هناك إتفاق تام من قبل الباحثين على أن التحليل الاستراتيجي الداخلي له آثار ايجابية في تحسين الأداء التنظيمي.

## الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية حول أثر التحليل  
الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء  
التنظيمي

### تمهيد

بعد التعرف على مختلف جوانب الدراسة في الجانب النظري سيتم التطرق في هذا الجانب إلى نتائج الدراسة والتي تهدف إلى تبيان أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي، وذلك بالإعتماد على النموذج النظري المتبنى، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية ، واخترنا أداة الاستبيان لأنها الأنسب لعملية جمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة.

أما المبحث الثاني خصصناه لعرض ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية وإختبار الفرضيات، بغية الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة الحالية.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

من أجل الوصول إلى محاولة إعطاء صورة واضحة وصحيحة عن الدراسة التي قمنا بها سنعرض في هذا المبحث الطريقة وأدوات ومنهجية الدراسة المستخدمة، وذلك من خلال تحديد المتغيرات وكيفية قياسها وطريقة جمعها .

#### المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة لإختيار مجتمع الدراسة وتحديد عينة وأداة الدراسة

في هذا المطلب نتطرق الى طريقة إختيار مجتمع وعينة الدراسة، و تصميم أداة الدراسة وفقا لما يلي:

#### الفرع الأول: طريقة إختيار مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركات التأمين بولاية ايليزي، موزعة على ثلاث أصناف وظيفية من مدير، ورؤساء مصالح، ورؤساء أقسام، حيث تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقة الغير عشوائية و بلغت 35 موظفا، ، وقد تم استرداد كل الإستمارات بعد توزيعها.

#### الفرع الثاني: طرق جمع البيانات

إعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان، حيث يعرف على أنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه الى الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة، ويعتبر أكثر اداة لجمع البيانات وأكثرها شيوعا واستخدما في الدراسات الاستطلاعية والوصفية، وقد تم الإستعانة في إعداد هذا الإستبيان بالإطلاع على مجموعة من الإستبيانات الخاصة بالتحليل الإستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي. حيث تضمن الإستبيان جزئين سنوضحهم كما يلي:

#### أولاً: الجزء الأول

يشتمل هذا الجزء على مجموعة من البيانات الشخصية المتمثلة في: الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الاقدمية في العمل.

#### ثانياً: الجزء الثاني

يتضمن هذا الجزء من محورين، المحور الأول يحتوي على أسئلة تخص التحليل الإستراتيجي الداخلي، أما المحور الثاني فيخص أسئلة الأداء التنظيمي.

#### الفرع الثالث: المقياس المستخدم

تم قياس عبارات الاستمارة على سلم ليكارت (likert) الخماسي والذي يمكن قياس درجة موافقة وعدم موافقة المستجوبين بالنظر إلى السؤال المطروح، حيث تم وضع ترميز لكل مقياس كما هو موضح في الجدول ادناه:

الجدول رقم (1-2): درجات مقياس ليكارت الخماسي

سلم ليكارت الخماسي					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الترميز
5	4	3	2	1	الدرجة

المصدر: : عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار خورازم العلمية للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 504.

بعد مرحلة تصميم الإستبيان تم توزيع نسخة على عينة شملت 35 مفردة، متكونة من مجموعة من مدير، ورؤساء أقسام، ورؤساء مصالح، وقد تم استرجاع كل الإستمارات الموزعة أي مانسبته 100 % من إجمالي الإستمارات الموزعة، وكانت كلها صالحة للمعالجة الإحصائية.

الجدول رقم(2-2): الإحصائيات الخاصة باستمارة الإستبيان

النسبة	العدد	
100%	35	الإستبيانات الموزعة
100%	35	الإستبيانات المسترجعة
0%	0	الإستبيانات المفقودة
100%	35	الإستبيانات القابلة للمعالجة الإحصائية

المصدر: من إعداد الطالبان

#### الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد إعتدنا في التحليل على برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26، ولإختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية أو مايعرف بالتكرارات النسبية؛
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة؛
- اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس الثبات؛
- صدق الثبات وذلك لقياس صدق أداة الدراسة؛
- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance)، لإختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين؛
- تحليل التباين الإحادي (One way ANOVA)، وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة.

#### أولاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

من أجل التأكد من مدى قياس الإستمارة لمتغيرات الدراسة المراد قياسها والتأكد من ثباتها وصدقها تم إجراء اختبار مدى الإتساق الداخلي للأبعاد، بحيث قمنا بتوزيع نسخ من استمارة الإستبيان المحكم على عينة مكونة من 35 مفردة، بعد استرجاعها، قمنا بحساب معاملات الارتباط الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور الأول، وأبعاد المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني باستخدام البرنامج الحاسوبي الإحصائي SPSS statistics الإصدار رقم 26 ، وسنتطرق إلى ابرز النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم(2-3): مدى ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الأول

معامل الارتباط					
المحور الأول	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	
0,528**	0,479**	0,236	0,750	1	البعد الأول
0,676**	0,253	0,503**	1	0,750	البعد الثاني
0,805**	0,361*	1	0,503**	0,236	البعد الثالث
0,724**	1	0,361*	0,253	0,479**	البعد الرابع
1	0,724**	0,805**	0,676**	0,528**	المحور الأول

\*\*وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

\* وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على الملحق رقم(02)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-3)، والملحق رقم (02) وجدو ارتباط قوي موجب بين أبعاد ومحاور الإستبيان، وذلك عند مستوى دلالة 0.01، ومنه نستنتج بأنه يمتاز بدرجة عالية من الإتساق البنائي.

الجدول رقم (2-4): مدى ارتباط الدرجة الكلية لمحاور الإستبيان

معامل الارتباط		محتوى الإستبيان
المحور الثاني	المحور الأول	
0,373*	1	المحور الأول
1	0,373*	المحور الثاني

\*وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على الملحق رقم (03)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-4)، والملحق رقم(03) وجدو ارتباط قوي موجب بين محاور الإستبيان، وذلك عند مستوى دلالة 0.01، ومنه نستنتج بأنه يمتاز بدرجة عالية من الإتساق البنائي.

المطلب الثاني: التأكد من مدى ثبات الإستبيان

بالنسبة للتأكد من ثبات الإستبيان فيوجد عدة طرق تحقق ذلك نذكر من بينها طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، طريقة التجزئة النصفية، طريقة المقارنة الطرفية، طريقة ألفا كرونباخ. وقد اخترنا الطريقة الأخيرة لأنها الأكثر استخداما في مقياس معامل الثبات.

### الفرع الأول: قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

تم حساب ثبات محاور الإستبيان ككل بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمقياس ككل. النتائج المتحصل عليها لخصناها في الجدول رقم (2-10) والملحق رقم (10).

الجدول رقم (2-5): معامل الثبات ألفا كرونباخ

محتوى الإستبيان	معامل الثبات Alpha
35	0,765

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا بأن قيم معامل الإرتباط ألفا كرونباخ لمحتوى الإستبيان ككل موجبة ومرتفعة وتساوي (0.765)، وهذا يعني بأن معامل الثبات جيد ومقبول إحصائيا، والعبارات مقبولة ولا داعي لحذف أي منها، وعليه يمكن تعميم النتائج المستخلصة من الإستبيان على المجتمع المدروس.

### المطلب الثالث: وصف العينة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية

يهدف التعرف على مختلف الإتجاهات العامة لمختلف محاور وأبعاد الدراسة وتفسيرها، وجب التطرق إلى أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية والوظيفية، وبعد عملية تفرغ الإجابات توصلنا إلى أن أفراد عينة دراستنا حسب متغير، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة موزعون بالتكرارات والنسب الموضحة وفي الجدول والشكل كالأتي:

### الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التالي:

الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرارات	توزيع افراد العينة متغير الجنس
68.6%	24	ذكر
31.4%	11	انثى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

من خلال الجدول رقم (2-6) والملحق رقم (04)، نلاحظ أن أفراد العينة الذين هم من جنس ذكر بلغ عددهم 24 فرد أي بنسبة 68.6%، أما الأفراد الذين هم من جنس أنثى بلغ عددهم 11 إنثا أي بنسبة 31.4%.

الفرع الثاني: حسب متغير المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول والشكل التالي:

الجدول رقم (7-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرارات	توزيع أفراد العينة متغير المستوى التعليمي
14.3%	05	ثانوي أقل
60%	21	جامعي
17.1%	6	دراسات عليا
8.6%	3	تكوين مهني
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

من خلال الجدول رقم (7-2) والملحق رقم (04)، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي أقل بلغ عددهم 05 أفراد أي بنسبة 14.3%، أما الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي فقد بلغ عددهم 21 فردا أي بنسبة 60%، في حين يلاحظ أن الأفراد الذين لديهم مستوى دراسات عليا فقد بلغ عددهم 06 أفراد أي بنسبة 17.1%، كما أن الأفراد الذين لديهم مستوى تكوين مهني بلغوا 03 أفراد أي بنسبة 8.6%.

الفرع الثالث: حسب متغير المستوى الوظيفي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي كما هو موضح في الجدول والشكل التالي:

الجدول رقم (8-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرارات	توزيع أفراد العينة متغير المستوى الوظيفي
8.6%	03	مدير
42.9%	15	رئيس مصلحة
48.6%	17	رئيس قسم
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

من خلال الجدول رقم (2-8) والملحق رقم (04)، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يشغلون منصب مدير قدر عددهم بـ 03 أي بنسبة 8.6%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة قدروا بـ 15 فردا أي ما نسبته 42.9%، أما في ما يخص منصب رئيس قسم قدر بـ 17 فرد بنسبة 48.6%

#### الفرع الرابع: حسب متغير الأقدمية في العمل

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل كما هو موضح في الجدول والشكل التالي:

الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة	التكرارات	توزيع أفراد العينة متغير الأقدمية في العمل
51.4%	18	أقل من 5 سنوات
34.3%	12	من 5 إلى 10 سنوات
11.4%	4	أكثر من 10 سنوات
100%	%100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

من خلال الجدول رقم (2-9) والملحق رقم (04)، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين لديهم أقدمية في العمل أقل من 05 سنوات بلغ عددهم 18 فردا بنسبة 51.4%، في حين يلاحظ بأن الأفراد الذين أقدميتهم من 05 إلى 10 سنوات قد بلغوا 12 فردا، أي ما نسبته 34.3%، وفي الأخير لأحضنا بأن الأفراد الذي أقدميتهم أكثر من 10 سنوات قدر عددهم بـ 04 أفراد، أي بنسبة 11.4%.

#### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

بغية عرض وتحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد العينة حول الإستبيان، تم تحديد فئات المتوسط المرجح وفق مقياس ليكارت الخماسي للإجابات، الذي يتكون من خمسة درجات متدرجة من أصغر المستويات إلى أكبرها، و تتراوح بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، موافق بشدة)، والتي سيتم الحكم من خلالها على دلالة المتوسطات الحسابية وتحليل وتفسير قيمها لاحقا وفق هذا المقياس، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-10): حدود المتوسط المرجح وفقا لسلم ليكارت الخماسي

التصنيف	الرمز	الفئة	التقييم
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79	منخفض جدا
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59	منخفض
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسط
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار خورازم العلمية للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 504.

وفي مايلي سوف نستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في تحديد العبارات المهمة والغير مهمة حسب شركات التأمين في تحسين أدائها التنظيمي.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول التحليل الاستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي  
نعرض من خلال هذا المطلب الإحصائيات الوصفية لأبعاد المحور الأول والثاني من الإستبيان، من خلال جداول توضح تلك الإحصائيات بالتفصيل.

الفرع الأول: التحليل الإحصائي لإجابات العينة حول مدى تطبيق الشركة للتحليل الاستراتيجي الداخلي  
الجدول رقم (2-11): التحليل الإحصائي لإجابات العينة حول مدى تطبيق الشركة للتحليل الإستراتيجي

#### الداخلي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
تستخدم إدارة شركتكم التحليل الإستراتيجي لتحديد درجة التغيير في بيئتها الداخلية والخارجية.	3.94	0.80	موافق	7
تهتم شركتكم بنقاط القوة لديها وتسعى للتغلب على نقاط الضعف.	4.42	0.65	موافق بشدة	2
يمكن ان يواجه التحليل الاستراتيجي الداخلي القوة التنافسية مما يساهم	4.42	0.55	موافق بشدة	3

				في رفع كفاءة الأداء داخل الشركة.
8	موافق	0.91	3.74	يتوفر لدى شركتكم معلومات عن المنافسين.
6	موافق بشدة	0.98	4.28	تساهم المعلومات المتوفرة عن موارد الشركة وانظمتها في تحديد نقاط قوتها وضعفها.
5	موافق بشدة	0.80	4.37	يساهم التحليل الاستراتيجي الداخلي في خلق ميزة تنافسية داخل بيئة الشركة
1	موافق بشدة	0.65	4.57	تعمل شركتكم على زيادة حصتها السوقية بتوفير الخدمات للمنتسبين.
4	موافق بشدة	0.65	4.40	تهدف الشركة بزيادة حصتها السوقية مما يؤدي الى الزيادة في مردودية أرباحها.
/	موافق بشدة	0.39	4.27	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

من خلال نتائج الجدول رقم(2-11)، والملحق رقم (05)، وحسب ترتيب العبارات الخاصة المتعلقة بالبعد الأول حول قياس مدى تطبيق الشركة للتحليل الإستراتيجي الداخلي، نلاحظ أن إجابات الموظفين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات فنجد أن العبارة رقم (07) "تعمل شركتكم على زيادة حصتها السوقية بتوفير الخدمات للمنتسبين" في المرتبة الأولى من حيث الترتيب، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.57 ويعكس ارتفاع هذه القيمة نحو درجة موافق بشدة، في حين بلغ الإنحراف المعياري 0.65 وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛

وقعت العبارتين رقم (02) و (03) "تهتم شركتكم بنقاط القوة لديها وتسعى للتغلب على نقاط الضعف)" و "يمكن ان يواجه التحليل الاستراتيجي الداخلي القوة التنافسية مما يساهم في رفع كفاءة الأداء داخل الشركة" في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب، حيث بلغ متوسطهما الحسابي 4.42 وإنحراف معيارهما 0.65 و 0.55 على التوالي، وإتجاه إجابات أفراد عينتهما كانت نحو درجة موافق بشدة وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارات؛

في حين وقعت العبارة رقم (08) "تهدف الشركة بزيادة حصتها السوقية مما يؤدي الى الزيادة في مردودية أرباحها" في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب، بمتوسط حسابي بلغ 4.40، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بشدة، وبنحرف معياري 0.65 وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛

أما العبارتين رقم (05) و (06) "يساهم التحليل الاستراتيجي الداخلي في خلق ميزة تنافسية داخل بيئة الشركة" و "تساهم المعلومات المتوفرة عن موارد الشركة وانظمتها في تحديد نقاط قوتها" في المرتبتين الخامسة والسادسة على التوالي، في حين بلغ متوسطيهما الحسابي 4.37 و 4.28 وإنحرف معيارهما فقد بلغ 0.80 و 0.98 على التوالي، وإتجاه إجابات أفراد عينتهما كانت نحو درجة موافق بشدة وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارات؛

في حين جاءت العبارة رقم (01) "تستخدم إدارة شركتكم التحليل الإستراتيجي لتحديد درجة التغيير في بيئتها الداخلية والخارجية" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.94 و بإنحرف معياري 0.80، وكان إتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق، وهذا ما يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛ وفي الأخير جاءت العبارة رقم (04) "يتوفر لدى شركتكم معلومات عن المنافسين" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.74 وإنحرف معياري بلغ 0.91 وكان إتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة.

أما بالنسبة للتقييم الكلي للبعد الأول "قياس مدى تطبيق الشركة للتحليل الإستراتيجي الداخلي"، فنلاحظ أن جميع العبارات الخاصة به قد وقعت ضمن إتجاه درجة موافق بشدة بمتوسط حسابي بلغ 4.27، وبنحرف معياري بلغ 0.39، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا البعد، مما يجعلنا نقول بأن شركات التأمين بولاية ايليزي تلتزم بتطبيق التحليل الإستراتيجي الداخلي.

الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لإجابات العينة حول مكانة الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (2-12) التحليل الإحصائي لإجابات العينة حول مكانة الهيكل التنظيمي

الترتيب	التصنيف	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	موافق بشدة	0.80	4.40	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة الوظائف في الشركة.
3	موافق بشدة	1.02	4.20	يعبر الهيكل التنظيمي عن مدى قدرة المدير في السيطرة على سير خط العمل في الشركة.
2	موافق بشدة	0.68	4.22	يساهم الهيكل التنظيمي في الحصول على معلومات من مصادر متخصصة و يشجع روح التعاون بين موظفي الشركة.
1	موافق بشدة	0.68	4.34	يساهم الهيكل التنظيمي بتوضيح مسار العمل وتوزيع المسؤولية في الشركة بمختلف مصالحتها الإدارية
/	موافق	0.53	4.19	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

من خلال نتائج الجدول رقم(2-12)، والملحق رقم (05)، وحسب ترتيب العبارات الخاصة المتعلقة بالبعد الثاني حول قياس مكانة الهيكل التنظيمي، نلاحظ أن إجابات الموظفين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلب أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات، فقد جاءت العبارة رقم(12) "يساهم الهيكل التنظيمي بتوضيح مسار العمل وتوزيع المسؤولية في الشركة بمختلف مصالحتها الإدارية" في المرتبة الأولى من حيث الترتيب بمتوسط حسابي 4.19 وإنحراف معياري يساوي 0.53 ما يشير إلى خيار موافق بشدة لأغلبية أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يدل على تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛

أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة رقم (11) "يساهم الهيكل التنظيمي في الحصول على معلومات من مصادر متخصصة و يشجع روح التعاون بين موظفي الشركة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.22 وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بشدة، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.68، وهذا ما يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛

في حين جاءت العبارة رقم (10) "يعبر الهيكل التنظيمي عن مدى قدرة المدير في السيطرة على سير خط العمل في الشركة" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ 4.20 و يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بشدة، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.02، وهذا ما يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛

أما في ما يتعلق بالعبارة رقم (09) "يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة الوظائف في الشركة"، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.40 و يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بشدة، وانحراف معياري قدرة 0.80 وهذا ما يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛

أما بالنسبة للتقييم الكلي للبعد الثاني "مكانة الهيكل التنظيمي"، فنلاحظ أن جميع العبارات الخاصة به قد وقعت ضمن اتجاه درجة موافق بشدة بمتوسط حسابي بلغ 4.19، وانحراف معياري بلغ 0.53، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا البعد، مما يجعلنا نقول بأن شركات التأمين بولاية أيليزي لهم توجه إيجابي عال نحو هذا البعد.

الفرع الثالث: التحليل الإحصائي لإجابات العينة العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (2-13): التحليل الإحصائي لإجابات العينة العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية

الترتيب	التصنيف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	0.80	4.14	تسعى شركتكم لتوطيد العلاقات الإتصالية بين الإدارة وموظفيها.
2	موافق	0.98	4.08	تعتبر الثقافة التنظيمية السائدة في شركتكم مصدر قوتها ونجاحها.
4	موافق	0.80	4.00	تحدد الثقافة التنظيمية سلوك المديرين كدليل مرشد يعمل على تكوين مرجعية لنشاط الشركة
3	موافق	0.87	3.85	تساهم الثقافة التنظيمية لشركتكم في تحديد الاستراتيجية التنافسية
/	موافق	0.55	4.02	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

من خلال نتائج الجدول رقم (2-13)، والملحق رقم (05)، وحسب ترتيب العبارات الخاصة المتعلقة بالبعد الثالث حول مستوى الثقافة التنظيمية، نلاحظ أن إجابات الموظفين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلب أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات، فقد جاءت العبارة رقم (13) "تسعى شركتكم لتوطيد العلاقات الإتصالية بين الإدارة وموظفيها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.04، و يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق، وبنحراف معياري قدره 0.80 وهذا ما يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛ في حين جاءت العبارة رقم (14) "تعتبر الثقافة التنظيمية السائدة في شركتكم مصدر قوتها ونجاحها"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 4.08 و يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق، وبنحراف معياري قدره 0.98 وهذا ما يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛

أما العبارة رقم (16) "تساهم الثقافة التنظيمية لشركتكم في تحديد الاستراتيجية التنافسية"، فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.85 و يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق، وبنحراف معياري قدره 0.87 وهذا ما يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛

كما نجد العبارة رقم (15) "تحدد الثقافة التنظيمية سلوك المديرين كدليل مرشد يعمل على تكوين مرجعية لنشاط الشركة" جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدره 4.00 و يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق، وبنحراف معياري 0.80 وهذا ما يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛ عموماً يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد الثالث مستوى الثقافة التنظيمية بلغ 4.02 أي أن معظم إجابات أفراد العينة تنتمي إلى درجة موافق، أما الإنحراف المعياري فيساوي 0.55، وهذا ما يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة حول هذا البعد. مما يجعلنا نقول بأن شركات التأمين بولاية ايليزي قد حصلت مستوى الثقافة التنظيمية.

#### الفرع الرابع: التحليل الإحصائي لإجابات العينة حول مستوى الموارد المتاحة

الجدول رقم (2-14): التحليل الإحصائي لإجابات العينة حول مستوى الموارد المتاحة

الترتيب	التصنيف	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
5	موافق بشدة	0.65	4.40	تساهم موارد الشركة في تنشيط طاقاتها وزيادة امكانيات نجاحها واستمرار بقائها في السوق.
4	موافق بشدة	0.81	4.40	تساعد موارد الشركة على تنمية روح الجماعة و وضع أهدافها موضع التنفيذ.
7	موافق بشدة	0.70	4.25	تعتبر نظم تخطيط الموارد من النظم المتكاملة التي يمكن استخدامها لإدارة كافة المعلومات في الشركة.
3	موافق بشدة	0.69	4.40	تقوم شركتكم بتقييم الوضع المالي بصفة دورية ومنتظمة.

2	موافق بشدة	0.55	4.42	تملك الشركة أفراد ذوي خبرة وكفاءة عالية.
8	موافق	1.17	3.71	مستويات الأجور والرواتب والحوافز جيدة مقارنة بالشركات المنافسة.
6	موافق بشدة	0.90	4.34	اسعار الشركة هي أسعار تنافسية.
1	موافق بشدة	0.81	4.45	تملك شركتكم نظام معلومات متكامل يساعدها في اتخاذ قراراتها.
/	موافق بشدة	0.44	4.30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

من خلال نتائج الجدول رقم (2-14)، والملحق رقم (05)، وحسب ترتيب العبارات الخاصة المتعلقة بالبعد الرابع حول قياس مستوى الموارد المتاحة، نلاحظ أن إجابات الموظفين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلب أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات، فقد جاءت العبارة رقم (24) "تملك شركتكم نظام معلومات متكامل يساعدها في اتخاذ قراراتها"، في المرتبة الأولى من حيث الترتيب بمتوسط حسابي 4.40 وانحراف معياري يساوي 0.65، وهذا يشير إلى خيار موافق بشدة لأغلبية أفراد عينة الدراسة، ما يدل على تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛

في حين جاءت العبارة رقم (21) "تملك الشركة أفراد ذوي خبرة وكفاءة عالية"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 4.42 و يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بشدة، وانحراف معياري قدره 0.55 وهذا ما يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛

أما العبارة رقم (20) "تقوم شركتكم بتقييم الوضع المالي بصفة دورية ومنتظمة"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.40، وانحراف معياري 0.69 وهذا ما يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بشدة، ويشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (18) "تساعد موارد الشركة على تنمية روح الجماعة و وضع أهدافها موضع التنفيذ"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 4.40 و يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بشدة، وانحراف معياري قدره 0.81 وهذا ما يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛

كما نجد أن العبارة رقم (17) "تساهم موارد الشركة في تنشيط طاقاتها وزيادة امكانيات نجاحها واستمرار بقائها في السوق"، في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 4.40، و يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بشدة، وبنحرف معياري 0.65 وهذا ما يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛

أما بالنسبة للعبارة رقم (23) "اسعار الشركة هي أسعار تنافسية"، فقد جاءت في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يساوي 4.34. و يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بشدة، وبنحرف معياري قدره 0.90 وهذا ما يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛

ونجد العبارة رقم (19) "تعتبر نظم تخطيط الموارد من النظم المتكاملة التي يمكن استخدامها لإدارة كافة المعلومات في الشركة"، في المرتبة السابعة في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.25 وهذا ما يعكس إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فيساوي 0.70 وهذا يدل على توافق وانسجام اجابات العينة في هذه العبارة؛

كما نجد أن العبارة رقم (22) "مستويات الأجور والرواتب والحوافز جيدة مقارنة بالشركات المنافسة"، في المرتبة الثامنة بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.71 وهذا يدل على إتجاهات إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق، في حين أن الانحراف المعياري فبلغ قيمة 0.17 ما يدل على اختلاف وتشتت آراء أفراد العينة في هذه العبارة؛

وفي الأخير يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه للتقييم الكلي للبعد الرابع "مستوى الموارد المتاحة"، أن جميع العبارات الخاصة به قد وقعت ضمن إتجاه درجة موافق بشدة بمتوسط حسابي بلغ 4.30، وإنحرف معياري قدره 0.44، وهذا ما يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة حول هذا البعد. مما يجعلنا نقول بأن شركات التأمين بولاية ايليزي قد حصلت مستوى الموارد المتاحة.

بشكل عام يتضح لنا من خلال الملحق (06) أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول يساوي 4.19، أي ان إجابات الافراد تنتمي الى درجة موافق.

الفرع الخامس: عرض وتحليل نتائج إجابات افراد العينة حول الأداء التنظيمي

الجدول رقم (2-15): التحليل الإحصائي لإجابات العينة حول الأداء التنظيمي

الترتيب	التصنيف	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
8	موافق بشدة	0.67	4.20	تهتم الشركة بتطوير علاقاتها المهنية مع المنتسبين لتحقيق أفضل أداء.
10	موافق	0.70	4.02	يساهم الأداء التنظيمي في تحديد قدرات الشركة من خلال تحديد مؤهلات وخبرات كل موظف يعمل فيها.
3	موافق بشدة	1.00	4.42	تسعى الشركة إلى زيادة حصتها السوقية من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية قياسا بخدمات المنافسين.
4	موافق بشدة	0.86	4.31	تسعى الشركة إلى تحقيق رضا المنتسبين من خلال اهتمامها بتوفير الخدمة النوعية والسعر المناسب.
2	موافق بشدة	0.81	4.42	تسعى الشركة وبشكل مستمر لتحقيق زيادات في عدد الخدمات الجديدة بما يلبي حاجات ورغبات المنتسبين.
9	موافق	0.87	4.14	الرضا عن العمل في الشركة قياسا بالشركات الأخرى يصل إلى مستوى عالي.

6	موافق بشدة	0.78	4.25	يعبر الأداء التنظيمي عن مدى قدرة الشركة على تحقيق التوازن بين مختلف أبعادها.
7	موافق بشدة	0.91	4.22	تعتبر ادارة شركتكم المعلومات الراجعة من الزبون الطريقة الأفضل لتحسين أداء تقديم الخدمة.
5	موافق بشدة	0.78	4.28	تنظر إدارة الشركة باستمرار للمنافسين في قطاع التأمين وتغييراتهم من أجل تشجيع الابتكارات.
1	موافق بشدة	0.61	4.48	تعتبر نقاط قوة الشركة من بين العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي.
11	محايد	1.20	3.02	تملك الشركة النقص في الامكانيات والقدرات التي لا تمكنها من بلوغ مستوى أدائها المطلوب.
/	موافق	0.29	4.16	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

من خلال نتائج الجدول رقم (2-15)، والملحق رقم (07)، وحسب ترتيب العبارات الخاصة المتعلقة بالبعد الثاني حول الأداء التنظيمي، نلاحظ أن إجابات الموظفين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات فنجد أن العبارة رقم (34) "تعتبر نقاط قوة الشركة من بين العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي"، في المرتبة الأولى من حيث الترتيب، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.48 وهذا يعكس ارتفاع هذه القيمة نحو درجة موافق بشدة، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.61 وهذا ما يشير إلى تجانس البيانات وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛

بالنسبة للعبارة رقم (27) "تسعى الشركة وبشكل مستمر لتحقيق زيادات في عدد الخدمات الجديدة بما يلبي حاجات ورغبات المنتسبين" فجاءت في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.31، وهذا ما يعكس ارتفاع هذه القيمة نحو

درجة موافق بشدة، بينما الانحراف المعياري بلغ قيمة 0.81 ما يدل على تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛

أما العبارة رقم (27) "تسعى الشركة إلى زيادة حصتها السوقية من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية قياساً بخدمات المنافسين" فكانت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدرة 4.42، وهذا يدل على اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق، في حين أن الانحراف المعياري فبلغ قيمة 1.00 ما يدل على اختلاف وتشتت آراء أفراد العينة في هذه العبارة؛

في حين نجد العبارة رقم (28) "تسعى الشركة إلى تحقيق رضا المنتسبين من خلال اهتمامها بتوفير الخدمة النوعية والسعر المناسب" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 4.31 بحيث المتوسط يشير إلى اتجاه موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فقدر ب 0.86، ما يدل على تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛

أما في ما يتعلق بالعبارة رقم (33) "تنظر إدارة الشركة باستمرار للمنافسين في قطاع التأمين وتغييراتهم من أجل تشجيع الابتكارات"، فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 4.28، بحيث المتوسط يشير إلى اتجاه موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فقدر ب 0.78، ما يدل على تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (31) "يعبر الأداء التنظيمي عن مدى قدرة الشركة على تحقيق التوازن بين مختلف أبعادها"، فجاءت في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يساوي 4.25، وهذا ما يعكس إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فيساوي 0.78 ما يدل على توافق وانسجام اجابات العينة في هذه العبارة؛

أما العبارة رقم (32) "تعتبر إدارة شركتكم المعلومات الراجعة من الزبون الطريقة الأفضل لتحسين أداء تقديم الخدمة" قد جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.22، هذا ما يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بشدة، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.91، وهذا ما يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛

كذلك نجد أن العبارة رقم (25) "تهتم الشركة بتطوير علاقاتها المهنية مع المنتسبين لتحقيق أفضل أداء" في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي بلغ 4.20، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بشدة، وبانحراف معياري 0.67 وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة في هذه العبارة؛

في حين نجد أن العبارة رقم (30) "الرضا عن العمل في الشركة قياساً بالشركات الأخرى يصل إلى مستوى عالي" في المرتبة التاسعة بحيث قدر المتوسط الحسابي 4.14 وهذا ما يدل على اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بشدة، بينما الانحراف المعياري بلغ 0.78 وهذا يدل على ان اجابات الافراد حول هذه العبارة متجانسة ومتطابقة؛

أما بالنسبة للعبارة رقم (26) "يساهم الأداء التنظيمي في تحديد قدرات الشركة من خلال تحديد مؤهلات وخبرات كل موظف يعمل فيها"، فجاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 4.14، وهذا ما يدل على اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فبلغ قيمة 0.87 وهذا يدل على تطابق معظم إجابات أفراد العينة محل الدراسة حول هذه العبارة؛

لتأتي العبارة رقم (35) "تملك الشركة النقص في الامكانيات والقدرات التي لا تمكنها من بلوغ مستوى أداؤها المطلوب" في المرتبة الحادي عشر، بمتوسط حسابي يساوي 3.02، وهذا يدل على اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد، في حين أن الانحراف المعياري فبلغ قيمة 1.20 ما يدل على اختلاف وتشتت آراء أفراد العينة في هذه العبارة؛ بشكل عام يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والملاحق رقم (08)، أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني "الأداء التنظيمي" بلغ 4.16 وهذا يعكس اتجاه إجابات الأفراد نحو درجو موافق، في حين بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.29، ما يدل على تطابق وإنسجام إجابات الأفراد حول هذا المحور، مما يجعلنا نقول بأن شركات التأمين بولاية ايليزي قد حصلت مستوى الأداء التنظيمي.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفروق

لمعرفة مدى تأثير التحليل الاستراتيجي الداخلي على الأداء التنظيمي، ينبغي القيام بمجموعة من الإختبارات الإحصائية، ولمعرفة نوع الإختبارات المناسبة يجب علينا أولاً اختبار طبيعة توزيع البيانات المجمعة.

#### الفرع الأول: اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة

للتأكد من ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يتم استخدام اختبار كولمغروف-سمرنوف

(Test kolomgorov-Smirnov)، حيث يعتبر من أهم الفروض الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي

للبيانات هو التوزيع الطبيعي، وللقيام بهذا الاختبار يتم وضع الفرضيتين التاليتين:

• الفرضية الصفرية (H0): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

• الفرضية البديلة (H1): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، إذا كان مستوى الدلالة المتحصل عليه أكبر من مستوى

الدلالة المعتمد  $(\alpha=0.05)$  أي  $(sig<0.05)$ ، وفي هذه الحالة يجب استخدام الإختبارات المعلمية المتمثلة في اختبار (T Test)، واختبار (ANOVA).

الجدول رقم (2-16): نتائج اختبار كلومجروف-سمنروف

عدد العبارات	محتوى المحاور	قيمة معامل كلومجروف-سمنروف	قيمة مستوى الدلالة sig
24	التحليل الإستراتيجي الداخلي	0.938	0.15
11	الأداء التنظيمي	0.841	0.33

المصدر: من أعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

من خلال المعطيات المبينة في الجدول (2-16) يتضح بأن جميع المتغيرات تتبع التوزيع لأن مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة والذي يعكس التحليل الإستراتيجي الداخلي، أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $(0.05=0)$ ، ومنه يتم التأكيد على أن توزيع المتغيرات يتبع التوزيع الطبيعي، وعليه لإختبار الفروق نستخدم الاختبارات المعلمية المتمثلة في اختبار (T test) و (ANOVA).

بعد تأكدنا من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أجرينا الإختبارات المعلمية المناسبة لإختبار الفروق، حيث قمنا بوضع فرضيات احصائية لتسهيل عملية تحليل نتائج الفروق في الإلتزام بمبادئ التحليل الإستراتيجي حسب متغير الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية في العمل كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التحليل الإستراتيجي الداخلي حسب متغير الجنس.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التحليل الإستراتيجي الداخلي حسب متغير الجنس.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التحليل الإستراتيجي الداخلي حسب متغير

المستوى التعليمي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التحليل الإستراتيجي الداخلي حسب متغير المستوى

التعليمي.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التحليل الإستراتيجي الداخلي حسب متغير

المستوى الوظيفي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التحليل الإستراتيجي الداخلي حسب متغير المستوى

الوظيفي.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التحليل الإستراتيجي الداخلي حسب متغير

الأقدمية في العمل.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التحليل الإستراتيجي الداخلي حسب متغير الأقدمية في

العمل.

حيث يتم تفسير نتائج الإختبار وفقا لما يلي:

- إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 تقبل الفرضية الصفرية H0، وترفض الفرضية البديلة H1.
- إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05 تقبل الفرضية البديلة H1، وترفض الفرضية الصفرية H0.

الفرع الثاني: اختبار الفروق الاحصائية

معرفة مدى تأثير الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية في العمل على تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي، أجرينا الاختبارات المعلمية المناسبة لاختبار الفروق ونتائجها موضحة في الجدول رقم (2-17) كالآتي:

الجدول رقم (2-17): يوضح نتائج اختبار T-test بين تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي والجنس

المحور الأول: التحليل الاستراتيجي الداخلي	الفروق حسب مستوى الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T test	قيمة sig
		1.314	0.471	1.328	0.258

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للفروق بين تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي والجنس بلغت 1.314 وانحراف معياري قدره 0.471 كما ان مستوى الدلالة المعنوية sig=0.258 وهو اكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في حين ان قيمة الاختبار هي 1.328 هذا يدل على انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي ومتغير الجنس، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية H0: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي ومتغير الجنس" وترفض الفرضية البديلة H1

الجدول رقم (2-18): يوضح نتائج اختبار الفروق بين تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي والمستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الاقدمية في العمل

مستوى الدلالة sig	قيمة الاختبار		
0.513	0.783	الفروق حسب المستوى التعليمي (ANOVA)	المحور الأول: التحليل
0.197	1.710	الفروق حسب المستوى الوظيفي (ANOVA)	الاستراتيجي الداخلي
0.577	0.670	الفروق حسب الاقدمية في العمل (ANOVA)	

المصدر: من لعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

بالنظر الى النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (2-18) والتي توضح لنا نتائج اختبار الفروق بين تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي والمستوى التعليمي، نلاحظ بأن مستوى الدلالة  $sig=0.513$  وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، مما يدل على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحليل الاستراتيجي والمتغير التعليمي، اي تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وترفض الفرضية البديلة  $H_1$ : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي والمستوى التعليمي".

كما نلاحظ من خلال نتائج نفس الجدول التي توضح اختبار الفروق بين تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي ومتغير المستوى الوظيفي بأن مستوى الدلالة يساوي  $sig=0.197$  وهو أكبر من من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحليل الاستراتيجي والمتغير الوظيفي، وعليه تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وترفض الفرضية البديلة  $H_1$ : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي والمستوى الوظيفي".

كما نلاحظ ايضا من خلال نتائج نفس الجدول التي توضح اختبار الفروق بين تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية و متغير الاقدمية في العمل بأن مستوى الدلالة يساوي  $sig=0.577$  وهو أكبر من من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحليل الاستراتيجي والاقدمية في العمل، وعليه تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وترفض الفرضية البديلة  $H_1$ : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي والاقدمية في العمل".

الفرع الثالث: نموذج الإنحدار الخطي البسيط

لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي قمنا باستخدام نموذج الإنحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (2-19): نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين محور التحليل الاستراتيجي الداخلي والاداء التنظيمي

Rècapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajustè	Erreur standard de l estimation
1	0.373	0.139	0.113	0.27819

a.valeurs prédites (constantes) المحور الثاني

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

بالنظر الى النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (2-19) يتضح لنا ان هناك تأثير بين المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي الداخلي)، والمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط الخطي البسيط بين المتغيرات (R) قيمة 0.373.1

كما استطاع هذا المتغير المستقل تفسير ما مقداره 0.139 من المتغير التابع.

الجدول رقم (2-20): نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.780	.602	4.615	.000
	الاول_المحور	.330	.143	.373	.027

a. Variable dépendante : الثاني\_المحور

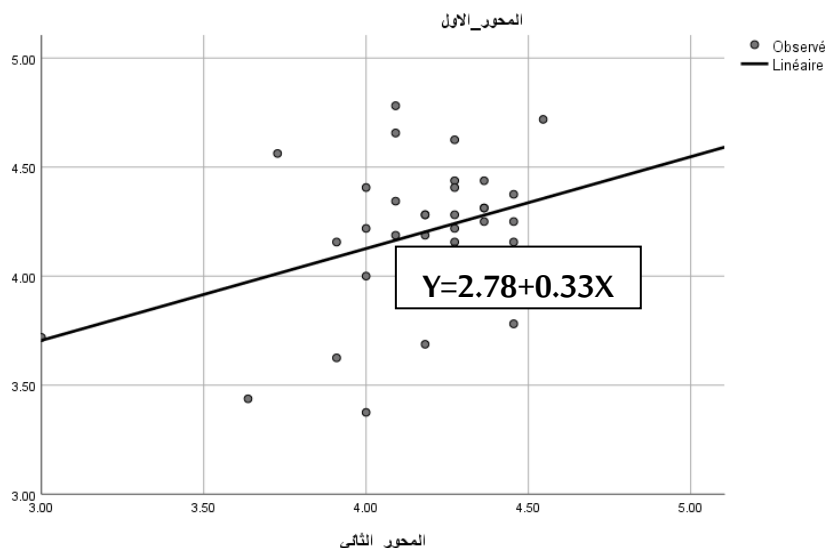
من خلال نتائج الجدول أعلاه رقم (2-20)، يتبين لنا أن قيمة مستوى الدلالة أقل 0.05، وعليه نستنتج أن معادلة

الإنحدار الخطي البسيط هي:

$$Y=2.78+0.33X$$

أي كلما تغير المحور الأول بوحدة واحدة يرتفع المحور الثاني ب 0.33.

الشكل رقم (2-1): منحنى الإنحدار الخطي البسيط



المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على برنامج SPSS V26

الجدول رقم (2-21): يوضح نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور التحليل الاستراتيجي الداخلي

والاداء التنظيمي.

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig
Régression	0.413	1	0.413	5.334	0.027
1 Résidu	2.554	33	0.077		
Total	2.967	34			

a. Variable dépendant: المحور الثاني

b. Variable dépendant (constantes), المحور الأول

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

بالنظر الى الجدول اعلاه نلاحظ ان القيمة الاحتمالية Sig اقل من مستوى الدلالة 5% أي Sig=0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0، ونقبل الفرضية البديلة H1 القائلة بأن هناك أثر إيجابي للتحليل الاستراتيجي الداخلي على الأداء التنظيمي و نموذج الإنحدار معنوي وعليه فإن نموذج الدراسة المعتمد معنوي ومقبول من الناحية الإحصائية، مما يدل على وجود أثر للتحليل الاستراتيجي الداخلي على الأداء التنظيمي.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى لهاته الدراسة على مايلي: "توجد علاقة إرتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مكونات البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة) والأداء التنظيمي" لدى شركات التأمين بولاية إيليزي. ومن خلال نتائج مصفوفة الارتباط الموضحة سابقا في الجدول رقم (2-4)، يتضح لنا انه يوجد ارتباط موجب بين المحور الاول والمحور الثاني عند مستوى الدلالة 0.01، ومنه نستنتج ان التحليل الإستراتيجي الداخلي له تأثير على الأداء التنظيمي، إضافة إلى أن نتائج المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول الموضحة في الملحق رقم (06)، التي تشير إلى أن اجابات الأفراد تنتمي إلى درجة موافق بشدة، ما يدل على وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحليل الإستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي في شركات التأمين بولاية إيليزي محل الدراسة، وهذا مايبثت صحة فرضيتنا الأولى.

#### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية لهاته الدراسة على مايلي: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة حول التحليل الإستراتيجي الداخلي حسب (الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية في العمل)، ومن خلال نتائج الجدول رقم (2-18) والذي يشير الى قيم اختبار الفروق بين تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي حسب اختلاف، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الاقدمية في العمل لأفراد عينة الدراسة، تبين لنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين التحليل الإستراتيجي الداخلي (الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية في العمل)، في شركات التأمين بولاية إيليزي محل الدراسة وهذا مايبثت صحة فرضيتنا الثانية .

#### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة لهاته الدراسة على مايلي: هناك أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي الداخلي على الأداء التنظيمي، وللتحقق منها تم استخدام نموذج الإنحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل "التحليل الإستراتيجي الداخلي" والمتغير التابع "الأداء التنظيمي"، ومن خلال نتائج الجدول رقم (2-19) والجدول رقم (2-20) والجدول رقم (2-21) نستنتج بأنه يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحليل الإستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي للمؤسسات الإقتصادية، وهذا ما يثبت صحة فرضيتنا الثالثة

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن التحليل الإستراتيجي الداخلي يؤثر على الأداء التنظيمي .

### خلاصة الفصل

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصل السابق من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانياً، حيث قمنا في هذا الفصل بتوزيع أداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة على مجتمع الدراسة الذين يتمثلون في موظفي شركات التأمين بولاية إيليزي وبطريقة عشوائية، وكان مضمون استمارة الإستبيان حول أهم محوريين هما محور أساليب التحليل الإستراتيجي الداخلي و محور الأداء التنظيمي، وباستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية تم تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعية، وتوصلنا في الأخير أن:

هناك أثر للتحليل الإستراتيجي الداخلي على الأداء التنظيمي، كما أن له علاقة إرتباط قوية موجبة بالأداء، إلا أن النتائج اوضحت بأن التحليل الاستراتيجي الداخلي في شركات التأمين بولاية ايليزي لا تتأثر بكل من الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية في العمل.

خاتمة

تقوم المنظمة بتحليل متغيرات بيئتها عن طريق التحليل الاستراتيجي وخاصة متغيراتها الداخلية، التي تساعد في إكتشاف ظروفها ومزاياها مقارنة بالمنظمات الأخرى في نفس المجال، والتي تمكنها من تحسين أدائها التنظيمي وذلك من خلال هيكلها التنظيمي الذي يخلق أنظمة داخل المنظمة بوضع كل عنصر في مكانه المناسب، أما الثقافة التنظيمية فهي تحسن سلوكيات الموظفين وتقرّبهم من بعضهم البعض على مستوى افكارهم ونشاطاتهم، اما بالنسبة للموارد فهي تلعب دورا مهما جدا في عملية التحسين لأنها تظهر كفاءات وخبرات الأفراد فضلا عن ديناميكيات وقدرات المنظمة وهذا ما جعل هذه العناصر الثلاثة تجتمع معا لتقديم مساهمة كبيرة في تحسين الأداء التنظيمي داخل المنظمة.

وبعد التطرق الى الدراسة النظرية وتحليل بيانات الدراسة الميدانية توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج نعرضها

فيما يلي:

- الإهتمام الكبير بالتحليل الإستراتيجي الداخلي؛
- تقييم الأداء التنظيمي لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في أداء عمل الموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر؛
- مستوى الأداء التنظيمي جيد نسبيا وفي تحسين مستمر؛
- الشركة محل الدراسة لها علاقة قوية وإيجابية بين التحليل الإستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحليل الإستراتيجي الداخلي والجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية في العمل؛
- وجود أثر موجب وذو دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي.

أفاق الدراسة:

- كما ستفتح دراستنا مجموعة من الأفاق المستقبلية للبحث تتمثل في:
- دور التحليل الإستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات؛
- مدى مساهمة إقتصاد المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات؛
- مدى إسهام التحليل الإستراتيجي في تحسين مستوى المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية

#### أولاً: الكتب

1. خالد محمد بنى حمدات، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018.
2. عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
3. عبد القادر محمد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
4. عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي بإستخدام spss، الطبعة الأولى، دار خورازم العلمية للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008.
5. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2013.
6. منصور محمد اسماعيل العريقي، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011.

#### ثانياً: الرسائل الجامعية

1. بختة بطاهر، أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه LMD شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2018/2017.
2. خديجة بوخريصة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال / تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن احمد، وهران، الجزائر، 2015/2014.
3. علاء الدين خبابة، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة اعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2018/2017.

4. عمر بن سديرة، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.
5. فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.
6. مراد مرمي، اهمية نظم المعلومات الادارية كأداة للتحليل البيئي فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فالعلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009.
7. مريم مهشي، دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012.

#### ثالثا: المقالات والمجلات

1. أسماء سعيد سلامة، أحمد كرم النجار، التحليل الإستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات السياحية والفنادق المصرية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد السادس عشر، العدد الأول، مصر، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، 2019.
2. أمال بن سترة، نوال شيشة، إستخدام مصفوفة التحليل الرباعي SOWT (نقاط قوة- الضعف / الفرص- التهديدات) في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة حالة شركة مكدونالدز)، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، المجلد 05، العدد 02، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2021.
3. الشريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كألية من أليات اليقضة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، جوان 2015.
4. بختة بطاهر، مدى فعالية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثامن، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، ديسمبر 2017.

5. بختة بطاهر، مخفي أمين، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 06، جامعة مستغانم، سبتمبر 2016.
6. بختة بطاهر، امين مخفي، دور تحليل swot في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات دراسة ميدانية لمؤسستي متيجي وسونلغاز بمستغانم، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد7، العدد13، جامعة مستغانم، 2017.
7. خديجة بريقة، عبد الحق بن تفات، واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولايي ورقلة والوادي -سلسلة القيمة نموذجاً-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد07، عدد02، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020.
8. رضوان أنساعد، حكيم خلفاوي وآخرون، مساهمة التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تفعيل خلية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أركوديم (ميديا)، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد10، العدد01، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، 2021.
9. صبا طالب وهاب الموسوي، دور استراتيجيات التسويق في تحسين الأداء المنظمي للمستشفيات الأهلية، مجلة الكلية الإسلامية، العدد47، الجامعة الإسلامية في النجف الأشرف، 2018.
10. عقيل غانم عبد الله، تأثير سلوك القائد الريادي في الاداء التنظيمي، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع عشر، العدد الثامن والعشرون، جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2019.
11. فريد خميلي، أثر تغييرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد33، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014.
12. فيصل خالد مبارك الشمروخ، دور سلسلة التوريد المستدامة في تحسين الاداء التنظيمي دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، 2022.
13. محمد حسن المكاوي وآخرون، تأثير حوكمة الشركات على الاداء التنظيمي في فئة خمس نجوم الفنادق الدور الوسيط لحواجز الحوكمة، المجلة العلمية، المجلد18، العدد2، كلية السياحة والفنادق، جامعة الإسكندرية، 2021.

14. محمد نصار المرشد، علاقة التقكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 04، كلية الامير عالية الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2019.
15. محمد مظهر مزعل، أثار استراتيجية إدارة الأزمات في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 16، العدد 1، جامعة تكريت، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، 2020.
16. مفيد عودة الله المواجدة، أثار التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة البحوث التجارية، المجلد الثالث والأربعون، العدد الرابع، جامعة مؤتة، الأردن، 2021.
17. ندى اسماعيل جبوري، أثار تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد الثاني والعشرون، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2009.
18. هالة يحيى، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، جامعة العربي التبسي تبسة، 2020.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. Aida Rina Elisiva, **Influence of competitive strategy analysis on improvement of organizational performance**, journal of economics, commerce and Management, vol5, civil servants in the Ministry of Religious Affairs , jakarta, indonesia, May 2015
2. . Ahmad Reza Ommani, **Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management : Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran** , 2011.
3. Lillis Ardini, **Swot analysis in strategic management a case study at purabaya bus station**, journal of economics ,2012.
4. Nancy Heppell, **Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet ressources humaines**, Université de Montréal, Canada, September, 2011.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة إستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إيليزي

معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، التي تهدف إلى جمع المعلومات اللازمة، في إطار الإعداد لمذكرة التخرج والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتي تندرج ضمن عنوان: "أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الإقتصادية"، وذلك من اجل استقصاء آراء موظفي شركات التأمين بولاية ايليزي، ونرجو ان تكون اجابتكم عن الأسئلة المطروحة بكل موضوعية، كما نحيطكم علما بأن هذه المعلومات لن تستغل إلا لأغراض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة فقط. نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

من اشراف الأستاذ:

من إعداد الطلبة:

- حميداتو نصر

- ابرنا يوسف

- شلغام ياسمين فرح

#### البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. المستوى التعليمي: ثانوي أقل  جامعي  دراسات عليا  تكوين مهني
3. المستوى الوظيفي: مدير  رئيس مصلحة  رئيس قسم
4. الأقدمية في العمل: اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

ملاحظة: يرجى من سيادتكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإختيارك

المحور الأول: قياس مدى تطبيق الشركة للتحليل الاستراتيجي الداخلي

موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
<b>البعد الأول: التحليل الإستراتيجي داخل الشركة</b>					
					1 تستخدم إدارة شركتكم التحليل الإستراتيجي لتحديد درجة التغيير في بيئتها الداخلية والخارجية.
					2 تهتم شركتكم بنقاط القوة لديها وتسعى للتغلب على نقاط الضعف.
					3 يمكن ان يواجه التحليل الاستراتيجي الداخلي القوة التنافسية مما يساهم في رفع كفاءة الأداء داخل الشركة.
					4 يتوفر لدى شركتكم معلومات عن المنافسين.
					5 يساهم التحليل الاستراتيجي الداخلي في خلق ميزة تنافسية داخل بيئة الشركة.
					6 تساهم المعلومات المتوفرة عن موارد الشركة وانظمتها في تحديد نقاط قوتها وضعفها.
					7 تعمل شركتكم على زيادة حصتها السوقية بتوفير الخدمات للمنتسبين.
					8 تهدف الشركة بزيادة حصتها السوقية مما يؤدي الى الزيادة في مردودية أرباحها.
<b>البعد الثاني: مكانة الهيكل التنظيمي</b>					
					9 يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة الوظائف في الشركة.
					10 يعبر الهيكل التنظيمي عن مدى قدرة المدير في السيطرة على سير خط العمل في الشركة.
					11 يساهم الهيكل التنظيمي في الحصول على معلومات من مصادر متخصصة و يشجع روح التعاون بين موظفي الشركة.

					يساهم الهيكل التنظيمي بتوضيح مسار العمل وتوزيع المسؤولية في الشركة بمختلف مصالحتها الإدارية	12
--	--	--	--	--	---	----

البعد الثالث: مستوى الثقافة التنظيمية						
					تسعى شركتكم لتوطيد العلاقات الإتصالية بين الإدارة وموظفيها.	13
					تعتبر الثقافة التنظيمية السائدة في شركتكم مصدر قوتها ونجاحها.	14
					تحدد الثقافة التنظيمية سلوك المديرين كدليل مرشد يعمل على تكوين مرجعية لنشاط الشركة.	15
					تساهم الثقافة التنظيمية لشركتكم في تحديد الاستراتيجية التنافسية	16
البعد الرابع: مستوى الموارد المتاحة						
					تساهم موارد الشركة في تنشيط طاقاتها وزيادة امكانيات نجاحها واستمرار بقائها في السوق.	17
					تساعد موارد الشركة على تنمية روح الجماعة ووضع أهدافها موضع التنفيذ.	18
					تعتبر نظم تخطيط الموارد من النظم المتكاملة التي يمكن استخدامها لإدارة كافة المعلومات في الشركة.	19
					تقوم شركتكم بتقييم الوضع المالي بصفة دورية ومنتظمة.	20
					تملك الشركة أفراد ذوي خبرة وكفاءة عالية.	21
					مستويات الأجور والرواتب والحوافز جيدة مقارنة بالشركات المنافسة.	22
					اسعار الشركة هي أسعار تنافسية.	23
					تملك شركتكم نظام معلومات متكامل يساعدها في اتخاذ قراراتها.	24

### المحور الثالث: الأداء التنظيمي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					تهتم الشركة بتطوير علاقاتها المهنية مع المنتسبين لتحقيق أفضل أداء.	25
					يساهم الأداء التنظيمي في تحديد قدرات الشركة من خلال تحديد مؤهلات وخبرات كل موظف يعمل فيها.	26
					تسعى الشركة إلى زيادة حصتها السوقية من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية قياسا بخدمات المنافسين.	27
					تسعى الشركة إلى تحقيق رضا المنتسبين من خلال اهتمامها بتوفير الخدمة النوعية والسعر المناسب.	28
					تسعى الشركة وبشكل مستمر لتحقيق زيادات في عدد الخدمات الجديدة بما يلبي حاجات ورغبات المنتسبين.	29
					الرضا عن العمل في الشركة قياسا بالشركات الأخرى يصل إلى مستوى عالي.	30
					يعبر الأداء التنظيمي عن مدى قدرة الشركة على تحقيق التوازن بين مختلف أبعادها.	31
					تعتبر ادارة شركتكم المعلومات الراجعة من الزبون الطريقة الأفضل لتحسين أداء تقديم الخدمة.	32
					تنظر ادارة الشركة باستمرار للمنافسين في قطاع التأمين وتغييراتهم من أجل تشجيع الابتكارات.	33
					تعتبر نقاط قوة الشركة من بين العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي.	34
					تملك الشركة النقص في الامكانيات والقدرات التي لا تمكنها من بلوغ مستوى أدائها المطلوب.	35

الأستاذة المحكمين على الإستبيان: عبد الغني بن حامد، إيمان ببة، خير شين (المركز الجامعي إيليزي)، شاهد عبد

الحكيم (جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي)

الملحق رقم (02): الإتساق البنائي بين أبعاد المحور الأول مع المحور الأول والمحور الثاني مع المحور الثاني

Corrélations

		الأول_البعد	الثاني_البعد	الثالث_البعد	الرابع_البعد	الأول_المحور	الثاني_المحور
الأول_البعد	Corrélation de Pearson	1	-.056-	.236	.479**	.528**	.305
	Sig. (bilatérale)		.750	.172	.004	.001	.075
	N	35	35	35	35	35	35
الثاني_البعد	Corrélation de Pearson	-.056-	1	.503**	.253	.676**	.058
	Sig. (bilatérale)	.750		.002	.142	.000	.741
	N	35	35	35	35	35	35
الثالث_البعد	Corrélation de Pearson	.236	.503**	1	.361*	.805**	.182
	Sig. (bilatérale)	.172	.002		.033	.000	.296
	N	35	35	35	35	35	35
الرابع_البعد	Corrélation de Pearson	.479**	.253	.361*	1	.724**	.556**
	Sig. (bilatérale)	.004	.142	.033		.000	.001
	N	35	35	35	35	35	35
الأول_المحور	Corrélation de Pearson	.528**	.676**	.805**	.724**	1	.373*
	Sig. (bilatérale)	.001	.000	.000	.000		.027
	N	35	35	35	35	35	35
الثاني_المحور	Corrélation de Pearson	.305	.058	.182	.556**	.373*	1
	Sig. (bilatérale)	.075	.741	.296	.001	.027	
	N	35	35	35	35	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم(03): الإتساق البنائي بين الحور الأول والمحور الثاني

Corrélations

		الأول_المحور	الثاني_المحور
الأول_المحور	Corrélation de Pearson	1	.373*
	Sig. (bilatérale)		.027
	N	35	35
الثاني_المحور	Corrélation de Pearson	.373*	1
	Sig. (bilatérale)	.027	
	N	35	35

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	68.6	68.6	68.6
	انثى	11	31.4	31.4	100.0
Total		35	100.0	100.0	

التعليمي\_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل ثانوي	5	14.3	14.3	14.3
	جامعي	21	60.0	60.0	74.3
	عليا دراسات	6	17.1	17.1	91.4
	مهني تكوين	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الوظيفي\_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	3	8.6	8.6	8.6
	مصلحة رئيس	15	42.9	42.9	51.4
	قسم رئيس	17	48.6	48.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

العمل\_في\_الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	18	51.4	51.4	51.4
	سنوات 10 الى 5 من	12	34.3	34.3	85.7
	سنوات 10 من أكثر	4	11.4	11.4	97.1
	34.00	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
التحليل شركتكم إدارة تستخدم في التغيير درجة لتحديد الإستراتيجي والخارجية الداخلية بينها	35	3.9429	.80231
وتسعى لديها القوة بنقاط شركتكم تهتم الضعف نقاط على للتغلب	35	4.4286	.65465
الاستراتيجي التحليل يواجه ان يمكن رفع في يساهم مما التنافسية القوة الداخلي الشركة داخل الأداء كفاءة	35	4.4286	.55761
عن معلومات شركتكم لدى يتوفر المنافسين	35	3.7429	.91853
في الداخلي الاستراتيجي التحليل يساهم الشركة بيئة داخل تنافسية ميزة خلق	35	4.3714	.80753
موارد عن المتوفرة المعلومات تساهم قوتها نقاط تحديد في وانظمتها الشركة وضعفها	35	4.2857	.98731
السوقية حصتها زيادة على شركتكم تعمل للمنتسبين الخدمات بتوفير	35	4.5714	.65465
مما السوقية حصتها بزيادة الشركة تهدف أرباحها مردودية في الزيادة الى يؤدي طبيعة مع التنظيمي الهيكل يتوافق الشركة في الوظائف	35	4.4000	.65079
قدرة مدى عن التنظيمي الهيكل يعبر العمل خط سير على السيطرة المدير في الشركة في	35	4.0000	.80440
على الحصول في التنظيمي الهيكل يساهم يشجع و متخصصة مصادر من معلومات الشركة موظفي بين التعاون روح	35	4.2000	1.02326
مسار بتوضيح التنظيمي الهيكل يساهم الشركة في المسؤولية وتوزيع العمل الإدارية مصالحها بمختلف	35	4.3429	.68354
الإتصالية العلاقات لتوطيد شركتكم تسعى وموظفيها الإدارة بين	35	4.1429	.80961
شركتكم في السائدة التنظيمية الثقافة تعتبر ونجاحها قوتها مصدر	35	4.0857	.98134
المديرين سلوك التنظيمية الثقافة تحدد مرجعية تكوين على يعمل مرشد كدليل الشركة لنشاط	35	3.8571	.87927

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تحديد في لشركتكم التنظيمية الثقافة تساهم التنافسية الاستراتيجية	35	4.0000	.80440
طاقاتها تنشيط في الشركة موارد تساهم بقائها واستمرار نجاحها امكانيات وزيادة السوق في	35	4.4000	.65079
روح تنمية على الشركة موارد تساعد التنفيذ موضع أهدافها ووضع الجماعة	35	4.4000	.81168
النظم من الموارد تخطيط نظم تعتبر لإدارة استخدامها يمكن التي المتكاملة الشركة في المعلومات كافة	35	4.2571	.70054
بصفة المالي الوضع بتقييم شركتكم تقوم ومنتظمة دورية	35	4.4000	.69452
وكفاءة خبرة ذوي أفراد الشركة تملك عالية	35	4.4286	.55761
والحوافز والرواتب الأجور مستويات المنافسة بالشركات مقارنة جيدة	35	3.7143	1.17752
تنافسية أسعار هي الشركة اسعار	35	4.3429	.90563
متكامل معلومات نظام شركتكم تملك قراراتها اتخاذ في يساعدها	35	4.4571	.81684
N valide (liste)	35		

الملحق رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول ككل

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الأول المحور	35	4.1964	.33345
N valide (liste)	35		

الملحق رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
مع المهنية علاقتها بتطوير الشركة تهتم أداء أفضل لتحقيق المنتسبين	35	4.2000	.67737
قدرات تحديد في التنظيمي الأداء يساهم مؤهلات تحديد خلال من الشركة فيها يعمل موظف كل وخبرات	35	4.0286	.70651
السوقية حصتها زيادة إلى الشركة تسعى عالية نوعية ذات خدمات تقديم خلال من المنافسين بخدمات قياسا	35	4.4286	1.00837
المنتسبين رضا تحقيق إلى الشركة تسعى النوعية الخدمة بتوفير اهتمامها خلال من والسعر المناسب	35	4.3143	.86675
لتحقيق مستمر وبشكل الشركة تسعى يلبي بما الجديدة الخدمات عدد في زيادات المنتسبين ورغبات حاجات	35	4.4286	.81478
قياسا الشركة في العمل عن الرضا مستوى إلى يصل الأخرى بالشركات عالي	35	4.1429	.87927
قدرة مدى عن التنظيمي يعبر الأداء مختلف بين التوازن تحقيق على الشركة أبعادها	35	4.2571	.78000
الراجعة المعلومات شركتكم ادارة تعتبر أداء لتحسين الأفضل الطريقة الزبون من الخدمة تقديم	35	4.2286	.91026
في للمنافسين باستمرار الشركة تنظر إدارة تشجيع أجل من وتغييراتهم التأمين قطاع الابتكارات	35	4.2857	.78857
العوامل بين من الشركة قوة نقاط تعتبر الأداء تحسين في تساهم التي الأساسية التنظيمي	35	4.4857	.61220
الامكانيات في النقص الشركة تملك مستوى بلوغ من تمكنتها لا التي والقدرات المطلوب أدائها	35	3.0286	1.20014
N valide (liste)	35		

الملحق رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني ككل

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الثاني_المحور	35	4.1662	.29539
N valide (liste)	35		

الملحق رقم (09): اختبار الفروق حسب متغير الجنس

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilat éral)	Différen ce moyenn e	Différence standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur Supérieur	
الأول_المحور	Hypothèse de variances égales	1.328	.258	-.332-	33	.742	-.04084-	.12303	-.29115	.20947
	Hypothèse de variances inégales			-.349-	22.140	.730	-.04084-	.11688	-.28315	.20147

الملحق رقم (10): اختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي، الوظيفي، الاقدمية في العمل

ANOVA					
الاول_المحور	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.266	3	.089	.783	.513
Intragroupes	3.514	31	.113		
Total	3.780	34			

ANOVA					
الاول_المحور	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.365	2	.183	1.710	.197
Intragroupes	3.415	32	.107		
Total	3.780	34			

ANOVA					
الاول_المحور	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.230	3	.077	.670	.577
Intragroupes	3.550	31	.115		
Total	3.780	34			