مجلــة اقتصــاد المــال والأعمــال (م إ م أ)

المجلد 9 العدد 1/ مارس 2025/ ص ص 143 – 165

DOI : 10.58205/fber.v9i1.1942

استخدام نموذج SWOT في المؤسسات الاقتصادية كأداة لتحقيق الأداء المتميز:

مؤسسة مناجم الفوسفات (Somiphos) تبسة – نموذجاً

Implementing a SWOT Model In The Economic Institution As a Tool to gain Ouststanding Performance: Phosphate Mines Company (Somiphos) –Tebessa- as a model

براهم نورالهناء

مخبر المحاسبة، المالية، الجباية والتأمين COFIFAS ، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف–ميلة، الجزائر n.braham@centre-univ-mila.dz

معلومات حول المقال

تاريخ المقال

الاستلام: 26 جانفي 2025

القبول: 27 مارس 2025

النشر: 31 مارس 2025

المؤلف المراسل

براهم نور الهناء

البريد الإلكتروني:

n.braham@centre-univ-mila.dz

حقوق النشر© 2025، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة. هذه مقالة ذات وصول مفتوح بموجب ترخيص *CC BY-NC-ND*.

الاقتباس المقترح

براهم، ن. (2024). استخدام نموذج *SWOT* في المؤسسات الاقتصادية كأداة لتحقيق الأداء المتميز: مؤسسة مناجم الفوسفات *Somiphos* تبسة –نموذجا، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 9، العدد 1، ص ص .165-143

DOI : 10.58205/fber.v9i1.1942

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه تطبيق نموذج SWOT في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، حيث تم التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بنموذج SWOT وأهم استراتيجياته، وإبراز علاقته بالأداء المتميز من وجهة نظر موظفي ومسيري مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة متغيرات الدراسة واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، التي وزعت على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة- المكونة من 34 موظف، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أهمها وجود علاقة بين عناصر نموذج SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) والأداء المتميز.

كما قدمت هذه الدراسة جملة من التوصيات كان أبرزها ضرورة الاستفادة من نتائج تحليل نموذج SWOT في تحسين الوضع العام للمؤسسات من خلال صياغة واختيار البديل الأفضل من الخيارات الإستراتيجية المتاحة، بهدف تحقيق الأداء والإرتقاء به إلى مستويات أعلى.

الكلمات المفتاحية: الفرص؛ التهديدات؛ الأداء المتميز؛ نقاط القوة؛ نقاط الضعف

Abstract:. This study aimed to identify the role played by the application of the SWOT model in achieving Outstanding Performance in the economic institution, where the various concepts related to the SWOT model and its most important strategies were addressed, and its relationship to Outstanding Performance was highlighted from the point of view of the employees and managers of the Phosphate Mines Corporation - Tebessa -, and the descriptive and analytical approach was relied upon to study the study variables and use the questionnaire as a tool for collecting data, which was distributed to a random sample of employees of the Phosphate Mines Corporation - Tebessa - consisting of 34 employees, and the SPSS statistical program was used to analyze the data and test the hypotheses. Based on the results of the analysis we found that the existence of a relationship between the elements of the SWOT model (strengths, weaknesses, opportunities, threats) and Outstanding Performance. In this context, it must be emphasized that it is necessary to benefit from the results of the SWOT model analysis in improving the general situation of institutions by formulating and choosing the best alternative from the available strategic options, with the aim of improving performance and raising it to higher levels.

Keywords: Opprotunités; Threats; Outstanding Performance; Strengths; Weaknesses .

1. مقدمة:

تنشط المؤسسات الاقتصادية اليوم في ظل بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة على جميع الأصعدة الاقتصادية، التكنولوجية، القانونية، وفي ظل هذه الإفرازات العولمة وتكنولوجيا المعلومات، الاقتصاد الرقمي، أصبحت المؤسسات تبحث عن سبل البقاء والاستمرار في السوق وتحقيق الريادة والتميز، مما يفرض عليها مواكبة هذه التغيرات والتطورات بصورة دائمة، من أجل تحقيق أهدفها وضمان بقائها ونموها واستمرارها في بيئة الأعمال.

ومن هذا المنطلق ظهرت الحاجة إلى تطبيق جملة من الآليات والأساليب التي تسمح للمؤسسات الاقتصادية بجعل ظروفها تتوافق مع ظروف البيئة المحيطة بها، بهدف استغلال الفرص ومواجهة التهديدات، وذلك بالاعتماد على إمكانياتها وقدراتها، والتقليل من نقاط ضعفها. ولتحقيق هذا تلجأ المؤسسات لانتهاج التحليل الإستراتيجي كأداة تساهم في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام، فهو أسلوب يساعد في صياغة الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار رسالتها وأهدافها المسطرة، من خلال من بين أهم أدوات التحليل الإستراتيجي نجد التحليل الرباعي **SWOT** هو النموذج الأكثر شيوعا واستعمالا في المؤسسات الاقتصادية، فهو أداة رئيسية تساهم في إعطاء صورة مستقبلية للمؤسسة وليس حاضرها فقط، فهو يساعدها على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وإيجاد الموائمة والتوازن بينهما.

إن التميز في الأداء يعد خطوة أساسية ومهمة تسعى جل المؤسسات لتحقيقها وجعلها ضمن أولوياتها، مما يتطلب عليها بذل المزيد من الجهود والسعي لتحقيق النجاح والتقدم، والتميز فهم وفحص طبيعة المتغيرات التي تحدث في البيئة لاتخاذ القرار المناسب.

1.1. إشكالية الدراسة: ومن هذا المنطلق تبرز إشكالية الدراسة في الآتي:

هل توجد علاقة بين تطبيق عناصر نموذج SWOT والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة؟

2.1. الأسئلة الفرعية: وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي كآلاتي:

- هل هناك علاقة بين نقاط القوة والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة-؟
- هل هناك علاقة بين نقاط الضعف والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة-؟
- هل هناك علاقة بين الفرص والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-؟
- هل هناك علاقة بين التهديدات والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-؟

3.1. فرضيات الدراسة: وللإجابة عن الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

توجد علاقة إيجابية ذات إحصائية بين تطبيق عناصر نموذج SWOT والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة- عند مستوى معنوية 0.05 $\geq \alpha$.

وتنقسم الفرضية الرئيسية إلى جملة من الفرضيات الفرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة إيجابية بين نقاط القوة والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة- عند مستوى دلالة معنوية **0.05** $\geq \alpha$.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة إيجابية بين نقاط الضعف والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة- عند مستوى دلالة معنوية **0.05** $\geq \alpha$

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة إيجابية بين الفرص والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة- عند مستوى دلالة معنوية **0.05** $\geq \alpha$.

الفرضية الفرعية الرابعة:

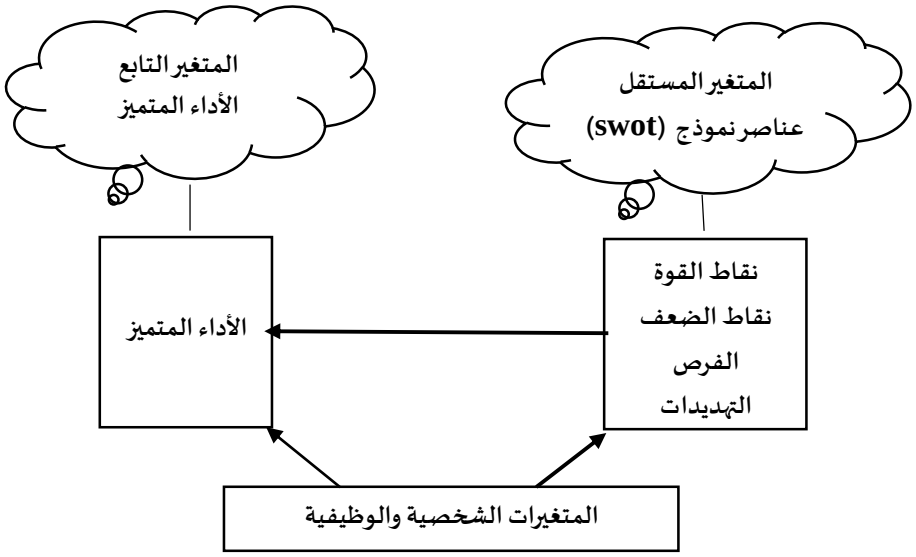
توجد علاقة إيجابية بين التهديدات والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة- عند مستوى دلالة معنوية **0.05** $\geq \alpha$.

4.1. **أهمية الدراسة:** تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية تطبيق نموذج SWOT في المؤسسات الاقتصادية باعتباره أداة مهمة تساهم في تشخيص وفحص بيئتها الداخلية من خلال التعرف على نقاط قوتها وضعفها، وكذا تشخيص البيئة الخارجية من خلال الدراسة الفرص والتهديدات المحيطة بها.

5.1. **أهداف الدراسة:** تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية :

- تسليط الضوء على أهمية نموذج SWOT كأسلوب للتحليل البيئي في المؤسسات الاقتصادية؛
- التعرف على الإطار المفاهيمي للأداء المتميز؛
- إبراز العلاقة التي تربط بين تطبيق نموذج SWOT والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية؛
- المساهمة في دعم المؤسسة محل الدراسة بتوصيات يمكن أن تحقق لها إضافة لها، في ظل واقع يفرض التقارب بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية.

6.1. نموذج الدراسة:



الشكل رقم .1. نموذج الدراسة

2. الإطار النظري:

1.2. مفاهيم عامة حول نموذج SWOT

1.1.2. مفهوم نموذجSWOT : أسس هذا الطرح للفكر الإستراتيجي في المؤسسة فهو نموذج باحثي

DOI 10.58205/fber.v9i1.1942

(Harvard Business School) ، باسم (SWOT)، ويعرف باسم نموذج (LCAG) نسبة إلى الباحثين ((leaned Christensen, Andrews Guth، وتنطلق فكرة هذا النموذج من خلال المقابلة القائمة بين الفرص المتاحة وتهديدات في البيئة الخارجية من جهة، وما تمتلكه المؤسسة من إمكانيات وموارد معبرا عنها بنقاط القوة والضعف من جهة أخرى. بهدف إختيار الإستراتيجية المناسبة لها بما يتناسب مع إمكانياتها. (برقيقة، 2021، صفحة 38)

يعرف نموذج SWOT بأنه: "عملية تقييم وفحص لنقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية." (Eurostat, 2004, p. 2)

كما يعرف أيضا نموذج (SWOT) بأنه: " يطلق عليه بالتحليل الرباعي، هو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات لدى المؤسسة، مع وضعها قيد الدراسة والتحليل، كما يعتمد على فكرة بديهية، وهي النظر إلى مصادر القوة والفرص المتاحة لدى المؤسسة." (بن علي و آخرون، 2018، صفحة 270)

وللقيام بعملية تحليل (**SWOT**) يجب اتباع مجموعة من الخطوات، وهي كالآتي: (Taherdoost & Madanchian, 2021, p. 21)

- التعرف على الهدف من القيام بعملية تحليل نموذجSWOT ؛
- دراسة أوضاع الأعمال، الصناعة، السوق؛
- تحديد نقاط القوة في عمل المؤسسة، والقيام بعرضها والاستفادة منها؛
- إدراك نقاط الضعف في المؤسسة، وكذا في مجال صناعتها؛
- البحث عن الأولويات المهمة من عناصر نموذج **SWOT** والقيام بتحليلها؛
- العمل على تطوير استراتيجيات المؤسسة بشكل أفضل لمواجهة التحديات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية.

2.1.2. عناصرنموذج SWOT**:** تتمثل عناصر نموذج **(SWOT)** في الآتي:

- **نقاط القوة (Strengths) :** هي عبارة عن العناصر والخصائص الإيجابية التي تمتلكها المؤسسة، والتي تمنح لها القدرة على إنجاز المهام بمهارات وخبرة عالية مقارنة بمنافسيها, GÜREL & Merba) . 2017, p. 997)
- **نقاط الضعف (Weaknesses)** :هي عبارة عن مجموعة من العوامل التي تدل على أن المؤسسة غير قادرة على الإستفادة من فرصة ما، أو أنها عرضة لتهديد ما، ومن بين هذه العوامل: ارتفاع نسبة الديون، تكنولوجيا قديمة أو غير مرنة، ضعف التواصل مع العملاء، عدم توفر موظفين ذات مهارات وكفاءات،....إلخ. (Sarsby, 2012, p. 12)
- **الفرص (Opportunités)** : هي تلك الظروف الخارجية التي تسهل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة. (فنوش و ختار ، 2022، صفحة 1103)
- **التهديدات:(Theats)** : هي عبارة عن مجموعة من الظروف الخارجية المحيطة بالمؤسسة التي من شأنها التأثير على كفاءتها وأدائها. (فنوش و ختار ، 2022، صفحة 1103)

3.1.2. تحليل استراتيجيات نموذج(SWOT) : وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى: (برقيقة، 2021، الصفحات 39-40)

- **الاستراتيجية الهجومية:(Attack Strategy)** : تسعى المؤسسة لإستخدام هذه الإستراتيجية

لاستفادة من نقاط القوة التي تمتلكها، وكذا الفرص المتاحة لها، ومحاولة استثمارها بشكل أفضل؛

- **الاستراتيجية العلاجية(Treatment Strategy)**: تعتمد المؤسسة هذه الإستراتيجية لمواجهة نقاط الضعف الموجودة فيها، والعمل على تصحيحها؛
- **الاستراتيجية الدفاعية (Defensive Strategy)** :تواجه المؤسسة جملة من التغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية لكن غير مسيطرة عليها، حيث تعمل على التكيف معها قدر المستطاع ومواجهة ما تستطيع مواجهته، ولكنها غير قادرة على التأثير كما هو حاصل في بيئتها الداخلية؛
- **الإستراتيجية الانسحاب (Retreat Strategy)**: يتم استخدام هذه الإستراتيجية عندما تكون المؤسسة في حالة توافق بين نقاط الضعف التي تمتلكها، وما يحيطها من تهديدات في بيئتها، لذلك تعتمد المؤسسة هذه الاستراتيجية من خلال تقليص عملياتها في مجال معين، أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج، ومحاولة معالجة نقاط ضعفها لكي تعود لنشاطها.

2.2. الأداء المتميز: تسعى معظم المؤسسات إلى التميز وتطوير أدائها، من خلال خلق مناخ تنظيمي ملائم، يساهم في رفع مستويات الأداء الأفراد العاملين بالمؤسسة، وجعلها منفردة ومتميزة ومتطورة عن باقي المؤسسات.

1.2.2. مفهوم الأداء المتميز: يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه:

يعرف الأداء المتميز بأنه: "القدرة على توظيف القدرات والإمكانات المادية، البشرية والتنظيمية، لتحقيق أداء مرتفع يفوق كل التوقعات، من أجل البقاء والاستمرار، وبلوغ موقع تنافسي متميز ومنفرد عن باقي المؤسسات." (Arqawi & & Other, 2018, p. 36)

كما يعرف الأداء المتميز أيضا بأنه: " عبارة عن محصلة لمجموعة من المجهودات التي يبذلها الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومحاولة الارتقاء بأدائهم إلى أعلى مستويات، بهدف كسب ولاء العملاء وتحقيق مركز تنافسي ملائم." (زروخي و لقليطي، 2018، صفحة 171)

2.2.2. محددات الأداء المتميز: تسعى جل المؤسسات إلى تحقيق التميز سواء على مستوى الأفراد أو الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية بكفاءة وفاعلية، لذلك وجب عليها تبني مجموعة من المحددات لتحقيق ذلك: (زروخي و لقليطي، 2018، صفحة 172)

- **التركيز على النتائج:** لتحقيق التميز في الأداء لابد من أن تكون النتائج المحققة لها أثر على جميع الأطراف المعينة بالمؤسسة، بما فيها الأفراد العاملين في المؤسسة، العملاء، الموردون، وكذلك المجتمع بشكل عام؛
- **الاهتمام بالعملاء:** ويتم ذلك من خلال محاولة دراسة وتلبية احتياجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين؛
- **القيادة ووحدة الهدف:** لبناء أداء متميز في المؤسسة لابد من توفر قيادة فاعلة وطموحة لها رؤية إستراتيجية بعيدة المدى، تهدف لتحقيق النمو والديمومة والاستمرارية للمؤسسة، مع تحقيق الانسجام والتناسق الأهداف في كافة مستوياتها؛
- **الإدارة بالعمليات والحقائق:** يتم تحقيق التميز في الأداء من خلال توفير الإدارة العليا للمؤسسة على عمليات واضحة ومفهومة ومحددة، وتوفير نظم مترابطة ومتكاملة؛
- **تطوير العاملين وإشراكهم:** الأداء المتميز يعني مدى قدرة المؤسسة في تفعيل دور العاملين في المؤسسة، من خلال إشراكهم في بعض القرارات، والعمل على تطويرهم واستثمار في مهاراتهم وقدراتهم

DOI 10.58205/fber.v9i1.1942
المجلد 9، العدد 1، مارس 2025

لتحسين أدائهم.

- **التحسين المستمر:** إن تحقيق التميز يعني قدر المؤسسة على مواجهة المواقف القائمة والتكيف مع المتغيرات من خلال الإبداع والتعلم لتحسين المستمر؛
- **المسؤولية الاجتماعية**: التميز يعني قدرة المؤسسة على الالتزام الأخلاقي في العمل، من حيث الالتزام بالقوانين والأنظمة، إلى جانب تحملها المسؤولية والاستجابة لجميع الأطراف المحيطة بالمؤسسة، من خلال القيام بدعم المبادرات والمشاريع التي من شأنها.

3.2. 2. العلاقة بين تطبيق عناصر نموذج swot والأداء المتميز: تعمل المؤسسة من خلال تحليل swot على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من خلال تحديد التهديدات التي تواجهها والفرص أمامها، واستخلاص نقاط القوة والضعف. حيث نجد أن تحليلswot يساعد المؤسسات في عملية التخطيط الإستراتيجي وبناء رؤية إستراتيجية واضحة، مما يساهم في وضع استراتيجية مناسبة التي تتلائم مع قدراتها وإمكانياتها، وتقييم مدى كفاءة وفعالية المؤسسة، من خلال مطابقة إمكانياتها وقدراتها ومواردها مع البيئة التنافسية التي تنشط فيها.

بناءا على ما سبق تساهم نقاط القوة في معرفة مميزات وإمكانيات المؤسسة ومواردها، حيث تسعى للإستفادة من هذه النقاط وتقويتها وإستثمارها بشكل أفضل، مما يؤدي إلى الرفع من فعالية وكفاءة المؤسسة، ويؤدي ذلك إلى تحسين الأداء المتميز للمؤسسة. كما تلعب نقاط الضعف دور مهم وإيجابي في تحسين الأداء المتميز للمؤسسة، من خلال مساعدتها في اكتشاف عيوبها وأبرز نقاط ضعفها التي من شأنها عرقلة نشاطاتها، ومحاولة السيطرة على هذه النقاط والعمل على تصحيحها لمواجهة مختلف التهديدات المحيطة بالمؤسسة، بهدف الإرتقاء وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها المسطرة بكفاءة وفعالية. (حجازي و معاليم ، 2017، صفحة 436)

كما نرى أن للفرص والتهديدات دور مهم وأساسي في تحسين أداء المؤسسة والارتقاء به إلى مستويات أعلى لبلوغ الأداء المتميز، لأنه يساهم بشكل فعال في تحسين مستوى الإدارة في المؤسسة. فمن خلال تحليل البيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة يتم جمع المعلومات المختلفة حول العوامل المؤثرة في هذه البيئة، بعدة طرق سواء كانت كمية أو نوعية بهدف استكشاف مختلف التهديدات المحيطة بالمؤسسة والحد منها، والقيام باستغلال الفرص المتاحة لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، واختيار البديل الاستراتيجي المناسب الذي يتماشى مع إمكانياتها وقدراتها، من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والرفع من مستوى كفاءة أداء المؤسسة.

3. الدراسة الميدانية: (مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-) (:Somiphos)

تنشط مؤسسة مناجم الفوسفات (Somiphos) في قطاع المناجم وبالتحديد استخراج مادة الفوسفات والعمل على تكريره للحصول على أحسن الأنواع العالمية وأجودها.

1.1.3.التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: هي مؤسسة فرعية من مؤسسة الأم فرفوس، يقع مقرها في تبسة، بدأت نشاطها بصفة مستقلة بعد تقسيم 01 جانفي، تهتم هذه المؤسسة في إستخراج ومعالجة وتسويق مادة الفوسفات داخليا وخارجيا.

حيث تظهر مؤسسة Somiphos كفرع ضمن المجمع بمساهمة تفوق 70% من رقم أعماله مشكلة بذلك العمود الفقري له، وذلك بفضل المركب المنجمي جبل العنق –بئر العاتر- تبسة- الذي يقدر احتياطيه من مادة الفوسفات بـ: 2 مليون طن.

وفيما يتعلق بتحويل الفوسفات إلى أسمدة فقد أوكل ذلك إلى مؤسسة Sonatrach عقب تأميم شركة Sapce الفرنسية سنة 1986، حيث في سنة 1973 أعد مشروع حمض الفوسفور من قبل مؤسسة جبل العنق تحت إشراف مؤسسة Sonarem وأسند لمؤسسةSonatrach المكلفة بتطوير صناعة الأسمدة الفوسفاتية لتغطية احتياجات السوق الوطنية وتحسين صادرات الحمص، وبإعادة هيكلتها تولت مؤسسة ASMIDAL الناشئة عنها مهم تطوير صناعة الأسمدة بالجزائر (مصلحة الموارد البشرية).

أما بالنسبة للوحدات الناشطة ضمن مؤسسة مناجم الفوسفات -Somiphos-وذلك ابتداء من تاريخ جانفي 2005، وهو تاريخ نشأته كفرع ضمن مجمع Ferphos، تندرج الوحدات الموالية: (مصلحة الموارد البشرية)

- المركب المنجمي العنق بئر العاتر تبسة –O.D.M.C.
- المنشآت المينائية بعنابة A.P.I.
- مركز الدراسات والبحوث التطبيقية للتطوير بتبسةD.A.R.E.C.
- وحدة النقل البري-R.T.U- وهي مؤسسة SOTRAMINE تم ضمها إلى المؤسسة بتاريخ 2015/10/01.
- وحدة المقر أو المديرية العامة للمؤسسة وتقع بولاية تبسة؛

ومع بداية من تاريخ 04 جويلية 2016 أصبحت مؤسسة Somiphos تابعة مباشرة لمجمع منال Group Manel الذي تم إنشائه بموجب المرسوم الرئاسي رقم 11-85 في فيفري 2011، وبإلغاء مجمع Ferphos في 2015/12/31، أصبحت PhosSomi

2.3.إجراءات الدراسة: سيتم الإعتماد على الإجراءات التالية من أجل تحقيق أهداف الدراسة:

1.2.3. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة جميع مسيري في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- بأصنافهم المختلفة.

2.2.3. عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، موضحة في الجدول التالي:

الجدول . 1. توزيع الاستبيان

	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصالحة لتحليل
العدد	45	40	34

المصدر: من إعداد الباحثة

3.2.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والاجابة على فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة.

4.2.3. صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

أ- صدق الاتساق الداخلي

ويتم ذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون (صدق الاتساق الداخلي) بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه.

والجدول الموالي يوضح معامل الصدق الاتساق الداخلي.

الجدول.2.معامل الصدق الاتساق الداخلي (الارتباط)

المحاور		رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
المحور الأول: عناصر نموذج SWOT	نقاط القوة	01	0.801	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		02	0.819	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		03	0.850	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		04	0.835	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		05	0.875	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		06	0.798	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
	نقاط الضعف	07	0.475	*0.003	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		08	0.509	*0.001	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		09	0.575	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		10	0.321	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		11	0.489	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		12	0.495	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
	الفرص	13	0.885	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		14	0.801	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		15	0.873	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		16	0.896	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		17	0.798	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
	التهديدات	18	0.634	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		19	0.625	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		20	0.564	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		21	0.557	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
المحور الثاني الأداء المتميز		01	0.696	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		02	0.670	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		03	0.772	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		04	0.601	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		05	0.780	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		06	0.733	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		07	0.733	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		08	0.636	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		09	0.723	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		10	0.871	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
		12	0.530	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا

	13	0.793	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
	14	0.505	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
	15	0.730	*0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج الاحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن معاملات الارتباط لجميع العبارات لأبعاد المحور الأول والمحور الثاني دالة إحصائيا عن مستوى المعنوية 5%، حيث أن مستوى الدلالة أقل 0.05 وتظهر بإشارة موجبة، وبذلك تعتبر هذه الأبعاد صادقة لما وضع قياسه.

ب- الصدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

يبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول.3. الصدق البنائي لمحاور الدراسة

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
عناصر نموذج swot	0.798	0.000
الأداء المتميز	0.793	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج الاحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن هناك:

- علاقة موجبة وقوية حيث قدرت بـ0.798 بين المحور الأول (عناصر نموذج swot) والدرجة الكلية للإستبيان، كما يتبن أنها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 5% (Sig =0.000).

- علاقة موجبة وقوية حيث قدرت بـ0.795 بين المحور الثاني (الأداء المتميز) والدرجة الكلية للإستبيان، كما يتبن أنها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 5% (Sig = 0.000).

5.2.3. ثبات أداة الدراسة: من أجل قياس مدى ثبات الإستبيان تم الاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ (AlphaCronbach)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول .4. نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
نقاط القوة	06	**0.645**
نقاط الضعف	06	**0.707**
الفرص	05	**0.626**
التهديدات	04	**0.771**
نموذج SWOT	**21**	**0.767**
الأداء المتميز	**15**	**0.889**
المجموع الكلي	**36**	**0.743**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول الرقم (04) يتبين أن عبارات الاستبيان تمتاز بالثبات حسب نتائج معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغت نسبته المحققة 0.743 من المجموع الكلي للاستمارة، أما بالنسبة للمحور الأول فقد بلغت نسبته 0.767 وهي مقبولة، أما المحور الثاني قدرت نسبته بـ 0.889، مما يدل على ثبات أداة القياس.

DOI 10.58205/fber.v9i1.1942

المجلد 9، العدد 1، مارس 2025

6.2.3. اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمجروف-سمرنوف: (1-Sample K-S) : سيتم فيما يلي اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبعي أم لا وهو يعد اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ويوضح الجدول الموالي نتائج الإختبار لمحاور الاستبيان.

الجدول .5. اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogrov-Simrniv-1)

المحور	عدد العبارات	قيمة z	مستوى دلالة
عناصر نموذج swot	21	0.104	0.085
الأداء المتميز	15	0.066	0.200

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج الاحصائي SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (05) أن بيانات محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، لأن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 ، لذلك وجب استخدام الاختبارات المعلمية، لتحليل إجابات وآراء أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة.

7.2.3. تحديد مجالات اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حسب مقياس ليكارت: تم إستخدام مقياس ليكارت لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان، كما هو موضح كالآتي:

أ- درجات مقياس ليكارت الخماسي:

تم إعداد عبارات الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، الذي يحتمل خمسة إجابات مقسمة إلى درجات، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول .6. مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه	غير مو افق بشدة	غير مو افق	محايد	مو افق	مو افق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج الاحصائي SPSS

ب- مجالات اتجاه الإجابات حسب مقياس ليكارت

لتحديد مجالات القياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان، يتم اتباع الخطوات التالية:

- حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)؛
- تقسيم النتيجة على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.8)؛
- ثم تضاف هذه القيمة إلى الحد الأدنى في المقياس والتي هي (1)، وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة (0.8+1=1.8) فنحصل على المجال [1-1.8 [، وهكذا مع كل مجالات الموافقة. وتفيد هذه العملية في التعرف على اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على كل العبارات وعلى كل محور، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول .7. سلم إتجاه الإجابات حسب مقياس ليكارت

إتجاه الإجابة	الزمن	المتوسط الحسابي	درجة المو افقة
غير موافق بشدة	1	[1-1.8 [	منخفضة جدا
غير موافق	2	[1.8-2.6 [	منخفضة
محايد	3	[2.6-3.4 [	متوسطة

موافق	4	[3.4-4.2]	مرتفعة
موافق بشدة	5	[4.2 - 5]	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكارت **(Likert Scale)**

3.3.عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1.3.3. تحليل البيانات الشخصية

يوضح الجدول الموالي تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية، وهي كالآتي:

الجدول .8. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	**ذكر**	22	64.7
	أنثى	12	35.5
العمر	**من 25 سنة -30 سنة**	04	11.8
	من 31 سنة -40 سنة	14	41.2
	من 41 سنة -50 سنة	12	35.3
	51 سنة فأكثر	04	11.8
المنصب	**إطار**	**25**	**73.52**
	عمال تحكم	**05**	**14.7**
	عمال تنفيذ	**04**	**11.76**
الخبرة	**أقل من 05 سنوات**	13	38.2
	من 06 -10 سنوات	17	50
	أكثر10 سنوات	04	11.8
المستوى التعليمي	**ليسانس**	09	26.5
	ماستر	20	58.8
	مهندس دولة	02	5.9
	دراسات عليا	03	8.8
المجموع الكلي		34	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج الاحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن:

- **حسب متغير الجنس:**

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن عدد الذكور بلغ 22 فردا بنسبة قدرت بـ 64.7 % من أصل مجموع أفراد عينة الدراسة، كما بلغ عدد الإناث 12 بنسبة قدرت بـ 35.5 %، ويتضح أن هناك هيمنة من قبل فئة الذكور على الاناث، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة لأنها مختصة في مجال الصناعة الاستخراجية.

- **حسب متغير العمر:**

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى معدلات السن تقع في فئة العمرية ما بين (31 سنة -40 سنة)، حيث بلغ عددهم 14 عاملا بنسبة قدرت بـ 41.2%، ثم تليها الفئة العمرية ما بين (41 سنة- 50 سنة) حيث بلغ عددهم 12 عاملا بنسبة قدرت بـ 35.5%، بينما نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (25 سنة -30 سنة)

DOI 10.58205/fber.v9i1.1942

و51 سنة فأكثر، قدرت بـ 11.8%، بعدد إجمالي قدر بـ 07 عمال، ومن خلال هذه النتائج يتضح أن أغلبية عينة الدراسة تتمتع بفئة شبابية قادرة على العطاء والتميز، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم.

- **حسب متغير المنصب:**

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 73.52% هم من فئة الإطارات حيث قدر عددهم بـ25 عامل من إجمالي عينة الدراسة، كما بلغ نسبة 14.7 % من فئة عمال التحكم بعدد قدر 05 عمال، أما فئة عمال التنفيذ قدر عددهم بـ 04 بنسبة قدرت بـ 11.76%، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك أفراد أكفاء ذات مهارات وخبرات، لذا وجب على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام بهذه الفئة واستثمار فيها من خلال التدريب والتكوين لتحسين أدائهم.

- **حسب متغير الخبرة:**

يتضح من الجدول أعلاه أن الفئة ما بين (06 -10 سنوات) إحتلت المرتبة الأولى حيث قدرت نسبتها بـ 50%، وشملت 17 عاملا، في حين جاءت الفئة (أقل من 05 سنوات) المرتبة الثانية بعدد قدر 17 عامل، بنسبة قدرت بـ 38.2%، في حين احتلت الفئة (أكثر 10 سنوات) المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ 11.8% وقدر عددهم 04 عمال، ومن خلال هذه نتائج يتضح أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي عامل الخبرة والأقدمية، وكل هذا يساهم في تحسين الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

- **حسب المستوى التعليمي:**

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 58.8% من عينة الدراسة هم من حاملي شهادة ماستر، وهو ما يمثل 20 عامل من إجمالي عينة الدراسة، فحين احتلت المرة الثانية فئة حاملي شهادة ليسانس بنسبة قدرت بـ26.5% وهو ما يعادل 09 عمال. في حين بلغت فئة مستوى دراسات عليا نسبة 8.8%، ومستوى الأخير مهندس دولة بنسبة 5.9%. يتضح من خلال هذه النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على مؤهلات علمية ودراسية عالية، وجب تنميتها واستثمار فيهم مما يساهم في تحسين أدائها.

2.3.3. التحليل الإحصائي لعناصر نموذج SWOT

- **إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات نقاط القوة**

والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول .9. إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات نقاط القوة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه الإجابة	درجة الموافقة	الترتيب
01	يمتلك العاملين المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بأعمالهم على أكمل وجه لتطوير العمل.	3.97	0.556	موافق	مرتفعة	04
02	تعمل مؤسستكم بصورة مستمرة على تحليل مختلف أنشطتها.	3.58	1.084	موافق	مرتفعة	06
03	تمتلك مؤسستكم قيادة واعية وطموحة قادرة على تحقيق أهدافها.	4.00	0.788	موافق	مرتفعة	03
04	تستخدم مؤسستكم نظم معلومات	4.05	0.779	موافق	مرتفعة	02

	متطورة يساعدها على إيجاد حلول المعرفية.					
05	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالمرونة والقدرة على الاستجابة الدائمة مع التغيرات البيئية.	4.10	0.668	موافق	مرتفعة	01
06	تتميز منتجات مؤسستكم بجودة عالية.	3.85	0.357	موافق	مرتفعة	05
نقاط القوة		**4.061**	**0.538**	**مو افق**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أهمية نقاط القوة في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لنقاط القوة بـ 4.061 وهو مرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك إتساقا عام حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.538. أما بالنسبة لترتيب العبارات إحتلت العبارة الخامسة القائلة "يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالمرونة والقدرة على استجابة الدائمة مع متغيرات البيئة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ4.10 والإنحراف معياري قدرت قيمته بـ0.668، وكان الإتجاه نحو أوافق. وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك هيكل تنظيمي ملائم ومرن يتماشى مع كل التغيرات والمتسجدات الحاصلة في البيئة، لاتخاذ القرارات المناسبة بما يخدم صالح المؤسسة.

- **إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات نقاط لضعف**

والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول .10. إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات نقاط الضعف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة	درجة الموافقة	الترتيب
07	لا تهتم مؤسستكم بالعمل الجماعي.	3.03	0.884	محايد	متوسطة	02
08	تعتمد مؤسستكم في طبيعة العمل وتسيير نشاطاتها على القيادة البيروقراطية.	3.08	0.996	موافق	مرتفعة	01
09	هناك غياب وضعف لنظام الإعلام والاتصال في مؤسستكم.	2.67	0.884	محايد	متوسطة	06
10	لا تسعى مؤسستكم لتقديم خدمات ما بعد البيع لإرضاء الزبائن عن المنتجات التي تقدمها.	2.73	0.944	محايد	متوسطة	05

DOI 10.58205/fber.v9i1.1942

11	تواجه مؤسستكم ضعف ومشاكل في عملية تحليل البيانات والمعلومات.	2.83	1.193	محايد	متوسطة	3
12	هناك ضعف من قبل مؤسستكم في توفير التدفقات المالية لتسير نشاطاتها.	2.75	0.996	محايد	متوسطة	04
نقاط الضعف		**2.85**	**0.941**	**محايد**	**متوسطة**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن هناك مستوى منخفض حول إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بعبارات نقاط الضعف، حيث كانت معظم الإجابات متجهة نحو غير موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات البعد 2.85، بإنحراف معياري قدر بـ0.941، وهذا دليل على أن المؤؤسة محل الدراسة لا تعاني من نقاط ضعف داخلية التي من شأنها عرقلة نشاطاتها وسير أعمالها، إلا بعض النقاط البسيطة فقط أما بالنسبة لترتيب الفقرات إحتلت العبارة الثامنة القائلة "تعتم مؤسستكم في طبيعة العمل وتسيير نشاطاتها على نمط القيادة البيروقراطية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرت بـ3.08 وانحراف معياري 0.941، وكان الاتجاه محايد، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لنمط القيادي المتبع لإنجاز المهام والعمليات من أجل ضمن السير الحسن لنشاطات المؤسسة.

- **إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرص**

والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول .11. إجابات أفراد عينة حول عبارات الفرص

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الموافقة	درجة الموافقة	الترتيب
13	تعمل مؤسستكم على توفير فرص التدريب للعاملين بصفة مستمرة من أجل تحسين وتطوير أدائهم.	3.99	0.748	موافق	مرتفعة	2
14	تمتلك مؤسستكم وسائل تكنولوجية وأفراد ذات كفاءة قادرين على الإبداع والتميز بهدف تحقيق ميزة تنافسية.	3.53	1.106	موافق	مرتفعة	5
15	تعمل مؤسستكم على تقوية علاقاتها مع زبائن محليين وأجنبيين.	3.67	0.985	موافق	مرتفعة	4
16	تمتلك مؤسستكم معايير ومواصفات الجودة الشاملة.	4.03	0.809	موافق بشدة	مرتفعة جدا	01
17	تعمل مؤسستكم إلى إقامة علاقات شراكة مع الدول الأجنبية لاكتساب خبرات وتنوع تجاربها.	3.68	0.985	موافق	مرتفعة	3
الفرص		**3.55**	**0.799**	**موافق**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن معظم إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الفرص كانت ضمن اتجاه أوافق بدرجة مرتفعة، وهذا ما يؤكده متوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات حيث قدر بـ والإنحراف معياري، وهذا يدل على سعي مؤسسة مناجم الفوسفات لاستغلال الفرص المتاحة أحسن استغلال من أجل الريادة والتميز والتطوير بهدف كسب أكبر الأسواق على المستوى الدولي. أما بالنسبة لترتيب الفقرات إحتلت العبارة السادسة عشر القائلة "تمتلك مؤسستكم معايير ومواصفات الجودة الشاملة" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.03، وانحراف معياري 0.809، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن مؤسسة مناجم الفوسفات تولي أهمية كبيرة في استغلال الفرص المتاحة من خلال اكتساب مواصفات الجودة، إمتلاك تكنولوجيا متطورة وحديثة وأفراد مبدعين ومتميزين، بالإضافة إلى إقامة شراكة مع الدول الأجنبية، بهدف توسيع نشاطاتها وزيادة خبراتها، وتحسين وتطوير أدائها.

- **إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات التهديدات**

والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول.12. إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات التهديدات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه الموافقة	درجة التحقق	الترتيب
18	تواجه مؤسستكم منافسة دولية شديدة في مجال نشاطها.	4.67	0.492	موافق بشدة	مرتفعة جدا	01
19	تواجه مؤسستكم ارتفاع في تكاليف النقل البحري.	3.97	0.733	موافق	مرتفعة	2
20	تتأثر مؤسستكم بالتغيرات التشريعية والسياسية والتكنولوجية.	3.19	1.195	محايد	متوسطة	03
21	هناك فرض المزيد من القيود على الاستثمار الدولي في مجال الصناعة الاستراتيجية.	3.00	1.206	محايد	متوسطة	4
التهديدات		**3.52**	**1.140**	**موافق**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن معظم إجابات أفراد عينة الدراسة كانت نحو إتجاه أوافق، وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات البعد، والذي قدر بـ3.52، وإنحراف معياري قدر بـ 1.140. وهذا يدل على أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة أن مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة- تواجه مجموعة من التغيرات الخارجية (التهديدات) التي تعتبر تحدي من تحديات المؤسسة محل الدراسة تسعى لمواجهة هذه التهديدات وجعلها في صالح المؤسسة. كما نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن العبارة القائلة" تواجه مؤسستكم منافسة دولية شديدة في مجال نشاطها" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.67 وانحراف معياري قدر بـ 0.492، وقد أكد أغلبية أفراد عينة الدراسة أن من أهم التهديدات التي تحيط بمؤسسة مناجم الفوسفات هو المنافسة الدولية الشديدة في قطاع الصناعة الاستخراجية والتحويلية، لذلك وجب عليها

DOI 10.58205/fber.v9i1.1942

الاستجابة للمتغيرات الخارجية من خلال تعميق الدراسات وزيادة الشراكة وتوطيد العلاقات مع العملاء المحليين والأجنبيين لكسب حصص في الأسواق الخارجية، والاستفادة من خبرات والتجارب السابقة.

3.3.3. التحليل الإحصائي لمحور الأداء المتميز: يحتوي هذا الجزء على استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع (الأداء المتميز)، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول. 13. نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الأداء المتميز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الموافقة	درجة الموافقة	الترتيب
01	تقوم الإدارة العليا بمؤسستكم بترسيخ ثقافة التميز.	3.87	0.701	موافق	مرتفعة	07
02	لدى مؤسستكم القدرة على تحسين وتطوير إستراتيجياتها بكفاءة وفعالية.	3.00	0.589	محايد	متوسطة	13
03	تعمل مؤسستكم على توفير مناخ تنظيمي مشجع على الابداع والابتكار.	3.65	0.764	موفق	مرتفعة	10
04	تشجع مؤسستكم العمل الجماعي من أجل تحسين أداء العاملين وتحقيق التميز.	2.98	0.614	محايد	متوسطة	14
05	تسعى مؤسستكم إلى استقطاب أفضل العاملين من ذوي الخبرات والمهارات العالية.	4.05	0.791	موافق بشدة	مرتفعة جدا	2
06	تسعى مؤسستكم بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة الشاملة.	4.08	0.651	موافق بشدة	مرتفعة جدا	01
07	تسعى الإدارة العليا في مؤسستكم لبذل المزيد من الجهود باستمرار لتحقيق مركز تنافسي جيد.	3.90	0.780	موافق	مرتفعة	06
08	تحافظ مؤسستكم على التواصل الدائم والفاعل مع العملاء لفهم حاجاتهم ورغباتهم.	3.86	0.621	موافق	مرتفعة	08
09	تسعى مؤسستكم إلى تقديم حوافز مادية ومعنوية للأفراد المتميزين لتشجيعهم للعمل أكثر.	3.50	0.785	موافق	مرتفعة	11
10	يقدم الأفراد العاملين بمؤسستكم حلول إبداعية للمشاكل والعراقيل التي تواجهها.	2.84	0.851	محايد	متوسطة	14
11	يتم إجراء دورات تدريبة للعاملين	3.28	0.925	محايد	متوسطة	12

	في مؤسستكم بشكل دوري.					
12	تتسم منتجات مؤسستكم بدرجة عالية من الجودة والتميز.	3.85	0.357	موافق	مرتفعة	09
13	تمتلك مؤسستكم المعرفة الكافية بنوع الاتصالات الخارجية والداخلية لتنسيق المهمات المرتبطة بأعمالها.	4.02	0.574	موافق بشدة	مرتفعة جدا	04
14	تملتك مؤسستكم أدوات وتجهيزات تكنولوجية المتطورة.	4.00	0.611	موافق	مرتفعة	05
15	تمتلك مؤسستكم مصلحة البحث والتطوير.	4.03	0.788	موافق بشدة	مرتفعة جدا	03
الأداء المتميز		**3.99**	**0.438**	**مو افق**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائيSPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (13) يتضح أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأداء المتميز تتجه نحو أوافق، وهذا ما توضحه نتائج المتوسط الحسابي حيث بلغ 3.99، وإنحراف معياري 0.438، وبالتالي يمكن القول هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع من الأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، حيث احتلت العبارة السابعة القائلة " تسعى الإدارة العليا في مؤسستكم باستمرار لتحقيق مركز تنافسي جيد." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.08 وانحراف معياري 0.651، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة تسعى دائما إلى التميز وكسب ميزة تنافسية على المستوى الدولي من خلال طرح منتجات ذات جودة عالية وامتلاكها لأفراد مبدعين ومبتكرين كل هذا يساهم في البحث دائما على التميز وكسب مراكز تنافسية جديدة في الأسواق الدولية.

4.3.**اختبار الفرضيات:** سيتم التطرق في هذا العنصر اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث يتم من خلاله قبول أو رفض هذه الفرضيات إحصائيا، بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون.

- **الفرضية الرئيسية:**

نص الفرعية: **" توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر نموذج والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة"**.-

الفرضية الصفرية H0 :"لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر نموذج SWOT والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة- عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$."

الفرضية البديلة H1 :"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر نموذج SWOT والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة- عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$."

من أجل إختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين، تتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول .14. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

	عناصر نموذج SWOT * الأداء المتميز
معامل الارتباط R	0.803
معامل التحديد R^2	0.645

DOI 10.58205/fber.v9i1.1942

مستوى الدلالة Sig	0.000
حجم العينة	34

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائيSPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (14) أن هناك علاقة الارتباط بين المتغيرين (عناصر نموذج SWOT والأداء المتميز) حيث بلغت قيمته 0.803، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة، كما أن القيمة الإحتمالية Sig قدرت قيمتها بـ 0.000، وهو معدل أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهي دالة إحصائيا. كما أظهرت نتائج معامل التحديد أن 64.5% من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع (الأداء المتميز)، وفي هذه الحالة يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة 95%، وهذا يدل على وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

بناءا على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر نموذج SWOT والأداء المتميز في مؤسسة مناجم فوسفات –تبسة- عند مستوى الدلالة 0.05≥ α"

- **الفرضيات الفرعية**
- **الفرضية الفرعية الأولى:**

نص الفرضية: "توجد علاقة إيجابية بين نقاط القوة والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-".

الفرضية الصفرية H0: "لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نقاط القوة والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة- عند مستوى الدلالة المعنوية $0.05 \geq \alpha$."

الفرضية البديلة H1: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نقاط القوة والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة- عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$."

من أجل إحتبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس علاقة وقوة الاتجاه بين المتغيرين. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول .15. نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

	نقاط القوة * الأداء المتميز
معامل الارتباط R	0.734
معامل التحديد R^2	0.539
مستوى الدلالة Sig	0.000
حجم العينة	34

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (15) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين نقاط القوة والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي0.734 ، وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط إيجابية قوية بين المتغيرين، كما أن القيمة الاحتمالية sig قدرت بـ 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة 0.000، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 53.9% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الأداء المتميز) تعود للمتغير المستقل (نقاط القوة)، أما بالباقي يعود إلى متغيرات أخرى. ومن خلال هذه تتأكد صحة الفرضية الفرعية الأولى أي أن هناك علاقة ودور إيجابي ذي دلالة إحصائية بين نقاط القوة والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-.

وبناء على النتائج السابقة ترفض الصفرية وتقبل الفرضية البديلة :

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نقاط القوة والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05≥ α"

- **الفرضية الفرعية الثانية:**

نص الفرضية: "**توجد علاقة إيجابية بين نقاط الضعف والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات**".

الفرضية الصفرية"H0 :"لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نقاط الضعف والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة- عند مستوى دلالة المعنوية **0.05≥ α"**

الفرضية البديلةH1 : "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نقاط الضعف والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة- عند مستوى دلالة المعنوية **0.05≥ α"**

من أجل إختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين المتغيرين وقوة الاتجاه.

والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول.16.نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

	نقاط الضعف * الأداء المتميز
معامل الارتباط R	0.362
معامل التحديد R^2	0.172
مستوى الدلالة Sig	0.000
حجم العينة	34

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائيSPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (16) أن هناك علاقة إرتباط لكنها ضعيفة بين نقاط الضعف والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة، وهذا ما تشير إليه نتائج أن معامل الارتباط يساوي0.362، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجب وضعيف جدا بين المتغيرين، كما أن القيمة الاحتمالية sig قدرت بـ0.000، وهي دالة إحصائيا. كما أشارت نتائج الجدول أن قيمة معامل التحديد قدرت بـ0.172، وهذا تأثير ضعيف جدا، حيث يفسر أن 17.2% من التغير في الأداء المتميز يعود لنقاط الضعف لكن بتأثير ضعيف، والباقي راجع إلى عوامل أخرى. ومن خلال نتائج الجدول أعلاه تتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية أي أن هناك علاقة إيجابية لكن ضعيفة بين نقاط الضعف والأداء المتميز.

بناءا على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نقاط الضعف والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة- عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05 ≥ α"

- **الفرضية الفرعية الثالثة:**

نص الفرضية: توجد علاقة إيجابية بين الفرص والأداء المتميز في مؤسسة مناجم –تبسة*

الفرضية الصفرية"H0 **:**"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الفرص والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة- عند مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ≥ α"

الفرضية البديلة "H1 :"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الفرص والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة- عند مستوى دلالة المعنوية **0.05** ≥ α"

DOI 10.58205/fber.v9i1.1942

من أجل إختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة وقوة الاتجاه بين المتغيرين.

الجدول 17. نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

	الفرص * الأداء المتميز
معامل الارتباط R	0.796
معامل التحديد R^2	0.643
مستوى الدلالة Sig	0.000
حجم العينة	34

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات البرنامج الاحصائيSPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (17): يتبين أن هناك إرتباط بين الفرص والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، وهذا ما تشير إليه نتائج الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط قدرت بـ0.796، وهذا يدل على وجود إرتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد قدرت بـ 0.634، أي أن 64.3% من التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز تعود للفرص المتاحة، أما الباقي يعود لعوامل أخرى غير مدرجة في نموذج. كما نلاحظ أن القيمة الاحتمالية **sig** قدرت بـ 0.000، وهي دالة إحصائيا. ومن خلال نتائج الجدول تتأكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة أي أن علاقة ودور إيجابي بين الفرص والأداء المتميز ذي دلالة إحصائية في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة.-

بناءا تحليل نتائج الجدول السابق تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة.

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الفرص والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة- عند مستوى دلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$"

- **الفرضية الفرعية الرابعة**

نص الفرضية: "**توجد علاقة إيجابية بين التهديدات والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-** ".

الفرضية الصفريةH0 : "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التهديدات والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة- عند مستوى دلالة المعنوية**0.05** $\alpha \leq$"

الفرضية البديلةH1 :" لا توجد علاقة إيجابية بين التهديدات والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة- عند مستوى الدلالة المعنوية **0.05** $\alpha \leq$"

من إختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرين، وقوة الاتجاه.

الجدول .18. نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

	التهديدات * الأداء المتميز
معامل الارتباط R	0.598
معامل التحديد R^2	0.363
مستوى الدلالة Sig	0.000
حجم العينة	34

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (18): أن هناك علاقة إرتباط بين التهديدات والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات، كما هو موضح في معامل الارتباط حيث قدرت نسبته بـ0.598، وهذا يدل على أن هناك علاقة موجبة ومتوسطة بين المتغيرين، كما تشير نتائج الجدول أن قيمة معامل التحديد قدرت بـ0.363، أي أن 59.8% من التغير في الأداء المتميز يعود إلى التغيير في التهديدات، وبالباقي يعود لعوامل أخرى. كما نلاحظ أن القيمة الاحتمالية **sig** قدرت بـ 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية، وهي دالة إحصائيا. ومن خلال ما سبق تتأكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة على أنه هناك علاقة ودور إيجابي بين التهديدات والأداء المتميز ذي دلالة إحصائية في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-.

بناءا على نتائج الجدول السابق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة

" توجد علاقة إيجابية ذات إحصائية بين التهديدات والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة- عند مستوى دلالة المعنوية 0.05 ≥ α"

4. الخاتمة:

من خلال دراسة إشكالية التي تبحث عن العلاقة بين عناصر نموذجSWOT والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج و التوصيات كان من أهمها :

1.4 .النتائج: تتلخص نتائج الدراسة في النقاط التالية:

1.1.4 .النتائج النظرية: يمكن حصر أبرز النتائج فيما لي :

- يعد التحليل الإستراتيجي نقطة البداية، ومرحلة أولية من مراحل التسيير الإستراتيجي فهي تعطي دراسة تفصيلية شاملة حول المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية؛
- هناك عدة أساليب وأدوات للتحليل الاستراتيجي من بينها التحليل الرباعيSWOT، فهو يعد نموذج جد مهم للمؤسسات الاقتصادية حيث يساهم في رسم وتحديد استراتيجيات المؤسسة المستقبلية؛
- يساهم نموذجSWOT، في تحديد وتشخيص نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة والعمل على استثمارها لصالحها، وكذا التعرف على الفرص المتاحة وأبرز التهديدات والمخاطر التي يمكن التعرض لها في المستقبل؛
- استغلال الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة يساهم في تحسين وتطوير أدائها؛

2.1.4 .النتائج التطبيقي: تتلخص نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة- في النقاط التالي :

- يؤثر تطبيق عناصرSWOT بصفة مباشرة وقوية على مؤسسة مناجم الفوسفات، حيث تم التوصل أن كل من نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص المتاحة، وكذا التهديدات، هي عناصر مهمة تلعب دور إيجابي في تحسين الأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة-؛
- تقوم مؤسسة مناجم الفوسفات بتطبيق نموذجSWOT بطريقة مباشرة من خلال عرض كل نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة وعرض نقاط الضعف ومحاولة معالجتها، بالإضافة إلى إستغلال الفرص المتاحة أحسن استغلال، مع التعرف على التهديدات المحيطة بها، من أجل تحديد مواطن الخلل والانحرافات والمعيقات وتصحيحها لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء؛
- هيمنة جنس الذكور على جنس الإناث، إذ بلغت نسبتهم 64.7 % وقدر عددهم 22 فردا، وما نسبته 35.3% إناث، ويرجع ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة؛

DOI 10.58205/fber.v9i1.1942

- انتساب نسبة كبير من أفراد عينة الدراسة لفئة الشباب حيث قدرت نسبتهم بـ 37.27% حيث تتراوح أعمارهم ما بين (30 -40 سنة)، وهو راجع لسياسة الاستقطاب التي تعتمد عليها مؤسسة مناجم الفوسفات لكسب أفراد من هذا العمر لقدرتهم على العطاء والتميز؛

- بينت النتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يعطون أهمية كبيرة لنقاط القوة الموجودة في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-، والعمل على استثمارها لتحسين أدائها؛

- بينت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة أكدوا على وجود بعض نقاط ضعف داخل المؤسسة محل الدراسة وهي تسعى جاهدة للتقليل من هذه النقاط، ومحاولة الاستثمار فيها وجعلها نقاط قوة؛

- أوضح نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على وجود بعض نقاط الضعف داخل مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-، التي من شأنها تأثير عليها مستقبلا فهي تسعى جاهدة لتقليل من هذه النقاط ومحاولة جعلها فرصة للاستفادة منها مستقبلا؛

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن للمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة- عدة فرص سواء كان في البيئة الداخلية أو الخارجية لها، لذلك وجب عليها إستغلال الأمثل لهذه الفرص ومحاولة الاستفادة منها مستقبلا لتحقيق ميزة تنافسية؛

- كما أوضحت نتائج الدراسة وهذا ما أكدته عينة الدراسة أن المؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة- تواجه عدة تحديات وتهديدات في البيئة الخارجية وخاصة المنافسة الشديدة من قبل الدول الأجنبية، لذلك على المؤسسة محل الدراسة إستغلال نقاط القوة الموجودة والفرص المتاحة، والعمل على التطوير والإبداع وتحسين الأداء المتميز، بهدف مواجهة مختلف التحديات وتحقيق مركز تنافسي مقارنة مع الدول الأجنبية وكسب أكبر عملاء سواء محليين أو أجانب؛

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أداء متميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة- وهي تسعى جاهدة لبلوغ مستويات مرتفعة من الأداء لكسب حصص سوقية في الأسواق الدولية؛

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نقاط القوة والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة- عند المستوى الدلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$؛

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نقاط الضعف والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة- عند المستوى الدلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$؛

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الفرص والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة- عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$؛

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التهديدات والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة- عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha \leq .0.05$؛

3.1.4. التوصيات: يمكن تقديم جملة من الاقتراحات في النقاط التالية:

- ضرورة التركيز على مفهوم نموذج SWOT إذ يعد من المفاهيم المهمة التي تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية؛

- ضرورة القيام بتحليل البيئة الداخلية لمعرفة مواطن القوة في المؤسسة والعمل على استغلالها واستثمارها بشكل بأفضل، وتحديد نقاط الضعف ومحاولة القضاء عليها؛

- حث مسيري المؤسسات الاقتصادية على القيام بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة والاستفادة منها، مع التعرف على التهديدات لتجنبها؛

- الاستفادة من نتائج تحليل نموذج SWOT في تحسين الوضع العام للمؤسسات من خلال صياغة واختيار البديل الأفضل من الخيارات الإستراتيجية المتاحة؛
- العمل على تكثيف البرامج التدريبية بهدف تحسين مستوى الابتكار والتطوير لتعزيز المعارف وتجديدها لدى الموارد البشرية لتحسين الأداء المتميز؛
- ضرورة الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير وتنمية الابداع، وتشجيع العمل الجماعي بين جميع العاملين داخل المؤسسة لتحقيق الأداء المتميز.

5.المراجع:

- برقيقة خديجة (2021)، **دورأدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعة بالجنوب**، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، تخصص: الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- بن علي أمينة وآخرون، **(2018) تحليل استراتيجيات التسويق الموجه للنساء باستعمال** swot، **دراسة حالة مؤسسة فينوس لمواد التجميل (venus)** ، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 06، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف-ميلة-.
- حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، **(2017)**، **دور التحليل الاستراتيجي** swot **في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-**، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد01، العدد01، جامعة باتنة 01.
- زروخي فيروز، لقليطي الأخضر، (2018)، **نماذج عالمية من الأداء المتميز**، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، جامعة المسيلة.
- فنوش نوفل، ختار نصير، (2022)، **دورنموذج** SWOT **في عملية التخطيط الإستراتيجي بالنوادي الرياضية المتحرفة**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 01، جامعة محمد خضير، بسكرة.
- Arqawi Samer M. & Other, (2018), **The Impac of Obstacles To The Application Of Knowwledge Management To Preformance Excellence**, International, Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), Vol 2 Issue 10.
- Eurostat, (2004), **USE And Practice Of swot Anlysis,** seminar On Strategic Planning And Programming Of Statistical Activities, 17-19 October 2001, Moscow.
- GÜREL Emet & Merba TAT, (2017) **SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW**, The Journal of International Social Research, Volume 10, Issue 01.
- Sarsby Alan, (2012), **A Useful Guide to swot Analysis**, Pansophix Online Streling House, 10 Wheatcroft Business Parek Landmere, Nottingham, NG 12 4 DG.
- Taherdoost Hamed, Madanchian Mitra, (2021), **Determination Of Business Strategies Using SWOT Analysis:** Planning And Macro Management & Public Policies, volume 03, Issue 01.
-

DOI 10.58205/fber.v9i1.1942

المجلد 9، العدد 1، مارس 2025