

## اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الاردنية نحو تطبيق مصفوفة (SWOT) والعوامل المؤثرة فيها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية

صبا نوري الحمداني  
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الانبار.  
د. محمد الخولاني  
كلية العلوم المالية والإدارية/ جامعة المدينة العالمية - ماليزيا

### Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق مصفوفة SWOT بشقيه الداخلي والخارجي والعوامل المؤثرة فيها في تحقيق الميزة التنافسية في مراكز الوزارات الاردنية ويتكون مجتمع الدراسة من مديري المديرية في ثلاث وعشرين وزارة في الأردن لعام 2015 ، وتم حصر عددهم بالرجوع الى الهياكل التنظيمية في وزاراتهم واستبعاد وزارة الدفاع تم اخذ عينة عشوائية ميسرة شملت (300) مديراً بعد استبعاد وزارة الدفاع من الدراسة لخصوصية عملها واسترجعت منها 260 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة 86.6% ، وهي نسبة جيدة للدراسة ، لتمثل نسبة المعاينة لغرض تحديد عينة الدراسة واعتمد تحليل بياناتها على التحليل الاحصائي الوصفي ومعامل الانحدار واختبار احصائية F و t وكانت من اهم نتائجها بان هناك علاقة ايجابية بين القيام بعملية التحليل البيئي (SWOT) والميزة التنافسية في مراكز الوزارات الاردنية لمواجهة الظروف التنافسية المقبلة في الوزارات الاردنية، واوصت الدراسة: ضرورة اعتماد تحليل SWOT بصيغة منهجية متكاملة من قبل الإدارة العليا باعتبارها الأداة والوسيلة الدافعة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق كفاءات متميزة ، والسعي لرصد تغيرات عناصر البيئة الخارجية بشقيها العامة والتنافسية بشكل مستمر لتكون أساساً لتطوير علاقات تفاعلية ناجحة من منظور تعظيم الاستفادة من الفرص التي تتيحها الوزارات الاردنية. الكلمات المفتاحية: مصفوفة (SWOT) الميزة التنافسية، القطاع العام الاردني.

### Manager's trends in the Jordanian ministries centers towards the application of the matrix (SWOT) and the factors affecting it and its role in achieving competitive advantage: An Empirical Study

#### Abstract

This study aimed to identify the trends of managers towards the application of sucking matrix SWOT, Both internal and external factors affecting them in achieving the competitive advantage of the Jordanian ministries centers And the study population of the district managers in the twenty-three ministry in Jordan for 2015 consists were infinite numbers by reference to the organizational structures in their ministries and the exclusion of the Ministry of Defense has been taking a random sample soft included (300) as director after excluding the Department of Defense to study the specificity of their work and retrieve them 260 identify valid for statistical analysis by 86.6%, a good proportion of the study, to represent the ratio of the preview for the purpose of the study sample identification and adopted statements descriptive statistical analysis and regression coefficient test and statistical analysis t And F And it was one of the most important results of There are positive relationship between carrying out environmental analysis (SWOT) And competitive advantage in the Jordanian ministries centers to cope with the upcoming competitive conditions in the Jordanian ministries, and recommended the study: the need to adopt an analysis SWOT. Form an integrated approach by senior management as a tool and means driving to achieve competitive advantage and create a distinct competencies, and seek to monitor changes in the external environment elements of the public in both its competitiveness on an ongoing basis to serve as a basis for the development of interactive successful relationships from the perspective of maximizing the use of the opportunities offered by the Jordanian ministries.

**Key words:** Matrix (SWOT), Competitive Advantage, The Jordanian public sector.

#### أولاً-المقدمة:

وتنفيذ حزمة من الاستراتيجيات الفاعلة لضمان سير العمل فيها بشكل منظم ودقيق ولتحقيق الرسالة والاهداف المرسومة لها، بسبب العولمة والتطور التكنولوجي الحاصل في تقنيات الاتصال

في أي منظمة سواء كانت إنتاجية او خدماتية او حكومية او عسكرية لابد على القائمين عليها من اعداد وتطوير

3- توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية لعمليات تحليل سوات بالنسبة للمديرين أفراد العينة في المنظمات المبحوثة في تعزيز قدرة منظماتهم على تحقيق الميزة التنافسية.

4- وضع ملامح نموذج واقعي من واقع إجابات أفراد عينة البحث يبين كيفية تأثير أبعاد تحليل سوات في تحقيق المنظمات المبحوثة للميزة التنافسية.

#### رابعاً- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في هذا الموضوع في أهمية متغيراته بوصفها متغيرات حاسمة بالنسبة لمنظمات اليوم، فلا يمكن لأي منظمة البقاء والنمو والنجاح دون اهتمام بعملية التحليل البيئي الإستراتيجي المتمثل بتحليل سوات ، وكذلك دون السعي للحصول على الميزة التنافسية. وبناءً على ذلك، فإن البحث في هذا الموضوع سيساهم في إثراء متغيراته بحثاً وتأطيراً فلسفياً وفكرياً للكشف عن مضامينها وأبعادها، مما يساعد في نشر ثقافة التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية في أوساط العاملين في المنظمات والباحثين.

#### خامساً- مخطط البحث:

بني مخطط الدراسة ليقدم تفسيراً لابعاد المشكلة ويسمح بتحقيق أهدافه وعليه فان مخطط الدراسة يوضح الاثر بين متغيرات الدراسة والتي تتمثل بالآتي:

تحليل سوات: تم تناول ابعاد مصفوفة SWOT بوصفه متغير مستقل على مقياس (2013) Abdi, Alireza و (2009) Lawrence ولها اربعة ابعاد تتمثل بالاتي:

(أ) نقاط القوة Strengths والضعف Weaknesses: (المهارات والكفاءات، الموارد البشرية، الموجودات المادية، الموجودات المعنوية، الإدارة والهيكل). (ب) الفرص Opportunities والتهديدات Treats: (نمو السوق، جاذبية الصناعة، الاندماج والتكامل، التحالفات، التكنولوجيا الجديدة، قوة المنافسة).

والمعلوماتية والمواصلات ، أصبحت المنظمات بمختلف أنواعها تعمل في ظل تنافس عالمي شديد وليس فقط تنافس محلي ، مما يتطلب وجود سياسة هجوم جيدة لتحسين عملية التوافق التي تقوم بها منظمة ما بين مواردها الداخلية من المهارات والفهم اللازم لطبيعة المنافسة العالمية والخبرة والرؤية اللازمة للعمل في ظل ثقافات عالمية مختلفة وبيئة عالمية شديدة التعقيد والتغير المستمر مما يساعد تطبيقها على موائمة التحديات البيئية والفرص مع قوة وضعف المؤسسات واجراء تقييم شامل من شأنه ان يسهم في التعرف على مدى قدرة المديرين في كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديد الأهداف من خلال تبني الخيار الاستراتيجي الملائم لتحقيق الميزة التنافسية.

#### ثانياً- مشكلة البحث:

إن الجدل الذي تثيره هذه الدراسة يتمثل بمدى صحة الربط بين متغيراتها اي مدى وجود تأثير بين تحليل سوات والميزة التنافسية ودرجة ممارسته في الوزارات الأردنية، كذلك معرفة مدى تأثير اتجاهات المدراء نحو مزايا تطبيق مصفوفة سوات في تلك الوزارات، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

1- ما طبيعة العلاقة بين تحليل سوات والميزة التنافسية في الوزارات الاردنية؟

2- هل هناك تأثير لتحليل سوات في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للوزارات الأردنية؟

#### ثالثاً- أهداف البحث:

في ضوء المشكلة المطروحة يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تقديم إطار نظري لمنطلقات البحث الفكرية والفلسفية يسلط الضوء على البعد الفلسفي وراء محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث.
- 2- تحديد أي الأبعاد من أبعاد تحليل سوات الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية.

1-الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية بين نقاط القوة (الموارد البشرية، والمواد المادية، والنمط الإداري) وتحقيق الميزة التنافسية.

2-الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية بين نقاط الضعف (الموارد البشرية، والمواد المادية، والنمط الإداري) وتحقيق الميزة التنافسية.

3-الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية للفرص المتاحة (الموارد البشرية، والمواد المادية، والنمط الإداري) وتحقيق الميزة التنافسية.

1- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية للتهديدات التي تواجهها (الموارد البشرية، والمواد المادية، والنمط الإداري) وتحقيق الميزة التنافسية.

2- سابعاً: الدراسات السابقة:

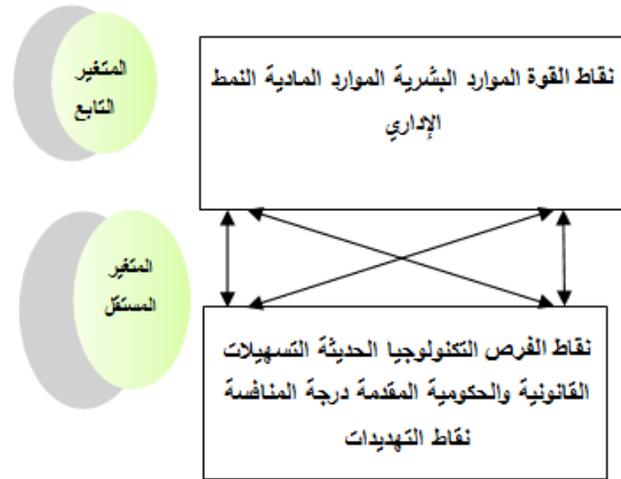
3- أولاً: الدراسات العربية:

4- دراسة الروسان (2007) بعنوان "العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"

5- هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين التحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي وبين الميزة التنافسية بالتطبيق على القطاع المصرفي الاردني، حيث لا زالت عملية التحليل البيئي لا تحظى بالاهمية الكبيرة وغياب الوعي بأن الميزة التنافسية تبنى على ما يتاح في خزنة المنظمة من نقاط قوة والعمل على تجاوز نقاط الضعف لديها، وهذا الامر لا يتم بمعزل عن الفرص التي يمكن ان تظهر في البيئة الخارجية والتي

الميزة التنافسية Competitive Advantage بوصفها متغير تابع على مقياس (Srivastava et al (2013) ومقياس (Porter, M.E., et al. (2004) تضمن: (التميز، وسرعة الاستجابة، والإبداع).

الشكل (1): المخطط المقترح للدراسة



إن الأسهم تشير إلى الآتي:

- 1- نقاط القوة + الفرص = توسيع الميزة التنافسية.
- 2- نقاط الضعف + الفرص = معالجة نقاط الضعف لبناء الميزة التنافسية.
- 3- نقاط القوة + التهديدات = المحافظة على الميزة التنافسية.

سادساً-فرضيات البحث:

تنتقل فرضيات البحث من محاولة الإجابة على التساؤلات التي أثيرت في المشكلة والمنسجمة مع الأطروحات النظرية والمفسرة لسلوك متغيرات الأنموذج، وعلى النحو الآتي:  
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مصفوفة SWOT والعوامل المؤثرة فيها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وتنبثق منها الفروض الفرعية التالية:

**دراسة (Shinno et al. (2006) "Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry"** بينت الدراسة أهمية تحليل

السوات الكمي على المنافسة العالمية لصناعة أدوات الات في اليابان وتتطلب من مصنعي الأدوات الآلية استراتيجية فعالة لتحقيق الميزة التنافسية، القوة والضعف والفرص والتهديدات هي واحدة من أكثر الأساليب الفعالة في تحليل سياسة الإدارة الاستراتيجية للمنظمة في اليابان، وقد اقترح تحليل السوات الكمي بشكله الجديد لترجيح وتقييم عوامل السوات باستخدام مصفوفات المقارنة كداة للتخطيط استراتيجية فعالة في المؤسسات اليابانية واوصت الدراسة باستمرار البحث في هذا المجال.

**دراسة (J.D.H Van Wingarden et al. (2010) "Strategic analysis for health care organizations: the suitability of the SWOT – analysis"**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة التحليل الاستراتيجي للمنظمات الرعاية الصحية باستخدام طريقة SWOT، حيث لازلت عملية التحليل الاستراتيجي لاتحظى بالاهمية الكبيرة لدى مديري الصحة وغياب الوعي بان الميزة التنافسية تبنى من نقاط القوة والعمل على تجاوز نقاط الضعف لديها في مجال الرعاية الصحية في العديد من البلدان الاوربية وبالأخص هولندا وبناء على هذه النتائج تم استثمارها بشكل سليم تعمل على تعزيز المزايا التنافسية في مجال القطاع الصحي في هولندا.

**دراسة (Ziboon et al. (2012) "SWOT Analysis Map for Current Situation of Two Mahala in Najaf Center"**

هدفت الدراسة الى التعرف على أهمية خارطة تحليل (SWOT) لواقع حال محلاتان في مركز النجف فهو يستخدم لتحديد العوامل الداخلية والتي تشمل الموارد والقدرات والعقبات (نقاط القوة والضعف)، والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) تم انجاز هذا التحليل من خلال استخدام استمارة الاستبيان والتي أعطيت لعينة من السكان في النجف وتوصلت الدراسة الى أبرز

إذا ما تم استثمارها بشكل سليم تعمل على تعزيز المزايا التنافسية في القطاع المصرفي الأردني.

**6- دراسة الغالبي وادريس (2009) بعنوان "استخدام**

**بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل سوات (SWOT) لصياغة الاستراتيجية دراسة اختبارية في البنك العربي"** وقد بينت الدراسة الى أهمية استخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل سوات لصياغة الاستراتيجية في البنك العربي وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها: ان أحد السبل الكفيلة يجعل تحليل SWOT صيغة عملية ممكنة التطبيق هو ربط هذا التحليل ببطاقة الأهداف الموزونة لانها تعطي مؤشرات واقعية يجب التركيز عليها في ضوء أولويات البنك العربي، ان المؤشرات المالية الصرفة هي المعتمدة لقياس نتائج الأداء بعيداً عن المنظور الشمولي للأداء، مع كون البنك العربي يعتمد في حالات معينة المؤشرات غير المالية.

**7- دراسة وليد (2009) بعنوان "الأسس العامة لبناء**

**المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS"** حيث بينت هذه الدراسة أهمية المزايا التنافسية بالتركيز على محاولة تحديد الركائز الأساسية التي تمكن الشركة من بناء مزايا تنافسية راسخة غير قابلة للتقليد والمحاكاة والمتمثلة في الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة السريعة، وتوصلت الدراسة الى اهم النتائج: ان الميزة التنافسية تنشأ بتوصل الشركة الى أساليب او طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا وتنقسم الى نوعين ميزة التكلفة الأقل حيث تتمكن الشركة من تقديم منتجاتها بسعر منخفض، وميزة تمييز حيث تقدم الشركة منتجات متميزة عن المنافسين أما بالجودة او بالتحديث او بتقديم الخدمات للعملاء.

ثانيا-الدراسات الاجنبية:

### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- أسهمت أكثر الدراسات التي راجعها الباحث في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية وإثرائها.
- 2- أشارت بعض الدراسات السابقة الى مدخل التحليل الاستراتيجي كمدخل مهم لدراسة الميزة التنافسية، مما يعزز توجهات هذه الدراسة.
- 3- قدمت المنهجيات والأساليب الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسات تصوراً لبناء منهجية هذه الدراسة واختيار الأساليب المناسبة لاختبار فرضيات مخطط الدراسة.

### الإطار النظري

#### أولاً: تحليل سوات:

#### أ- تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة بطريقة (SWOT)

قبل التطرق الى موضوع تحليل بيئة المنظمة ينبغي التعرف على مفهوم البيئة ويقصد بها مجموعة الظروف والمتغيرات والموارد التي تحيط بالمنظمة وتقسّم على بيئة داخلية وبيئة خارجية. وإن أغلب الباحثين استخدموا تحليل SWOT في تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة لأنه يتناسب بشكل خاص مع المراحل الأولى من التخطيط الاستراتيجي ، وكلمة سوات SWOT إختصار لأربعة مفردات هي: القوة Strength، الضعف Weakness، الفرص Opportunity، التهديدات Threats ، وظهر تحليل SWOT نتيجة للبحث الذي تم بمعهد ستانفورد من عام 1960 الى عام 1970 وقام به إلبرت همفري ، وجاء الاهتمام به في نفس الوقت الذي دعت الحاجة الى دراسة الإستراتيجية ويات ذلك واضحاً في العديد من النظريات التي تقترض أن تقوم الإدارة بالتحليل البيئي للاستعانة بنتائجه لرسم صورة المنظمة في بيئتها الخاصة والعامة ، وكان Andrews في كتابه "The Concept of Corporate Strategy" أول من أشار إلى الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، إذ عرف الإستراتيجية على إنها الموائمة بين ما تستطيع المنظمة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف)

النتائج: ان تحليل سوات يساعد على كشف العقبات والقدرات والمشاكل التي تعاني منها سكان مدينة النجف.

#### دراسة (Abdi et al. (2013

### "Overview SWOT Analysis Method and its Application in Organization"

أكدت هذه الدراسة النظرة العامة في اتباع طريقة تحليل السوات وتطبيقها على المنظمات من خلال التعرف على مناطق الضعف والقوة داخلها وخارجها من اجل النجاح في التأثير او التغيير في البيئة المحيطة وتحقيق الأهداف والغايات بتحويل نقاط القوة قدرات باستخدام الفرص المتاحة، ونقاط الضعف يمكن تحويلها الى نقاط القوة والتنبؤ بسوق العمل ومجرباته واحتياجاته من اهم ما توصلت به هذه الدراسة.

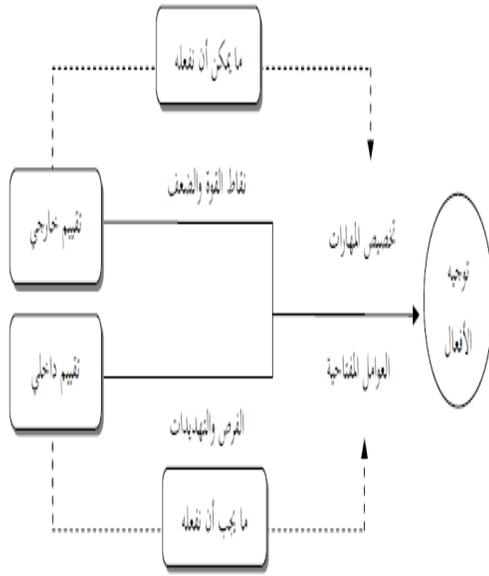
#### دراسة (Srivastava et al. (2013 "Building a Sustainable Competitive Advantage"

بينت الدراسة أهمية الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات والامتيازات التي تحصل عليها المنظمات من خلال تضامن جهود المنظمات والتنسيق المتكامل بين أنشطتها المختلفة بصورة أكثر كفاءة وفاعلية بشكل يجعلها متميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها واوصت الدراسة باستمرار البحث في هذا المجال.

#### دراسة (Poernomo et al. (2014

### "The Effect of The Resources and Capabilities to Competitive Advantage and Company's Performance of "Batik" Micro"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر الموارد والقدرات للميزة التنافسية على اداء الشركات في باتيك مايكرو التي تساعد الشركة في خلق القيمة للمستهلكين والتي يمكن ان تقود الى كفاءة متميزة ذا قيمة كبيرة ، وان التمييز بين الموارد والقدرات يعد امرا جوهريا لفهم وادراك العوامل التي تؤدي الى توليد ويجاد الكفاءة المتميزة ، بشكل عام فان قدرات الشركة تعد نتاج هيكلها التنظيمي وعملياتها ونظم الرقابة بها، هذه الدراسة تقيس أداء الشركة من خلال الجمع بين وجهة نظر الموارد والقدرات وميزة تنافسية على الباتيك الصغيرة في جزيرة مادورا، اندونيسيا واوصت الدراسة باستمرار البحث في هذا المجال.



ويتطلب هذا النموذج توضيح مكوناته وإطاره العام وكالاتي:

### 1- البيئة الداخلية (القوة والضعف):

أن تحليل البيئة الخارجية من وجهة النظر الاستراتيجية غير كاف إذ لا بد من إجراء تحليل للبيئة الداخلية فهي مجموعة من العوامل الداخلية تؤثر على قرارات الأعمال داخل المؤسسة، وتتمثل عناصر القوة والضعف في ثلاث محاور هي (Cadle et al. , 2010):

أ- **الهيكل التنظيمي** وبموجبها يتم تحديد العلاقات القائمة في المؤسسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل.

ب- **الثقافة التنظيمية** تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة

وماذا يجب أن تفعله (أي الفرص والتهديدات) (Johnson et al. 2009:81) ، وتعرف (SWOT) بأنها "الفرص والتهديدات الخارجية وللإستراتيجية التي هي تمثل التوافق الأفضل ما بينهما" (J.Vanwingaarden et al . 2010).

كما عرفها Lawrence (2009) انها أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، وهذا ان تحليل (SWOT) يقوم على أساس افتراض ان الإستراتيجية الفعالة تستطيع ان تعزز ما يتعلق بالمنظمة من نقاط قوة وفرص وتقليل أثر نقاط الضعف والتهديدات (Grant, 2010).

ويتطلب على إدارة المؤسسة تحليل دراسة ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات على مستوى المؤسسة، فقد ظهرت عدة دراسات إهتمت بتحليل بيئة المؤسسة يمكن ذكر مصفوفة النمو لمجموعة بوستن الإستشارية (BCG) (Boston Consulting Group)، ونموذج جنرال إلكتريك (GE)، ومصفوفة (SWOT)، لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (بلبشير ، 2015).

وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة ، ويشير (Shinno, et al. (2006) بأن الفرصة هي الموقف الجذاب الذي يحتمل ان تتمتع به المنظمة بمزايا نسبية ، اما (Johnson, et (2009 al. فيعرف الفرصة هي "فكرة تستطيع المنظمة تحويلها إلى خدمة أو سلعة أو موقف" (Johnson, et al. , 2009:82) ، كما تعرف الفرصة انها تنشأ من خلال قدرة المنظمة على استغلال الإمكانيات والعناصر كافة في البيئة الخارجية (جونز وهيل ، 2008 :101) ، اما التهديدات يشير (Hitt, et al.(2011 انها تلك الحالات او الاتجاهات السلبية ومتوافقة مع اتجاهات المنظمة او الاضرار الذي يحدث في البيئة ليؤدي الى تأثيرات عكسية على اهداف المنظمة ، كما تعرف بأنها تلك العوامل او الاحداث التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المؤسسة (منال ، 2014 :61).

#### مصفوفة سوات

إن عملية الموائمة بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تتم من خلال مصفوفة سوات والتي ينتج عنها إمكانية اختيار الإستراتيجية المناسبة لكل موقف (Daft, ) 2012، كما يتضح من الشكل(3).

الشكل (3): مصفوفة سوات

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	البيئة الداخلية
		البيئة الخارجية
الخلية (3) ضعف وفرص: إستراتيجية علاجية	الخلية (1) قوة وفرص: إستراتيجية هجومية	الفرص O
الخلية (4) ضعف وتهديدات:	الخلية (2) قوة وتهديدات:	التهديدات T

ما بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفرداً وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى.

ت- **الموارد المتاحة** فتمثل المزيج من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والموارد ذات الصلة بالبحث والتطوير ، واهم هذه الموارد هي: **الموارد التسويقية**: تعد الوظيفة الأكثر أهمية للنشاط التسويقي في المنظمة هي تنظيم مستويات الطلب على منتجاتها بطريقة تساعد في تحقيق الأهداف المحددة ، ويتم ذلك من خلال درجة الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المنظمة بأوضاع أسواقها ومزيجها التسويقي والإمكانيات البشرية والتكنولوجية المرصودة لزيادة فاعلية وظيفة التسويق (صلاح الدين ، 2013). **الموارد المالية**: ان مسؤولية المنظمة الرئيسية هي توفير السيولة اللازمة سواء من مصادر داخلية أم خارجية وتخصيصها للاستخدامات المختلفة. **الموارد الإنتاجية**: وهي التي تعتنى بتوفير واستحداث سلعة أو خدمة وبالنسبة للمنتجات المادية، اما للخدمات تتجسد عند تسليم الخدمة للمستهلك (Hitt et al. , 2011). **الموارد البشرية**: وهي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، هـ- **موارد البحث والتطوير**: وهي مركز النشاط الابتكار والابداع داخل المنظمة والمسؤولة عن صياغة السياسة التكنولوجية التي تهدف للوصول إلى الكفاءة التكنولوجية وتنفيذها.

#### ثانياً : البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات):

يتلخص مفهوم البيئة الخارجية على تحديد الفرص وهي الاحتمالات التي تسمح للمنظمة من تحقيق أهدافها ، والتهديدات التي تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها ، فهي تمثل نتائج الاتجاهات والاحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن ان تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل ، فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها ،

وما تواجهه من تهديدات في البيئة ، وسبب ذلك يعود الى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المنظمة ، فضلاً عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة ، لذلك فإنها ستعتمد استراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد ، أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق والانتظار الى حين من الزمن لكي تعيد النظر في قدراتها بما يعزز من مكامن قوتها وتعالج نقاط ضعفها لكي تعاود النشاط والعمل.

### ثانياً: الميزة التنافسية

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي ، ويرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية الى Chamberlin سنة 1939 ، لكن يمكن ارجاعه إلى Selznick سنة 1959 ، الذي يربط الميزة بالمقدرة ، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف Schendel و Hofe الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد ، وبعد جاء Day سنة 1984 ، ثم M.Porter سنة 1985 فوضعا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية ، حيث اعتبروا الميزة التنافسية هدف الإستراتيجية المتغير التابع ، وليس شيئاً يستخدم ضمن الإستراتيجية ، وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية (عبد الرؤوف ، 2007) ، ويعتبر مايكل بورتر Porter أول من وضع نظرية الميزة التنافسية ، فقد صمم لها نموذج لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد ، معتبراً ان التنافس يتم بين المؤسسات نفسها ، وعرفها بورتر انها تنشأ اساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة (Porter,2001:8) ، كما عرفها (Daft (2012) للميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل

### إستراتيجية انكماشية

### إستراتيجية دفاعية

**استراتيجية الهجوم:** وتعتمدها المنظمة عندما تكون في افضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها وما متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها، وبالتالي فإن اعتماد هذه الاستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول الى الاساق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق، فضلاً عن كون مكامن قوتها هي اكبر من نقاط ضعفها، لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة (Hitt, et al. ,2011).

**استراتيجية علاجية:** وهي تمثل انعكاس للعلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المنظمة والفرص المتاحة في السوق، والتي يمكن ان تمثل حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات، ألا انها تعاني من ضعف في قدراتها وامكاناتها الداخلية، وعليه فإن إدارة المنظمة تعتمد استراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها (Grant, 2010).

**استراتيجية دفاعية:** تختلف هذه الاستراتيجية عن سابقتها بأن المنظمة تواجه متغيرات (تهديدات) خارجية غير مسيطر عليها ، وبالتالي فإنها تعمل على التكييف معها قدر المستطاع ومواجهة ما تستطيع مواجهته ، ولكنها غير قادرة على التأثير بها كما هو حاصل في بيئتها الداخلية ، ولذلك فإن الاستراتيجية هذه تمثل العلاقة بين ما تمتلكه من قوة وما تواجهه من تهديدات ، وبالتالي فإنها تنتهج استراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة ، وتستطيع تجاوزها لكي تنتقل الى استراتيجية الهجوم على اعتبارات أن تجاوز المنظمة للتهديدات يفتح لها المجال لاقتناص الفرص المتاحة في السوق.

**استراتيجية الانسحاب:** تمثل اخطر الحالات التي تكون بها المنظمة لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعثرها

الإنتاج حسب طلب الزبون والذي يتم من خلال القدرة على التجاوب مع الحالات الفريدة للزبون مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات.

3- **السرعة:** وهي عبارة عن ثلاثة أسبقيات تنافسية تركز على الوقت كأساس لتحقيق الميزة التنافسية وهي: وقت التسليم السريع وهو الوقت الفاصل ما بين وقت طلب الزبون ووقت تلبية ذلك الطلب أي وقت الانتظار، التسليم في الوقت المحدد وهو من عناصر الملائمة (Convenience) في التسويق، وسرعة التطوير للمنتج للفترة من بداية ولادة الفكرة وحتى تحقيق التصميم النهائي والإنتاج،

4- **الإبداع:** وتعني طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن تحقيق الإبداع والابتكار من خلال توفير الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أنشطة المنافسين وسرعة الاستجابة، ويتضمن الإبداع قيام المنظمة بإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمات أو استخدام طرق جديدة للعمليات وطريقة الإدارة (هل وجونز، 2008).

5- **التميز التنافسي (الكلية الأقل):** وتشتمل على عاملين هما قدرة التميز على المنافسين من خلال الجودة و/أو السعر و/أو وقت التسليم و/أو خدمة ما بعد البيع، والتميز في جذب المستهلكين من خلال تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وبشكل دائم (Srivastava et al., 2013).

### خصائص الميزة التنافسية:

هناك عدد كبير من الخصائص للميزة التنافسية تختلف من قطاع الى اخر الا انه يتفق كل من (Grant, 2010) و (Daft, 2012)، (الروسان، 2006)، (الغالبى وإدريس، 2009) على ان للميزة التنافسية خصائص وصفات تتمثل بالآتي:

بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه (Daft, 2012: 205)، ويرى (Porter et al. (2004) إن أهمية الميزة التنافسية تتمثل من خلال خصائصها الآتية:

أ- تقدم دعماً هاماً يساهم في نجاح الأعمال. ب- تتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها. ج- تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة. د- تقدم أساساً للتحسينات المستقبلية. هـ- تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون. و- توافر الانسجام الفريد بين المنظمة والغرض في البيئة.

### أبعاد الميزة التنافسية:

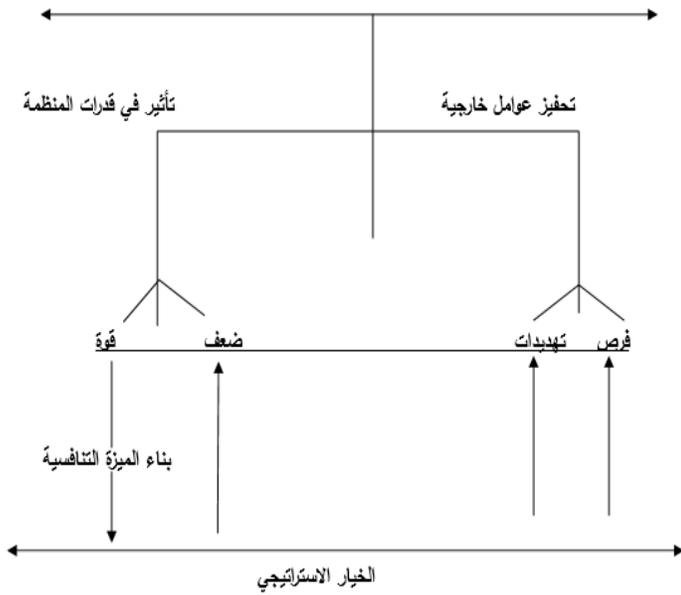
تناولت العديد من الأدبيات والدراسات أبعاد الميزة التنافسية، وبعضها أطلق عليها الأسبقيات التنافسية والبعض الآخر أطلق عليها لفظ مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ويشير (Pearce and Robinson (2011 أن ابعاد الميزة التنافسية هي خمسة أبعاد: الكلفة، النوعية (الجودة)، المرونة، الوقت (السرعة)، الإبداع والابتكار، في حين يرى الزعبي (2005) أن الميزة التنافسية تتركز في أي منظمة في واحدة أو أكثر من: (التميز، الكلفة، الابتكار، النمو، التحالفات، وبناءً على ذلك فإن أبعاد الميزة التنافسية هي:

1- **الجودة (النوعية):** وتمثل مجموعة خصائص المنتج ومنها الجمالية الهادفة الى اقناع الزبون وحثه على الشراء وتكراره والمعولية أي القابلية للتعيمير، وتمتاز المنظمة التي تتخذ من الجودة أسبقيات تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه الزبائن وبشكل أفضل من المستوى الذي يقدمه المنافسين حسب إدراك الزبائن.

2- **المرونة:** تعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج للتلاوم مع الحالات الفريدة للزبون والاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة، ونتيجة للكثير من العوامل مثل التغير السريع والمتسارع في حاجات ورغبات وتفضيلات وأذواق الزبائن وسهولة الاتصال وسرعة انتقال التأثيرات بسبب التغيرات البيئية الكلية والجزئية وانعكاسها على رغبات الزبائن وزيادة

التنافسية على جوانب القوة في المنظمة وتتفاعل مع الخيار الاستراتيجي (وما تتمتع به من قدرات وموارد والسبل الجيدة لاستخدامها)، للاستفادة من الفرص أو درء التهديدات أو تجاوز جوانب الضعف أو كلاهما (Daft, 2012).

شكل (4): مسار تحليل SWOT وعلاقته بالميزة التنافسية



المصدر: الروسان ، محمود (1997).

وكما يتضح من الشكل، ان المنظمات تواجه عموماً ثلاثة مواقف استراتيجية (هل وجوز، 2008) مختلفة يتمخض عنها ثلاثة سلوكيات فيما يتعلق بالميزة التنافسية وهي:

- 1- إذا كان لدى المنظمة نقاط قوة وتمكنت من خلالها استغلال الفرص البيئية فإنها تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية وتوسيعها.
- 2- إذا كانت هناك فرصاً بيئية متاحة للمنظمة لكنها تعاني من نقاط ضعف فعليها معالجة حالات الضعف سعياً لبناء الميزة التنافسية.
- 3- أما إذا كانت المنظمة تتمتع بنقاط قوة جعلتها تمتلك ميزة تنافسية إلا أنها تواجه تهديدات من البيئة

1- ان تكون مستمرة ومستدامة بمعنى ان تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

2- ان الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد الداخلية من جهة أخرى.

4- ان تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور مواد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.

5- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الامثل للامكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالاضافة الى القدرات والكفاءات البشرية والمعرفة وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

#### تحليل SWOT وعلاقته بالميزة التنافسية:

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة لابد من القيام بتحليل تلك المتغيرات الاربعة الرئيسية المكونة لمصفوفة (SWOT) عبر دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الاداء الداخلي (القوة والضعف) في المنظمة، ومن ثم القيام بتحديد التوجهات العامة لاختيار الاستراتيجية الملائمة والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية. وان الشكل (3) يوضح العلاقة بين مصفوفة SWOT والميزة التنافسية حيث تبنى الميزة

المكون من مديري المديرية في مراكز الوزارات الأردنية ،  
استرجعت منها 260 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة  
86.6% ، وهي نسبة جيدة للدراسة ، وتمت معالجة البيانات  
بواسطة برنامج (SPSS) للحصول على نتائج اكثر دقة.  
**صدق وثبات أداة الدراسة:**

للتحقق من الصدق الظاهري لاداة الدراسة، والصدق  
المنطقي لمحتوى الاستبانة ، تم عرضها على المختصين من  
نوبي اختصاص في مجال الادارة العامة وادارة الاعمال ، بهدف  
الوقوف على ارائهم وملاحظاتهم وتقديرهم عن مدى صلاحية  
فقرات الاستبانة وملائمتها للمحاور المقترحة للدراسة ، والجدول  
(1) يوضح نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة المتمثل بـ (الاتساق  
الداخلي لفقرات الاستبانة) :

جدول (1) .. نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (الاتساق  
الداخلي لفقرات الاستبانة)

ت	المحور	عدد العبارات	معامل الفا (الثبات)
1	القوة	4	0.81
2	الضعف	4	0.82
3	الفرص	4	0.81
4	التحديات	4	0.82
5	المتغير التابع	12	0.80
6	الكلي	28	0.85

يبين الجدول اعلاه قيم الاتساق الداخلي وكانت بدرجة  
عالية بقيمة (0.85) ، حيث ان درجة الاتساق لمعامل كرونباخ  
كلما زادت عن (60%) دل ذلك على اتساق ومصداقية  
البيانات.

#### خصائص عينة الدراسة:

فيما يلي عرض مختصر للخصائص الديموغرافية لعينة  
الدراسة:

الخارجية فعليها ان تسعى للمحافظة على الميزة  
التنافسية وتثبيتها.

ان هذه المقاييس يمكن الاستفادة منها في بناء مقاييس  
الدراسة الحالية.

#### تحليل النتائج واختبار الفرضيات

##### منهج البحث:

أشار (Bratton & Gold, 2003) إلى منهج  
الدراسة بأنه "تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع  
المعلومات والتي تجعل الدراسة تبين إغراضها بطريقة مبسطة  
ومتربطة ونظامية"، وقد وصفا أربعة مناهج تعد الأكثر شيوعاً  
بين الباحثين هي (التحليل البعدي، والمنهج الوصفي ، والمنهج  
التجريبي ، ومنهج دراسة الحالة) تعتمد الثلاثة الأولى منها على  
ما يوفره الباحث من بيانات عن طريق المسح الشفوي أو المسح  
المكتوب (الاستبانة) ، فيما يعتمد منهج دراسة الحالة على  
تقنيات المراقبة والملاحظة والمقابلات.

وعليه، فقد اعتمدت الدراسة الحالية منهج التحليل  
البعدي ، وهو منهج يتصف بالشمول ، لذا فإن تطبيقات هذا  
المنهج تستلزم الاعتماد على المنهج الوصفي كذلك كونه يحقق  
بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواء أكان  
مسحاً مكتوباً (الاستبانة) أم شفوياً ، وهو منهج ملائم للدراسات  
التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك  
العلاقة وعرض وتحليل النتائج وتفسيرها.

##### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المديرية في ثلاث  
وعشرين وزارة في الأردن لعام 2015 ، وتم حصر عددهم  
بالرجوع الى الهياكل التنظيمية في وزاراتهم واستبعاد وزارة الدفاع  
تم اخذ عينة عشوائية ميسرة شملت (300) مديراً بعد استبعاد  
وزارة الدفاع من الدراسة لخصوصية عملها.

##### أداة الدراسة:

جمعت البيانات الأولية للدراسة بواسطة أداة الدراسة  
الرئيسية الاستبانة، حيث تم توزيع 300 استبانة على مجتمعها

الدراسات العليا (10.4%) ، علماً ان نظام الخدمة المدنية اشترط الشهادة الجامعية الاولى كحد ادنى لمن يشغل هذه الوظيفة ، اما مدة الخدمة فتبين النتائج ان نسبة المبحوثين الذين لديهم خدمة اقل من (10) سنوات هي (16.2%) ، والذين خدمتهم اقل من (15) سنة كانت نسبتهم (23.1%) ، والذين اقل من (20) سنة نسبتهم (27.7%) ، والذين خدمتهم اكثر من (20) سنة نسبتهم (33.1%) ، وهذا يتناسب مع متطلبات الوظائف القيادية التي تتطلب خبرات وظيفية ، كما يلاحظ ان الاعمار التي اقل من (30) سنة نسبتهم (13.8%) ، والذين تتراوح اعمارهم بين (30-40) نسبتهم (35.8%) ، ونسبة الاعمار بين (40-50) سنة كانت (33.8%) ، والذين اعمارهم اكثر من (50) سنة نسبتهم (16.5%) ، ولعل تدني هذه النسبة الاخيرة يعود الى قربها من سن التقاعد.

عرض البيانات وتحليل النتائج واختبار الفرضيات:

أ- التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات محور تحليل

### سوات SWOT

يبين هذا المحور تحليل المتغيرات لتحليل سوات المتمثلة بـ (الضعف ، والقوة ، والفرص ، والتهديدات) ، وظهرت الإجابات على الشكل الآتي :

جدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمقياس ابعاد SWOT

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية الانسبية
	نقاط القوة	3.5		مرتفع	
4	وجود موارد مالية ومخصصات تتلائم مع حجم وطبيعة المؤسسة.	3.56	0.94	مرتفع	1
1	توافر هيكل إداري وقيادي ومنظم وواضح الاختصاصات.	3.53	0.92	مرتفع	2
2	وجود هيكل تنظيمي مرن يستجيب للمتغيرات والمستجدات.	3.49	0.85	متوسط	3
3	تواجد كادر علمي ومتخصص لرفع كفاءة العاملين وتعزيز من قدراتهم لتحقيق التغيير المنشود	3.42	0.79	متوسط	4

جدول (2) .. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العوامل الديمغرافية

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	213	81.9
	انثى	47	18.1
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون	76	29.2
	بكالوريوس	157	60.4
	دراسات عليا	27	10.4
مدة الخدمة	اقل من 10 سنوات	42	16.2
	10 اقل من 15 سنوات	60	23.1
	15 اقل من 20 سنة	72	27.7
	20 سنة فأكثر	86	33.1
	اقل من 30 سنة	36	13.8
العمر	30 اقل من 40 سنة	93	35.8
	40 اقل من 50 سنة	88	33.8
	50 سنة فأكثر	43	16.5

يتضح من جدول (2) ان نسبة الذكور قد بلغت (81.9%) من مجموع المبحوثين ، بينما بلغت نسبة الاناث (18.1%) وهذا يتناسب مع الواقع اذ ان معظم الوظائف القيادية في تنظيمات القطاع العام يشغلها الذكور ، اما المؤهل العلمي فقد شغل من يحصلون على درجة دبلوم متوسط فما دون نسبة (29.2%) ، ونسبة البكالوريوس كانت (60.4%) ، ونسبة

متوسط	3.44	المتوسط العام	
-------	------	---------------	--

1- **نقاط القوة:** يلاحظ من الجدول (3) ان مجال نقاط القوة كان مرتفعاً اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.5) ، وكانت فقرات (1) وجاءت في المرتبة الأولى و (4) بمستويات مرتفعة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية (3.53 و 3.56) على التوالي ، بينما كانت فقرات (2) و (3) وجاءت في المرتبة الأخيرة وبمستويات متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية (3.49 و 3.42) على التوالي.

2- **نقاط الضعف:** يلاحظ من الجدول (3) ان مجال نقاط الضعف كان مرتفعاً اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.5)، وكانت فقرات (2) وجاءت في المرتبة الأولى و (3) بمستويات مرتفعة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية (3.53 و 3.55) على التوالي ، بينما كانت فقرات (1) و (4) وجاءت في المرتبة الأخيرة وبمستويات متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية (3.48 و 3.45) على التوالي.

3- **نقاط الفرص:** يلاحظ من الجدول (3) ان مجال نقاط الفرص كان متوسطاً اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.36) ، وكانت فقرات (4) وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.48) والفقرات (1) و (2) و (3) بمستويات متوسطة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية (3.35 و 3.32 و 3.31) على التوالي.

4- **نقاط التهديد:** يلاحظ من الجدول (3) ان مجال نقاط الفرص كان متوسطاً اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) ، وكانت الفقرة (1) مرتفعة وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.5) والفقرات (2) و (4) و (3) بمستويات متوسطة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية (3.44 و 3.38 و 3.37) على التوالي.

نقاط الضعف	3.5	مرتفع	مرتفع	
عدم التوازن في توزيع الكوادر والمؤهلات المتوافرة في المؤسسات على المواقع الوظيفية.	3.55	0.87	مرتفع	2
الحاجة الى تفعيل وتحديث بعض الأنظمة والأسس والتعليمات وتطبيقها ومتابعة أثرها.	3.53	0.84	مرتفع	3
ضعف الاحتفاظ بالكفاءات بسبب منافسة القطاع الخاص.	3.48	0.92	متوسط	1
قصور في ممارسة بعض المهارات الذهنية والمهنية لعدم تناسب الامكانيات المادية والموارد المتاحة في المؤسسة	3.45	0.76	متوسط	4
<b>نقاط الفرص</b>	3.36		متوسط	
التوجه نحو الاصلاح الاقتصادي من خلال البرامج الإنتاجية والمشاريع الريادية.	3.48	0.84	متوسط	4
يوجد رؤيا محددة وواضحة وبعيدة المدى لمستقبل المؤسسة.	3.35	0.81	متوسط	1
يوجد نظام جيد لمتابعة التطورات والتطورات المستقبلية على المستوى الدولي.	3.32	0.81	متوسط	2
يهتم المديرين في المنظمة بمتابعة التوقعات والدراسات المستقبلية لقطاع النشاط محلياً وخارجياً.	3.31	0.81	متوسط	3
<b>نقاط التهديد</b>	3.42		متوسط	
التفاوت التنموي بين مناطق المملكة في ظل غياب مظلة موحدة لجهود التنمية.	3.5	0.76	مرتفع	1
قصور في تفعيل الخدمات الالكترونية لربط قواعد البيانات والمعلومات بين الوزارات والمؤسسات.	3.44	0.78	متوسط	2
تدقق اللاجئين على مختلف مناطق المملكة والآثار المترتبة على ذلك.	3.38	0.78	متوسط	4
ارتفاع عجز الموازنة والميزان التجاري والدين العام للمملكة.	3.37	0.78	متوسط	3

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية الانسية
3	تسعى المنظمة الى تمكين العاملين من الافادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديها	3.31	0.84	متوسط	4
	الاستجابة	3.4		متوسط	
2	تمتلك المنظمة قدرة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات المراجعين	3.46	0.81	متوسط	1
1	تمتلك المنظمة استجابة عالية في التحكم في حجم انتاج خدماتها بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على الخدمات	3.45	0.78	متوسط	2
3	تتميز المنظمة بسرعة استجابة جيدة عن باقي المنظمات المنافسة في الاردن	3.35	0.76	متوسط	3
4	تستطيع المنظمة تلبية الطلبات المتزايدة للمراجعين.	3.34	0.78	متوسط	4
	المتوسط العام	3.38		متوسط	

- 1- **الابداع:** يلاحظ من الجدول (4) ان مجال الابداع كان متوسطاً اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) ، وكانت الفقرة (1) متوسطة وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.49) والفقرات (2) و (4) و (3) بمستويات متوسطة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية (3.43 و 3.42 و 3.36) على التوالي.
- 2- **التميز:** يلاحظ من الجدول (4) ان مجال التميز كان متوسطاً اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.33) ، وكانت الفقرة (4) متوسطة وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط

## ب- التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات محور الميزة التنافسية

يبين هذا المحور تحليل متغيرات الميزة التنافسية والمتمثلة بـ(الابداع ، والتميز ، والاستجابة) ، وظهرت الاجات على الشكل الاتي:

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة لمقياس ابعاد الميزة التنافسية

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية الانسية
	الابداع	3.42		متوسط	
1	تسعى المنظمة باستخدام تغييرات جذرية في هياكلها التنظيمية.	3.49	0.85	متوسط	1
2	تسعى المنظمة على فهم آليات عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفاءة تتعلق باعمالها	3.43	0.80	متوسط	2
4	تقوم المنظمة باستحداث في إستراتيجيتها وتصميم خدماتها ونظم الرقابة عليها.	3.42	0.79	متوسط	3
3	تتخذ المنظمة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين الموظفين.	3.36	0.77	متوسط	4
	التميز	3.33		متوسط	
4	لدى المنظمة بنية تحتية متقدمة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.	3.38	0.86	متوسط	1
1	تقوم الإدارة بنشر افضل الإنجازات التي قام بها الموظفين.	3.32	0.81	متوسط	2
2	تسعى المنظمة على دعم الافكار الابداعية للعاملين وعلى	3.31	0.81	متوسط	3

			التهديدات
--	--	--	-----------

يبين الجدول (5) الى ان قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات اقل من (10) ، بينما ان قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات اكبر من (0.05) ، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات ، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو اهمية احصائية بين المتغيرات المستقلة ، وهذا يعزز امكانية استخدامها في النموذج ، ولأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات تم احتساب قيمة معامل الالتواء Skewness للمتغيرات المستقلة ، ومن المعلوم ان البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة معامل الالتواء اقل من (1) ويظهر الجدول (8) ان قيمة معامل الالتواء اقل من (1) ، مما يشير الى ان بيانات الدراسة تتوزع على نحو طبيعي.

**نتائج اختبار الفرضيات:**

**الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية بين نقاط القوة (الموارد البشرية، والموارد المادية ، والنمط الإداري) وتحقيق الميزة التنافسية". يتضح من خلال جدول (6) وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية لنقاط القوة في تحقيق الميزة التنافسية، اذ بلغ معامل الانحدار (0.522) ، في حين بلغ معامل الارتباط (0.622) ، وقد اختبرت المعنوية الإحصائية لهذين العاملين بواسطة اختبار (t) الذي اظهر انهما يتمتعان بمعنوية إحصائية عند مستوى (0.05) اذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) ، اما القابلية التفسيرية للنموذج فقد بلغت (38%) ، وأشار اختبار (F) ان نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية.

جدول (6): العلاقة الانحدارية بين نقاط القوة والميزة التنافسية

مستوى الدلالة	F	t	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	ثابت الانحدار α	المتغير التابع	المتغير المستقل
---------------	---	---	------------------------------	------------------	------------------	-----------------	----------------	-----------------

حسابي (3.38) والفقرات (1) و (2) و (3) بمستويات متوسطة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية (3.32 و 3.31 و 3.31) على التوالي.

3- الاستجابة: يلاحظ من الجدول (4) ان مجال الاستجابة كان متوسطاً اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.4) ، وكانت الفقرة (2) متوسطة وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46) والفقرات (1) و (3) و (4) بمستويات متوسطة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية (3.45 و 3.35 و 3.34) على التوالي.

#### اختبار الارتباط الخطي:

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من انه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة ، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، حيث يجب ان تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها ، الذي يعتبر احد الطرق للتخلص من مشكلة التعدد الخطي ، مع العلم ان لا بد من عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10) ، وقيمة التباين المسموح لا بد ان يكون اكبر من (0.05) ، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة ، كانت النتائج المتحصل عليها هي كالآتي:

جدول (5): نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	معامل الالتواء
نقاط القوة	0.56	1.77	0.13
نقاط الضعف	0.53	1.88	0.09
نقص الفرص	0.72	1.38	0.05
نقاط	0.57	1.73	0.06

(الموارد البشرية، والموارد المادية ، والنمط الإداري) وتحقيق  
الميزة التنافسية".

**الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية للفرص المتاحة (الموارد البشرية، والموارد المادية ، والنمط الإداري) وتحقيق الميزة التنافسية". يتضح من خلال جدول (8) وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية لنقاط الضعف في تحقيق الميزة التنافسية، اذ بلغ معامل الانحدار (0.719) ، في حين بلغ معامل الارتباط (0.798) ، وقد اختبرت المعنوية الإحصائية لهذين العاملين بواسطة اختبار (t) الذي اظهر انهما يتمتعان بمعنوية إحصائية عند مستوى (0.05) اذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) ، اما القابلية التفسيرية للنموذج فقد بلغت (63%) ، وأشار اختبار (F) ان نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية.

جدول (8): العلاقة الانحدارية بين نقاط الفرص والميزة

التنافسية

مستوى الدلالة	F	t	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	ثابت الانحدار α	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	43.696	21.3	0.636	0.798	0.719	0.965	نقاط الفرص التنافسية	الميزة التنافسية

وبهذه النتائج نستطيع الحكم على رفض الفرضية العدمية الأولى للدراسة وقبول الفرضية البديلة "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية للفرص المتاحة (الموارد البشرية، والموارد المادية ، والنمط الإداري) وتحقيق الميزة التنافسية".

**الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية للتهديدات التي تواجهها (الموارد البشرية ، والموارد المادية ، والنمط الإداري) وتحقيق الميزة التنافسية". يتضح من خلال جدول (9) وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية لنقاط التهديد في تحقيق الميزة التنافسية ، اذ بلغ معامل الانحدار (0.407) ، في حين بلغ معامل الارتباط (0.507) ، وقد اختبرت المعنوية الإحصائية لهذين العاملين بواسطة اختبار (t) الذي اظهر انهما يتمتعان بمعنوية إحصائية

نقاط القوة	الميزة التنافسية	1.558	0.522	0.622	0.387	12.768	163.035	0.000
------------	------------------	-------	-------	-------	-------	--------	---------	-------

وبهذه النتائج نستطيع الحكم على رفض الفرضية العدمية الأولى للدراسة وقبول الفرضية البديلة "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية بين نقاط القوة (الموارد البشرية، والموارد المادية ، والنمط الإداري) وتحقيق الميزة التنافسية".

**الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية بين نقاط الضعف (الموارد البشرية، والموارد المادية ، والنمط الإداري) وتحقيق الميزة التنافسية". يتضح من خلال جدول (7) وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية لنقاط الضعف في تحقيق الميزة التنافسية، اذ بلغ معامل الانحدار (0.359) ، في حين بلغ معامل الارتباط (0.515) ، وقد اختبرت المعنوية الإحصائية لهذين العاملين بواسطة اختبار (t) الذي اظهر انهما يتمتعان بمعنوية إحصائية عند مستوى (0.05) اذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) ، اما القابلية التفسيرية للنموذج فقد بلغت (26%) ، وأشار اختبار (F) ان نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية.

جدول (7): العلاقة الانحدارية بين نقاط الضعف والميزة التنافسية

مستوى الدلالة	F	t	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	ثابت الانحدار α	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	92.989	9.643	0.265	0.515	0.359	2.128	نقاط الضعف التنافسية	الميزة التنافسية

وبهذه النتائج نستطيع الحكم على رفض الفرضية العدمية الأولى للدراسة وقبول الفرضية البديلة "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية بين نقاط الضعف

مصفوفة SWOT والعوامل المؤثرة فيها ودورهم في تحقيق الميزة التنافسية".  
**النتائج:**

1- أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بخصائص عينة الدراسة ان القيادات التي تشغل المستويات الإدارية العليا تتصف بالتأهيل العلمي الجيد ، وتمتلك خبرة جيدة في مجال عملها ، ورغم ذلك فقد اتضح وجود اختلال كبير في توزيع هذه المراكز حسب الجنس فاتضح ضعف دور المرأة في شغل مثل هذه المراكز .

2- أظهرت نتائج الدراسة اتباع استراتيجية دفاعية ، هذه الاستراتيجية تمثل العلاقة بين ما تملكه المنظمة من قوة فقد بلغ الوسط الحسابي المرجح لها (3.5) ، وبالتالي تنتهج استراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها وهي استراتيجية تتسم بالتحدي والابداع ، وتقليل من آثار التهديدات التي تعترض المنظمة فقد بلغ الوسط الحسابي المرجح لها (3.42) ، نتيجة لتطورات الأوضاع الاقتصادية في الأردن ، والانفتاح الاقتصادي والعولمة في الازرات الأردنية ، حيث توافقت هذه النتائج مع دراسة (Kohansal, 2014).

3- أظهرت نتائج الدراسة اتباع استراتيجية علاجية ، هذه الاستراتيجية تمثل العلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في الازرات والفرص المتاحة في المنظمة وبالتالي تنتهج استراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف حيث ظهرت قيمة الوسط الحسابي المرجح لمجال الضعف (3.5) وتشكل نسبة مرتفعة ومؤثرة على بيئة عمل المنظمة ، وبذلك جاءت الفرص كرد إيجابي على نقاط الضعف والتحديات وبلغت قيمة الوسط المرجح لها (3.36) وهي تساعد على توضيح نوع الاستراتيجية التي يجب على المنظمة اتباعها لاكتساب ميزة تنافسية وتحقيق استدامتها حيث توافقت

عند مستوى (0.05) اذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) ، اما القابلية التفسيرية للنموذج فقد بلغت (25%) ، وأشار اختبار (F) ان نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية.

جدول (9): العلاقة الانحدارية بين نقاط التهديد والميزة التنافسية

مستوى الدلالة	F	t	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	ثابت الانحدار α	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	89.24	9.447	0.254	0.507	0.407	1.99	الميزة التنافسية	نقاط التهديد

وبهذه النتائج نستطيع الحكم على رفض الفرضية العدمية الأولى للدراسة وقبول الفرضية البديلة "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) في اتجاهات المديرين في مراكز الازرات الأردنية للتهديدات التي تواجهها (الموارد البشرية ، والمواد المادية ، والنمط الإداري) وتحقيق الميزة التنافسية".  
اختبار الفرضية العدمية الرئيسية للدراسة: "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) في اتجاهات المديرين في مراكز الازرات الاردنية نحو تطبيق مصفوفة SWOT والعوامل المؤثرة فيها ودورهم في تحقيق الميزة التنافسية".

جدول (10) .. العلاقة الانحدارية بين تحليل سوات والميزة

التنافسية

مستوى الدلالة	F	t	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	ثابت الانحدار α	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	34.87	18.678	0.575	0.758	0.767	0.74	الميزة التنافسية	تحليل سوات

يظهر من نتائج جدول (10) وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية لتحليل سوات في تحقيق الميزة التنافسية ، اذ بلغ معامل الانحدار (0.767) ، في حين بلغ معامل الارتباط (0.758) ، وقد تم اختبار المعنوية الإحصائية لهذين المعاملين بواسطة اختبار (t) الذي اظهر انهما يتمتعان بمعنوية إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) اذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) ، اما القابلية التفسيرية للنموذج فقد بلغت (57%) ، وأشار اختبار (F) ان نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية ، وبهذا نستطيع الحكم برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) في اتجاهات المديرين في مراكز الازرات الاردنية نحو تطبيق

العاملين مع ضرورة اشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل الوزارة.

5- السعي لرصد تغيرات عناصر البيئة الخارجية بشقيها العامة والتنافسية بشكل مستمر لتكون أساسا لتطوير علاقات تفاعلية ناجحة من منظور تعظيم الاستفادة من الفرص التي تتيحها ، والتخفيف من حدة تأثيراتها على النشاط باعتباره ركيزة أساسية في بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها لضمان استدامتها.

### المراجع: أولاً: العربية

الروسان ، محمود (1997) ، اثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الاداء التصديري " اطروحة دكتوراه غير منشوره ، جامعة بغداد.

الروسان ، محمود علي (2007) ، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، 63: 137-157.

الزعيبي ، حسين (2005) ، نظم المعلومات الإستراتيجية -مدخل استراتيجي- ، دائل وائل للنشر ، عمان.

صلاح الدين ، بن أحسن أحسن (2013) ، الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات -دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر- ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، (49) :705-723.

عبد الرؤوف ، حجاج (2007) ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها -دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة ، الجزائر.

الغالي ، طاهر محسن منصور و ادريس ، وائل محمد صبحي (2009) ، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل سوات SWOT لصياغة الاستراتيجية دراسة اختبارية في البنك العربي ، مجلة الاقتصاد الخليجي ، (17).

فوراية ، بلشير (2015) ، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة -دراسة حالة نموذجي McKinsey 7'S و E.MORIN & A.SAVOIE بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-نظال- ، جامعة أكلي محند أولحاج -البويرة- ، الجزائر.

منال ، جديان (2014) ، إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر.

هل ، شارلز و جونز ، جارث (2008) ، الإدارة الاستراتيجية -مدخل متكامل- ، ترجمة محمد سيد احمد ، وإسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية.

الوليد ، هلاي (2009) ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف

هذه النتائج مع دراستي (Terrados et al . 2007) و (Kohansal 2014).

4- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصفوفة سوات بابعادها (القوة ، والضعف ، والفرص ، والتهديد) والميزة التنافسية بابعادها (التميز ، والابداع ، والاستجابة) بمستوى دلالة (0.000) ، والذي يعود بدوره الى ان بناء الميزة التنافسية يعتمد بالدرجة الأساس على تحليل سوات الذي يوفر للمديرين المعلومات التي يحتاجون اليها لاختيار الاستراتيجيات ونموذج العمل التي تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية راسخة.

### التوصيات:

1- ضرورة اعتماد تحليل SWOT بصيغة منهجية متكاملة من قبل الإدارة العليا باعتبارها الأداة والوسيلة الدافعة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق كفاءات متميزة.

2- على مديري الوزارات القيام بتحليل داخلي جيد لتحديد مواطن القوة والضعف بالمنظمة وتحديد الكيفية التي تسهم في تحقيق الأهداف في ضوء معايير الفعالية الكلية للمنظمة وتنفيذ استراتيجياتهم لتحقيق ميزة تنافسية التي تتيح للمديرين ضبط وتنظيم وتعديل وحوكمة أنشطتها في اتجاه كفاءة متزايدة وجودة عالية.

3- الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير وتنمية الإبداع ، واعتماد التكنولوجيا الحديثة في تسيير مختلف المجالات الإنتاجية ، التسويقية ، المالية ، والمحاسبية ..الخ ، وتشجيعهم على روح المبادرة الإبداع مع التأكيد على تنمية الوعي بأهمية العمل وضرورة الاستجابة الفعالة لمتطلباته.

4- توظيف الكفاءات المتخصصة في مجالات التحليل الاستراتيجي ، والتركيز على تدريب وتكوين الافراد

النقال MOBILIS ، رسالة ماجستير غير منشورة ،  
جامعة محمد بوضياف -المسلة- ، الجزائر.

- Porter, M.E., et al. (2004), **Competitiveness in Rural U.S. Regions: Learning and Research Agenda, Economic Development Administration, U.S. Department of Commerce.**
- Shinno, H ,Yoshioka ,H ,Marpaung, S and Hachiga, S (2006) **Quantitative swot analysis on global competitiveness of machine tool industry** ,Journal of Engineering Design, 17(3): 251-258.
- Srivastava,Mukesh,Franklin,Andy and Martinette,Louis (2013), **Building a sustainable Competitive Advantage**,Journal of Technology Management &Innovation 8(2).
- Terrados,J , ALmonacid,G . and Hontoria, L. (2007), **Regional energy planning through SWOT analysis and strategic planning tools :Impact on renewables development, Renewable &Sustainable Energy Reviews , 11(6): 1275-1287.**
- Ziboon, AbdulRazzak , ALwan, Imzahim Abdul Kareem and Ali , Hadeel (2012) ,**SWOT Analysis Map for Current Situation of Two Mahala in Najaf Center Eng&Tech Journal ,30 (19).**
- Ibrahim, R., Hilles, S. M., Adam, S. M., & El-Ebiary, Y. (2016). **Methodological Process for Evaluation of E-government Services base on the Federal Republic of Nigerian Citizen's E-government Services usage. Indian Journal of Science and Technology, 9(28).**

## ثانياً: الاجنبية

- Abdi,Alireza,Ashouri,Maharamali, Jamalpour, Ghorban and Sandoosi, Seyd Mohammad (2013), **overview swot analysis method and its application in organization**, Singaporean Journal of Business Economic , and Management Studies (1)12.
- Cadle ,J. , Paul , D and Turner ,P .(2010) , **Business Analysis Techniques , 72 Essential Tools for Success , BCS The Chartered Institute for IT.**
- Daft, Richard ,L. (2012), **Management Tenth Edition, South-Western, Cengage Learning, USA.**
- Grant, Robert M. (2010) , **Contemporary strategy analysis, 7th Edition, John Wiley , London .**
- Hitt, Michael, A., Ireland, R.D., & Hoskisson, Robert, E., (2011), **Management: Competitiveness and Globalization: Concepts South-Western Cengage Learning -,9th Ed, U.S.A.**
- Jeroen D. H.Van Wijngaarden , Gerard R. M. Scholten and Kees P.Van Wijk (2010) , **Strategic analysis for health care organization : the suitability of the swot – analysis, International Journal of health planning and Management , Published on line in Wiley Inter Science.**
- Johnson, G , Whitting , R. and Scholes , K. (2009), **Exploring Corporate Strategy with My Strategy lab, 8 th Edition , Financial Times ,Prentice Hall.**
- Kohansal , Morteza (2014), **Strategic analysis of neka cement factoty ,International Journal of current life sciences , 4(12): 13030-13036.**
- Lawrence ,G,Fine (2009) " **The SWOT anlysis : Using your Strength to overcome Weakness , Using Opportunities to over come Threat "** 1st ed , pdf , www.Lawernce G, Fine.
- Pearce II, John A., & Robinson, Jr. Richard B., 2011. **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control, 10 edition, Book 1, Jakarta Salemba Four.**
- Poernomo,Djoko ,Nimran ,Umar , Hamid, Djamhur and Almusadieq ,M (2014) **The Effect of The Resources and Capabilities to Competitive Advantage and Company's Performance of "Batik" Micro ,European Journal of Business and Management , 5(23).**
- Porter, M.E. (2001), **Regions and the New Economics of Competition in A.J. Scott (ed.), Global City-Regions. Trends, Theory, and Policy, New York: Oxford University Press.**