

دور التحليل الإستراتيجي الرباعي (SWOT) وأهميته في اتخاذ القرارات

الإستراتيجية بالمنظمات العامة في ليبيا

دراسة ميدانية على شركة الكهرباء بمدينة الزاوية

سهام إبراهيم محمد البخنوق

أستاذ مساعد/ المعهد العالي للعلوم والتقنية الزاوية

Sehamabrah@Gmail.com

مستخلص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع دور استخدام التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمنظمات العامة، دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء بدائرة توزيع الغربية بمدينة الزاوية، وتم تحديد مشكلة الدراسة في وجود قصور بقدرة الإدارة العليا على القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي وفق أسس وأساليب علمية حديثة، وبنظور إستراتيجي (التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT) بسبب قلة الإمكانيات، وكثرة العقبات التي تفرضها المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية استخدام التحليل الإستراتيجي الرباعي (SWOT)، وكيفية تطبيقه، ومقدار الفائدة الممكن تحقيقها إثر التطبيق السليم له في المنظمات العامة بالدولة وشركة الكهرباء بدائرة توزيع الغربية محل الدراسة بصورة خاصة، وذلك من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية من شأنها أن تؤدي إلي الرفع من مستوى الخدمات المقدمة من قطاع الطاقة والكهرباء في المجتمع الليبي. واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على التحليل الوصفي والكمي في دراسة الظاهرة، وذلك باستخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والتي تم توزيعها على مجتمع البحث، وبعد إخضاع البيانات المتحصل عليها للتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات التي تمت صياغتها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة.

الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي الرباعي، القرارات الإستراتيجية، المنظمات العامة، الشركة العامة للكهرباء.

ABSTRACT:

This study deals with the role of using SWOT analysis in the Strategic discusses- making process in public organizations. It is a field study on the General Electricity Company in the Western Distribution Directorate of Zawia City. The problem of the study was identified in the lack of ability of the senior management to carry out the strategic planning process according to modern scientific methods, and strategic perspective (SWOT analysis) due to the lack of possibilities and the many obstacles imposed by external and internal environment variables.

This study derives its importance from the importance of using the (SWOT analysis) and how to apply it as well as the amount of feasibility that can be achieved due to the proper application of it in public organizations of the state in general and the Western Distribution Directorate of General Electricity Company in particular, by providing high quality services that will lead to raising the level of services provided by the energy and electricity sector in the Libya Society.

the researcher used the descriptive and quantitative analysis in the study of the phenomenon by using a questionnaire that was distributed among the research community from as the main tool for collecting the data. After subjected the data obtained to the statistical analysis to test the hypotheses that were formulated, a number of important results were reached.

1- تمهيد:-

1-1: المقدمة:

يقصد بالتحليل الاستراتيجي التحليل البيئي وهو استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية، والداخلية المحيطة بالمنظمة إلى المديرين الإستراتيجيين العاملين بها، وينحصر هدف التحليل الإستراتيجي في التعرف علي العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة، وأبسط طريقة لإجراء مثل هذا التحليل هو تحليل SWOT ، وذلك لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، لتحديد عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية لها .

حيث يُعدّ التحليل الإستراتيجي أحد المكونات الهامة لنموذج الإدارة الإستراتيجية، والخطوة الأولى لمرحلة الصياغة الإستراتيجية، لأنها تهتم بمتابعة وتحليل التغيرات

البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة المحيطة لتفرز في النهاية عن طريق تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمنظمة (السالم، 2005، ص24).

1-2: مشكلة الدراسة:

تشير الأبحاث والدراسات العلمية إلى أن الشركة العامة للكهرباء تواجه العديد من المشاكل التي تقف عائقاً أمام تحقيق ذروة أدائها، وبالتالي تحقيق أهدافها، ومن بين هذه المشاكل العوامل البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية، وكيفية التصدي لها، وتقليل أثارها السلبية إلى الحد الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية، وهذا ما أكدته المعاناة والمشاكل التي يتعرض لها المواطن الليبي من جراء انقطاع الكهرباء بمدينة الزاوية، نتيجة وجود قصور في قدرة الإدارة العليا على القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي وفق أسس وأساليب علمية حديثة، بسبب قلة الإمكانيات، وكثرة العقبات التي تفرضها المتغيرات البيئية وبما تفرضه من تحديات، وما تنتجه من فرص وتهديدات. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي :-

"ما هو دور استخدام التحليل الإستراتيجي الرباعي (SWOT) في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالشركة العامة للكهرباء بمدينة الزاوية ؟"

1-3: فرضيات الدراسة: تتطلق الدراسة من الفرضيات الرئيسة الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل

الإستراتيجي الرباعي (SWOT) بالمفهوم العلمي بالشركة محل الدراسة، وبين الإمكانيات اللازم توفيرها للقيام به.

أ- الفرضية الرئيسة الثانية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل

الإستراتيجي الرباعي (SWOT) بالمفهوم العلمي، وبين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية للشركة محل الدراسة.

1-4: أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ- إبراز أهمية استخدام التحليل الإستراتيجي الرباعي (SWOT)، ومعرفة مدى ممارسته في المنظمات العامة، وشركة الكهرباء محل الدراسة بصورة خاصة.
ب- التعرف على الصعوبات والتحديات التي تواجه عملية التحليل الإستراتيجي، وعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة، وأسبابها ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها.

ج- محاولة الوقوف على أسباب القصور في قدرة الإدارة العليا على القيام بعملية التحليل الإستراتيجي وفق أسس وأساليب علمية حديثة، ومعرفة الآثار المترتبة على ذلك فيما يتعلق بخدمات الشركة العامة للكهرباء لتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة على مستوى المنظمة والمجتمع .

5-1 : أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية استخدام التحليل الإستراتيجي الرباعي (SWOT)، وكيفية تطبيقه، ومقدار الفائدة الممكن تحقيقها إثر التطبيق السليم له في المنظمات العامة بالدولة وشركة الكهرباء بدائرة توزيع الغربية محل الدراسة بصورة خاصة، وذلك من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية من شأنها أن تؤدي إلي الرفع من مستوى الخدمات المقدمة من قطاع الطاقة والكهرباء في المجتمع الليبي. كما تأتي أهمية الدراسة في تعميم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها، والتي لها علاقة بأداء الشركة بما يساهم في الرفع من مستوى تقديم خدماتها على مستوى المنطقة الغربية بليبيا.

2- الإطار النظري للدراسة:

1-1: مفهوم التحليل الإستراتيجي SWOT: تعددت المفاهيم التي تناولت التحليل الإستراتيجي من قبل الباحثين، ومازال هذا المفهوم يكتنفه الكثير من الغموض والالتباس، فقد عرفه الصرايرة بأنه "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية، أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة

قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها، ومركزها الإستراتيجي" (الصريرة، 2012، ص 22-24).

2-2: أهمية التحليل الإستراتيجي SWOT: تبرز أهمية التحليل الإستراتيجي SWOT لاعتبارات عدة أهمها (آدم، 2015، ص 34 - 35) :-

1- تحديد العوامل البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة، وتشخيصها لوضع تصور تفصيلي عن خصائص هذه العوامل واتجاهاتها المختلفة، وتحديد وتقدير ما يمكن أن تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، وما تضمنه البيئة الداخلية من نقاط القوة الضعف.

2- الانتفاع من نتائج التحليل الإستراتيجي في تحديد التوجهات الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة.

3- التحليل والتشخيص الجيد يجعل المنظمة في حالة دائمة من التكيف مع العوامل البيئية المختلفة التي تتعامل معها أو تعمل من خلالها.

4- البيئة تمثل مجموعة القوى المحيطة بالمنظمة، والتي لها قوة كاملة التأثير في طريقة أداء المنظمة ووصولها إلى الموارد النادرة.

2-3: أهداف التحليل الإستراتيجي SWOT: يتمثل الهدف العام من عملية التحليل الإستراتيجي SWOT في معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها، إلا أن هناك مجموعة من الأهداف الأخرى التي تسعى إلى تحقيقها نذكر منها (الكرخي، 2009، ص 171 - 172):

1- دراسة وتقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة، والتعرف على الوضع التنافسي النسبي لها، ومقارنته بالمنظمات المماثلة التي تعمل في نفس المجال.

2- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها، وإمكانية الاستفادة منها والبحث عن كيفية دعمها مستقبلا، بحيث تؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص، أو المواجهات للمخاطر، واكتشاف نقاط الضعف، أو مجالات القصور التنظيمية حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها السلبية.

3- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ونتائج التحليل الداخلي ومجالات الفرص ومخاطر نتائج التحليل الخارجي، مما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجية المختارة أي الوسيلة التي نقود لانتهاز الفرص وتجذب المخاطر.

2-4: التحليل الإستراتيجي وتقييم الموقف بالمنظمة: حيث أن إدراك المنظمة لرؤيتها، ورسالتها يمثل قاعدة أساسية للانطلاق والنظر بتمعن في الوضع الراهن لها، ويمثل تحليل الموقف جانباً من قدرة المنظمة على الاستجابة، والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة.

ويدخل في إطار تحليل الموقف مجموعة من الاعتبارات تتدرج في أساليب استغلال الفرص وقضايا التمويل والاستجابة لاحتياجات العملاء والأسواق، والتي في الواقع العملي تمثل مفاتيح للنجاح المستقبلي، بحيث يكون للإدارة العليا وهيئات التخطيط وأنظمة المعلومات الدور الأكبر في إعطاء تقييماً صحيحاً للموقف الحالي والمستقبلي للمنظمة، من خلال ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي والذي يبدأ بالخطوة الأولى الخاصة بالتعرف على طبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمة، وعليه يمكن شرح أبعاد هذا التحليل ومجالاته على النحو الآتي (إحميدة، 2010، ص 37 - 38) :

أ- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وينقسم إلى:-

أولاً: تحليل البيئة الخارجية العامة: وتشمل العوامل التي تؤثر على جميع المنظمات ولا تخضع لسيطرة الإدارة، وتضم البيئة العامة المتغيرات الآتية (المغربي، 2006، ص 39) :-

1- العوامل الاجتماعية: وتتمثل في الخصائص الاجتماعية والنفسية كالاتجاهات، والتعلم والإدراك والقيم، والمعتقدات والأطر الأخلاقية السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة.

2- العوامل الاقتصادية: وتشمل الدخل القومي والفردى المتاح للصرف، واتجاهات الأسعار، ومدى تدخل الدولة في النشاط الإقتصادي والمنافسة، وتركيب الهيكل الإقتصادي للدولة، ونظم التصدير والاستيراد، والانفتاح الإقتصادي والمناطق الحرة داخل الدولة.

- 3- **العوامل السياسية:** وتمثل نمط السلطة والوعي السياسي السائد في الدولة، ودرجة الاستقرار السياسي والأمني للدولة.
 - 4- **العوامل التشريعية والقانونية:** وأهمها القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وحجم وطبيعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمات، وقوانين العمل والتأمين، وكذلك قوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة، وقوانين الضرائب والجمارك.
 - 5- **العوامل الثقافية والتعليمية:** وأهمها مستوى الأمية، ونظام التعليم الرسمي بمختلف مراحلها وجهود أجهزة التدريب الخارجية، والثقافة العامة وأنماطها ودورها في التأثير على أعمال المنظمة.
 - 6- **العوامل التقنية:** ومن أهمها مستوى التقنية المتاح، وكذلك الاعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التقني، والموارد، والإمكانيات المتاحة، والمهارات البشرية الواجب توافرها، ومدى مناسبة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية للمنظمة.
- ثانياً: **تحليل البيئة الخارجية الخاصة:** وتتضمن مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة، ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى، ويمكن الرقابة عليها نسبياً والتأثير فيها، وهي كالتالي:
- 1- **العملاء:** ويمثلون شريحة المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة، أو الذين تأمل المنشأة كسبهم للتعامل معها في الوقت الحالي والمستقبل.
 - 2- **الموردون:** ويمثلون مصادر توريد المواد الخام والآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة.
 - 3- **الوسطاء:** ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة بين المنظمة وعملائها.
 - 4- **الممولون:** ويمثلون بصفة رئيسة المساهمين، مالكي الأسهم، بجانب مصادر التمويل الأخرى، التي يمكن الاعتماد عليها مثل بيوت الإقراض والبنوك.
 - 5- **الحكومة:** وتمثل السلطة الرسمية في الدولة بما تقرضه من قوانين، وتشريعات، خاصة بمجال عمل، ونشاط المنظمة.
 - 6- **المنافسون:** وهم المنظمات التي تزاوّل نفس النشاط أو التي تقدم نفس خدمات المنظمة.

وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الخارجية بتحديد كلاً من:-

▪ **الفرص:** وتشمل كل المواقف، أو الحالات، والأحداث التي يمكن الاستفادة منها لدعم رسالة المؤسسة، وأهدافها، وخططها، وبرامجها، وذلك عند قدرة المؤسسة على استثمارها لصالحها في الوقت المناسب وقبل أن يدركها المنافسون.

▪ **التحديات:** وهي كل المواقف، أو الحالات والأحداث التي يمكن أن تؤثر سلباً على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، أو تعوق تحرك المؤسسة وتقلل من قدرتها على توظيف ما لديها من إمكانيات (أبوبكر والنعيم، 2008، ص129).

ب- **تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:-** وتشمل كافة العوامل التي تمثل القدرات، والإمكانات المتاحة للمنظمة سواء كانت مادية أم بشرية، حيث تتمثل العناصر الأساسية للبيئة الداخلية من وجهة نظر وظائف المنظمة في دراسة مجالات التسويق، والإنتاج، والأفراد، والتمويل لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتي تساعد على إبراز كلاً من:-

▪ **نقاط القوة:** تتمثل في النواحي الايجابية الداعمة للمؤسسة والتي تميزها عن غيرها، ويمكن للمؤسسة من خلالها أن تحقق مكاسب معينة مثل: كفاءة البحوث والدراسات، وبراءات الاختراع، والموارد البشرية المتميزة وغيرها، وكلها يمكن أن تدعم قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها إذا ما نجحت في تتميتها والاستفادة منها.

▪ **نقاط الضعف:** تتمثل في النواحي السلبية التي تقلل من قدرة المؤسسة للاستجابة إلى احتياجات العملاء من جودة وسعر وخدمة، وغيرها من الجوانب التي يتطلب الأمر معالجتها لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة مثل: تقادم المعدات، وانخفاض كفاءة الأفراد، وعدم توافر السيولة وغيرها، وكلها يمكن أن تسبب عوائق أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها إذا ما فشلت في التعامل الفعال معها (أبوبكر والنعيم، 2008، ص 130).

3- الدراسة التطبيقية:

3-1 : بيئة ومجتمع وعينة الدراسة: وتتمثل بيئة الدراسة في بيئة الدراسة في الشركة العامة للكهرباء بمدينة الزاوية، كما يتمثل مجتمع الدراسة في قطاع الكهرباء والطاقة بليبيا، وتتمثل عينة الدراسة في عينة قصديه حكمية لكل المديرين العاملين والمسؤولين بالإدارة الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة، لكونهم يمثلون صناع ومتخذي القرارات الإستراتيجية المختلفة، وأيضاً المسؤولين عن عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات الحاصلة لها.

3-2 : حدود الدراسة: وتتمثل حدود الدراسة في الآتي:-

أ- الحدود الموضوعية: وتتمثل في دراسة موضوع التحليل الإستراتيجي الرباعي SWOT وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمنظمات العامة.

ب- الحدود المكانية: وتتمثل في دراسة حالة الشركة العامة للكهرباء بدائرة توزيع الغربية بمدينة الزاوية بليبيا.

ج- الحدود الزمنية: وتقتصر الدراسة على الفترة الزمنية التي تم فيها توزيع استثمارات الاستبيان سنة 2018 و 2019 ميلادي.

3-3 : منهجية الدراسة: حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال:-

أ- الدراسة النظرية: وذلك بالاطلاع على الكتب، والمراجع، والمجالات، والبحوث، والورقات العلمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

ب- الدراسة الميدانية: من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، وبالاعتماد على استمارة الاستبيان التي صُممت من أجل التحقق من صحة الفرضيات.

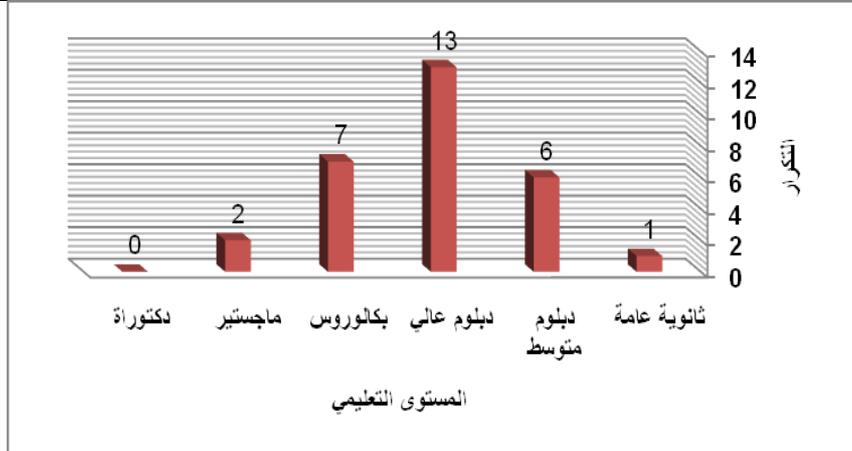
3-4 : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية بعد إدخال حزمة البيانات للحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss)

3-5 : نتائج تحليل الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة:-

أولاً: توزيع مفردات العينة بحسب المستوى التعليمي:
الجدول رقم (1) يوضح التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة بحسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
3%	1	ثانوية عامة
21%	6	دبلوم متوسط
45%	13	دبلوم عالي
24%	7	بكالوريوس
7%	2	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100%	29	المجموع



شكل رقم (1) يوضح التمثيل البياني للتوزيع النسبي لمفردات العينة بحسب المستوى التعليمي

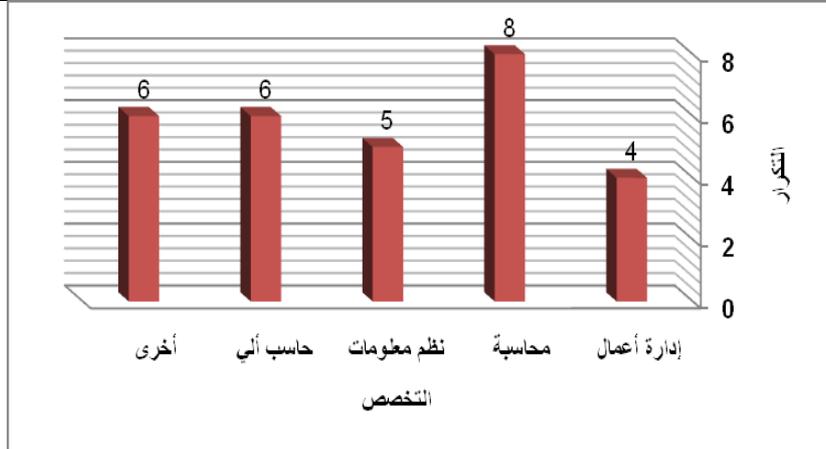
من خلال ما سبق نلاحظ أن معظم مفردات العينة من الحاصلين علي الدبلوم العالي، ويمثلون (45%) من جميع مفردات العينة، ثم يليهم الحاصلين علي البكالوريوس، ويمثلون (24%) من جميع مفردات العينة، ثم يليهم الحاصلين علي دبلوم المتوسط، ويمثلون (21%) من جميع مفردات العينة، ثم يليهم الحاصلين علي

ماجستير ويمثلون (7%) من جميع مفردات العينة، ثم الحاصلين على الثانوية العامة، ويمثلون نسبة (3%) من جميع مفردات العينة، وأخيراً الحاصلين على الدكتوراه ويمثلون نسبة (0%) من جميع مفردات العينة، أي أن أغلبية عينة البحث متحصّلين على مؤهلات علمية عالية تمكنهم من ممارسة أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

ثانياً: مفردات العينة بحسب التخصص:

الجدول رقم (2) يوضح التوزيع النسبي المنوي لمفردات العينة بحسب التخصص

النسبة %	التكرار	التخصص
13 %	4	إدارة أعمال
27 %	8	محاسبة
18 %	5	نظم معلومات
21 %	6	حاسب آلي
21 %	6	أخرى
%100	29	المجموع



الشكل رقم (2) يوضح التمثيل البياني للتوزيع النسبي لمفردات العينة حسب التخصص

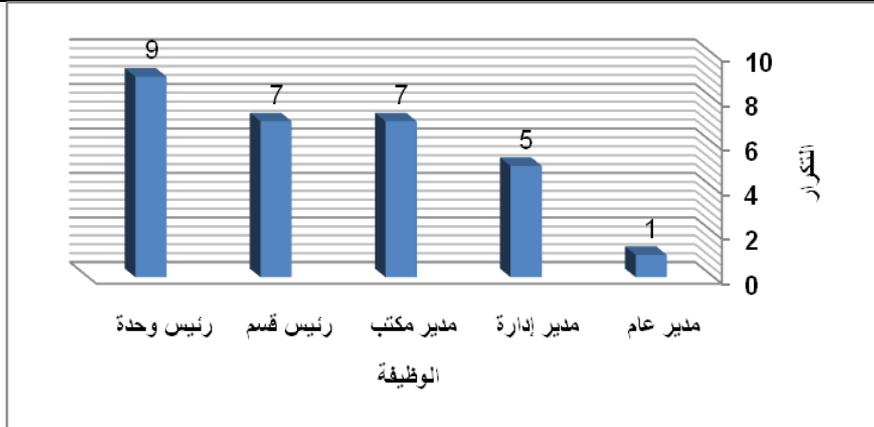
ومما سبق نلاحظ أن معظم مفردات العينة من الحاصلين على تخصص محاسبة، ويمثلون (27%) من جميع مفردات العينة، تم يليهم الحاصلين على تخصص حاسب آلي وتخصصات أخرى لم تذكر في الاستمارة، ويمثل كلاً منهم (21 %) من جميع

مفردات العينة، ثم يليهم المتحصلين على تخصص نظم معلومات إدارية ويمثلون (18%) من جميع مفردات العينة، وأخيراً المتحصلين على تخصص إدارة أعمال ويمثلون نسبة (13%)، أي أن أغلبية عينة الدراسة لديهم تخصصات علمية متنوعة تمكنهم من قيادة الشركة، والقيام بعملية التحليل الاستراتيجي الرباعي بنجاح .

ثالثاً: توزيع مفردات العينة بحسب متغير الوظيفة :

الجدول رقم (3) يوضح التوزيع النسبي المئوي لمفردات العينة بحسب الوظيفة

النسبة %	التكرار	الوظيفة
3 %	1	مدير عام
17 %	5	مدير إدارة
24 %	7	مدير مكتب
24 %	7	رئيس قسم
31 %	9	رئيس وحدة
%100	29	المجموع



الشكل رقم(4) يوضح التمثيل البياني للتوزيع النسبي لمفردات العينة بحسب الوظيفة

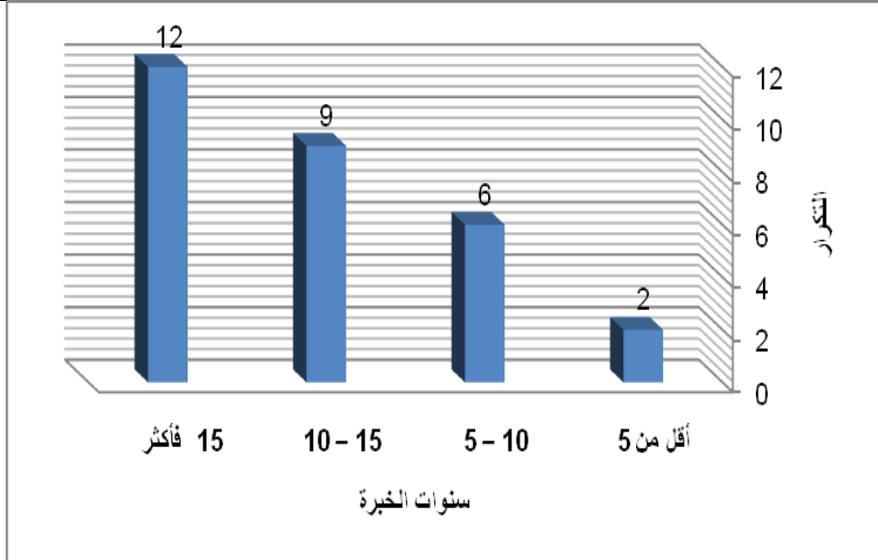
من خلال الجدول رقم(3)، والشكل رقم(4) نلاحظ أن معظم مفردات العينة وظيفتهم رئيس وحدة ويمثلون (31%) من جميع مفردات العينة، ثم يليهم من وظيفتهم مدير مكتب وكذلك رئيس قسم، ويمثل كلاهما (24%) من جميع مفردات العينة، ثم

يليه ممن وظيفتهم مدير إدارة، ويمثلون (17%) من جميع مفردات العينة، وأخيراً ممن وظيفتهم مدير عام ويمثل نسبة (3%) من جميع مفردات العينة، وهذا يوضح أهمية هذه المستويات في الحصول على المعلومات والبيانات التي تخدم أهداف الدراسة، ومدى اتسامها بالموضوعية.

رابعاً: توزيع مفردات العينة بحسب سنوات الخبرة في العمل:

الجدول رقم(4) يوضح التوزيع النسبي المنوي لمفردات العينة بحسب سنوات الخبرة في العمل

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
7 %	2	أقل من 5 سنوات
21 %	6	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
31 %	9	من 10 سنوات إلى 15 سنة
41 %	12	من 15 سنة فأكثر
%100	29	المجموع



الشكل رقم (4) يوضح التمثيل البياني للتوزيع النسبي لمفردات العينة بحسب سنوات الخبرة العملية

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن معظم مفردات العينة خبرتهم العملية من 15 سنة فأكثر، ويمثلون (41%) من جميع مفردات العينة ثم يليهم من تتراوح خبرتهم 10 سنوات إلى 15 سنة ويمثلون (31%) من جميع مفردات العينة، ثم يليهم من تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، ويمثلون (21%) من جميع مفردات العينة، وأخيرا من تتراوح خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات، وتمثل نسبة (7%) فقط من جميع مفردات العينة، أي أن أغلبية عينة البحث يمثلون الخبرة الكافية التي تؤهلهم للإدلاء بمعلومات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الهدف من الدراسة والوصول إلى نتائج واقعية.

3- 6 : اختبار الفرضيات:-

أولاً: تحليل درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة:-

مستوى عملية التحليل الإستراتيجي الرباعي SOWT بالمفهوم العلمي والإمكانات

اللازمة للقيام به بالشركة محل الدراسة:-

الجدول رقم (5) يوضح المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية وترتيب فقرات مستوى عملية التحليل الإستراتيجي الرباعي بالمفهوم العلمي والإمكانات اللازمة للقيام بها.

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	Sig	الترتيب
1	رسالة وروية الشركة واضحة للجميع	3.12	76.43 %	12.78	*0.000	10
2	اقتناع الإدارة العليا بالشركة بأهمية ودور التحليل الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي	2.68	61.81 %	10.09	*0.028	15
3	الإدارة العليا بالشركة قادرة على التحليل والتشخيص البيئي مما يجعلها في حالة دائمة من التكيف مع العوامل البيئية المختلفة التي تتعامل معها.	2.34	59.73%	9.13	*0.021	16
4	تستخدم الإدارة العليا التحليل الإستراتيجي الرباعي بشكل مستمر	3.26	79.40%	14.38	*0.000	5
5	تمتلك الشركة التقنيات الحديثة للقيام بعملية التحليل الإستراتيجي	3.18	77.03%	12.94	*0.000	* 8
6	يساعد التحليل الإستراتيجي البيئي الإدارة العليا في معرفة	3.74	84.21%	17.47	*0.000	2

					الوضع التنافسي النسبي للمنظمة ومقارنته بالمنظمات المماثلة التي تعمل في نفس المجال	
4	*0.000	16.32	81.19%	3.37	يساعد التحليل الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وبصورة صحيحة	7
14	*0.014	9.78	60.78%	2.42	تهتم الشركة بمواكبة جميع المتغيرات البيئية وبصورة مستمرة	8
7	*0.000	12.56	77.68%	3.22	تهتم إدارة الشركة بتلبية احتياجات جميع العملاء للحفاظ عليهم	9
12	*0.000	12.30	76.19%	3.09	تسعى إدارة الشركة إلى استغلال الفرص في الوقت المناسب	10
* 8	*0.000	13.07	77.03%	3.18	تعمل إدارة الشركة على التخلص من نقاط الضعف وبصورة مستمرة	11
6	*0.000	14.22	79.32%	3.25	تعمل إدارة الشركة على تعزيز نقاط القوة	12
13	*0.020	11.16	64.29%	2.93	تفتقر الشركة للإمكانيات المادية والبشرية	13
3	*0.000	16.39	83.27%	3.71	تعاني الشركة من نقص الكوادر البشرية القادرة على عملية التحليل الاستراتيجي	14
9	*0.000	12.41	76.90%	3.14	من التحديات التي تواجه الشركة هيكلها التنظيمي غير مرن ولم يتم تطويره من فترة طويلة	15
11	*0.000	15.87	74.29%	3.10	من التهديدات التي تواجه الشركة ضعف عمليات التخطيط الاستراتيجية نتيجة لعدم دقة عملية التحليل الاستراتيجي البيئي	16
1	*0.000	17.23	88.17%	4.23	من التهديدات التي تواجه الشركة المتغيرات السياسية والدولية	17
	*0.000	16.28	79.38	3.29	الفقرات ككل	

يوضح الجدول رقم (5) ترتيب إجابات عينة الدراسة حول مستوى عملية التحليل الإستراتيجي الرباعي SOWT والإمكانيات اللازمة للقيام بها بالشركة، حيث تبين أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ككل لهذا المحور تساوي (3.29)، كذلك القيمة الاحتمالية Sig كانت (0.000) ، مما يدل على أن هناك درجة موافقة عالية على وجود علاقة بين الإمكانيات المتاحة والقيام بعملية التحليل الإستراتيجي الرباعي بالشركة محل الدراسة .

حيث تبين أن أكثر الفقرات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت " عدم استقرار الوضع السياسي والمتغيرات الدولية من أكثر التهديدات التي تواجه الشركة " حيث بلغ متوسط هذه الفقرة (4.23) ، مما يدل على درجة "موافق جداً " حسب المقياس الخماسي المستخدم. ثم تليها الفقرة التي تنص على أنه " يساعد التحليل الاستراتيجي البيئي الإدارة العليا في معرفة الوضع التنافسي النسبي للمنظمة، ومقارنته بالمنظمات المماثلة التي تعمل في نفس المجال " بمتوسط حسابي بلغ (3.74) مما يدل أيضا على امتلاكها لدرجة "موافق" حسب إجابات عينة الدراسة، وبعد ذلك تأتي الفقرة ذات الترتيب الثالث في درجة الموافقة التي تنص على " تعاني الشركة من نقص الكوادر البشرية القادرة على القيام بعملية التحليل الإستراتيجي " بمتوسط حسابي قدره (3.71) ، مما يدل أيضا على حصولها على درجة "موافق" حسب المقياس الخماسي المستخدم .

أما أقل الفقرات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت " الإدارة العليا بالشركة قادرة على التحليل والتشخيص البيئي مما يجعلها في حالة دائمة من التكيف مع العوامل البيئية المختلفة التي تتعامل معها " بمتوسط حسابي قدره (2.34)، مما يدل على أن معظم إجابات عينة الدراسة حولها كانت " غير موافق " بحسب المقياس المستخدم، وتليها الفقرة التي تنص على " اقتناع الإدارة العليا بالشركة بأهمية ودور التحليل الإستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي " بمتوسط حسابي بلغ (2.68) بدرجة " محايد".

لذلك نجد أن قيمة المتوسط للفقرات ككل تساوي (3.29) ، وهي تعني "موافق" حسب التدرج الخماسي والقيمة الاحتمالية sig والتي تساوي (0.000) ، ومن خلال قيمة الإحصاء t التي كانت لجميع الفقرات أكبر من القيمة الجدولية (1.98) قبول الفرضية التي تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل الإستراتيجي الرباعي (SWOT) بالشركة محل الدراسة، وبين الإمكانيات اللازم توفيرها للقيام به " .

ثانياً: مستوى عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة:-
الجدول رقم(6) يوضح المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية وترتيب فقرات مستوى عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالشركة

الترتيب	Sig	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	ر.م
11	*0.000	15.23	83.43%	3.66	القرارات الإستراتيجية بالشركة واقعية وقابلة للتنفيذ	-1
2	*0.000	20.96	89.13%	4.33	القرارات الإستراتيجية تتسم بالمرونة ويمكن تعديلها	-2
3	*0.000	17.44	87.11%	4.23	تعتمد إدارة الشركة على التوجه المستقبلي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتستند على تنبؤات المديرين المستقبلية بالدرجة الأولى	-3
7	*0.000	15.37	84.96%	4.07	استراتيجيات الشركة تتسم بالمرونة ويمكن تعديلها أو إلغاؤها عند التأكد من عدم جدواها	-4
15	*0.000	14.52	75.26%	3.11	تعتمد إدارة الشركة على البيانات والمعلومات الواردة من التحليل الاستراتيجي البيئي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية	-5
5	*0.000	16.05	85.76%	4.12	من التحديات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية القضايا الإستراتيجية للدولة، مما تؤثر سلباً على رفاهية وازدهار الشركة في الأجل الطويل	-6
14	*0.000	15.65	78.29%	3.20	تتم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بمشاركة جميع العاملين بالمستويات التنظيمية المختلفة بالشركة	-7
10	*0.000	15.12	84.76%	3.78	عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية تقوم على مبدأ اشتراك العلوم والمعارف في جميع المستويات التنظيمية بالشركة	-8
6	*0.000	15.47	85.36%	4.11	لدى متخذي القرار الاستراتيجي رؤية دقيقة حول النتائج المتوقعة	-9
12	*0.000	14.83	81.29%	3.34	الإدارة قادرة على تخصيص جميع الموارد لصناعة وتنفيذ القرار الاستراتيجي	-10
4	*0.000	16.78	86.04%	4.18	الثقة والتعاون المتبادل بين متخذي القرارات الإستراتيجية والمنفذين مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة وبالتالي الوصول إلى النجاح الإستراتيجي	-11
1	*0.000	15.16	89.14%	4.34	ثقة واقتناع العاملين والمهندسين والفنيين بالقرارات الإستراتيجية	-12

					التي تتخذها الإدارة ورضاهم عنها واستعدادهم لتنفيذها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها	
13	*0.000	15.78	78.32%	3.21	تقوم إدارة الشركة بمتابعة وتقييم القرارات الإستراتيجية أثناء وبعد التنفيذ	-13
8	*0.000	14.80	84.95%	4.06	تقوم إدارة الشركة بوضع البرامج والإجراءات والموازنات لضمان نجاح تنفيذ القرارات الإستراتيجية	-14
9	*0.000	19.04	84.78%	3.79	إدارة الشركة قادرة على توفير بدائل وقرارات إستراتيجية يمكن الاعتماد عليها	-15
	*0.000	15.17	85.36 %	4.11	الفقرات ككل	

يوضح الجدول رقم (6) ترتيب إجابات عينة الدراسة حول مستوى عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة، حيث تبين أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ككل لهذا المحور تساوي (4.11)، كذلك القيمة الاحتمالية Sig كانت (0.000)، مما يدل على وجود درجة موافقة عالية على وجود علاقة بين عملية التحليل الاستراتيجي الرباعي بمفهومه العلمي وبين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة.

حيث تبين أن أكثر الفقرات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت تنص على " ثقة واقتناع العاملين والمهندسين والفنيين بالقرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة، ورضاهم عنها واستعدادهم لتنفيذها، وتحقيق الأهداف المطلوبة منه حيث بلغ متوسط هذه الفقرة (4.34) ، مما يدل على درجة "موافق جداً" حسب المقياس الخماسي المستخدم، تليها الفقرة التي تنص على " القرارات الإستراتيجية تتسم بالمرونة ويمكن تعديلها " بمتوسط حسابي بلغ (4.33) ، مما يدل أيضا على امتلاكها لدرجة "موافق جدا" حسب إجابات عينة الدراسة ، وبعد ذلك تأتي الفقرة ذات الترتيب الثالث في درجة الموافقة التي تنص على " تعتمد إدارة الشركة على التوجه المستقبلي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتستند على تنبؤات المديرين المستقبلية بالدرجة الأولى " بمتوسط حسابي قدره (4.23)، مما يدل أيضا على حصولها على درجة "موافق جدا" حسب المقياس الخماسي المستخدم .

أما أقل الفقرات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت تنص على " تعتمد إدارة الشركة على البيانات والمعلومات الواردة من التحليل الاستراتيجي البيئي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية" بمتوسط حسابي قدره (3.11)، مما يدل على أن معظم إجابات عينة الدراسة حولها كانت " محايد " بحسب المقياس المستخدم، وتليها الفقرة التي تنص على " تتم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بمشاركة جميع العاملين بالمستويات التنظيمية المختلفة بالشركة " بمتوسط حسابي بلغ (3.20) بدرجة " غير موافق".

لذلك نجد أن قيمة المتوسط للفقرات ككل تساوي (4.11)، وهي تعني موافق جداً حسب التدرج الخماسي والقيمة الاحتمالية sig والتي تساوي (0.000)، ومن خلال قيمة الإحصاءة t التي كانت لجميع الفقرات أكبر من القيمة الجدولية (1.98) قبول الفرضية التي تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل الإستراتيجي الرباعي (SWOT) بالمفهوم العلمي، وبين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية للشركة محل الدراسة".

ب- نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية:-

أولاً- العلاقة بين مستوى عملية التحليل الاستراتيجي الرباعي بمفهومها العلمي، وبين الإمكانيات اللازم توفيرها للقيام بها بالشركة قيد الدراسة:-

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بينهما تم استخدام اختبار شبيروويلك (Shapiro- Wilk) لبيان مدى تبعية المجتمع للتوزيع الطبيعي، ومدى صحة الفرضية الأولى والتي تنص على: " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل الإستراتيجي الرباعي (SWOT) بالمفهوم العلمي بالشركة محل الدراسة، وبين الإمكانيات اللازم توفيرها للقيام بها " فكانت النتائج فكانت النتائج كالاتي:

الجدول رقم (7) يوضح نتائج اختبار شبيرو ويلك (Shapiro-Wilk) حول مدى تبعية المجتمع للتوزيع الطبيعي

البيان	إحصائي الاختبار Statistic	درجات الحرية df	الدلالة المحسوبة Sig.
المفهوم العلمي للتحليل الإستراتيجي والإمكانات اللازمة للقيام به بالشركة محل الدراسة	.327	16	0.182

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن مجتمع الدراسة يتبع التوزيع الطبيعي، لذلك نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على " وجود علاقة طردية (سالبة) بين عملية التحليل الإستراتيجي الرباعي (SWOT) بالمفهوم العلمي بالشركة محل الدراسة، وبين الإمكانيات اللازم توفيرها للقيام بها ".
ثانياً- العلاقة بين مستوى عملية التحليل الاستراتيجي الرباعي بمفهومها العلمي وبين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالشركة قيد الدراسة:-

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بينهما تم استخدام اختبار شبيرو ويلك (Shapiro-Wilk) لبيان مدى تبعية المجتمع للتوزيع الطبيعي، ومدى صحة الفرضية الثانية والتي تنص على: " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل الإستراتيجي الرباعي (SWOT) بالمفهوم العلمي، وبين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية للشركة محل الدراسة " فكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (8) يوضح نتائج اختبار شبيرو ويلك (Shapiro-Wilk) حول مدى تبعية المجتمع للتوزيع الطبيعي

البيان	إحصائي الاختبار Statistic	درجات الحرية df	الدلالة المحسوبة Sig.
عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة	0.291	14	0.084

من خلال الجدول رقم (8) تبين أن مجتمع الدراسة يتبع التوزيع الطبيعي، لذلك نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على " وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين

عملية التحليل الإستراتيجي الرباعي (SWOT) بالمفهوم العلمي، وبين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية للشركة محل الدراسة".

3- 7 : النتائج -

وفقاً للبيانات التي تم تحليلها واختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة توصلت إلى النتائج الآتية:

1- وجود علاقة طردية (سالبة) بين مستوى عملية التحليل الإستراتيجي الرباعي (SWOT) بالمفهوم العلمي بالشركة محل الدراسة، وبين الإمكانيات اللازم توفيرها للقيام بها، وهذا بسبب نقص الكفاءات البشرية المدربة والمؤهلة للقيام بهذه العملية وفق أسس وأساليب علمية، وعدم استقرار الوضع السياسي والمتغيرات الدولية التي تعاني منها معظم الشركات العامة بليبيا،

2- وجود علاقة طردية (موجبة) بين مستوى عملية التحليل الإستراتيجي الرباعي (SWOT) بالمفهوم العلمي، وبين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة، فكلما زاد مستوى القيام بعملية التحليل الإستراتيجي الرباعي (SWOT) بالمفهوم العلمي الصحيح، كلما كانت القرارات الإستراتيجية دقيقة، وذلك لأنها تتسم بالمرونة ويمكن تعديلها، كما يتضح هذا من خلال ثقة العاملين والمهندسين والفنيين بالقرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة، ورضاهم عنها واستعدادهم لتنفيذها، وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

3- تواجه الشركة العديد من التهديدات التي تقف عائقاً من نجاحها والمتمثلة في ضعف عملية التخطيط الاستراتيجي نتيجة لعدم دقة البيانات الواردة من عملية التحليل الاستراتيجي البيئي، بسبب نقص الكوادر البشرية القادرة على القيام بهذه العملية وفق المفهوم العلمي الصحيح، وكذلك التأثيرات القوية للقضايا الإستراتيجية للدولة، والتي تواجه عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مما تؤثر سلباً على رفاهية وازدهار الشركة في الأجل الطويل نتيجة لعدم استقرار الدولة وخاصة في الآونة الأخيرة.

4- وجود قصور في الهيكل التنظيمي للشركة، وذلك بسبب جموده منذ فترة طويلة وعدم تطويره، بما يتناسب مع طبيعة عمل الشركة، حيث أن الواقع العملي للهيكل منافي للهيكل المعتمد، وخاصة فيما يتعلق بعدد الوحدات الرئيسية، ويرجع هذا الأمر لوجود خلل في السياسات العامة الموضوعة والمفروضة من قبل الدولة فيما يخص قطاع الطاقة والكهرباء.

3- 8 : التوصيات:-

بناءً على مجموعة النتائج التي خلصت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- أ- وضع خطة إستراتيجية للارتقاء وبصورة مستمرة بمستوى كفاءة جميع المدراء والمسؤولين بالشركة، لتطوير مهاراتهم وخبراتهم من منظور الفكر الاستراتيجي المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وبما يخدم أهداف التحليل الاستراتيجي للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للشركة، وتحليل النتائج المترتبة عليها بما يسهم في تحقيق التكيف البيئي لها.
- ب- ضرورة إدراك واقتناع أعضاء الإدارة العليا في الشركة بمدى أهمية اعتماد مبدأ اشتراك العلوم والمعارف في جميع المستويات التنظيمية بها، وذلك من خلال السماح بمشاركة جميع العاملين بالمستويات التنظيمية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بها، لكونها من الوسائل الأكثر فاعلية في رفع وتحسين مستوى الأداء التنظيمي.

ج- العمل على إعادة تطوير نظام المعلومات الإستراتيجية وتحديثها بصورة مستمرة من أجل توفير البيانات والمعلومات الأساسية لممارسة عملية التحليل الإستراتيجي وفق المفهوم العلمي السليم لضمان تحقيق التكيف البيئي للشركة للوصول إلى النجاح الاستراتيجي الذي تسعى إليه.

د- ضرورة العمل على إعادة تطوير الهيكل التنظيمي للشركة، بحيث يكون مرناً ومتناسقاً مع الواقع العملي لها، وخاصة فيما يتعلق بالوحدات الرئيسية، وتوفير قنوات اتصال فعالة بينها وبين جميع المستويات الإدارية المختلفة، لضمان تحقيق أهداف ورؤية ورسالة الشركة من خلال إعادة تنظيم وتعديل السياسات

العامّة للشركة، وبما يتناسب وطبيعة عمل مؤسسات قطاع الكهرباء والطاقة
بليبيا.

المراجع :-

- [1] أبوبكر، مصطفى محمود، ونعيم، فهد بن عبد الله، الإدارة الإستراتيجية
وجودة التفكير، والقرارات في المؤسسات المعاصرة، (دار المصري،
القاهرة، مصر، 2008 م).
- [2] أميدة، كوثر على، العقبات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي:
دراسة تحليلية على صندوق موازنة الأسعار بليبيا، (رسالة ماجستير غير
منشورة، أكاديمية الدراسات العليا جنزور، طرابلس، ليبيا، 2010 م).
- [3] ادم، أحمد، دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت
العامّة، (أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الرباط الوطني، جدة، السعودية،
2015 م).
- [4] سالم، مؤيد موسى، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، (دار وائل، عمان،
الأردن، 2005 م).
- [5] صرايرة، إسماعيل محمد، التحليل الإستراتيجي، (دار الحامد، عمان،
الأردن، 2012 م).
- [6] كرخي، مجيد، التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري تطبيقي، (دار
المناهج، عمان، الأردن، 2009 م).
- [7] مغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء
المتوازن، (المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006 م).