

## دور تحليل (SWOT) في تحقيق أداء جيد للمصارف التجارية الليبية

صالح امراجع المسماري

إبراهيم مسعود الفرجاني

عضو هيئة تدريس متعاون بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي

عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي

Saleh028@gmail.com

abraham\_m49@yahoo.com

### الملخص

هدف البحث إلى التعرف على دور تحليل (SWOT) في تحقيق أداء جيد للمصارف التجارية الليبية من خلال عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وعوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

ولتحقيق هدف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم صياغة فرضية رئيسية واحدة، وعدد فرضيتين فرعيتين، وبلغ عدد المصارف المشاركة في البحث خمسة مصارف تجارية هي: (المصرف التجاري الوطني، مصرف الوحدة، مصرف التجارة والتنمية، مصرف المتوسط، مصرف الإجماع العربي)، والواقعة إدارتها العامة بالمنطقة الشرقية، وقد اعتمد البحث على وسيلة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة، وقد استخدم البحث كلاً من الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل البيانات، وقد أظهرت نتائج البحث أن هناك دور لتحليل (SWOT) في تحقيق أداء جيد للمصارف، وهذا دليل على أهمية موضوع تحليل (SWOT) بوصفه خطوة مهمة والتي تمكن إدارات المصارف من اتخاذ قراراتها بصورة صحيحة وخالية من المخاطر، وقد أوصى البحث بمجموعة من التوصيات من أهمها استخدام تحليل (SWOT) من قبل المصارف لضمان تزويد إدارتها بجميع المعلومات لاستخدامها في إعداد استراتيجيات مصرفية.

الكلمات المفتاحية : تحليل (SWOT) ، الأداء، المصارف التجارية.

### Abstract

The aim of the research is to identify the role of SWOT analysis in achieving good performance for Libyan commercial banks through the internal environment factors (strengths and weaknesses), and external environmental factors (opportunities and threats).

To achieve the aim of the research, the descriptive analytical method was used, One main hypothesis and two sub-hypotheses were formulated, The number of banks participating in the study was five commercial banks: (The National Commercial Bank, AL-wahda bank, Bank of Commerce & Development, Mediterranean Bank, the Arab Consensus Bank), whose general administration is located in the Eastern Province, The research relied on the questionnaire as a tool for collecting the necessary data. The research used both descriptive and inferential statistics to analyze the data. The results of the analysis showed that there is a role for SWOT analysis in achieving good performance for banks, This is evidence of the importance of the topic of SWOT analysis as an important step that enables bank administrations to take their decisions correctly and free of risks, The study recommended a set of recommendations, the most important of which is the use of SWOT analysis by banks to ensure that their departments are provided with all information for use in preparing banking strategies.

**Key Words:** SWOT analysis, the performance, Commercial banks.

## المقدمة :

تعتبر المصارف التجارية أحد أهم أعمدة الاقتصاد الوطني كونها أساس من أسس النظام المالي، لما لها من دور كبير ومهم في سير عملية التنمية الاقتصادية، والمحافظة على الاستقرار الاقتصادي.

حيث تنشأ طبيعة عمل المصارف التجارية في إطار بيئة تتسم بسرعة التغير والمنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية، كل هذه التغيرات تؤثر على المصارف التجارية وتجعلها تواجه العديد من المخاطر، فوجب عليها إتباع وتطبيق أسس ومعايير لتقييم أدائها، لكي تساعد في معرفة وتحديد مواضع عجزها، وتؤكد على أهدافها وخططها الموضوعية لتصل لمستوى الاستقرار الاقتصادي، وتساعد في عملية التنمية وكذلك تحقيق الاستقرار المصرفي محلياً ودولياً.

وتعتبر عملية تقييم الأداء بالنسبة للمصارف التجارية عملية أساسية لما لها من دور مهم يتمثل في تزويدها بالبيانات والمعلومات اللازمة حول نقاط القوة والضعف الموجودة داخل هيكلها، وكذلك استغلال وتوظيف فرص التطور والتقدم التي تواجهها ومعالجة ضعفها وقصورها، لذلك أصبح من الواجب عليها التعرف على التحليل الاستراتيجي.

لذا يعد التحليل بأسلوب \* SWOT هو الوسيلة المثلى لتعريف المصارف بالتغيرات البيئية والتغيرات في حاجات ورغبات جميع الأطراف المتعاملة معها، ومن خلال هذا الأسلوب نتوصل إلى تحليل دقيق ويشمل كافة الأطراف المتعاملة مع المصارف وبناء علاقة عمل مفيدة ومتقدمة تحقق مصالح ورغبات وأهداف جميع الأطراف (الهاشمي والجرسوسي، 2017).

#### الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع تحليل SWOT بشكل عام في صناعات مختلفة، ونظراً لأهمية تحليل SWOT في معرفة نقاط القوة والضعف، والاستفادة من الفرص المتاحة ومعرفة التهديدات، وباعتبار أن الدراسات السابقة تمثل نقطة البداية لأي باحث، فقد تم الاطلاع على جملة من الدراسات التي تناولت تحليل SWOT، وتم اختيار مايلي: دراسة عبيد (2008): هدفت الدراسة إلى معرفة وتحليل محددات كثافة التحليل الاستراتيجي في صناعة الخدمات المصرفية على عينة من أكبر المصارف الأهلية العراقية، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة معنوية من الناحية الإحصائية بين كثافة التحليل الاستراتيجي في الصناعة المصرفية والتفوق في الأداء التنافسي، كما إن التحليل الاستراتيجي يسهم بفعالية في تحسين قدرة الإدارات المصرفية على صياغة الرؤى والاستراتيجيات الإبداعية ويدعم دافعية وولاء العاملين.

دراسة الججاوي والسلطاني (2013): هدفت الدراسة إلى بيان أهمية تحليل (SWOT) لتقييم أداء المصارف التجارية بشكل عام، والمصارف العراقية التجارية الخاصة بشكل خاص وتحديد قوة العلاقة بين عوامل البيئة الداخلية من نقاط القوة والضعف، وعوامل البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، وكذلك دراسة الوضع الحالي للمصارف وتوصلت الدراسة إلى أن عملية التحليل باستخدام (SWOT) لا تعد التزاماً بحد ذاتها بل هي أداة تشجيع إدارات المصارف على التفكير الاستراتيجي المميز كما أن تقييم عمل المصارف بموجب التحليل (SWOT) يُبنى على مؤشرات مالية وغير مالية.

\* (SWOT): "S" Strengths . "W" Weakessesz. "O" Opportunities. "T" Threats

دراسة **Alzoubi (2013)**: هدفت الدراسة إلى استكشاف مكونات رأس المال الفكري وتأثير تحليل (SWOT) في الصناعة المصرفية الأردنية، كما توصلت الدراسة لحث البنوك الأردنية على تشكيل لجان خاصة ومهنية لمحاكاة المتغيرات الجارية في البيئة المصرفية من أجل الحصول على أفضل النتائج من تحليل (SWOT)، كما توصلت إلى أن الإدارة المصرفية الأردنية مدعوة لتحسين معايير كفاءة التشغيل للوصول إلى مستوى دولي.

دراسة **Allslam (2014)**: هدفت الدراسة للحصول على فهم أفضل للخدمات المالية المصرفية عبر الهاتف المحمول باستخدام تحليل (SWOT) من خلال التعاون بين شركة الاتصالات Banglalink والقطاع المصرفي في بنغلاديش، ومعرفة رضا العملاء لمستخدميها الأكثر، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن لشركة الاتصالات Banglalink تقديم حملات مختلفة بالتعاون مع مقدمي الخدمات في مناطق مختلفة لجذب العملاء من فئات وخلفيات متعددة كذلك يجب أن تعمل على تحسين شبكتها؛ لأن ذلك سيكون مريحاً في كلا الاتجاهين من خلال جذب مزودي خدمة مصرفية جديدة أيضاً الحصول على رضا العملاء.

دراسة **NJERI (2015)**: هدفت الدراسة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات في أعمال التأمين المصرفي في كينيا، وتوصلت الدراسة إلى أن نقاط القوة المشتركة بين معظم البنوك هي تزايد عدد السكان المؤمن عليهم من الشريحة الوسطى في كينيا، وإن نقاط الضعف تتمثل في حسن نية العملاء تجاه التأمين، وإن فرص التأمين المصرفي تحرير قطاع التأمين، وتكوين قاعدة بيانات ضخمة من العملاء، والتحديات التي تواجهها تكون من خلال المنافسة الشرسة من مقدمي الخدمات الآخرين مثل: - الوسطاء.

دراسة **الهاشمي والجرسوسي (2017)**: هدفت الدراسة لإعطاء مفاهيم عن تحليل (SWOT) ومعرفة دور وأهمية تحليل (SWOT) لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار، ومصرف وكردستان في العراق، وتوصلت الدراسة إلى أن المصارف محل الدراسة ليس لديها شعور بالتهديد عند فتح مصارف أهليه جديدة؛ لكون لهم ثقة عالية من قبل الزبائن وسمعة سوقية جيدة، كما توصلت لضرورة إعداد المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية وتحديداً في مجال تحليل (SWOT).

دراسة الشمري (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على تحليل العوامل الإستراتيجية للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، وتشخيص مستويات الأداء المالي لمجموعة من المصارف الأهلية العراقية، وتوصلت الدراسة إلى تمكين المصارف محل الدراسة من تحديد أهدافها المستقبلية تمهيداً لصياغة إستراتيجية يتوجب من خلالها تحليل العوامل الإستراتيجية التي تؤثر في دراسة البيئة، كذلك عند تمكّن المصارف من امتلاك نقاط القوة والفرص أصبح بإمكانها أن تتخطى نقاط التهديد بمعالجة نقاط ضعفها بشكل يفوق منافسيها.

دراسة Jibai et al., (2018): هدفت الدراسة إلى تطوير مصفوفة إستراتيجية للأعمال المصرفية الإلكترونية في لبنان، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة دعم وتطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية للحفاظ على بيئة آمنة وقانونية مع إنترنت أكثر تطوراً البنية التحتية، كذلك العمل على تحليل (SWOT) بانتظام في المستقبل لمواكبة التطورات والمستجدات.

دراسة قاسم، وآخرون (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تحليل (SWOT) في تحليل رأس المال الفكري في فروع المصارف التجارية في الساحل السوري وتحديد أهم العوامل المؤثرة على رأس المال الفكري داخل المصارف التجارية وكذلك تحديد أهم عوامل نقاط قوة رأس المال الفكري وتدعيمها، ونقاط الضعف لرأس المال الفكري وسبل علاجها، وأهم فرص تطور رأس المال الفكري، وأهم التهديدات التي من الممكن أن تواجه ذلك، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين استخدام تحليل (SWOT) وكل من تحليل رأس المال البشري، وتحليل رأس المال الهيكلي، وتحليل رأس المال الزبائني، وتحليل رأس المال الفكري في المصارف التجارية السورية، كذلك تمتلك المصارف الموارد البشرية والإمكانات المادية الكبيرة لاستخدام تحليل (SWOT) لتحليل رأس المال الفكري، ورسم الاستراتيجيات المصرفية في السوق المصرفية.

دراسة بوجواري، وآخرون (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية استخدام التحليل الاستراتيجي (SWOT) في المصارف التجارية الليبية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أهمية لنقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات الواردة بتحليل (SWOT) في المصارف التجارية العاملة في ليبيا.

دراسة Sharmin (2019): هدفت الدراسة إلى الجمع بين الخبرة والمعرفة وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في City Bank Limited في بنغلاديش، كما توصلت إلى أنه يجب أن تركز السلطات أنشطة التحفيز كذلك

مستوى رضا الموظفين، وبناء العلاقات الشخصية بين الموظفين لتحسين خدمة العملاء للحصول في النهاية على نتيجة تشغيل مرضية.

### ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة، لاحظ الباحثان بأنه لم يتم دراسة هذا الموضوع في البيئة الليبية في ظل الدراسات التي أتاحت للباحثان ما عدا دراسة بوجواري وآخرون التي توصلت إلى وجود أهمية لنقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات الواردة بتحليل (SWOT) في المصارف التجارية العاملة في ليبيا، ولم تتطرق إلى معرفة دور تحليل (SWOT) في تحقيق أداء جيد للمصارف التجارية الليبية.

### مشكلة البحث:

تعتبر المصارف التجارية الليبية من أهم المؤسسات المالية التي تواجه العديد من التحديات في ظل الظروف التي تشهدها الأنظمة البيئية الاقتصادية، ومن أبرز هذه التحديات التغيرات والتطورات التي تطرأ على بيئة أعمالها الداخلية والخارجية، مما يتوجب على المصارف التجارية توظيف كافة جهودها لمواكبة كل التغيرات والتطورات التي تقابلها وتحديث أساليبها المالية والإدارية التي تستخدمها لكي تستطيع مواصلة أنشطتها وفق الأداء الأفضل في ظل الظروف التي تحيط بها.

إن تقييم الأداء باستخدام الطرق والمفاهيم الحديثة يساعد المصارف التجارية على تحقيق أهدافها ومعالجة ضعفها والتغلب على التهديدات التي تواجهها، إلا أن الاعتماد على المقاييس المالية فقط سيؤدي لضعف عملية تقييم الأداء ومن ذلك عدم الوصول للأهداف الموضوعية وتحقيق الاستقرار المصرفي.

من هذا المنطلق استدعت الحاجة لتبني مفهوم تحليل (SWOT) الذي يستخدم كافة المقاييس المالية وغير المالية لتقييم وقياس الأداء في المصارف التجارية وتحليل بيئتها المحيطة من كل جوانبها الداخلية والخارجية.

ويمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الآتي:

هل هناك دور لتحليل (SWOT) في تحقيق أداء جيد للمصارف التجارية الليبية؟

**فرضية البحث:**

هناك دور لتحليل (SWOT) في تحقق أداء جيد للمصارف التجارية الليبية.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية فرضيتين فرعيتين على النحو الآتي:

**الفرضية الفرعية الأولى:**

هناك دور لتحليل عوامل البيئة الداخلية والمتمثلة في (نقاط القوة والضعف) في تحقق أداء جيد للمصارف التجارية الليبية.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

هناك دور لتحليل عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) في تحقق أداء جيد للمصارف التجارية الليبية.

**هدف البحث:**

يهدف البحث إلى التعرف على دور تحليل (SWOT) في تحقيق أداء جيد للمصارف التجارية الليبية من خلال عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

**أهمية البحث:**

الأهمية النظرية: فتح المجال أمام الباحثين للقيام بأبحاث لتطوير عمل المصارف الليبية.  
الأهمية التطبيقية: تتمثل في معرفة دور تحليل (SWOT) في تحقيق أداء جيد للمصارف التجارية الليبية، كذلك تحليل البيئة المحيطة بنوعها الداخلية المتمثلة في تحديد نقاط القوة والضعف، والخارجية المتمثلة في تحديد الفرص والتهديدات، وتوضيح الإستراتيجية الملائمة التي على أساسها تختار المصارف التجارية الفرص المناسبة المتاحة أمامها، وتمكنها من التغلب على التهديدات ومعالجة مواطن عجزها.

## تحليل (SWOT):

ظهر تحليل SWOT نتيجة للبحث الذي تم بمعهد "ستانفورد من عام 1960 إلى عام 1970" وقام به مجموعة من أساتذته بالمعهد، حيث عرض التحليل للمرة الأولى باسم SOFT وهو اختصار Satisfactory فرضية، Opportunity فرصة، Fault خطأ، Threat التهديد، و في عام 1964 تم تغييره إلى تحليل SWOT و هو اختصار Strength قوة، Weakness ضعف، Opportunity فرصة، Threats التهديدات (Lawrence G Fine، 2009).

ويعرف عباس (2018:89) تحليل SWOT على أنه: " أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لدى الشركة سواء كانت قائمة فعلا أو مجرد فكرة فقط ووضعها موضع الدراسة والتحليل حيث يعتمد على فكرة بديهية وهي النظر لمصادر القوة والفرص المتاحة لدى المنظمة".

ويعرف العريقي (2011:245) تحليل SWOT بأنه: "عبارة عن تحليل على مستوى المنظمة يتم من خلاله مقابلة عناصر القوة strengths، والضعف weaknesses في المنظمة مع الفرص opportunities، والتهديدات threats الناشئة عن البيئة المحيطة، بهدف تطوير/توليد/استحداث سلسلة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق".

## أهمية تحليل (SWOT):

إن تحليل SWOT هو الأساس لتحديد عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، وكذلك العناصر الإستراتيجية من الفرص المتاحة والمخاطر التي تحد من قدرة المنظمة على الاستفادة من هذه الفرص، وموائمتها مع بعضها البعض، وتحظى عملية تحليل SWOT بأهمية بالغة لما له من جملة من المنافع أهمها: (بوساق، 2019؛ علوان ونعيم، 2018).

- الموائمة بين الفرص التي يمكن استبعادها والفرص التي يمكن استغلالها وتحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة.
- تحليل SWOT يساعد على تحديد طرق تخصيص استخدام الموارد المتاحة.
- يساعد في تحديد القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تستخدمها في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.

• تحليل SWOT يعد ضرورة ملحة نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء.

• الهدف الرئيسي من تحليل SWOT هو معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وهذا التحليل يبني على دراسة المنظمة من جوهرها الداخلي والمحيط الذي حولها.

### مزايا تحليل (SWOT):

يلعب تحليل SWOT دوراً رئيسياً في صياغة إستراتيجية و خياراتها، كما يشارك في رسم أهداف المنظمة، و يفضل استخدامه كدليل ووسيلة لتوضيح الطريق أمام المنظمة وليس كوسيلة نهائية للمشاكل التي تواجهها، ذلك لأنه قد ينطوي على عناصر ربما تكون ذاتية (أي شخصية)، أن المنظمات الناجحة هي التي تسعى لتصحيح ضعفها بكل ما لديها وتحديد مواطن القوة لديها، واستغلال الفرص الجديدة بشكل أسرع من منافسيها، ومواجهة التهديدات الخارجية، كما أنها تبقى في مراقبة دائمة للبيئة المحيطة، كما أن تحليل SWOT يمد التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات اللازمة و يساعد في بناء قوة المنظمة ويعكس نقاط ضعفها، كما يزيد من وسائل استثمار للفرص و يسهم في تحديد الكفاءات الأساسية اللازمة للمنظمة، يشارك أيضاً في تحديد و وضع أهداف الخطة الإستراتيجية كما يستخدم في ترشيد البيانات السابقة في معرفة الماضي والحاضر والمستقبل وذلك يصبح من الممكن تفسير الخطط المستقبلية (الكرخي، 2014).

### مكونات تحليل (SWOT):

يستخدم تحليل SWOT من خلال تقييم وتحليل أربع نقاط رئيسية (القوة، الضعف، الفرص والمخاطر) وهذا التحليل يشمل على (الكرخي، 2014):

• **نقاط القوة:** إن نقاط القوة هي الصفات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وتحقق نجاحاتها المستمرة. ويمكن أن تكون هذه النقاط في شكل قوة مادية، أو غير مادية، كما إنها تبين بشكل جيد السمات المميزة للمنظمة، لتكون الأساس لتنظيم قدرات المنظمة، التي تتكون من القدرات العملية والكفاءات البشرية، والموارد المالية، والمنتجات والخدمات.

• **نقاط الضعف:** إن نقاط الضعف هي الصفات التي تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها وتحقيق كامل طاقاتها، كما أنها لها تأثيرات كبيرة في تدهور النمو والنجاح التنظيمي ومنها العوامل التي لا تستوفي المعايير المطلوبة في المنظمة كعدم كفاية

البحوث والدراسات، وقلة تطوير المرافق، وسوء عملية صنع القرار، وما إلى ذلك من نقاط الضعف التي يستلزم السيطرة عليها، أو التي يجب أن تكون في الحد الأدنى.

• **الفرص:** تنشأ الفرص في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، والتي يمكن الاستفادة منها في تنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من أن تصبح أكثر تميزاً ونجاحاً، وتمكن المنظمات اكتساب ميزة تنافسية، وفي ذات الوقت يتوجب على المنظمة الانتباه الشديد من أجل اغتنام هذه الفرص واختيار الأهداف المرجوة منها من أجل الارتقاء بالمنظمة.

• **التحديات:** تنشأ التحديات عندما تكون التأثيرات في البيئة الخارجية مصدراً للخطر وتسبب في تدهور قدرات وإمكانيات المنظمة، ويصعب مواجهة التحديات عندما تتفاقم ولا يمكن السيطرة عليها، ويكون استقرار المنظمة معرض للزعزعة وربما يؤدي التهديد إلى عدم استمرار المنظمة، ومن الأمثلة على التحديات: عدم الاستقرار الوظيفي، والتغيرات التكنولوجية، وزيادة المنافسة، وما إلى ذلك.

#### الأداء:

يعتبر الأداء من أهم الركائز في المؤسسات، لذلك فإن نجاحها مرتبط بمدى كفاءة وفاعلية أداءها، لذلك يعتبر الأداء العنصر الرئيسي الذي يشكل أهم أهداف المؤسسة، والذي من خلاله تتعرف المؤسسة على مواطن قوتها وضعفها في انجاز أعمالها.

ويعرف الكرخي ( 2015: 60 ) الأداء على أنه: "العمل الذي تكلف به المؤسسة عاملاً معيناً، وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقاييس تضعها المؤسسة ويؤدي بطريقة تضعها المؤسسة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوك العاملين".

#### أهمية الأداء:

يترتب على مفهوم الأداء أهمية كبيرة، وذلك لأهدافه الكثيرة التي يعمل على تحقيقها منها أنه يعكس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الفوائد بأقل التكاليف، كما يساعد في الكشف عن نقاط ضعف المؤسسة ويساعد على تفاديها، ويساعد في الحصول على صورة تقييمية شاملة، كما إن العامل أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فالمورد البشري

هو القوة الدافعة، فالأفراد هم الذين يحددون السياسات والأهداف، ويضعون الخطط والبرامج، و يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيهها وترشيدها استخداماتها، بما يعود على المؤسسة بالفائدة المستهدفة (بوحجر ومزيان، 2019).

#### دور تحليل (SWOT) في تحسين الأداء:

يساعد تحليل (SWOT) للبيئة الداخلية في معرفة قوة العلاقات بين الموظفين، وتماسكهم والحرص على منظماتهم، وكلما زاد استخدام تحليل البيئة الداخلية كلما أدى ذلك إلى رسم إستراتيجية مناسبة للمنظمة، وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة.

ويساعد تحليل (SWOT) للبيئة الخارجية على جمع المعلومات المختلفة، والتي من خلالها يمكن الحد من التهديدات والاستفادة من الفرص، لأنها تساعد الإدارة في التحكم في أنشطتها وتوجيهها مما يساعد في زيادة فعالية المؤسسة.

#### منهجية البحث:

من أجل تحقيق هدف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن دراسة أو بحث الظاهرة المراد بحثها، كما توجد بالواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً وكمياً ويوضح خصائصها (عبيدات وآخرون، 2006).

وكذلك تم الاعتماد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع البحث، كما تم استخدام أسلوب العينة العشوائية في اختيار عينة البحث، كما تم الاعتماد على وسيلة الاستبيان لجمع البيانات، حيث تمّ الاعتماد على مصدرين في جمع البيانات، هما:

- المصادر الأولية: حيث تمّ جمع البيانات الأولية من خلال توزيع استمارة الاستبيان على المشاركين في البحث.

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والدراسات والأبحاث والدوريات والمواقع الإلكترونية المتعلقة بموضوع البحث.

### مجتمع وعينة البحث:

يتكوّن مجتمع البحث من المصارف التجارية العاملة بالدولة الليبية، وتستهدف الدراسة إدارة المخاطر، وإدارة المحاسبة، وإدارة البحث والتطوير، ويرجع سبب اختيار هذه الإدارات على اعتبار أنها معنية بمعرفة عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وعوامل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، وتمّ الاقتصار على المصارف التجارية الليبية الواقعة إدارتها العامة بالمنطقة الشرقية وهي: (المصرف التجاري الوطني، مصرف الوحدة، مصرف التجارة والتنمية، مصرف المتوسط، مصرف الإجماع العربي).

### وسيلة جمع البيانات:

تمّ استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتتكون استمارة الاستبيان في هذا البحث من جزئين، الجزء الأول يتعلق بخصائص أفراد عينة البحث وهي: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص، أما القسم الثاني فيشتمل على المحاور التالية:

- المحور الأول: يتعلق بعوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، ويتكون من (16) فقرة.
- المحور الثاني: يتعلق بعوامل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، ويتكون من (12) فقرة.
- المحور الثالث: يتعلق بأداء المصرف، ويتكون من (10) فقرات.

### صدق وثبات الاستبيان:

للتحقق من صدق وثبات بيانات الاستبيان المتحصل عليها من المبحوثين استخدم الباحثان اختبار "ألفا كرونباخ"، فإذا كانت قيمة ألفا أكبر من (60%) فهذا يعني أن بيانات البحث ذات ثبات عالي وموثوق، أما إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أقل من (60%) فهذا يعني عدم ثبات بيانات البحث، وكانت نسبة ثبات اختبار ألفا كرونباخ لبيانات هذا البحث (88.8%) ونسبة صدق اختبار ألفا كرونباخ لبيانات هذا البحث بشكل عام (94.2%)، وهذا يدل على أن بيانات البحث ذات ثبات وصدق عالي، والجدول (1) يوضح ذلك:

جدول (1): نتائج ثبات وصدق أداة البحث

معاملات الصدق	معاملات الثبات	عدد الفقرات	المحور
0.960	0.923	16	عوامل البيئة الداخلية
0.898	0.808	12	عوامل البيئة الخارجية
0.918	0.844	10	أداء المصرف
<b>0.942</b>	<b>0.888</b>	<b>38</b>	<b>جميع المحاور</b>

### اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار Shapiro-Wilk Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وقد أشارت نتائجه إلى تبعية محور البحث وأبعاده للتوزيع الطبيعي، لأن القيم الاحتمالية لأبعاد البحث أقل من مستوى الدلالة (0.05)، والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk)

القيمة الاحتمالية	القيمة الاحصائية	المحور
0.003	0.953	عوامل البيئة الداخلية
0.002	0.948	عوامل البيئة الخارجية
0.001	0.944	أداء المصرف
<b>0.001</b>	<b>0.944</b>	<b>جميع المحاور</b>

### تحليل بيانات الاستبيان:

تم توزيع استمارات الاستبيان على المشاركين في البحث، حيث تم توزيع عدد (90) استمارة على المشاركين في البحث وقد بلغ عدد الاستمارات المستردة (88) استمارة وبلغ عدد الاستمارات الغير صالحة للتحليل (2)، بالتالي يكون عدد الاستمارات الداخلة في التحليل (86)، والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3): الاستثمارات الموزعة والمستردة والداخلة في التحليل

الاستثمارات الداخلة في التحليل		الاستثمارات الموزعة	الإدارة المستهدفة
النسبة	العدد	العدد	
96.6%	29	30	إدارة المخاطر
93.4%	28	30	إدارة المحاسبة
100%	30	30	إدارة البحث والتطوير
96.6%	87	90	المجموع

### تحليل البيانات العامة للبحث:

يعرف منصور (2002:13) علم الإحصاء الوصفي بأنه العلم الذي يساعد في تصنيف وتلخيص وعرض البيانات، وقد تم استخدام هذا الأسلوب لتحليل ووصف البيانات العامة عن المشاركين وذلك من خلال الجداول التكرارية والنسب المئوية. يتضمن هذا الجزء من استمارة الاستبيان الأسئلة المتعلقة بخصائص المبحوثين، ويبين الجدول رقم (4) النتائج على النحو الآتي:

- معظم عينة البحث من حملة البكالوريوس ونسبتهم (66.7%) من إجمالي المشاركين في البحث وان (16.1%) هم من حملة درجة الماجستير و (4.6%) من حملة الدكتوراه، وان ما نسبته (12.6%) يحملون ثانوية أو ما يعادلها وهذا يزيد من درجة الاعتمادية والموثوقية في البيانات المتحصل عليها.
- يمثل اكتساب الخبرة في المجال المصرفي أمراً هاماً وضرورياً لرفع الأداء، يتضح أن (20.7%) من المشاركين في البحث بلغت خبرتهم أقل من 5 سنوات، و (31%) تراوحت خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و (21.8%) تراوحت خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة و (26.4%) من عينة الدراسة بلغت خبرتهم أكثر من 15 سنة، مما يدل على إن الخبرة العلمية هي الفترة الأكبر وتبلغ أكثر من 5 سنوات، وهذا يؤكد بان المصارف عينة البحث تمتلك فئة من الموظفين الذين يتمتعون بالخبرة.

• يتطلب أداء الوظيفة المالية بكفاءة عالية ضرورة توافر الكفاءات المؤهلة مالياً، حيث يتضح أن نسبة المتخصصين في مجال المحاسبة والتمويل والمصارف من المشاركين قد بلغ (64.3%)، وتشكل أعلى نسبة من التخصصات المشاركة في البحث، الأمر الذي يسهل استيعاب المشاركين في البحث لأهمية تحليل (SWOT) في تحقيق أداء جيد للمصارف، كما يتضح من الجدول إن ما نسبته (10.3%) من إجمالي التخصصات كانت في مجال الاقتصاد، و (12.6%) في مجال الإدارة، بينما بلغت التخصصات الأخرى المشاركة في البحث بنسبة (16.1%).

جدول (4): خصائص المشاركين في البحث

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	ثانوية أو ما يعادلها	11	12.6%
	بكالوريوس أو ما يعادلها	58	66.7%
	ماجستير	14	16.1%
	دكتوراه	4	4.6%
المجموع		87	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	20.7%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	27	31%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	19	21.8%
	من 15 فما فوق	23	26.4%
المجموع		87	100%
التخصص	تمويل ومصارف	21	24.1%
	محاسبة	35	40.2%
	اقتصاد	9	10.3%
	إدارة	11	12.6%
	حاسوب	6	6.9%
	إحصاء	5	9.2%
المجموع		87	100%

### تحليل البيانات الخاصة بفرضيات البحث:

تمّ في الجزء السابق تحليل البيانات الخاصة بالمشاركين في البحث، وفي هذا الجزء تمّ تحليل البيانات المتعلقة بالتعرف على آراء واتجاهات المشاركين في البحث حول معرفة دور تحليل (SWOT) في تحقيق أداء جيد للمصارف التجارية الليبية، وذلك من خلال عبارات الاستبانة التي صممت لهذا الغرض، وهذا التصميم عبارة عن مقياس إحصائي لتحليل المتوسطات الحسابية، ويعتمد على تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، والذي يتكون من الإجابات التالية (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة)، وقد تمّ صياغة جميع الفقرات بشكل إيجابي، وقد أعطيت الإجابات الأوزان كما هو موضح بالجدول رقم (5).

جدول (5): توزيع الأوزان على إجابات الاستبيان

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

وبالتالي يمكن تحديد المتوسط النظري لمقياس الدراسة عن طريق المعادلة الشهيرة للمتوسط الحسابي وهي على

النحو التالي: المتوسط النظري = مجموع الأوزان / عددها

$$\text{وبالتالي فإن المتوسط النظري} = 5 / 15 = 3$$

وعليه فإنّ المتوسط الحسابي النظري لمقياس البحث يساوي (3) وقد تمّ اعتماد ذلك في هذا البحث، حيث اعتبر أن كل ما يزيد عن المتوسط الحسابي النظري للبحث بأنه اتجاه إيجابي، وما قلّ عن المتوسط النظري لمقياس البحث بأنه اتجاه سلبي أو محايد.

ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1 = 4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4 = 0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو

بداية المقياس وهي الواحد صحيح) ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا للعبارات كما هو موضح بالجدول رقم (6) :

جدول (6): طول الخلية وفقا لمقياس ليكرت

المستويات	الفئة في مقياس ليكرت	طول الخلية
ضعيف جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80
ضعيف	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسط	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20
مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

### التحليل الوصفي للبيانات:

في هذا الجزء تم التعرف على آراء واتجاهات المشاركين في البحث حول معرفة دور تحليل (SWOT) في تحقيق أداء جيد للمصارف التجارية الليبية، من خلال تحليل البيانات الخاصة بكل محور من محاور البحث، وبالتالي فإننا نحصل على اتجاه الإجابات لدى أفراد عينة البحث وذلك لكل محور على حدة.

### • تحليل إجابات المشاركين حول عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف).

ولتحديد عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات هذا المحور وذلك على النحو التالي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة حول عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يتصف العمل في المصرف بالمرونة في الإجراءات والتعليمات.	3,8506	1,073	77.01
2	يتبنى المصرف تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات بمختلف مكوناتها.	3,9770	0.964	79.54
3	يتسم عملاء المصرف بالوعي المصرفي من خلال متابعة الأنشطة المصرفية.	3,632	0.977	72.64
4	يلتزم المصرف بمتابعة المنشورات والبيانات الصادرة عن المصرف المركزي.	4,448	0.743	88.96
5	يدعم المصرف تطوير خدماته الإلكترونية ليشمل كافة عملائه بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة.	3,908	0.935	78.16
6	يملك المصرف قدرة تنافسية عالية.	4,069	0.937	81.38
7	يملك المصرف موظفين ذوي خبرة وكفاءة.	4,241	0.761	84.82
8	يهتم المصرف بتدريب وتطوير الموظفين.	3,908	1,063	78.16
9	قوة ومثانة المركز المالي وسياسات الاقتراض تزيد من سمعة ومكانة المصرف.	4,103	0.889	82.06
10	يلتزم المصرف بتطبيق إجراءات العناية الواجبة اتجاه العملاء.	3,885	0.932	77.70
11	يتبنى المصرف إجراءات الحماية من مخاطر العمل المصرفي الإلكتروني.	4,080	0.917	81.61
12	يشدد المصرف على تفعيل وتطبيق الحوكمة في المصرف.	3,770	0.872	75.40
13	يلتزم المصرف بمعايير رقابية مختلفة مثل (بازل).	3,724	0.984	74.48
14	يطبق المصرف سياسات وإجراءات داخلية ورقابية لمكافحة غسل الأموال.	4,023	0.875	80.46
15	يلتزم المصرف بالتوصيات والتعليمات الصادرة عن مجموعة العمل المالي الدولية (الفاثف).	3,712	0.987	74.25
16	يقوم المصرف بإرسال المعلومات والتقارير المالية المشبوهة لوحدة التحريات المالية.	3,977	0.964	79.54
	المتوسط العام		3.956	
	الانحراف المعياري		0.636	

من خلال النتائج المعروضة في الجدول (7)، يتبين أن الوسط المرجح للإجابات على فقرات محور عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) يتراوح ما بين (3.632-4.448)، وأن كل النتائج كانت إيجابية.

حيث جاءت الفقرة يلتزم المصرف بمتابعة المنشورات والبيانات الصادرة عن المصرف المركزي " في المرتبة الأولى" بمتوسط مرجح قيمته (4,448) وانحراف معياري (0.743) وكان الوزن النسبي للفقرة (88.96%)، حيث أن هذه العبارة تأتي في درجة المرتفع جدا وذلك حسب طول الخلية وفقا لمقياس ليكرت.

وجاءت الفقرة " يتسم عملاء المصرف بالوعي المصرفي من خلال متابعة الأنشطة المصرفية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح قيمته (3.632) وانحراف معياري (0.977) وكان الوزن النسبي للفقرة (72.64%)، حيث أن هذه العبارة تأتي في درجة المرتفع وذلك حسب طول الخلية وفقا لمقياس ليكرت.

وبشكل عام يتبين أن الوسط المرجح لجميع عبارات محور عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) هو (3.956) وهو أكبر من الوزن المحايد (3)، وهذا يعني أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف).

#### • تحليل إجابات المشاركين حول عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات):

ولتحديد عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات هذا المحور وذلك على النحو التالي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة حول عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	انتعاش الأوضاع الاقتصادية ونموها يؤدي إلى زيادة أرباح المصرف.	4.563	0.584	91.26
2	الاستقرار السياسي والقانوني يسهم في ازدهار العمل المصرفي.	4.574	0.563	91.49
3	انفراد المصرف بتقديم خدمات مصرفية جديدة ومميزة يهيئ الفرصة لجنّي أرباح إضافية.	4.425	0.830	88.50

82.29	0.753	4.114	يواكب المصرف التطورات التكنولوجية والتوجه الحديث نحو الخدمات إلكترونياً.	4
75.86	0.891	3.793	يوفر المصرف الأدوات الإلكترونية مثل الإنذار المبكر للعميل للحد من مخاطر الخدمات الإلكترونية.	5
76.32	0.828	3.816	يضع المصرف السياسات المالية المناسبة فيما يخص أسعار المنتجات وأسعار الفوائد لتجنب الخسائر.	6
78.62	0.846	3.931	انخفاض المنافسين في السوق المصرفية يؤدي لتقليل العوائق التي تواجه المصرف.	7
75.86	0.929	3.793	لدى المصرف القدرة على إبرام الاتفاقيات الدولية ومشاريع الشراكة.	8
77.01	0.883	3.850	يعمل المصرف على تلبية رغبات عملائه والحفاظ على ولائهم.	9
78.39	0.865	3.919	ارتفاع ثقة العملاء بمخرجات المصرف	10
81.38	0.818	4.069	يعمل المصرف على تطوير المفاهيم العلمية السليمة للتعامل والتفاهم مع العملاء.	11
86.43	0.784	4.321	جاذبية الموقع والمظهر العام للمصرف يزيد من إقبال الزبائن للتعامل مع المصرف.	12
4.097			المتوسط العام	
0.456			الانحراف المعياري	

من خلال النتائج المعروضة في الجدول (8)، يتبين أن الوسط المرجح للإجابات على فقرات محور عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) يتراوح ما بين (3.793-4.574)، وأن كل النتائج كانت إيجابية، حيث جاءت فقرة " الاستقرار السياسي والقانوني يسهم في ازدهار العمل المصرفي " في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قيمته (4.574) وانحراف معياري (0.563) وكان الوزن النسبي للفقرة (91.49%)، حيث أن هذه العبارة تأتي في درجة المرتفع جدا وذلك حسب طول الخلية وفقا لمقياس ليكرت. وجاءت الفقرة " لدى المصرف القدرة على إبرام الاتفاقيات الدولية ومشاريع الشراكة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح قيمته (3.793) وانحراف معياري (0.929) وكان الوزن النسبي للفقرة (75.86%)، حيث أن هذه العبارة تأتي في درجة المرتفع وذلك حسب طول الخلية وفقا لمقياس ليكرت.

وبشكل عام يتبين أن الوسط المرجح لجميع عبارات محور عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) هو (4.097) وهو أكبر من الوزن المحايد (3)، وهذا يعني إن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

#### • تحليل إجابات المشاركين حول أداء المصرف:

ولتحديد أداء المصرف تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات هذا المحور وذلك على النحو التالي:

جدول(9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة حول أداء المصرف.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	استخدام أساليب واضحة تساعد على تحقيق أداء جيد للمصرف.	4.229	0.726	84.59
2	يشكل تحسين الأداء في المصرف أداءه مساعدة على اتخاذ القرارات.	4.264	0.722	85.28
3	وجود هيكل تنظيمي واضح يساعد في عملية تحقيق أداء جيد للمصرف.	4.264	0.769	85.28
4	لدى موظفي المصرف رغبة شديدة بتغيير و تجديد الهيئة الإدارية وذلك لتحقيق أداء جيد للمصرف.	4.092	0.786	81.84
5	يوجد لدى المصرف نظام فعال للمكافآت والحوافز.	3.333	1.106	66.66
6	تقوم إدارة المصرف بتقييم ومقارنة أدائها خلال فترات زمنية متعاقبة لتساعد على تحقيق أداء جيد للمصرف.	3.735	0.895	74.71
7	إنجاز المهام في الوقت المحدد يساعد على تحقيق أداء جيد للمصرف.	4.379	0.735	87.58
8	يهتم المصرف بتطوير وتحسين العلاقات المهنية لتحقيق أداء جيد.	4.034	0.784	80.69
9	يهتم المصرف بأدائه على الوجه الأكمل (اقتصادياً، اجتماعياً، بيئياً).	3.954	0.913	79.08
10	تهدف عملية تحسين الأداء إلى ترشيد استخدام الموارد المتاحة.	4.126	0.744	82.52
المتوسط العام		4.041		
الانحراف المعياري		0.533		

من خلال النتائج المعروضة في الجدول (9)، يتبين أن الوسط المرجح للإجابات على فقرات محور أداء المصرف يتراوح ما بين (3.333-4.379)، وإن كل النتائج كانت إيجابية ماعدا نتيجة واحدة كانت في المستوى المتوسط، حيث جاءت الفقرة " انجاز المهام في الوقت المحدد يساعد على تحقيق أداء جيد للمصرف" في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قيمته (4.379) وانحراف معياري (0.735) وكان الوزن النسبي للفقرة (87.58%)، حيث إن هذه العبارة تأتي في درجة المرتفع جداً وذلك حسب طول الخلية وفقاً لمقياس ليكرت.

وجاءت الفقرة " يوجد لدى المصرف نظام فعال للمكافآت والحوافز " في المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح قيمته (3.333) وانحراف معياري (1.106) وكان الوزن النسبي للفقرة (66.66%)، حيث أن هذه العبارة تأتي في درجة المتوسط وذلك حسب طول الخلية وفقاً لمقياس ليكرت.

وبشكل عام يتبين أن الوسط المرجح لجميع عبارات محور أداء المصرف هو (4.041) وهو أكبر من الوزن المحايد (3)، وهذا يعني إن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على أداء المصرف.

### التحليل الاستدلالي للبيانات:

بالنظر إلى جدول (10) نلاحظ أن عوامل البيئة الداخلية لها علاقة ذات دلالة معنوية بأداء المصرف (P-Value =0.000)، حيث وجد أن ارتباط عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) بأداء المصرف 0.740 مرتفع، هذا يدل على أنه يوجد ارتباط وثيق بين المتغيرين أي أنه هناك علاقة قوية بين عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وأداء المصرف، كما نلاحظ أن معامل التحديد هو 0.543 وهذا يعني أن 54.3% من التغيرات الحاصلة في أداء المصرف راجع إلى عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)؛ وعوامل البيئة الخارجية لها علاقة ذات دلالة معنوية بأداء المصرف (P-Value =0.000) حيث وجد أن ارتباط عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) بأداء المصرف 0.782 مرتفع، هذا يدل على أنه يوجد ارتباط وثيق بين المتغيرين أي أنه هناك علاقة قوية بين عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وأداء المصرف، كما نلاحظ أن معامل التحديد هو 0.612 وهذا يعني أن 61.2% من التغيرات الحاصلة في أداء المصرف راجع إلى عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

جدول (10): تحليل التباين لتحليل (SWOT) وأداء المصرف

المحور	R	R Square	P-Value
عوامل البيئة الداخلية	0.740	0.543	0.000
عوامل البيئة الخارجية	0.782	0.612	0.000

وتم اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار البسيط، حيث تم اختبار دور تحليل عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) ودور البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) واستنتاج دور تحليل (SWOT) في تحقيق أداء جيد للمصارف.

#### اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

" هناك دور لتحليل عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) في تحقيق أداء جيد للمصارف التجارية الليبية ". ولاختبار هذه الفرضية تم التعبير عنها إحصائياً على النحو التالي:

الفرضية الصفرية (H0): ليس هناك دور لتحليل عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) في تحقيق أداء جيد للمصارف.

الفرضية البديلة (H1): هناك دور لتحليل عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) في تحقيق أداء جيد للمصارف. من خلال نتائج تحليل الانحدار، الموضح في الجدول (11) أظهرت أن هناك علاقة طردية بين عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وأداء المصرف، ذات دلالة إحصائية (P -Value =0.000) عند مستوى معنوية 5%، وبما أن العلاقة ذات دلالة إحصائية (P -Value =0.000) عند مستوى معنوية 5%، أذاً يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي "هناك دور لتحليل عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) في تحقيق أداء جيد للمصارف".

جدول (11): تحليل الانحدار لعوامل البيئة الداخلية وأداء المصرف

النموذج	مستوى المعنوية	اختبار (T)	المعاملات المعيارية	الخطأ العشوائي	المعاملات غير المعيارية
(Constant)	0.000	6.483	-	0.245	1.587
عوامل البيئة الداخلية	0.000	10.154	0.740	0.061	0.620
الأداء الجيد للمصارف = 1.587 + 0.620 (عوامل البيئة الداخلية).					

#### اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

" هناك دور لتحليل عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) "

ولاختبار هذه الفرضية تم التعبير عنها إحصائياً على النحو التالي:

الفرضية الصفرية (H0): ليس هناك دور لتحليل عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) في تحقيق أداء جيد للمصارف.

الفرضية البديلة (H1): هناك دور لتحليل عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) في تحقيق أداء جيد للمصارف.

من خلال نتائج تحليل الانحدار لعوامل البيئة الخارجية، الموضح في الجدول (12) أظهرت أن هناك علاقة طردية بين عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وأداء المصرف، ذات دلالة إحصائية (P -Value =0.000) عند مستوى معنوية 5%، وبما أن العلاقة ذات دلالة إحصائية (P -Value =0.000) عند مستوى معنوية 5%، أذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي "هناك دور لتحليل عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) في تحقيق أداء جيد للمصارف".

جدول (12): تحليل الانحدار لعوامل البيئة الخارجية وأداء المصرف

النموذج	مستوى المعنوية	اختبار (T)	المعاملات المعيارية	الخطأ العشوائي	المعاملات غير المعيارية
(Constant)	0.365	0.911	-	0.325	0.296
عوامل البيئة الخارجية	0.000	11.582	0.782	0.079	0.914
الأداء الجيد للمصارف = 0.296 + 0.914 (عوامل البيئة الخارجية).					

استناداً إلى نتائج اختبار الفرضيتين الفرعيتين، نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية والمتمثلة في أنه لا يوجد دور

لتحليل (SWOT) في تحقيق أداء جيد للمصارف، وقبول الفرضية الرئيسية البديلة. أي أن هناك دور لتحليل (SWOT) في تحقيق أداء جيد للمصارف.

## نتائج البحث:

توصل البحث من خلال تحليل البيانات واختبار فروض البحث إلى العديد من النتائج والتي يمكن اجمالها في النقاط

التالية:

- هناك دور لتحليل عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) في تحقيق أداء جيد للمصارف.
- هناك دور لتحليل عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) في تحقيق أداء جيد للمصارف.
- هناك دور لتحليل (SWOT) في تحقيق أداء جيد للمصارف.
- إن لتحليل عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) دورا إيجابيا في تحقيق أداء جيد للمصارف، حيث تساعد المصرف على معرفة مزاياه وإمكانياته والاستفادة منها وتقويتها، وكذلك تساعد المصرف على اكتشاف عيوبه ونقاط ضعفه لتصحيحها وتقويمها مما يساعد في الرفع من كفاءة وفعالية المصرف ويؤدي إلى تحقيق أداء جيد للمصرف.
- إن لتحليل عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) دورا إيجابيا في تحقيق أداء جيد للمصارف حيث تساعد المصرف على الفرص للاستفادة منها، وكذلك تساعد المصرف على اكتشاف التهديدات للتحوط منها مما يساعد في الرفع من كفاءة وفعالية المصرف ويؤدي إلى تحقيق أداء جيد للمصرف.

## توصيات البحث:

- على ضوء ما تقدم، وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح بعض التوصيات من أهمها ما يلي:
- استخدام تحليل (SWOT) من قبل المصارف لضمان تزويد إداراتها بجميع المعلومات لاستخدامها في إعداد استراتيجيات مصرفية.
  - التعامل مع تحليل (SWOT) كأداة أساسية من أدوات التحليل الاستراتيجي.
  - إجراء دورات تدريبية لموظفي المصرف لتطوير مهاراتهم في مجال استخدام تحليل (SWOT) من أجل تحقيق أداء جيد للمصرف.

## المراجع:

- الججاوي، طلال محمد والسلطاني، سكرة (2013)، "توظيف التحليل الاستراتيجي SWOT لتقييم أداء المصارف التجارية: بحث تقويمي لعينة من المصارف التجارية العراقية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 35، ص ص 28-52.
- الشمري، صادق راشد، (2017)، إدارة العمليات المصرفية مداخل وتطبيقات، العراق، دار اليازوري العلمية.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل، (2011)، "الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن.
- الهاشمي، ليلي عبد الكريم والجرسوسي، سورة سالم (2017)، "التحليل الاستراتيجي للمصارف التجارية باستخدام تحليل SWOT: دراسة عدد من المصارف العراقية للفترة 2010-2015"، مجلة تكريت للإدارة والعلوم الاقتصادية، المجلد 3، العدد 39، ص ص 1-26.
- الكرخي، مجيد، (2014)، "التخطيط الإستراتيجي المبني على نتائج"، مطبعة الريان للنشر، الدوحة، قطر.
- الكرخي، مجيد، (2015)، "موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- بوحجر، أمينة ومزيان، نعيمة مزيان، (2019)، "الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر.
- بوجوراي، سلام، أسمي، اسماعيل المهدي، الفضلي، خالد زيدان (2019)، "أهمية استخدام التحليل الاستراتيجي SWOT في قطاع المصارف التجارية الليبية"، المؤتمر الأول حول بيئة الأعمال في ليبيا، جامعة أجدابيا، ليبيا.
- بوساق، منيرة، (2019)، "استخدام نموذج SWOT كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- عباس، أنس عبدالباسط، (2018)، الإدارة الاستراتيجية: رؤية معاصرة، بدون طبعة، السعودية، دار النشر الدولي.
- عبيدات، محمد، أبونصار، محمد، مبيضين، عقيلة (2006)، منهجية البحث العلمي، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.

- عبيد، عبدالسلام إبراهيم (2008)، " التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي: دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية "، مركز دراسات الكوفة، العدد 10، ص ص 185-213.
- علوان، شذى أحمد ونعيم، على عبدالحسين، (2018)، "تشخيص واقع المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية باستخدام تحليل SWOT - دراسة حالة في محافظة البصرة"، مجلة الدنانير العدد 13، جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد، ص ص 193-219.
- قاسم، سامر أحمد ومحمد، رامي محمد، وتفاحة، حسن علي (2019)، " تحليل أبعاد رأس المال الفكري في المصارف التجارية باستخدام أداة (SWOT)، دراسة ميدانية في المصارف التجارية في الساحل السوري " مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 41، العدد 6، ص ص 347-362.
- منصور، عزام صبري (2002)، مقدمة في الإحصاء، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- AlZoubi. Majed Radi (2013). " The Impact of Intellectual Capital on SWOT Analysis among Jordanian Banking Industry". International Journal of Business and Social Science. AlBalqa Applied University. (4) 2. PP 123-137.
- Sharmin .Aker (2019). "The SWOT Analysis of City Bank Limited". United International University. Bangladesh.
- Jibai, B., Alaaraj, H. And Issa, A (2018). " Developing SWOT/ TOWS Strategic Matrix for E-Banking in Lebanon". International Business and Accounting Research Journal. University Utara Malaysia. (2) 1. PP 13-22.
- AlIslam. Nafis (2014). " Banglalink Digital Communications Limited SWOT Analysis and Customer Satisfaction of M-banking Service Users". Brac Business School. Bangladesh.
- Njeri, Mwangi, Joan (2015). "Bancassurance: Strengths, Weaknesses Opportunities and Threats Analysis and Performance for Commercial Banks in Kenya". School of Business. University of Nairobi.