

تقييم عوامل السياق الداخلي والخارجي بإستخدام مصفوفة IFE و EFE

دراسة حالة في المركز الوطني للاستشارات الهندسية

Evaluation of internal and external context factors using the IFE and EFE matrix

A case study at the National Engineering Consulting Center

الباحث حيدر صباح الهاشمي وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة

haydersabah35@yahoo.com

المستخلص

يهدف هذا البحث الى دراسة سياق المركز الوطني للاستشارات الهندسية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ذات الالهمية العالية وفق مصفوفتي IFE و EFE. ان المشكلة التي يعاني منها المركز هي عدم وجود ادراك كافي من قبل الادارات في المركز لاهمية تحديد عوامل السياق الداخلي والخارجي ، وضعف المعرفة بالية التحديد لهما بشكل دقيق وبما يتناسب مع التغيرات الديناميكية في بيئتي المركز الداخلية والخارجية ، اما اهمية البحث تمثلت بتشجيع المركز عينة البحث على أهمية تطبيق مصفوفة SWOT ومصفوفتي IFE و EFE لمعرفة سياق المركز المبحوث وتقييم عناصره. لقد جرى تطبيق الجانب العملي للبحث في المركز الوطني للاستشارات الهندسية، وبذلك فقد اعتمدت في جمع البيانات والمعلومات المقابلات الشخصية والاطلاع على السجلات والوثائق ذات العلاقة بالبحث، وتوصل الباحث الى جملة من الاستنتاجات كان اهمها النظام المتبع في المركز لمعرفة السياق لا يحدد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة عليه، لذلك تعتبر الية شكلية وغير صحيحة.

الكلمات المفتاحية: السياق الداخلي، السياق الخارجي، مصفوفة IFE ، مصفوفة EFE ، مصفوفة SWOT

Abstract

This research aims to study the context of the National Center for Engineering Consulting and to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats of high importance according to the IFE and EFE matrix. The problem that the center suffers from is that the center does not determine the factors of the internal and external context in a manner commensurate with the dynamic changes in the internal and external environments of the center. As for the importance of the research, the center encouraged the research sample on the importance of applying the SWOT matrix and the IFE and EFE matrix to know the context of the research center and evaluate its elements. The practical aspect of the research has been applied in the National Center for Engineering Consultation, and thus it has relied on collecting data and information, personal interviews, access to records and documents related to the research, and the researcher reached a set of conclusions, the most important of which was the system used in the center to know the context that does not determine the internal and external factors affecting it. Therefore, it is considered a formal and incorrect mechanism.

Keywords: inner perimeter, outer perimeter, IFE matrix, EFE matrix, SWOT matrix.

المقدمة

في الآونة الأخيرة ازادت المنافسة الشديدة بين المنظمات، لذلك اقتضى على المنظمات ان تكون على دراية كافية بسياقها الداخلي والخارجي، حيث يمكن تحليل نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات باستخدام تحليل SWOT من تحديد اهم القضايا التي تواجه المنظمة، ويمثل تحديد نقاط القوة والضعف من دراسة السياق الداخلي ، بينما يجري تحديد الفرص والتهديدات من دراسة السياق الخارجي ان تحليل العوامل الداخلية والخارجية باستخدام تحليل SWOT يساعد على تحديد الوضع الحالي للمنظمات عند استخدامها بشكل الصحيح، ويمكن أن توفر SWOT أساسيات جيدة في صياغة السياسات الخاصة بالمنظمة

والمهم ايضا اجراء هذا التحليل هو تحديد الاستراتيجيات التنافسية التي يجب أن تطبقها المنظمة و تقييم نتائج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار لمعرفة وزن وتصنيف كل عامل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات باستخدام مصفوفة تقييم العوامل الداخلية (IFE) ومصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE).

تضمن البحث اربعة مباحث تضمن المبحث الاول محورين جاء المحور الاول ب عرض المنهجية وتشمل (مشكلة البحث، واهميته النظرية والعملية واهداف البحث والمنهج المتبع ومصادر جمع البيانات والمعلومات) اما المحور الثاني فاختص بعرض بعض الدراسات السابقة، بينما عرض المبحث الثاني الاطار النظري والذي يتكون من محورين (المحور الاول اختص بعرض بعض المرتكزات النظرية الخاصة بالسياق الداخلي والخارجي اما المحور الثاني فتضمن الجانب النظري لمصفوفة SWOT و مصفوفة IFE و EFE)، في حين المبحث الثالث عرض الجانب العملي والمتكون من محورين (المحور الاول يوضح عوامل السياق الداخلي والخارجي للمركز المبحوث فيما عرض المحور الثاني نتائج تقييم السياق باستخدام مصفوفة IFE و EFE)، واخيراً عرض المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالبحث .

المبحث الاول/ منهجية البحث ودراسات سابقة

المحور الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

ان حالة المنافسة التي تعيشها المنظمات في الوقت الحالي والتغيرات المستمرة في البيئتين الداخلية والخارجية ، وحاجة تلك المنظمات الى مواكبة تلك التغيرات للبقاء والنمو في السوق، لذلك أصبح من الضروري تحديد السياق الداخلي والخارجي للمنظمة ، والتركيز على اهم العناصر فيهما، وذلك لمساعدة تلك المنظمات في وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق اهدافها وتحسين ادائها .

مشكلة البحث تمثلت بعدم وجود ادراك كافي من قبل الادارات في المركز لاهمية تحديد عوامل السياق الداخلي والخارجي ، وضعف المعرفة بالية التحديد لهما بشكل دقيق وبما يتناسب مع التغيرات الديناميكية في بيئتي المركز الداخلية والخارجية ، وبناءً على ما سبق انفاً يمكن بلورة مشكلة البحث الى مجموعة من التساؤلات وكالاتي:

1- ما هو النظام المتبع او الالية التي يعتمد عليها المركز في تحديد السياق الداخلي والخارجي ؟
2- هل ان الاسلوب المتبع من قبل المركز يؤمن الدقة في تحديد كل من السياق الداخلي والخارجي ام يمكن اعتماد تحليل (SWOT) للارتقاء بمستوى الدقة المطلوب؟

3- هل تحظى عناصر السياق الداخلي والخارجي للمركز المبحوث بعملية التقييم المطلوبة؟

4- ما هي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمركز ذات الاهمية على وفق مصفوفة IFE و EFE ؟

ثانياً: أهمية البحث

1- الاهمية العلمية

يعتبر هذا البحث مكمل للدراسات السابقة في موضوع يعد من المواضيع الحديثة في هذا المجال ، فضلاً عن عدم تناول الموضوع في الدراسات العربية واقتصاره على الدراسات الاجنبية (على حد علم الباحث) ، وذلك لكونه يبحث في تقييم عوامل السياق الداخلي والخارجي باستخدام مصفوفة IFE و EFE في احدى منظمات الخدمة العراقية ، مع الاخذ بالحسبان ظروف البلد وما يشهده الوضع من تحديات خارجية وداخلية، وهو بحسب اعتقاد الباحث سيعزز القيمة العلمية لهذا الجهد.

2- الاهمية العملية

تمثلت الاهمية العملية للبحث الحالي بالاتي :

أ- يسهم البحث في خلق تطلعات مستقبلية تُمكن المركز المبحوث من امتلاك القدرة على التميز لاستخدامه تقنيات متطورة (مصفوفة IFE و EFE) في تقييم عناصر السياق الخارجي والداخلي .

ب- توجيه انظار الادارة العليا للمركز الى دور (مصفوفة IFE و EFE) في تحسين مستوى أداء سياق المركز لتركيزه على اهم العناصر التي ينبغي الاهتمام بها .

ج- تشجيع المركز عينة البحث على تطبيق مصفوفة (SWOT، IFE، EFE) لما له من أهمية في معرفة سياق المركز المبحوث وتقييم عناصره.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث الى :

1- التعرف على اجراءات العمل الخاصة بتحديد السياق الداخلي والخارجي في المركز الوطني للاستشارات الهندسية .

2- النظر في اجراءات تحديد السياق المتبعة في المركز ومقارنتها بمصفوفة SWOT.

3- تقييم عناصر السياق الداخلي والخارجي للمركز .

4- دراسة سياق المركز وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ذات الاهمية العالية وفق مصفوفتي (IFE،EFE) في المركز المبحوث.

رابعاً: منهج البحث

اعتمد هذا البحث على منهج دراسة الحالة كونه يستخدم في دراسة حالة في منظمة ما، من خلال الرجوع الى خلفية تلك الحالة وتاريخها وتطورها، فبذلك يقدم الباحث دراسة متعمقة وشاملة للحالة التي يجري دراستها، ومن ثم الخروج باستنتاجات وتقديم توصيات اكثر واقعية.

خامساً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

تمثلت اساليب جمع البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز البحث في:-

1- الجانب النظري:- اعتمد الباحث على الكتب والرسائل والاطاريح والدوريات، فضلاً عن البحوث العربية والاجنبية المتوفرة في شبكة المعلومات الدولية (internet) لإغناء الجانب النظري.

2- الجانب العملي: تتمثل ب المعايضة الميدانية لموقع البحث، واجراء المقابلات الشخصية مع الجهات ذات العلاقة في المركز المبحوث وكذلك الاطلاع على السجلات والوثائق ذات الصلة بموضوعات البحث في المركز الوطني للاستشارات الهندسية.

المحور الثاني: دراسات سابقة

1 - الدراسة	Shahbandarzadeh& Haghighat;2010))
عنوان الدراسة / الموقع	Evaluation of the strategies of target market selection on the basis of IFE and EFE matrixes using linmap technique (A case study of Bushehr province) تقييم استراتيجيات اختيار السوق المستهدف على أساس مصفوفة IFE و EFE باستخدام تقنية Linmap (دراسة حالة محافظة بوشهر)
مشكلة الدراسة	وجود عوامل بيئية وثقافية وتسويقية تؤثر على تطوير وإدارة استراتيجية التسويق .
اهداف الدراسة	تحديد استراتيجيات التسويق في ستة اسواق ثم التحقق من كل سوق بواسطة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ومن ثم تقييم عوامل باستخدام مصفوفة IFE و EFE تم استخدام تقنية LINAMP من أجل التحقيق والتدرج بين الاستراتيجيات المذكورة.
منهج الدراسة / اداة جمع البيانات	دراسة حالة /بيانات المنظمة.
اهم الاستنتاجات	كانت الإمارات وماليزيا هي الأكثر الأسواق جذابة ، على التوالي.

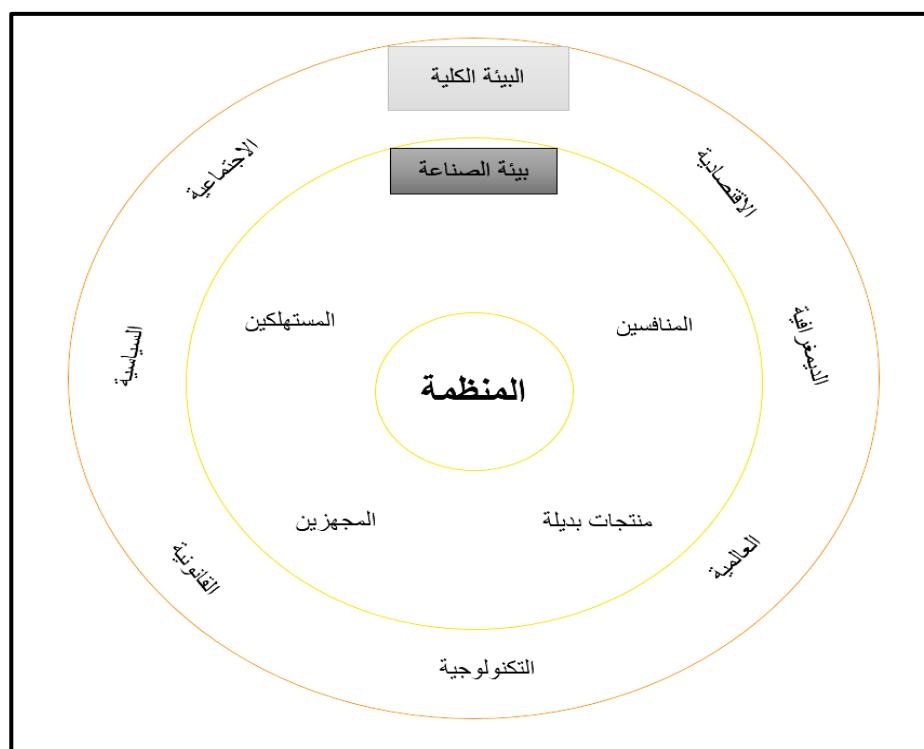
2 - الدراسة	Banihashemi& Rejaei;2016))
عنوان الدراسة / الموقع	Assessment Of Environmental Conditions And Internal Capabilities Affecting University Strategies (IFE, EFE, SWOT & AHP MODELS) تقييم الشروط البيئية والقدرات الداخلية التي تؤثر على استراتيجيات الجامعة (IFE, EFE, SWOT & AHP MODELS)
مشكلة الدراسة	التحديات الجديدة والغير متوقعة التي تواجهها الجامعة من بيئة ديناميكية معقدة ومتغيرة .
اهداف الدراسة	تدوين وتنفيذ الاستراتيجيات التي تضمن نجاح الجامعة وبفائها في ظل الظروف البيئية المتغيرة والمعقدة.
منهج الدراسة / اداة جمع البيانات	دراسة حالة /بيانات الجامعة.
اهم الاستنتاجات	اهم الفرص التي تمتلكها الجامعة هي أن نسبة عالية من الطلاب من المحافظة ينتمي إلى جامعة Payame Noor. من ناحية أخرى ، فإن عدم قدرة الخريجين على إدارة الأعمال يعد أحد أهم التهديدات الخارجية.

المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث

المحور الاول : السياق الخارجي والداخلي

اولاً: السياق الخارجي

يوضح السياق الخارجي البيئة الخارجية التي تسعى المنظمة لتحقيق اهدافها فيها (ISO31000,2018:10)، لذلك فان من اغلب التحديات التي تواجه المنظمات اليوم هي التغيرات السريعة في البيئة الخارجية للمنظمة لذلك فان هذه التغيرات تجعل المنظمات غير قادرة على تحقيق أهدافها، وإن قدرة المنظمة على الاستجابة لتلك التغيرات هي التي تحدد قدرتها على البقاء والنجاح والاستدامة، وقد حظي التحليل البيئي الخارجي باعتباره أحد المكونات المهمة لعملية التخطيط الاستراتيجي بأهمية لاستكشاف فرص جديدة وتحديد التهديدات باتخاذ قرار استراتيجي هام . (Hitt,et al;2007:39) (khalique,2014:170) يمكن تقسيم عوامل بيئة الخارجية الى مستويين هما عوامل بيئة خارجية عامة(كلية)، وعوامل بيئة خارجية خاصة (الصناعة)، ويوضح شكل (1) البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة . (sanjuq,2013:205)



الشكل (1) البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة

المصدر: الدوري، زكريا مطلق (2005)، "الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الاولى، (دار اليازوري للنشر والتوزيع : الاردن).

1- البيئة العامة الخارجية: مجموعة من القوى والعناصر في البيئة الخارجية التي تؤثر على جميع المنظمات في البيئة العامة، مثل البيئة الاقتصادية التي تشمل العوامل الاقتصادية مثل معدل الناتج المحلي الإجمالي، ومستوى دخل الفرد، سعر صرف العملة، ومعدل البطالة، وما إلى ذلك.

يمكن تقسيم البيئة العامة الخارجية إلى (الدوري، 2005: 87-92): (David, 2011: 63-69) (Hitt, et al; 2007: 40-45) 1. عوامل البيئة الاقتصادية: تؤثر صحة اقتصاد الدولة على المنظمات، ولهذا السبب تدرس المنظمات العوامل الاقتصادية لتحديد التغيرات والاتجاهات، وتأثيراتها الاستراتيجية. إذ تشير العوامل الاقتصادية إلى طبيعة واتجاه الاقتصاد الذي تتنافس فيه المنظمة ولأن الدول مترابطة بما يحدث في الاقتصاد العالمي لذلك ينبغي على المنظمات مسح ومراقبة وتقييم وتوقع صحة عوامل البيئة الاقتصادية . (Hitt, et al; 2007: 42)

2. عوامل البيئة الاجتماعية: تتكون عوامل البيئة الاجتماعية من العادات والتقاليد والقيم ومستوى معيشة الافراد وتؤثر تلك العوامل على الوظائف التي تؤديها المنظمة (بوصالحح وخدة، 2016: 6).

3. عوامل البيئة الديموغرافية: يقصد بعوامل البيئة الديموغرافية بالخصائص الجغرافية لبلد ما مثال ذلك، دخل الانسان، توزيع الثروات الطبيعية، الموقع الجغرافي، الفيضانات والزلازل .. (الزهره، 2017: 18).

4. عوامل البيئة السياسية والقانونية: يعني ذلك التغيرات السياسية واللوائح الحكومية والقرارات في البلد. هناك علاقة خطية بين الاستقرار السياسي في البلد وجذب الاستثمارات الاجنبية اذ ان البلد غير المستقر سياسياً يميل الى خلق مشاعر عدم الثقة والشك من قبل الشركات الاجنبية . (Hashem&Irshaid, 2014: 105)

5. عوامل البيئة التكنولوجية: هي عملية تحويل الاكتشافات العلمية إلى حقائق. تحل كل تقنية جديدة محل تقنية قديمة وأن البيئة التكنولوجية ديناميكية للغاية لذلك تستخدم لخلق ميزة تنافسية للمنظمة . يمكن أن تؤدي الاكتشافات التكنولوجية إلى إنشاء صناعات جديدة قد تشكل تهديداً للمنظمات القائمة التي قد تصبح منتجاتها أو خدماتها زائدة عن الحاجة يمكن أن توفر التكنولوجيا الجديدة مدخلات مفيدة في كل من الصناعات التحويلية والخدمية، ولكن شراءها سيتطلب بدوره تمويلاً وربما تدريباً للموظفين قبل استخدامها . (Dauda&Ismaila, 2013: 161)

6. عوامل البيئة العالمية: تلعب التغيرات في البيئة العالمية دوراً كبيراً على المنظمات بسبب قدرتها على خلق فرص وتهديدات معاً، وتدرج تحت العوامل العالمية، الحروب، التحالفات السياسية، الازمات الاقتصادية، الكوارث الطبيعية (الدوري، 2005: 92).

2- البيئة الخارجية الخاصة (الصناعة) : مجموعة من العناصر في البيئة الخارجية، والتي لها تأثير مباشر على المنظمة (والمنظمات المماثلة)، ويتألف من أصحاب المصلحة مثل العملاء والموزعين، والمنافسين والموردين والجمعيات المهنية، والمنظمات غير الحكومية. (sanjuq, 2013: 205)

ثانياً: السياق الداخلي

يتكون السياق الداخلي من مجموعة من العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر على عمل المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمات، ويتكون السياق الداخلي من (sanjuq, 2013: 205)

1- الهيكل التنظيمي: يعمل الهيكل التنظيمي المرن على تهيئة بيئة تساعد في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تحديد السلطات والمسؤوليات بشكل دقيق وواضح مع اتاحة قدر اكبر من اللامركزية، ويمنح ذلك العاملين فرص للابداع والابتكار ويزيد في نمو الالتزام التنظيمي، بخلاف الهيكل التنظيمي المتصلب او الجامد الذي يخفض من مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، ويعيق تأقلم العاملين مع البيئة المحيطة (ابو رحمة، 2017: 13) .

2- الثقافة التنظيمية: أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" يشير إلى "عنصرين أساسيين": الاستقرار الهيكلي والتكامل. يشير العنصر الأول (الاستقرار الهيكلي) ، إلى مجموعة من القيم والمعتقدات الشائعة "داخل" المنظمة والتي لا يمكن التعرف عليها بسهولة

هذه القيم والمعتقدات الراسخة تميز ثقافة تنظيمية واحدة عن الأخرى وتؤسس هوية المنظمة من الأمثلة على ذلك درجة ثقة العاملين في قيادة المنظمة، أو مستوى التبعية أو الاستقلال المسموح به للموظفين داخل المنظمة. العنصر الثاني (التكامل) لاحظ (Schein, 2011: 10) و (Emmanuel, 2017:13) بأنه عدد لا يحصى من أنماط السلوك "الطقوس"، المناخ، والقيم التي تتحد لتشكل هوية المنظمة، وأضاف الباحثان أيضاً بأنه يمكن إعطاء سرداً مفصلاً لطريقة تطور الثقافة التنظيمية في المنظمة. كما بين الباحثان بأن المنظمات هي كيانات هادفة تتشكل من تصرفات المؤسسين الذين لديهم افتراضات قوية حول ما يجب القيام به وكيفية القيام بالأشياء. وكذلك وجهة نظر الإدارة حول طبيعة العالم، والطبيعة البشرية، والحقيقة، والعلاقات، والوقت، تؤثر على الطريقة التي يتم بها تشكيل الثقافة ومشاركتها في المنظمة، وتعكس القرارات المهمة التي يتخذها الأشخاص في المنظمة القيم والمعتقدات والافتراضات في الحياة التنظيمية لذلك عندما يصبح الفرد جزءاً من منظمة فإنه مقيد فيما يتعلق بخياراته.

3- التسويق: يمكن وصف التسويق بأنه عملية تحديد وتوقع وتلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم في السلع والخدمات. هناك سبع وظائف أساسية للتسويق: (1) تحليل رضا الزبون، (2) بيع المنتجات / الخدمات، (3) تخطيط المنتجات والخدمات، (4) التسعير، (5) التوزيع، (6) البحوث التسويقية، (7) تحليل الفرص. يساعد فهم هذه الوظائف الاستراتيجية في تحديد وتقييم نقاط القوة والضعف التسويقية. (David, 2011:103)

4- العوامل الانتاجية: يتم تعريف الانتاجية على انها مقياس للعلاقة بين الحجم الفعلي للسلع والخدمات المنتجة والموارد المستخدمة في عمليات الإنتاج. تعتبر الإنتاجية أيضاً مقياساً للكفاءة التي يتم من خلالها الجمع بين الموظفين ورأس المال والموارد الطبيعية بقياس الإنتاجية مدى نجاح المنظمة في تحويل موارد المدخلات (العمالة، المواد، الآلات، إلخ) إلى سلع وخدمات. سوف يؤدي انخفاض الإنتاجية إلى زيادة التكاليف وبالتالي تدهور الوضع التنافسي للمنظمة. من ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي تحسين الإنتاجية إلى انخفاض تكاليف الإنتاج ومدة الإنتاج، وتحسين الجودة، وبالتالي زيادة حصتها في السوق. تعد الإنتاجية أحد أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الكلي لأي مؤسسة، كبيرة كانت أم صغيرة. (Bashir&et.al, 2014:1)

5- عوامل ادارة الموارد البشرية: يعرف (Hee, et al; 2015) ادارة الموارد البشرية على انها مجموعة من الممارسات التي تتبعها المنظمة لادارة موظفيها. تغطي إدارة الموارد البشرية بعض الوظائف التي تعكس احتياجات الأعمال الحالية، وهي التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويضات والمزايا وإدارة الأداء والوصف الوظيفي، ومن المحتمل أن تتبنى المنظمات وظيفة واحدة أو اثنتين على الأقل للتطبيق في مكان العمل، وأن ربح المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على جودة وأداء الموظفين العاملين في وظائف الموارد البشرية. (Hee, et al; 2015:66)

6- العوامل المالية: تتجسد عملية تحليل الموارد المالية من خلال تحديد مصادر واستخدامات الأموال، وإجراء عملية التخطيط والرقابة والتحليل المالي إضافة الى تحديد درجة السيولة والربحية في المنظمة، وكذلك الوقوف على حقيقة مصادر الأموال الداخلية والخارجية وتقدير اعباء الديون، وكذلك دراسة وتحليل الوسائل المستخدمة في التخطيط المالي كالميزانية النقدية والتقديرية وبعدها القيام بعملية التقويم والرقابة المالية ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف في ميزانية المنظمة (الدوري، 2005: 134).

المحور الثاني : مصفوفة SWOT و IFE و EFE

أولاً: مصفوفة SWOT

وهي أداة تخطيط استراتيجي تستخدم لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمنظمة، كما توفر معلومات مفيدة في مطابقة موارد وقدرات المنظمة مع البيئة التنافسية التي تعمل فيها. ان نقاط القوة والفرص تعتبر مفيدة لتحقيق الاهداف التنظيمية، بينما على العكس منها نقاط الضعف والتهديدات تكون ضارة على اهداف المنظمة وبذلك فان الاختيار الناجح للاستراتيجية يأتي

بعد تحليل (SWOT (Gurel, 2017:996

العناصر الاربعة لمصفوفة (SWOT) هي: (Osita,et.al,2014:25)

- 1- نقاط القوة : هي الصفات التي تمكن المنظمة من تحقيق غرضها، والذي على أساسه تحقيق النجاح المستمر. يمكن أن تكون نقاط القوة إما ملموسة أو غير ملموسة. تمثل نقاط القوة، السمات والصفات التي يمتلكها العاملون (بشكل فردي وكفريق) والميزات التي تتفرد بها المنظمة وتحقق النجاح. تمثل نقاط القوة الجوانب المفيدة للمنظمة أو قدرات المؤسسة، والتي تشمل الكفاءات البشرية ، وقدرات العملية ، والموارد المالية ، والمنتجات والخدمات ، ورضا الزبائن والولاء للعلامة التجارية.
- 2- نقاط الضعف : هي الصفات التي تمنعنا من إنجاز مهمتنا وتحقيق كامل إمكاناتنا. تؤثر نقاط الضعف على نجاح المنظمة ونموها. نقاط الضعف هي العوامل التي لا تفي بالمعايير التي ينبغي ان تلبىها المنظمة، قد تكون نقاط الضعف في المنظمة هي انخفاض قيمة الآلات ، وعدم كفاية مرافق البحث والتطوير ، ونطاق المنتجات الضيق ، وصنع القرار الضعيف ، وما إلى ذلك. ويمكن التحكم في نقاط الضعف اي يجب التقليل منها والقضاء عليها. على سبيل المثال - للتغلب على الآلات القديمة ، يمكن شراء آلات جديدة. أمثلة أخرى على نقاط الضعف التنظيمية هي الديون الضخمة ، وارتفاع معدل دوران الموظفين ، وعملية صنع القرار المعقدة ، ومجموعة المنتجات الضيقة ، والهدر الكبير للمواد الخام ، إلخ.
- 3- الفرص : يتم تقديم الفرص من خلال البيئة التي تعمل فيها المنظمة، اذ تنشأ الفرص عندما يمكن للمنظمة الاستفادة من الظروف في بيئتها لتخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من أن تصبح أكثر ربحية، حيث يمكن للمنظمات اكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستفادة من الفرص، ويجب أن تكون المنظمة حذرة وأن تعترف بالفرص وتغتنيها كلما ظهرت. قد تنشأ الفرص من السوق والمنافسة والصناعة / الحكومة والتكنولوجيا، ومن الأمثلة على ذلك تعتبر زيادة الطلب على الاتصالات المصحوبة برفع القيود هي فرصة كبيرة للمنظمات الجديدة لدخول قطاع الاتصالات والتنافس مع المنظمات القائمة للحصول على الإيرادات.
- 4- التهديدات: تنشأ التهديدات عندما تتعرض الظروف في البيئة الخارجية للخطر . التهديدات لا يمكن السيطرة عليها، وعندما يأتي التهديد يمكن أن يكون استقرار وبقاء المنظمة على المحك. أمثلة على التهديدات - التكنولوجيا المتغيرة باستمرار ؛ زيادة المنافسة مما يؤدي إلى حروب الأسعار وتقليل الأرباح ... إلخ.

ثانياً: مصفوفة تقييم العوامل الداخلية IFE

تستخدم هذه المصفوفة لتقييم البيانات التي جرى جمعها من تحليل السياق الداخلي للمنظمة، ولإنشاء مصفوفة IFE، يتم تعيين وزن لكل عامل رئيسي يتراوح من 0 إلى 1 ، حيث يكون 0 ذو أهمية منخفضة و 1 عامل ذو أهمية عالية. بغض النظر عن عدد العوامل الرئيسية ، يجب أن يساوي مجموع جميع الأوزان في الفئات الداخلية 1، ويشير الوزن إلى أهمية هذا العامل من بين العوامل الأخرى بالنسبة للنجاح في الصناعة.

بعد ذلك ، يتم تعيين تصنيف لكل عامل داخلي في كل مصفوفة، تشير التصنيفات في المصفوفة الداخلية إلى مدى قوة أو ضعف كل عامل في الشركة، و تتراوح الأرقام من 1 إلى 4 ، حيث 1 - تعني ضعفاً كبيراً ، 2 - ضعف طفيف ، 3 - قوة ثانوية ، و 4 قوة كبيرة.

بمجرد تعيين التصنيفات ، يجب أن يحصل كل عامل رئيسي على درجة مرجحة. النتيجة المرجحة هي نتيجة ضرب الوزن مع التصنيف لتحديد مجموع النقاط المرجحة للمؤسسة ، ثم جمع الدرجات المرجحة لكل متغير.

إذا كان متوسط الدرجة المرجحة اصغر من 2.5 فهذا يعني أن المنظمة تعاني من ضعف في العوامل الداخلية بينما اذا كانت الدرجة المرجحة اكبر من 2.5 فهذا يعني أن المنظمة قوية.(David,2013:110,152)

ثالثاً: مصفوفة تقييم العوامل الخارجية EFE

يتم تقييم جميع التهديدات والفرص عند استخدام المصفوفة المذكورة أعلاه ، ويجب أن يكون إجمالي الوزن الممنوح لكل عامل مساوياً لـ 1. أيضاً يجب إعطاء معدل الأهمية لكل تهديد والفرصة على ان يتراوح بين 1 الى 4، ثم بعد ذلك يتم ضرب المعدل بالوزن والنتيجة هي درجة مرجحة ، والتي توضح مقدار العامل الذي يمكن أن يكون له تأثير على نشاط الأعمال، اذا كانت النتيجة اصغر من 2.5 يعني أن المنظمة مهددة من قبل عوامل خارجية بينما اذا كانت اكبر من متوسط الدرجة 2.5 يعني ذلك المنظمة لديها فرص. إذا كانت النتيجة تقارب 4 ، فهذا يدل على أن هناك الكثير من العوامل التي لها تأثير كبير على المنظمة (Zuozaite&Merkienè,2017:426) .

المبحث الثالث/ الجانب العملي للبحث

يتضمن هذا المبحث محورين، يعرض المحور الاول تحليل السياق الداخلي والخارجي في المركز المبحوث، في حين يعرض المحور الثاني النتائج النهائية لتقييم السياق في المركز مدار البحث.

المحور الأول : : تحليل السياق الداخلي والخارجي في المركز الوطني للاستشارات الهندسية

يستهدف هذا المحور تحليل السياق الداخلي والخارجي في المركز الوطني للاستشارات الهندسية لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وفق مصفوفة (SWOT) في المركز مدار البحث.

يوضح الجدول (1) تحليل السياق الداخلي والخارجي وفق مصفوفة (SWOT) .

جدول (1) مصفوفة SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
1- المركز الاستشاري الوحيد في العراق. 2- يمتلك المركز خبرات. 3- لدى المركز مجموعة من القيم تنصهر في الثقافة التنظيمية . 4- يمتلك المركز سمعة جيدة لها تأثير عند الزبون. 5- توافر المعدات الحديثة لتقديم الخدمة ومنها : اجهزة مساحة والحاسبات الحديثة. 6- تتناسب مسؤوليات وصلاحيات الاقسام مع ادوارهم. 7- لدى المركز سيولة مالية جيدة. 8- يوفر المركز اغلب احتياجات ومتطلبات الاقسام من الموارد. 9- يمتلك المركز بنية تحتية وبيئة عمل مناسبة. 10- العمل بروح الفريق.	1- عدم توفر فضاءات كافية للاقسام. 2- ضعف الهيكل التنظيمي. 3- عدم امتلاك المركز مزيج ترويجي فعال. 4- تأخر انجاز بعض المشاريع عن الوقت المحدد في العقد. 5- ضعف تنفيذ استراتيجيات المركز. 6- عدم امتلاك المركز نظام حوافز مادية. 7- لا يمتلك المركز اسعار تنافسية في السوق. 8- غياب تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية. 9- عدم ارسال كادر المركز الى جهات رصينة للتدريب. 10- عدم التطابق بين مهام واختصاص بعض الوظائف وبين اختصاص الافراد المسؤولين عن تلك الوظائف. 11- ضعف الحوكمة. 12- زيادة الكادر. 13- اعتماد المركز بشكل كبير على العقود التي تأتي من قبل وزارات الدولة.
الفرص	التهديدات
1- تعيين قوى عاملة شابة من حملة الشهادات العليا. 2- ادراك اغلب الزبائن جودة الخدمة التي يقدمها المركز. 3- توجه حكومي لاعمار المناطق المحررة من الارهاب. 4- التوسع بدخول اسواق جديدة. 5- تكنولوجيا معلومات حديثة. 6- زيادة المسؤولية الاجتماعية.	1- دخول منافسين جدد بأسعار اقل. 2- الركود الاقتصادي العام. 3- تأخر اقرار الموازنة العامة للبلد. 4- تعرض المساحين الى اعمال عنف من قبل الاهالي في بعض المناطق. 5- توقف بعض المشاريع في المناطق الغير امنية. 6- تخفيضات التمويل الحكومية. 7- التكنولوجيا المتغيرة. 8- الظرف الامني والصحي وتأثيره على مدة انجاز المشروع. 9- تغييرات قانونية. 10- تقلبات مناخية وتأثيرها على اعمال المساحة.

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج تحليل السياق.

في مصفوفة SWOT جرى تحديد مجموعة من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في سياق المركز الداخلي والخارجي لكي يتم في المحور الثاني تقييم جميع عناصر السياق ومعرفة على اهمها.

المحور الثاني: تقييم السياق الداخلي والخارجي

يعرض الجدول (2) الحصيلة النهائية لتقييم السياق الداخلي وفق مصفوفة تقييم العوامل الداخلية IFE في المركز الوطني للاستشارات الهندسية (موقع البحث).

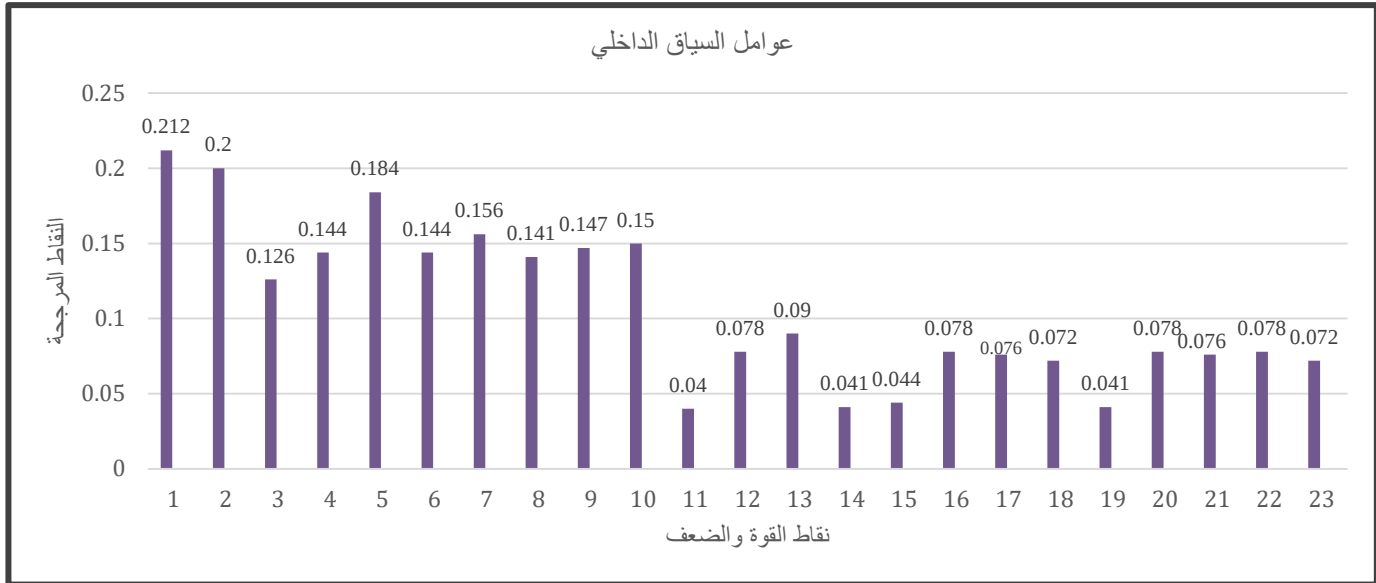
الجدول (2) تقييم السياق الداخلي وفق مصفوفة IFE

نقاط القوة	الوزن	التقييم	النتيجة المرجحة
1- المركز الاستشاري الوحيد في العراق.	0.053	4	0.212
2- يمتلك المركز خبرات.	0.050	4	0.200
3- لدى المركز مجموعة من القيم تنصهر في الثقافة التنظيمية .	0.042	3	0.126
4- يمتلك المركز سمعة جيدة لها تأثير عند الزبون.	0.048	3	0.144
5- توافر المعدات الحديثة لتقديم الخدمة ومنها : اجهزة مساحة والحاسبات الحديثة.	0.046	4	0.184
6- تتناسب مسؤوليات وصلاحيات الاقسام مع ادوارهم.	0.048	3	0.144
7- لدى المركز سهولة مالية جيدة.	0.052	3	0.156
8- يوفر المركز اغلب احتياجات ومتطلبات الاقسام من الموارد.	0.047	3	0.141
9- يمتلك المركز بنية تحتية وبيئة عمل مناسبة.	0.049	3	0.147
10- العمل بروح الفريق.	0.050	3	0.150
نقاط الضعف	الوزن	التقييم	النتيجة المرجحة
11- عدم توفر فضاءات كافية للاقسام.	0.040	1	0.040
12- ضعف الهيكل التنظيمي.	0.039	2	0.078
13- عدم امتلاك المركز مزيج ترويجي فعال.	0.045	2	0.090
14- تأخر انجاز بعض المشاريع عن الوقت المحدد في العقد.	0.041	1	0.041
15- ضعف تنفيذ استراتيجية المركز.	0.044	1	0.044
16- عدم امتلاك المركز نظام حوافز مادية.	0.039	2	0.078
17- لا يمتلك المركز اسعار تنافسية في السوق.	0.038	2	0.076
18- غياب تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.	0.036	2	0.072
19- عدم ارسال كادر المركز الى جهات رصينة للتدريب.	0.041	1	0.041
20- عدم التطابق بين مهام واختصاص بعض الوظائف وبين اختصاص الافراد المسؤولين عن تلك الوظائف.	0.039	2	0.078
21- ضعف الحوكمة.	0.038	2	0.076
22- زيادة الكادر.	0.039	2	0.078
23- اعتماد المركز بشكل كبير على العقود التي تأتي من قبل وزارات الدولة.	0.036	2	0.072
المجموع	1	—	2.468

المصدر: الجدول من اعداد الباحث وفق مصفوفة IFE

يتضح من جدول مصفوفة (IFE) ان العوامل التي ينبغي التركيز عليها من قبل المركز هي (المركز الاستشاري الوحيد في العراق) و (عدم امتلاك المركز مزيج ترويجي فعال) وقد حصل العاملين السابقين على (0.212) و (0.090) على التوالي وتبين ايضاً ان المركز يمتلك نقاط قوة عالية مثل (خبرات عالية) و (توفر معدات حديثة) ويعاني ايضاً من مشاكل كبيرة في (نظام الحوافز) و (زيادة الكادر) و (الهيكل التنظيمي) ، اما التقييم الاجمالي للنقاط المرجحة للمركز هو (2.468) وهو اقل من المتوسط (نقطة المنتصف) والبالغة (2.5) من اصل 4 مما يشير الى امتلاك المركز نقاط ضعف عالية لذلك ينبغي على المركز التركيز على نقاط الضعف والقوة ذات النقاط المرجحة العالية .

يوضح الشكل رقم (2) النقاط المرجحة لعوامل السياق الداخلي.



الشكل (2) النقاط المرجحة لعوامل السياق الداخلي في المركز

الشكل السابق يوضح درجات المرجحة لنقاط القوة والضعف بشكل واضح إذ ان أعلى نقطة قوة يمتاز بها المركز هي رقم 1 (المركز الاستشاري الوحيد في العراق) بدرجة مرجحة تبلغ (0.212) بينما أعلى نقطة ضعف هي رقم 13 (عدم امتلاك المركز مزيج ترويجي فعال) بدرجة (0.090) بينما جاء نقطة قوة رقم 3 (لدى المركز مجموعة من القيم تنصهر في الثقافة التنظيمية) بنقاط مرجحة أقل عن بقية نقاط قوة والبالغة (0.126) وجاء نقطة الضعف رقم 1 وهي (عدم توفر فضاءات كافية للاقسام) بدرجة مرجحة أقل عن بقية نقاط الضعف والبالغة (0.040) لذا ينبغي على المركز البدء بالمعالجات من أعلى الدرجات المرجحة لنقاط القوة والضعف وصولاً لأقل درجة مرجحة .

يعرض الجدول (3) الحصيلة النهائية لتقييم السياق الخارجي وفق مصفوفة تقييم العوامل الخارجية EFE في المركز الوطني للاستشارات الهندسية (موقع البحث).

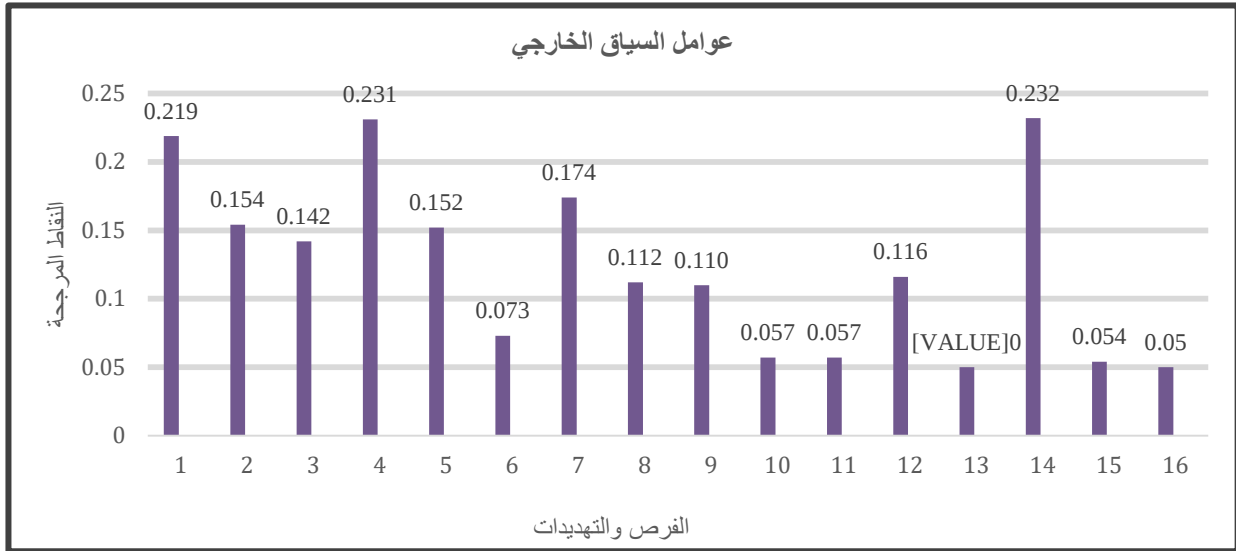
الجدول (3) تقييم السياق الخارجي وفق مصفوفة EFE

الفرص	الوزن	التقييم	النتيجة المرجحة
1- تعيين قوى عاملة شابة من حملة الشهادات العليا.	0.073	3	0.219
2- ادراك اغلب الزبائن جودة الخدمة التي يقدمها المركز.	0.077	2	0.154
3- توجه حكومي لاعمار المناطق المحررة من الارهاب.	0.071	2	0.142
4- التوسع بدخول اسواق جديدة.	0.077	3	0.231
5- تكنولوجيا معلومات حديثة.	0.076	2	0.152
6- زيادة المسؤولية الاجتماعية.	0.073	1	0.073
التحديات	الوزن	التقييم	النتيجة المرجحة
7- دخول منافسين جدد بأسعار أقل.	0.058	3	0.174
8- الركود الاقتصادي العام.	0.056	2	0.112
9- تأخر اقرار الموازنة العامة للبلاد.	0.055	2	0.110
10- تعرض المساحين الى اعمال عنف من قبل الاهالي في بعض المناطق.	0.057	1	0.057
11- توقف بعض المشاريع في المناطق الغير امنة.	0.057	1	0.057
12- تخفيضات التمويل الحكومية.	0.058	2	0.116
13- التكنولوجيا المتغيرة.	0.050	1	0.050
14- الظرف الامني والصحي وتأثيره على مدة انجاز المشروع.	0.058	4	0.232
15- تغييرات قانونية.	0.054	1	0.054
16- تقلبات مناخية وتأثيرها على اعمال المساحة.	0.050	1	0.050
المجموع	1	—	1.983

المصدر: الجدول من اعداد الباحث وفق مصفوفة EFE

يتضح من جدول مصفوفة (EFE) ان التهديد العالي للمنظمة والذي ينبغي التركيز عليه هو (الظرف الامني والصحي وتأثيره على مدة انجاز المشروع) وذلك لكونه حصل على اعلى درجة مرجحة والبالغة (0.232) وينبغي على المركز استغلال فرصة (التوسع بدخول اسواق جديدة) وذلك لكونها حصل على اعلى درجة مرجحة والبالغة (0.231) ، اما التقييم الاجمال للنقاط المرجحة هو (1.983) اقل من المتوسط (نقطة المنتصف) والبالغة (2.5) من اصل (4) هذا يشير الى التهديدات العالية في سياق المركز الخارجي لذلك ينبغي على المركز التركيز على جميع الفرص والتهديدات في سياقه الخارجي.

يوضح شكل رقم (3) النقاط المرجحة لعوامل السياق الخارجي.



الشكل (3) النقاط المرجحة لعوامل السياق الخارجي

المدرج السابق يوضح درجات المرجحة للفرص والتهديدات بشكل واضح اذ ان اعلى تهديد يحيط بالمركز هو رقم 14 (الظرف الامني والصحي وتأثيره على مدة انجاز المشروع) بدرجة مرجحة تبلغ (0.232) بينما اعلى فرصة هي رقم 4 (التوسع بدخول اسواق جديدة) بدرجة (0.231) بينما جاء تهديد رقم 13 و 16 (التكنولوجيا المتغيرة) و (التقلبات المناخية) باقل نقاط مرجحة والبالغة (0.050) وجائت الفرصة رقم 6 وهي (زيادة المسؤولية الاجتماعية) بدرجة مرجحة اقل والبالغة (0.073) لذا ينبغي على المركز البدء بالمعالجات من اعلى الدرجات المرجحة للتهديدات والفرص وصولاً لاقل درجة مرجحة .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- 1- عدم وجود مراكز استشارية حكومية في العراق اعطى الاولوية للمركز بالتقدم في سوق العمل والسيطرة عليه مما ولد فرصة للمركز بالتوسع في المحافظات .
- 2- لا يوجد ترويج لعمال المركز بسبب الصورة الخاطئة التي تعتقدها الادارة العليا باعتبار المركز معروف كونه المركز الحكومي الوحيد الخاص بالاستشارات الهندسية في عموم العراق.
- 3- الظرف الامني غير المستقر وتقشي الوباء في العراق ادى الى كثرة الاجازات مما ولد تهديدات مستمرة للمركز كان ابرزها التأخر في اكمال المشاريع التصميمية.
- 4- النظام المتبع في المركز لمعرفة السياق لا يحدد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة عليه، لذلك تعتبر الية شكلية وغير صحيحة.
- 5- لم يكن لدى ادارة المركز واقسامه المام بكيفية تحديد السياق.
- 6- يمتلك بعض الافراد في شعبة ادارة الجودة في المركز المعرفة الكافية بطبيعة سياق المركز.

ثانياً: التوصيات

- 1- لكون المركز هو الاستشاري الوحيد في العراق لذا على ادارة المركز تكثيف جهودها بالدعاية والاعلان عن خدماته من خلال عقد ندوات وارسال كتب الى الجهات الحكومية وغير الحكومية (الاهلية) باستعداد المركز لتقديم خدماته وغيرها من وسائل الترويج .
- 2- ضرورة تحديد اسعار تنافسية تتناسب مع الوضع الاقتصادي للبلد.
- 3- التوسع وافتتاح فروع في جنوب وشمال العراق.
- 4- تدريب رؤساء الاقسام والشعب على كيفية عمل مصفوفة SWOT في اقسامهم.
- 5- تحديث عناصر السياق التي تم تحديدها في البحث في حالة حصول اي تغيير في سياق المركز الداخلي والخارجي وتقييمه وفق الالية التي جرى اتباعها.

المصادر:

1. ابو رحمة، احمد يوسف، (2017)، " اثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الاونروا)", رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة.
2. بوصالحج، خديجة، و خدة، زهور، (2016)، "دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة.
3. الدوري، زكريا مطلق (2005)، "الادارة الاستراتيجية"، الطبعة الاولى، (دار اليازوري للنشر والتوزيع : الاردن).
4. الزهرة، حرمة فاطمة، (2017)، "اثر عوامل البيئة الخارجية على رسم السياسة العامة في الجزائر 2011-2015"، رسالة ماجستير في العلوم الساسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
5. Banihashemi,S&Rejaei,Z, (2016), **"Assessment Of Environmental Conditions And Internal Capabilities Affecting University Strategies (Ife, Efe, Swot & Ahp Models)"**, International Journal of Asian Social Science, NO.(6), PP.(558-567).
6. Bashir,H&Alzebedh,K&Al Riyami,A, (2014), **"Factor Analysis of Obstacles Restraining Productivity Improvement Programs in Manufacturing Enterprises in Oman"**, Journal of Industrial Engineering.
7. Dauda,A,& Ismaila,M,(2013), **"Influence of Technological Environmental Factors on the Strategic Choice of Quoted Manufacturing Firms in Nigeria's Food and Beverage Industry"**, International Journal of Business, Humanities and Technology, vol.(3), No.(8), pp.(159-169).
8. David,G,(2011), **"Strategic Management"**,30th ed., (Prentice Hall: Boston).
9. David, F. (2013). **"Strategic Management"**, 14th ed. Boston: Pearson Education Limited.
10. Emmanuel,O,(2017), **"Understanding Organisational Culture and Organisational Performance: Are They Two Sides of the Same Coin?"**, Journal of Management Research, vol.(9), No.(1), pp.(12-21).
11. GÜREL,E,(2017), **"Swot Analysis: A Theoretical Review"**, The Journal of International Social Research, vol.(10), No.(51), pp.(995-1006).
12. Hashem,T& Irshaidat,R, (2014), **"The Influence of Political-Legal Forces on Jordanian Industrial Exports in the Private Sector"**, International Journal of Marketing Studies,vol.(6), No.(1), pp(103-115).
13. Hee,O&Halim,M&Ping,L&Kowang,T&Fei,G,(2019) **"The Relationship between Human Resource Management Practices and Job Performance in the Courier Service Industry"**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,vol.(9), No.(3),pp.(64-79).
14. Hitt,M. &Ireland,R&Hoskisson,R,(2007), **"Strategic Management"**, 7th ed .,(United States of America: Thomson Corporation).
15. ISO31000,(2018), **"International Standard – Risk Management-Principles& Guidelines"** 2th ed, Switzerland.

16. Khalique,M,(2014)," **Strategic Planning and Reality of External Environment of Organizations in Contemporary Business Environments "**, **Business Management and Strategy**,vol .(5), NO .(2), pp.(165-182).
17. Osita,I&Onyebuchi,I&Justina,N,(2014), **"Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat"**, International Journal of Innovative and Applied Research,vol.(2), No.(9), pp.(23-32).
18. Sanjuq,G,(2013), **"The Impact of Internal environment elements on organizational commitment applied study in Social Security Corporation in KSA"**,vol.(5), NO.(31), PP.(204-214).
19. **Schein, E. H. (2011). The Corporate Culture Survival Guide, Sense and Nonsense about Cultural Change. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.**
20. Shahbandarzadeh,H&Haghighat,F,(2010),**"Evaluation of the strategies of target market selection on the basis of IFE and EFE matrixes using linmap technique (A case study of Bushehr province)"**, IJMS, vol.(3), No.(3), pp.(41-58).
21. Zuozaite,G& Merkienė,J,(2017), **"Strategic Management According To An Example Of "Baltic Polymers" Company"**, <https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/10824/1/12.pdf>