



وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي

Ministry of Higher Education & Scientific Research



للعلوم الإنسانية

مجلة

السلام الجامعة

مجلة فصلية محكمة للعلوم الإنسانية
تُصدرها كلية السلام الجامعة



الرقم الدولي للمجلة

(2522 - 3402)

ISSN - 2959555-X (Print)

ISSN - 29595541- (Electronic)

<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/74>

العدد العشرون

آب

١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٥ م

رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق:

(2127) لسنة 2015 ميلادية

مَجَلَّةُ

السلام الجامعة

مجلة فصلية محكمة للعلوم الإنسانية

تُصدرها كلية السلام الجامعة



للعلوم الإنسانية

مجلة السلام للعلوم الإنسانية

مجلة فصلية محكمة للعلوم الإنسانية
تُصدرها كلية السلام الجامعة

العدد ٢٠

آب - ٢٠٢٥ م

الرقم الدولي للمجلة (2522-3402)

ISSN - 2959-555X (Print)

ISSN - 2959-5541 (Electronic)

<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/74>



حقوق النشر محفوظة

- الحقوق محفوظة للمجلة.
- الحقوق محفوظة للباحث من تاريخ تسليم البحث إلا في حالة تنازله خطياً.

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

[التوبة: ١٠٥]

- ١- اسم المجلة: مجلة السَّلام الجامعة
- ٢- اختصاص المجلة: العلوم الإنسانية والتطبيقية
- ٣- جهة الاصدار: كلية السَّلام الجامعة
- ٤- الموقع الالكتروني: www.alsalam.edu.iq
- ٥- البريد الالكتروني: journal@alsalam.edu.iq
- ٦- رابط المجلة على موقع المجلات الأكاديمية العراقية: <https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/74>

المراجعة اللغوية:

أ.م.د. سعيد عبد الرضا خميس / اللغة العربية

الأستاذ طارق العاني / اللغة الإنكليزية

الإشراف الطباعي والالكتروني:

أ.م.د. يوسف نوري حمه باقي

لغة النشر:

اللغة العربية، اللغة الإنكليزية

التحكيم العلمي:

البحوث التي تقبل للنشر في المجلة تعرض على أساتذة خبراء متخصصين تختارهم

هيئة تحرير المجلة

مجالات التوزيع:

جمهورية العراق، والدول العربية، والدول الأجنبية على سبيل التبادل الثقافي والعلمي

مصادر التمويل: ذاتية

رقم الإيداع في المكتبة الوطنية: (2127) لسنة 2015 ميلادية

الرقم الدولي للمجلة: (3402 - 2522)

ISSN- 2959-555X (Print) / ISSN- 2959-5541 (Electronic)

رئيس التحرير:

أ.د. عبد السلام بديوي يوسف الحديثي
عميد الكلية

نائب رئيس التحرير

أ.د. صبيح كرم زامل موسى الكفاني
معاون العميد للشؤون العلمية

مدير التحرير:

أ.م.د. أحمد عباس محمد / التخصص: فلسفة أصول الدين
قسم علوم القرآن والتربية الإسلامية / كلية السلام الجامعة

هاتف مدير التحرير :

٠٧٧١٠٠٤٥٥٦٦

هيئة تحرير مجلة كلية السلام الجامعة

١. الأستاذ الدكتور عبد السلام بديوي يوسف الحديثي / Professor Dr. Abdul Salam Badiwi Yousef Al-Hadithi
لغة عربية - عميد كلية السلام الجامعة / رئيس التحرير

٢. الأستاذ الدكتور صبيح كرم زامل موسى الكناني / Professor Dr. Sabih Karam Zamil Musa Al-Kanani
إدارة تربوية - معاون العميد للشؤون العلمية - كلية السلام الجامعة / نائب رئيس التحرير

٣. الأستاذ المساعد الدكتور أحمد عباس محمد / Assistant Professor Dr. Ahmed Abbas Mohamed
فلسفة أصول الدين - كلية السلام الجامعة / مدير التحرير

٤. الأستاذ الدكتور محسن عبد علي الفريجي / Professor Dr. Mohsen Abdel Ali Al-Farji
علوم جغرافية - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / العراق

٥. الأستاذ الدكتور كامل علي الويبة / Professor. Dr. Kamel Ali Al-Weba
علوم تاريخ - جامعة بنغازي / ليبيا

٦. الأستاذ الدكتور عبد الله بلحاج / Professor Dr. Abdullah Belhaj
لغة عربية - جامعة سوسة / تونس

٧. الأستاذ الدكتور حنان صبيح عبد الله / Professor Dr. Hanan Sobhi Abdullah
تخطيط استراتيجي - مركز البحوث / بريطانيا

٨. الأستاذ المساعد الدكتور يوسف نوري حمه باقي / Assistant Professor. Dr. Yousef Noori Hama Baqi
فلسفة في الشريعة الإسلامية - فقه مقارن، قسم الشريعة - كلية العلوم الإسلامية / جامعة بغداد

٩. الأستاذ الدكتور عبد الله هزاع علي الشافعي / Professor. Dr. Abdullah Hazza Ali Al-Shafi'i
علم النفس الرياضي / كلية السلام الجامعة

١٠. الأستاذ الدكتور ماجد مطر عبد الكريم / Professor Dr. Majid Matar Abdel Karim
كلية السلام الجامعة

١١. الأستاذ الدكتور ردينة مطر عبد الكريم / Professor Dr. Rudina Matar Abdel Karim
كلية السلام الجامعة

١٢. الأستاذ المساعد الدكتور إبراهيم راشد الشمري / Assistant Professor Dr. Ibrahim Rashid Al-Shammari
إدارة أعمال تنمية بشرية / كلية السلام الجامعة

١٣. الأستاذ المساعد عنيد ثوان رستم / Assistant Professor. Anaid Thanwan Rustom
رئيس قسم المالية والمصرفية / كلية السلام الجامعة

كلمة العدد

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، وعلى آله الطاهرين وصحبه أجمعين، وبعد:

بين يديك عزيزي القاريء، العدد العشرون من «مجلة السّلام الجامعة» التي نهضت كالعنقاء من بين الركام وليداً شرعياً جامعياً بين أخواتها المجلات العلمية التي تعتمد المستويات العلميّة العالمية أحد أهم الجوانب في حساب المعدل التراكمي لتصنيف الجامعات والكليات في العالم. يحمل العدد بين طياته بحوثاً ودراساتٍ من نتاج أساتذة الكلية وعددٍ من الباحثين من خارجها، تخص موضوعات تتعلق بتخصصات الكلية (العلمية والإنسانية) وهي تعالج موضوعات حيوية تتعلق بحياة الفرد والمجتمع بشكلٍ علميٍّ منهجيٍّ، نرجو أن ينتفع منه المختصون والدارسون والمعنيون بالاختصاصات التي تنهض بها كلية السلام الجامعة، وطلبة الدراسات العليا وغيرهم داخل العراق وخارجه. ونرى من المناسب ونحن نصدر هذا العدد أن نقدّم شكرنا وتقديرنا العالي إلى السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي على الدعم الذي قدّمه للتعليم الجامعي الأهلي، ونشكر كذلك السادة الباحثين الذين أسهموا في هذا العدد، وندعو الباحثين والمختصين إلى رفد المجلة والإسهام في أعدادها القادمة... ومن الله التوفيق والسداد وللعلم والعلماء الموفقية والازدهار، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

أ.د. عبد السلام بديوي يوسف الحديثي

عميد الكلية

دليل المؤلفين

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تقع ضمن مجال تخصصها العلمي.
٢. أن يتسم البحث بالأصالة، والجددة، والقيمة العلمية، وسلامة اللغة، ودقة التوثيق.
٣. يمنح المؤلف الحقوق للمجلة بالنشر والتوزيع الورقي والإلكتروني، والخرن وإعادة استعمال البحث.
٤. أن يكون البحث مطبوعاً على الحاسوب بنظام Simplified Arabic على قرص ليزري مدمج (CD) على شكل ملف واحد وتزوّد هيئة التحرير بثلاث نسخ ورقية، ويمكن إرسال البحوث عبر بريد المجلة الإلكتروني.
٥. أن لا يزيد عدد صفحات البحث عن (٢٥) خمس وعشرين صفحة من الحجم (A4).
٦. يُكتب في وسط الصفحة الأولى من البحث ما يأتي:
 - أ. عنوان البحث باللغة العربية.
 - ب. اسم المؤلف باللغة العربية ودرجته العلمية، وشهادته، وجهة انتسابه.
 - ت. بريد المؤلف الإلكتروني.
 - ث. الكلمات المفتاحية.
- ج. ملخصان أحدهما باللغة العربية والآخر باللغة الانكليزية، يوضعان في بدء البحث على أن لا يتجاوز الملخص الواحد (٢٥٠) كلمة.
٧. يكتب عنوان البحث في وسط الصفحة بحجم خط (١٦) Bold .
٨. يكتب اسم المؤلف في وسط الصفحة بحجم خط (١٢) Bold .

سياسة النشر

١. أن لا يكون البحث جزءاً من بحث سابق منشور، أو من رسالة جامعية قد نُقِشت، ويقدم الباحث تعهداً بعدم نشر البحث أو عرضه للنشر في مجلة أخرى.
٢. يشترط لنشر الأبحاث المستلة من الرسائل والأطاريح الجامعية موافقة خطية من الأستاذ المشرف وفقاً للأنموذج المعتمد في المجلة.
٣. يُبلغ المؤلف بقرار صلاحية النشر أو عدمها في مدة لا تتجاوز شهراً واحداً من تاريخ وصوله إلى هيئة التحرير.
٤. يلتزم المؤلف بإجراء تعديلات المحكمين على بحثه وفقاً للتقارير المرسلة إليه، ومن ثم موافاة المجلة بنسخة معدلة في مدة أقصاها (١٥) خمسة عشر يوماً.
٥. لا يحق للمؤلف المطالبة بمتطلبات البحث كافة بعد النشر.
٦. لا تُعاد البحوث إلى مؤلفيها سواء قبلت أم لم تُقبل.
٧. يخضع البحث للتقويم السري من خبيرين لبيان صلاحيته للنشر.
٨. يدفع المؤلف أجور النشر البالغة (١٢٥.٠٠٠) مائة وخمسة وعشرين ألف دينار عراقي من داخل العراق، و(١٥٠) دولاراً من خارج العراق.
٩. يحصل المؤلف على نسخة من المجلة المنشور فيها بحثه.
١٠. تعبّر البحوث المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها لا عن رأي المجلة.
١١. لا تلتزم المجلة بنشر البحوث التي تخل بشرط من الشروط.
١٢. تلتزم المجلة بفهرسة ورفع البحوث التي تُنشر في المجلة في موقع المجلات الأكاديمية العلمية العراقية، رابط الموقع:

<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/>

دليل المقومين

١. يُرجى من المقوم قبل الشروع بالتقويم التثبت من كون البحث المرسل إليه يقع في حقل تخصصه العلمي لتتم عملية التقويم.
٢. لا تتجاوز مدة التقويم (١٠) أيام من تاريخ تسلّم البحث.
٣. تذكر المقوم إذا كان البحث أصيلاً ومهما لدرجة تلتزم المجلة بنشره.
٤. يذكر المقوم مدى توافق البحث مع سياسة المجلة وضوابط النشر فيها.
٥. يذكر المقوم إذا كانت فكرة البحث متناولة في دراسات سابقة، وتتم الإشارة إليها.
٦. يحدّد مدى مطابقة عنوان البحث لمحتواه.
٧. بيان مدى وضوح ملخص البحث.
٨. مدى إيضاح مقدمة البحث لفكرة البحث.
٩. بيان مدى عملية نتائج البحث التي توصل إليها الباحث.
١٠. تجري عملية التقويم بنحو سري.
١١. يُبلغ رئيس التحرير في حال رغب المقوم في مناقشة البحث مع مقوم آخر.
١٢. تُرسل ملاحظات المقوم إلى مدير التحرير، ولا تجري مناقشات ومخاطبات بين المقوم والمؤلف بشأن البحث خلال مدة تقويمه.
١٣. يبلغ المقوم رئيس التحرير في حال تبين للمقوم أن البحث مستل من دراسات سابقة، مع بيان تلك الدراسات.
١٤. يُحدد المقوم العلمي بشكل دقيق الفقرات التي تحتاج إلى تعديل من المؤلف.
١٥. تعتمد ملاحظات وتوصيات المقوم العلمي في قرار قبول النشر وعدمه.

تعهد نقل حقوق الطبع والتوزيع

..... إنني الباحث

..... صاحب البحث الموسوم بـ(

.....

.....

.....

.....).

أتعهد بنقل حقوق الطبع والتوزيع والنشر إلى مجلة (السلام الجامعة).

التوقيع:

التاريخ:

تعهد الملكية الفكرية

إني الباحث
صاحب البحث الموسوم بـ(.....
.....
.....
.....
.....).

أتعهد بأن البحث قد أنجزته، ولم يُنشر في مجلة أخرى في داخل العراق أو خارجه،
وأرغب في نشره في مجلة (السلام الجامعة).

التوقيع:

التاريخ:

عناوين البحوث المقدمة لمجلة الكلية العلمية

ت	الباحث	عنوان البحث	رقم الصفحة
١	أ.م.د. يوسف نوري حمه باقي الباحثة: طيبة عبد الرزاق صبار عبد الرزاق	نَوَادِرُ الْإِمَامِ الشَّافِعِيِّ فِي كِتَابِ نَوَادِرِ الْفُقَهَاءِ لِلجَّوَهَرِيِّ فِي بَابِ الْحُدُودِ وَالْجَنَائَاتِ وَالذِّيَّاتِ / دِرَاسَةٌ فِقْهِيَّةٌ مُقَارَنَةٌ	١٩ - ٥٢
٢	أ.د. محمد جاسم محمد زويد	الإجماع عند الأصوليين نماذج تطبيقية في كتاب «اختلاف الفقهاء» للإمام الطبري (ت ٣١٠هـ)	٥٣ - ١٠٤
٣	أ.د. قصي سعيد أحمد الجبوري م.م. محمد إسماعيل حسين جواد	أحكام المخنث بين الشريعة والقانون العراقي	١٠٥ - ١٢٤
٤	أ.د. عبد الكريم عبد الغني عبد الكريم أ.م.د. عبد الستار صالح هوبي	«العُجالة في حكم بيع العدة والأمانة» للشيخ العلامة إبراهيم بن حسين بن أحمد بن محمد بن أحمد ابن يري زاده الحنفي (١٠٢٣هـ - ١٠٩٩هـ) دراسة وتحقيق	١٢٥ - ١٤٨
٥	أ.م.د. محمود رجب محمد	حقيقة النسخ في القرآن الكريم بين المثبتين والنافين	١٤٩ - ٢٠٦
٦	أ.م.د. ياسين طه حسن شطب	حرية اعتناق الإسلام من غير المسلمين ووسطية الفكر الإسلامي / دراسة عقدية	٢٠٧ - ٢٣٨
٧	أ.م.د. أحمد سعيد علوان	إنصافُ النّحاة بمنهجهم وبأسبابِ تقليلِ استشهادهم بالقرآن والحديث النبوي	٢٣٩ - ٣١٠
٨	أ.م.د. هيفاء رزاق ناهي	دور الوسائل التربوية في مجابهة الغلو والتطرف وفق المنظور القرآني	٣١١ - ٣٤٢
٩	أ.م.د. ميساء لؤي عبد الله	تاريخ التحولات السياسية في العراق ٢٠٠٣ - ٢٠١٥ وأثرها في العلاقات العراقية - الإسبانية	٣٤٣ - ٤٠٤

١٠	أ.م.د. أنس سعد عبد الهادي العساف	آية حلف اليمين دراسة أصولية	٤٧٠ - ٤٥٥
١١	أ.م.د. بشار صبيح محمد أ.م.د. باسم علي حسين أ.م.د. جلال عازل غزال	حالات وقف القسم في الميراث الإسلامي / الشك في وجود الوارث ونوعه انموذجا / دراسة فقهية مقارنة	٥٠٢ - ٤٧١
١٢	م.د. مجيد عبود فهد	دور شبكات التواصل الاجتماعي في إثارة نزعة الاستهلاك التفاخري لدى الجمهور دراسة مسحية لمستخدمي شبكات التواصل الاجتماعي في مدينة بغداد للمدة من ٢٠٢٣/١٢/١ إلى ٢٠٢٤/٤/١	٥٤٦ - ٥٠٣
١٣	م.د. عبد الرحمن طارق عطيه	دور المملكة العربية السعودية لدعم القضية الفلسطينية في عهد الملك فهد بن عبد العزيز (١٩٨٢ - ٢٠٠٥)	٥٧٤ - ٥٤٧
١٤	م. د. ثائر جلوي علوان	رسالة في تفسير قوله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ يُحِبُّونَ أَنْ تَشِيعَ الْفَاحِشَةُ فِي الَّذِينَ آمَنُوا﴾ للإمام ابن الصائغ محمد بن إبراهيم الحنفي (ت ١٠٦٦هـ) / دراسة وتحقيق	٥٩٦ - ٥٧٥
١٥	م.د. بلال مجيد علي العبيدي	اختلاف السلف الصالح في بعض مسائل الميراث	٦٢٢ - ٥٩٧
١٦	م.د. أنسام قتيبة يحيى	التقديم والتأخير عند الزركشي (ت ٧٤٥هـ) في البرهان في علوم القرآن بين التركيب والدلالة	٦٤٢ - ٦٢٣
١٧	م.د. روزا زيدان خلف عكلة م.م. عبد اللطيف عائد عباس حسن التميمي	الحكماء وأثرهم في المجتمع المصري القديم ٣٢٠٠ - ١٧٧٨ ق.م / دراسة تاريخية	٦٨٤ - ٦٤٣
١٨	م.د. عبد الحميد طارق عطية	الفتوحات الإسلامية للهند في ضوء كتاب قصة الحضارة للمستشرق الأمريكي «ول ديورانت» / دراسة تحليلية نقدية	٧١٤ - ٦٨٥
١٩	م.م. غفران قاسم علوان	الحكاية عند العكبري (٦١٦ هجرية) / دراسة نحوية دلالية	٧٣٠ - ٧١٥
٢٠	الباحثة: خديجة عبد الستار صادق سليمان	المجرة غير الشرعية وآثارها في القانون الدولي العام	٧٥٦ - ٧٣١

٢١	م.م. أشواق قاسم توفيق حمودي	المخطط الاجتماعي والمدن الحضرية	٧٥٧ - ٧٨٤
٢٢	د. مهدي شريف م.م. أحمد حسن صالح	عيوب أصول المحاكمات الجزائية	٧٨٥ - ٧٩٨
٢٣	م.م. عدي ذياب ضاري المعيني	مشمولات الحكم الجزائي	٧٩٩ - ٨٢٨
٢٤	م.م. سارة شاكر حميد شاكر	أثر التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة SWOT في تعزيز الأداء الريادي	٨٢٩ - ٨٦٦
٢٥	م.م. حسين صلاح الخرسان	الدور السياسي لحركة الإخوان المسلمون في مصر / فترة الرئيس محمد مرسي انموذجاً	٨٦٧ - ٨٩٠
٢٦	م.م. هديل رحيم خضير م.م. رنا منير عبد الرزاق	مستوى استعمال الوسائل الحديثة في البحث العلمي لطالبات كلية التربية للبنات / قسم الجغرافية	٨٩١ - ٩٢٢
٢٧	م.م. نور غسان سليمان	مصطلح «الكلمة الواحدة» / دراسة نحوية	٩٢٣ - ٩٥٢
٢٨	م.م. علي حسين علي الجميلي	الفساد الإداري وأثره على الاقتصاد العراقي بعد ٢٠٠٣ م	٩٥٣ - ٩٧٨
٢٩	الباحث: مزاحم حمدي إبراهيم علي أ.م.د. أحمد عليوي حسين	الاختبارات الأصولية لابن الحاجب (ت ٦٤٦هـ) في كتابه «منتهى الوصول والأمل في علمي الأصول والجدل» في مسائل السنة / جمعاً ودراسة	٩٧٩ - ١٠١٠
٣٠	الباحثة: هند وليد عبد الستار داود أ.م.د. إبراهيم جليل علي	نماذج من ترجيحات ابن فرس (ت ٥٩٧هـ) في سورة الأنفال في كتابه أحكام القرآن	١٠١١ - ١٠٥٠
٣١	إعداد الباحثة: آلاء عادل علوان بإشراف: أ.م.د. أسماء عبد الجبار عودة	نماذج من اختيارات الإمام الداركي الفقهية / دراسة مقارنة	١٠٥١ - ١٠٨٠
٣٢	الباحث: أسعد محمد توفيق إشراف: أ.م.د. إدريس إبراهيم صالح	ترجيحات الإمام الصنعاني في كتابه سبل السلام / أحكام الطلاق إنموذجاً	١٠٨١ - ١١١٠
٣٣	الباحثة: أسماء غازي عزيز حميد إشراف: أ.م.د. ضياء الدين حمزة إسماعيل	الفرائد شرح ملتقى الأبحر / دراسة وتحقيق (الأضحية أنموذجاً)	١١١١ - ١١٣٢
٣٤	إعداد الباحثة: أزهار طارق جعفر بإشراف: أ.م.د. إدريس إبراهيم صالح	الاختيارات الفقهية للإمام البوشنجي في الأطعمة وما يؤكل وما لا يؤكل / نماذج مختارة	١١٣٣ - ١١٥٨

١١٥٩ - ١١٩٠	هجر الزوجة في الفقه الإسلامي / دراسة مقارنة	اعداد الباحث: محمد إسماعيل حسين جبار آل عزيز	٣٥
١١٩١ - ١٢١٢	التعليل الصوتي عند الكرماني في تفسير الباب / الهَمْزُ أَنُمُودَجَا	الباحث: عبد الجبار جاسم محمود إشراف: أ.د. محمد فرج توفيق حمود	٣٦
١٢١٣ - ١٢٤٢	القياس وأقسامه عند القاضي أبي يعلى الحنبلي (ت ٤٥٨هـ) في كتابه العدة في أصول الفقه	الباحثة: بتول علاوي مطلق إشراف: أ.م.د. عبد الهادي محمود الزبيدي	٣٧
١٢٤٣ - ١٢٦٤	الاختيارات الأصولية لابن عقيل في حجية الأجماع الصريح من كتابه الواضح في أصول الفقه / نماذج مختارة	الباحث: قيس تركي محمد إشراف: م. د. عمر نواف موسى	٣٨
١٢٦٥ - ١٢٩٢	الاختيارات الأصولية لابن إمام الكاملية في مسائل دلائل فعل النبي (ﷺ) وتعارضه	الباحثة: فاطمة ماجد حامد مطشر إشراف: أ.د. حيزومة شاكر رشيد	٣٩
١٢٩٣ - ١٣٤٤	الديانة الزرادشتية والتراث الآري المشترك / دراسة مقارنة في الرموز والطقوس الدينية	م.م. حسام الدين محمد سلمان	٤٠
١٣٤٥ - ١٣٦٠	Metaphorical Layers and Symbolism in Robert Lee Frost's >After Apple Picking<	Asst. Lect. Sajjad Abdulkareem Naeem Asst. Lect. Mustafa Salim Mhawes	٤١

أثر التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة

SWOT في تعزيز الأداء الريادي

The imPaCt of strategiC aNalysis

aCCorDiNg to tHe SWOT matrix

oN eNHaNcINg eNtrePreNeurial

PerformaNCe

اعداد

م.م. سارة شاكر حميد شاكر

Sara SHaker HamiD SHaker

SarasHaker9494@gmail.Com

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / دائرة التعليم

الجامعي الأهلي

مستخلص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر التحليل الاستراتيجي باستخدام مصفوفة SWOT في تعزيز الأداء الريادي. وقد أظهرت النتائج أن الاستخدام المنهجي للمصفوفة يسهم في تحسين الأداء من خلال استئثار نقاط القوة والفرص، ومعالجة نقاط الضعف، ومواجهة التهديدات. وتوصي الدراسة بإدماج SWOT في التخطيط الاستراتيجي وتدريب القادة على استخدامها بفعالية.

الكلمات المفتاحية: الأداء الريادي، مصفوفة SWOT، التحليل الاستراتيجي

AbstraCt

THis stuDY examiNes the imPaCt of strategiC aNalysis usiNg the SWOT matrix oN eNHaNciNg eNtrePreNeurial PerformaNce. The results iNDiCate tHat systematiC use of SWOT imProves PerformaNce by leveragiNg streNgtHs aND oPPortuNities WHile aDDressiNg WeakNesses aND tHreats. The stuDY reCommENDs iNtegratiNg SWOT iNto strategiC PlaNNiNg aND traiNiNg leaDers iN its effeCtive aPPLiCatiON.

KeyWorDs: ENtrePreNeurial PerformaNce, SWOT Matrix, StrategiC ANalysis.



المقدمة

تواجه المؤسسات الريادية تحديات متزايدة في بيئات أعمال ديناميكية تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة. ويُعد التحليل الاستراتيجي أحد الأدوات الرئيسة التي تساعد في فهم الواقع الداخلي والخارجي للمؤسسة. وتأتي مصفوفة SWOT كإطار عملي لتحليل نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والتهديدات، مما يُمكن المؤسسات من تطوير استراتيجيات تعزز من أدائها الريادي وتزيد من قدرتها على المنافسة والاستمرارية. ومن هنا، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مصفوفة SWOT في دعم الأداء الريادي للمؤسسات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

• أولاً: مشكلة الدراسة:

تسعى المؤسسات الريادية إلى تحقيق التميز في بيئة أعمال تنافسية متغيرة، مما يتطلب أدوات تحليل فعّالة مثل مصفوفة SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. إلا أن مدى انعكاس استخدام هذه الأداة على الأداء الريادي لا يزال محل تساؤل.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما أثر استخدام التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة SWOT في تعزيز الأداء الريادي؟

• ثانياً: أهداف الدراسة:

١. التعرف على مستوى تطبيق التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة SWOT في المؤسسات الريادية.

٢. تحليل أثر أبعاد (SWOT) نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات في الأداء

الريادي.

٣. تقديم توصيات تسهم في تعزيز استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي لتحسين الأداء الريادي.

• ثالثاً: أهمية الدراسة:

١. تسلط الضوء على أداة تحليلية استراتيجية شائعة وتأثيرها العملي.
٢. تفيد أصحاب القرار في المؤسسات الريادية لتوجيه التخطيط الاستراتيجي.
٣. تساهم في إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين أدوات التحليل والأداء الريادي.

• رابعاً: فرضيات الدراسة:

فرضية H١ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة SWOT على تعزيز الأداء الريادي.

• خامساً: منهجية البحث:

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج الدراسة التطبيقية (القياسية).
عينة الدراسة: شركات مدرجة في الأسواق المالية (مثلاً: شركات مدرجة في البورصة الأوروبية أو الآسيوية)
أدوات جمع البيانات: استبانة مكونة من ثلاثة محاور، موزعة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

المبحث الثاني: دراسات سابقة

تُعد الإشارة إلى الدراسات السابقة قاعدة متينة، تُشكل صرحاً علمياً ومعرفياً، يُمكن الاستفادة منه في نواح عدة، منها، معالجة جوانب لم يُتم التطرق لها في تلك الدراسات، ويُمكن اعتمادها كأساس لدراسات لاحقة، لذا يتناول هذا المبحث مجموعة من

أثر التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة SWOT في تعزيز الأداء الريادي

الدراسات التي قام الباحث بجمعها، والاطلاع عليها، والتي اشتملت على محاور لها صلة بموضوع البحث الحالي، وهي محور التدقيق الداخلي، الاطار الدولي للممارسات المهنية، ووفق التسلسل الزمني لها. والجدول (١) يبين أهم الدراسات التي تناولت موضوع أثر التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة SWOT في تعزيز الأداء الريادي.

جدول (١) دراسات سابقة

دراسة عربية:	
فادية، ٢٠١٦	
عنوان الدراسة	دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة
نوع الدراسة	مذكرة مقدمة كجزء من نيل شهادة الماجستير في علوم التيسير
أهداف الدراسة	يهدف البحث الى محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي
الأساليب المستخدمة	دراسة ميدانية بموسسة مطاحن الزيبان
أهم استنتاج	يعتبر تحليل SWOT ركيزة مهمة من ركائز التحليل الاستراتيجي ونقطة البداية لوضع أي خطة على مستوى المنظمات و حتى الأفراد في اتخاذ قرارات حياتهم اليومية، وهي من أدوات التحليل الاستراتيجي السهلة وشديدة الأهمية والتي لا يجب إغفالها أو تجاهل أهميتها.
عربية:	
نعيمة، وآخرون، ٢٠٢١	
عنوان الدراسة	اثر أدوات التحليل الاستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية
نوع الدراسة	مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التيسير تخصص إدارة اعمال

أهداف الدراسة	تهدف الى تقييم إدراك المسيرين لأهمية التحليل الاستراتيجي في بناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية. محاولة الإلمام والتعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف الباحثين في مجال التحليل الاستراتيجي الذي يرتبط بالميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
الأساليب المستخدمة	تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه يمكن من جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة و المنهج الاستطلاعي في دراسة واقع مؤسسة نويوتا.
أهم الاستنتاجات	يساعد التحليل الاستراتيجي المؤسسة في تحديد رسالتها وأهدافها. و يعتبر تحليل سووت ركيزة مهمة من ركائز التحليل الاستراتيجي وأداة سهلة الأهمية التي لا يجب تجاهلها.

المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي ومصفوفة SWOT

• أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي:

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية تشكّل الأفعال الجماعية استناداً إلى السلوكيات الفردية، وذلك من خلال التنسيق الفعّال بين الأفراد لتحقيق الأهداف المؤسسية.

١. تعريف التحليل الاستراتيجي: يُعرف بأنه: «المرحلة الأولى في الإدارة الاستراتيجية، والتي يتم من خلالها مراقبة بيئة المنظمة من زاويتين: الأولى تهدف إلى تحديد الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة، والثانية تركز على تقييم ما تمتلكه المنظمة من نقاط قوة وضعف. ويكمن الهدف الأساسي من هذا التحليل في تمكين الإدارة من تشخيص البيئة التي تعمل فيها المنظمة بفعالية، وبما يساعد على تعزيز قدراتها واستعداداتها، والتعامل مع التحديات المستقبلية بشكل أفضل» (Morrison، 2002، P125).

وقد عُرّف التحليل الاستراتيجي بأنه: «مجموعة من المراحل المتتابعة تهدف إلى

أثر التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة SWOT في تعزيز الأداء الريادي

دراسة وتحليل العوامل والمتغيرات المؤثرة في توجهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، من خلال تقييم تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية، مع تحليل طبيعة العلاقات المتداخلة والتفاعلية بين هذه العوامل». (الدوري، ٢٠١٠، ص ١٠٧).

ومن وجهة نظر (ال جميلة) يركز التحليل الاستراتيجي للبيئة على دراسة مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف داخلياً، إلى جانب التعرف على الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها، والتهديدات التي قد تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية. ويُعد التحليل الاستراتيجي بمثابة مجموعة من الأدوات والأساليب التي تستخدمها الإدارة لتحديد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتقييم الميزة التنافسية أو الكفاءة المتميزة للمنظمة في التعامل مع بيئتها الداخلية، بما يسهم في تعزيز قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها وصياغة مركزها الاستراتيجي. (ال جميلة، ٢٠١٣).

٢. أهمية التحليل الاستراتيجي: يعد التحليل الاستراتيجي من العمليات الحيوية داخل المنظمة، نظراً لما يقدمه من فوائد متعددة تسهم في دعم اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف. وتتمثل أبرز هذه الفوائد فيما يأتي: (فادين، ٢٠١٦، ص ٣٨).

أ. يُساعد التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة وصياغة أهدافها بدقة.
ب. يُساهم التحليل المستمر للبيئة الداخلية في إبقاء القادة الاستراتيجيين على دراية تامة بنقاط القوة التي يمكن توظيفها وتعزيزها، وكذلك جوانب الضعف التي تتطلب المعالجة والتطوير.

ت. يتيح التحليل المنتظم للبيئة الخارجية فهماً معمقاً للفرص المتاحة التي يمكن استغلالها، إضافة إلى التعرف على التهديدات المحتملة التي ينبغي مواجهتها بفعالية.

ث. يساهم التحليل الاستراتيجي في توجيه الموارد المتاحة وتحديد أفضل السبل لاستخدامها بكفاءة.

ج. يساعد التحليل في تقييم الخيارات والبدائل المتاحة أمام المنظمة، مع المفاضلة بين ما يمكن استغلاله وما قد يُستبعد.

ح. يُمكن التحليل الاستراتيجي من تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتوفرة للمنظمة، كما يساعد في تحديد موقعها التنافسي مقارنة بالمنظمات الأخرى في نفس المجال.

خ. يُسهم التحليل في تحديد ما يُعرف بالقدرة المميزة للمنظمة، والتي تتمثل في الموارد والقدرات الفريدة التي تملكها، إضافة إلى آليات توظيفها لتحقيق الأهداف، حيث يعتمد نجاح المنظمة بدرجة كبيرة على مدى إدراكها وتحليلها للعوامل البيئية المحيطة.

٣. أداة التحليل (SWOT): تُعد أداة التحليل الرباعي (SWOT) من أبرز الأدوات المستخدمة في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمات، وذلك بعد تحليل أهم العوامل الحيوية التي تؤثر على بيئتها الداخلية والخارجية.

عناصر مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT):

سُميت أداة التحليل بـ (SWOT) اختصارًا لأحرف العناصر الأربعة الأساسية

التي تتضمنها، وهي: (مبارك وغربي، ٢٠١٧، ص ٨٦)

• القوة (StreNgthS)

• الضعف (WeakNesses)

• الفرص (OPPortuNities)

• التهديدات (THreats)

أ. عوامل القوة: تُشير عوامل القوة إلى الأنشطة أو الموارد التي تمارسها المنظمة بكفاءة

أثر التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة SWOT في تعزيز الأداء الريادي

تفوق منافسيها، وهي تشمل ما تتميز به من كفاءات وقدرات تنظيمية وإدارية عالية. كما تشمل الخصائص التي تُمكن الإدارة من تحقيق إنجازات تفوق التوقعات، وتراكم الخبرات التشغيلية. ومن بين أبرز مصادر القوة: توفر الموارد المالية وسهولة الوصول إليها، إضافة إلى البنية التنظيمية الفعالة والقدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات. ب. عوامل الضعف: تتمثل عوامل الضعف في الأنشطة التي تُمارَس من قبل المنظمة بصورة غير فعالة، وفي غياب الموارد الضرورية التي تحتاجها المنظمة ولا تمتلكها. كما تشمل مظاهر القصور في قدرات الإدارة على اتخاذ القرارات الرشيدة، أو ضعف الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو غير بشرية، بالإضافة إلى انخفاض مستوى الكفاءة المطلوبة لإدارة هذه الموارد بفعالية. وقد يتجلى الضعف كذلك في البنية التحتية غير الملائمة. وتشكل هذه الجوانب مجتمعة قيوداً تُعيق قدرات المنظمة الحالية وتحد من فرص نموها المستقبلي. وتُعد معالجة هذه العوامل ضرورية لتحقيق النجاح على المدى الطويل (درة وجرادات، ٢٠٢١، ص ٥٢٠).

ت. الفرص: تشير الفرص إلى العوامل الخارجية الإيجابية التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة، مثل سهولة الوصول إلى التقنيات الحديثة وتطبيقها، أو توفر الدعم الحكومي والمؤسسي الذي يُعزز من إمكانيات المنظمة التوسعية والتطويرية.

ث. التهديدات: أما التهديدات، فهي العوامل الخارجية التي تؤثر سلباً على أداء المنظمة واستقرارها، وتشمل على سبيل المثال لا الحصر: التغيرات السلبية في المؤشرات الاقتصادية، وشدة المنافسة في السوق، أو تقلبات السياسات الحكومية والتشريعات (الطبطبي، ٢٠١٨، ص ٢٠٥).

٤. المصادر الرئيسية لبيانات تحليل SWOT التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها: ينبغي على إدارة المنظمة أن تعتمد على مصادر موثوقة ومتعددة لجمع البيانات والمعلومات

سارة شاكر حميد شاكر م.م. ضرورة المرتبطة بمحيط عملها، وذلك لدعم عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT). وتعد أنظمة المسح البيئي من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها، وتختلف هذه الأنظمة وفقاً لقدرات واحتياجات المنظمة. وتشمل هذه الأنظمة ما يلي: (مساعدة، ٢٠٢١، ص ٢٣٣).

أ. أنظمة المسح غير المنتظمة: وهي أنظمة تُستخدم في الحالات الطارئة أو غير المتوقعة، حيث يتم جمع وتحليل بيانات ومعلومات بطريقة غير منهجية. تركز هذه الأنظمة غالباً على دراسة الأحداث السابقة وتداعياتها على أداء المنظمة على المدى القصير، وتُعطى أهمية أقل للتغيرات البيئية المستقبلية.

ب. أنظمة المسح المنتظمة: تعتمد هذه الأنظمة على تقييم سنوي ومنهج لعناصر بيئة المنظمة، حيث تُستخدم لاختيار المكونات الاستراتيجية المناسبة. يتم من خلالها تحليل المعطيات المستمدة من الماضي والحاضر، مع التركيز على الاتجاهات المستقبلية ذات الصلة بالمنظمة.

ج. أنظمة المسح المستمرة: تركز هذه الأنظمة على الرصد المستمر لمكونات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، بحيث تكون عملية المسح مستدامة وليست مؤقتة. وتعد هذه الأنظمة أكثر تركيزاً على المستقبل، مقارنة بالأنظمة السابقة، مما يجعلها أداة فعالة في التنبؤ بالتغيرات البيئية.

د. أنظمة التنبؤ البيئي: تُعد أنظمة التنبؤ من الأدوات الأساسية في تحليل SWOT، حيث تُستخدم لاستشراف التغيرات المستقبلية في بيئة المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات. وتشمل أدوات التنبؤ الشائعة: الإسقاطات الاتجاهية، النمذجة الديناميكية، العلاقات السببية، آراء الخبراء، وتحليل التأثير المتبادل.

المبحث الرابع: الأداء الريادي

• مفهوم الأداء الريادي: مع أن مصطلح «رائد الأعمال» دخل اللغة الفرنسية منذ القرن الثاني عشر، إلا أن النظام الإقطاعي الذي هيمن على الاقتصاد الأوروبي لفترة طويلة أعاق تطور ريادة الأعمال والتجديد. إلا أن الأمور بدأت تتغير تدريجياً خلال العصور الوسطى، حيث أدى ظهور المدن إلى تهيئة بيئة خصبة لازدهار ريادة الأعمال، خاصة بين طبقة التجار الذين لعبوا دوراً محورياً في توفير المواد الخام وتسويق السلع النهائية.

ومع حلول القرن الثامن عشر، حدثت تحولات كبيرة في البيئة القانونية والتنظيمية دعمت ريادة الأعمال، بالتزامن مع ازدهار الشركات المساهمة وتطور النظام المصرفي. وكان الاقتصاديون من أوائل من حاولوا إضفاء طابع علمي على مفهوم ريادة الأعمال (LaNDstrom، ٢٠١٠، ٢٧-٢٨).

وفي هذا السياق، يشير (Dollinger) إلى أن الأداء الريادي يتمثل في السعي الدائم وراء الفرص وخلق القيمة من خلال الأفكار المبتكرة، المجازفة، وتخصيص الموارد. كما يشمل أيضاً العقلية والممارسات التي ينتهجها الأفراد لاكتشاف واستغلال الفرص، سواء عبر إنشاء مشروع جديد أو تقديم منتجات وخدمات مبتكرة. ويُعد الاستعداد لتحمل الغموض والقدرة على التكيف مع تغيرات السوق من الخصائص الأساسية للأداء الريادي (Dollinger، ٢٠٠٨: ٨)

وفقاً لما أشار إليه (EDWARD et al)، فإن الأداء الريادي شهد تحولات جذرية في السنوات الأخيرة، نتيجة لتأثير التقنيات الحديثة، ونماذج الأعمال الجديدة، واتجاهات السوق المتغيرة، التي أسهمت في صياغة أساليب فريدة تتبعها المنظمات في إدارة أعمالها،

سارة شاكر حميد شاكر م.م.

سواء على الصعيد الإداري أو التسويقي. ورغم أن نماذج ريادة الأعمال التقليدية ما زالت تحافظ على فاعليتها في العديد من السياقات، فإن ريادة الأعمال المعاصرة تقدم فرصاً وتحديات مختلفة كلياً. (EDWarD et al., ٢٠١٥: ١٢-١٣))

ومن الضروري في هذا السياق التمييز بين الأداء الريادي التقليدي والحديث، حيث يُعرف الأداء التقليدي بأنه يعتمد على الأساليب الكلاسيكية في تأسيس وإدارة المشاريع، من خلال تحديد احتياجات السوق، وتطوير منتجات أو خدمات لتلبية تلك الاحتياجات. كما يعتمد غالباً على التمويل الذاتي، مثل المدخرات الشخصية أو القروض والمنح، ويولي اهتماماً كبيراً بالتفاعل المباشر مع العملاء عبر المواقع الفعلية، إلى جانب الاعتماد على القنوات التقليدية في التسويق والمبيعات ((RiZvi, ٢٠٢٣, ١٣).
١. تعريف الأداء الريادي: جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ونقلها عبر أجهزة الكمبيوتر بعدة طرق، بما في ذلك معالجة البيانات التقليدية ومعالجة النصوص. (Tao et al., ٢٠١٨: ١٣٩)

وهي عدد من الوسائل المساعدة التي تم تطويرها لصنع القرار ومعالجة المعلومات، بما في ذلك أجهزة الكمبيوتر الشخصية والهواتف المحمولة وأتمنة الآلات. (ElsbaCH et al., ٢٠١٩: ١٨٥)

مجموعة من وسائل (أجهزة الكمبيوتر والشبكات والبرامج والتقنيات الأخرى) لتخزين البيانات والمعلومات ومعالجتها ونقلها وإدارتها. ((Lloyd, ٢٠٢٠: ٣)
ويُعرّف الأداء الريادي على أنه قدرة الفرد (العامل) على إنجاز المهام الموكلة إليه بما ينسجم مع تطلعات المؤسسة من حيث جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة للوظيفة. ويشمل ذلك أيضاً مهارات الاتصال الفعال، والتفاعل الإيجابي مع باقي أعضاء المؤسسة، والاستعداد لتولي مهام جديدة، والإبداع، والالتزام بالمتطلبات

الإدارية، مع الحرص على تلبيتها بكفاءة وفعالية (مطر، ٢٠٢٤، ص ٣).

٢. أبعاد الأداء الريادي: قدم (JogHee & Dube، ٢٠١٨: ٨٠)، شرحاً بأن مقياس الأداء الريادي يمثل القيمة العددية أو الكمية التي تقدم المعلومات والبيانات حول أداء المؤسسات، في حين وصفها (حداد، ٢٠١٤، ٣٥٧) بأنها التفسيرات التي توجه المعلومات والبيانات الإدارة المؤسسة لتوضيح صحة المسارات المعتمدة، ويوصفها وسيلة لمراقبة فعالة وتخطيط موثوق، وتمكن هذه المقاييس المؤسسة التعليمية من إجراء التعديلات الضرورية وتحسين الأداء، وقد لاحظ الباحث وجود اختلاف واضح في آراء الباحثين في وضع معايير تحدد المقياس، ولذلك اعتمد الباحث الأبعاد الأكثر تكراراً والتي تتناسب مع طبيعة مجتمع وأهداف ومتغيرات الدراسة لتمثل بالأبعاد التالية (المخاطرة، الإبداع، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية والموضحة على النحو التالي:

- المخاطرة: يستند الأداء الريادي على تحمل المخاطر كوسيلة للاستفادة الفعالة من الفرص في تطوير أنشطة وأعمال المؤسسة، من خلال إدراج أفكار جديدة واردة من مصادر خارجية (Van & BotHa، ٢٠١٠) وفي سياق المؤسسة تعكس المخاطرة درجة استعدادها ورغبتها في استثمار موارد كبيرة في مشروعات تحمل نسبة عالية من المخاطرة، مع وجود فرصة لحدوث نتائج غير مرغوبة أو فشل يترتب عليه تكلفة (CHave et al، ٢٠١٧) وقد عرفت بأنها تشكل التصرفات والمواقف الجريئة والشجاعة لقادة المؤسسة تجاه قبول المخاطر الاجتماعية والاقتصادية والنفسية الممكنة، وذلك بهدف تحقيق قيمة استراتيجية في تطوير وبناء رأس المال البشري (المختار، ٢٠١٨) استناداً إلى المفاهيم المذكورة سابقاً، يمكن تحديد المخاطرة على أنها القدرة التي تتحلّى بها القيادات داخل الجامعات العراقية لاتخاذ قرارات مجازفة وجريئة في إطار تطوير مشروعات استراتيجية تعليمية جديدة، تحقق قيمة في تعزيز رأس مالها البشري

تعزيز هذه الثقافة لدى القيادات يسهم في تشكيل توجهات إيجابية نحو الريادة، ويعزز من الابتكار والإبداع، فضلاً عن تحسين القدرة على التعامل مع التحديات والمخاطر. وفي ذات السياق، عرّفها (AkiNboye & PiNie، ٢٠١٤، ٢١٧-٢٢٤) بأنها عملية ترسيخ ثقافة الإبداع لدى الأفراد، لا سيما القيادات، من خلال تدريبهم على التفكير الاستراتيجي وتنمية قدراتهم في بلورة رؤى وأفكار مستقبلية. وتُعد هذه العملية جزءاً لا يتجزأ من بناء منظومة متكاملة من المهارات اللازمة لتحقيق قيادة ريادية متقدمة.

• الميزة التنافسية: لكي تحقق الجامعات العراقية تفوقاً تنافسياً فعلياً، لا يكفي أن تكتفي بجمع البيانات والمعلومات عن بيئتها الداخلية فحسب، بل يجب أن توظف تكنولوجيا المعلومات بكفاءة للتنبؤ بالتغيرات المحتملة في بيئتها الخارجية. وقد أشار (الخوالدة، ١٣٤: ٢٠١٨) إلى أن المؤسسات الجامعية تتنافس بجديّة من أجل تحقيق الريادة والاستدامة، معتمدة بدرجة كبيرة على المهارات والقدرات البشرية المتاحة، والتي تُعد من أبرز عناصر قوتها في تحقيق التميز وضمان الاستمرارية. وفي هذا السياق، عرّف (إبراهيم، ٢٠٠٩) الميزة التنافسية بأنها قدرة الجامعة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة وعالية الجودة، وهو ما ينعكس في جودة مخرجاتها التعليمية، ومدى تطويرها لقدرات الخريجين وأعضاء هيئة التدريس. وتُسهم هذه الميزة في تزويد المعنيين بمهارات تنافسية على مختلف المستويات.

٣. أهمية الأداء الريادي: تنبع أهمية الأداء الريادي من كونه يعتمد على منهجية العمل المثالي القائم على تحديد الأهداف، وتشخيص مشكلات الأعمال، وتقييم الأداء وفق معايير موضوعية تضمن الوصول إلى مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية. كما يُسهم الأداء الريادي في تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز التحسين

سارة شاكر حميد شاكر م.م.

المستمر في عملياتها الداخلية، بالإضافة إلى دعمه لنمو المنظمة من خلال التعلم التنظيمي وتراكم المعرفة.

ويُعد الأداء الريادي عاملاً مهماً في الحفاظ على استمرارية نشاط المنظمات وتجديد حيويتها، مما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة على المستويين التنظيمي والمجتمعي. ويؤكد المختصون في هذا المجال على أن الأداء الريادي يمثل ركيزة أساسية في عمليات التجديد الاستراتيجي للمنظمات القائمة، من خلال تحفيز الأنشطة الرسمية وغير الرسمية الهادفة إلى إنشاء أعمال جديدة داخل المنظمة، استناداً إلى الابتكار في المنتجات والخدمات وتطوير الوحدات التنظيمية المختلفة.

ويُطبق الأداء الريادي كأداة فعالة لتطوير الأعمال، وزيادة الإيرادات، وتحسين الأرباح، إلى جانب كونه مدخلاً للريادة في تصميم منتجات وخدمات جديدة، والارتقاء بمستوى الكفاءة التشغيلية للمنظمة يُعد الأداء الريادي أداة فاعلة في إحداث تغييرات جوهرية داخل البيئة التنظيمية، وفي التأثير على البيئة الخارجية للمنظمة، كما يساهم في تجاوز القيود التي تفرضها الأساليب الإدارية التقليدية (FOX، ١٩: ٢٠٠٥). وتكمن أهمية الأداء الريادي في عدد من الجوانب التي تسهم في تعزيز مكانة المنظمة واستدامة نجاحها، ويمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:

- تهيئة التحالفات الاستراتيجية: يساهم الأداء الريادي في خلق وتطوير تحالفات فعالة بين المنظمات ضمن بيئة تنافسية، مما يعزز فرص التوسع والنمو المشترك.
- تقليل درجة المخاطرة: يُساعد الأداء الريادي في الحد من مستويات المخاطرة، وذلك من خلال الاستفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة وتطبيقاتها في مجالات العمل المختلفة.

- تحفيز المواهب الداخلية: يعمل الأداء الريادي على استثمار الطاقات البشرية وتحفيز

الأفراد ذوي الكفاءات على البقاء داخل المنظمة، والاستمرار في تطوير مهاراتهم وتحسين جودة الأداء، ما يؤدي إلى تقليل حالات ترك العمل وتعزيز الاستقرار الوظيفي.

• تحسين الخدمات وتطوير البحث والتطوير: يساهم الأداء الريادي في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتطويرها باستمرار، كما يعزز من دور قسم البحث والتطوير في تقديم قيمة مضافة تدعم الابتكار والنمو.

وقد حاز الأداء الريادي على مكانة متميزة في النظريات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، حيث تجمع العديد من مدارس الفكر الإداري على أنه يمثل أحد المفاتيح الأساسية لتحقيق النجاح التنظيمي. ويرى الباحثون أن تبني التوجه الريادي يُعد ضرورياً لاستمرار المنظمات ونموها في بيئة الأعمال التنافسية، كما تُعتبر ريادة الأعمال عاملاً حاسماً في دفع عجلة الاقتصاد الحديث، وخلق فرص العمل، وتعزيز الابتكار داخل المنظمات. (Karimi et al, ٢٠١٢: ٢٢٧٣).

٤. طرق تقييم الأداء الريادي: تُعد عملية تقييم الأداء الريادي ضرورية للمنظمات، إذ تُمكنها من تكوين تصور واضح ودقيق حول واقع نشاطها الحالي، وتحديد مدى التقدم في تحقيق أهدافها. كما تتيح عملية التقييم إجراء مقارنات هادفة تساهم في تحسين الأداء وتعزيز التنافسية، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. وبحسب (عمر، ٢٠١٣)، يمكن تقييم الأداء الريادي من خلال مجموعة من المؤشرات والمقارنات، تشمل ما يأتي:

- مقارنة الأهداف المبرمجة مع الأهداف المحققة: وتهدف إلى قياس درجة التوافق بين ما تم التخطيط له مسبقاً وما تم إنجازه فعلياً.

- مقارنة الأداء الحالي مع أداء الفترات السابقة: وذلك لتحديد الاتجاهات في الأداء، سواء كان في تحسن أو تراجع، مما يساعد على اتخاذ قرارات تصحيحية أو تعزيزية.

- مقارنة النتائج المحققة مع المعايير المحددة (BeNCHmarkiNg): لتحديد

مدى الاقتراب من المستويات المرجوة أو المتوقعة من الأداء.

• مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات الأخرى: وهو أسلوب يُستخدم لقياس موقع المنظمة مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع أو السوق.

• مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسة الرائدة في القطاع (Best PraCtiCe): وتُعرف هذه الطريقة بـ«المقارنة مع الرائد»، حيث يتم تحليل أداء المؤسسة الأفضل في القطاع بهدف استخلاص الدروس وتعزيز فرص التحسين السريع والتطوير المستمر المبحث الخامس: العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وفق SWOT والأداء الريادي ١. التحليل الاستراتيجي كمدخل لتعزيز الأداء الريادي: يُعد التحليل الاستراتيجي أداة أساسية لفهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يمكنها من بناء خطط مرنة تدعم السلوك الريادي. وتُعد مصفوفة SWOT من أبرز أدوات هذا التحليل، حيث تساعد الإدارة في تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وكذلك الفرص والتهديدات الخارجية، مما يوفر قاعدة معرفية تدعم قرارات ريادية أكثر وعياً. ويؤكد كل من (Wheelen & HuNger، ٢٠١٧) و(النجار، ٢٠١٩) أن التكامل بين أدوات التحليل الاستراتيجي والسلوك الريادي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات.

٢. تأثير نقاط القوة في دعم الجراءة الريادية: تلعب نقاط القوة الداخلية دوراً مهماً في تعزيز ثقة المؤسسة بقدرتها على اتخاذ قرارات ريادية، حيث تمكنها من استثمار مواردها وكفاءاتها في تطوير منتجات أو خدمات جديدة. فالمؤسسات التي تمتلك موارد مالية قوية أو كوادر بشرية متميزة تميل إلى الجراءة في التوسع والتجريب. ويُشير (Kuratko، ٢٠١٦) إلى أن الريادة تنمو في البيئات التي تُدعم فيها المبادرات من خلال موارد قوية واستقرار تنظيمي داخلي.

أثر التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة SWOT في تعزيز الأداء الريادي

٣. دور نقاط الضعف في تحفيز الابتكار الداخلي: تُسهم نقاط الضعف في دفع المؤسسة إلى البحث عن حلول ابتكارية لمعالجة أوجه القصور، سواء في العمليات أو الموارد أو الكفاءات. ومن هنا، يُمكن أن تكون الضعف دافعاً نحو التغيير الإيجابي وتحفيز زيادة الأعمال الداخلية. يرى (HisriCH et al، ٢٠١٧) أن الوعي بالقصور المؤسسي هو منطلق لبنى استراتيجيات تصحيحية قائمة على الابتكار، خاصة في المؤسسات الطامحة للريادة.

٤. الفرص الخارجية كمحرك أساسي للابتكار الريادي: تُعتبر الفرص البيئية من أهم المحفزات لنمو الأداء الريادي، حيث تتيح للمؤسسة إمكانية الدخول إلى أسواق جديدة، أو استغلال تقنيات حديثة، أو تلبية حاجات غير مخدمية. ويشير (David، ٢٠١٧) إلى أن المؤسسات الريادية تستند إلى تحليل الفرص البيئية لتوسيع نطاق أعمالها عبر قرارات استباقية قائمة على المخاطرة المدروسة والابتكار.

٥. التهديدات البيئية كمحفز للتغيير الريادي: البيئات المتغيرة تفرض على المؤسسات تحديات قد تُهدد استمراريتها، لكن إدراك هذه التهديدات من خلال التحليل الاستراتيجي يمكن أن يكون حافزاً لتطوير استجابات ريادية فاعلة. فالمؤسسات التي تدرك مبكراً التحولات السوقية أو التنظيمية تكون أكثر قدرة على التكيف من خلال استراتيجيات ريادية مثل تطوير منتجات بديلة أو تغيير نموذج الأعمال. وقد بين (ZaHra & Covi، ١٩٩٥) أن القدرة على التعامل مع التهديدات البيئية تمثل أحد مكونات الأداء الريادي الفعال.

٦. تكامل SWOT كإطار يدعم الأداء الريادي: التكامل الفعال بين عناصر SWOT يخلق أساساً استراتيجياً يُعزز من كفاءة الأداء الريادي عبر تخصيص الموارد بشكل ذكي، وتوجيه الابتكار نحو المسارات ذات الجدوى. كما أن استخدام SWOT بشكل

سارة شاكر حميد شاكر م.م.

ديناميكي يُساعد القادة الرياديين على اتخاذ قرارات مدروسة تُقلل من المخاطر وتعظم من العائدات الابتكارية. ويؤكد (Hill & Jones، ٢٠١٣) أن هذا التكامل يمثل جسراً بين الفكر الاستراتيجي والعمل الريادي الفعّال.

المبحث السادس: الجانب العملي

• أولاً: وصف عينة الدراسة:

- مجتمع وعينه الدراسة - طرائق جمع البيانات
- أداة الدراسة - الاساليب الإحصائية المستخدمة
- اختبار الصدق وثبات اداة الدراسة (الاستبانة)

• ثانياً: الجانب التطبيقي (تحليل البيانات)

- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
- الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

في هذا الفصل يتم عرض وتحليل بيانات الدراسة، حيث يتم عرض ووصف خصائص عينة الدراسة ووصف متغيراتها. يستعرض هذا الفصل نتائج الوصف الديموغرافي والشخصي لعينة الدراسة، بالإضافة إلى نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدها المؤشرات الإحصائية الأولية للإجابة على تساؤلاتهم بناءً على المتوسطات الموجبة والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة.

١. مجتمع وعينه الدراسة: مجتمع الدراسة: ضم مجتمع الدراسة المنتسبين في الجامعات العراقية.

عينة الدراسة: اعتمدت الباحثة على أسلوب أخذ العينات المعتمدة وفي توزيع الاستبانة الخاصة بالمنتسبين في الجامعات العراقية بشكل عشوائي بطبقات مناسبة من



أثر التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة SWOT في تعزيز الأداء الريادي
جميع الجهات.

٢. طرائق جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة نظام المعلومات في مجتمع الدراسة. كما اتبعت الدراسة أسلوب الدراسة الميدانية لتحقيق أهداف الدراسة تم الحصول على البيانات من مصدرين رئيسيين وهما مصادر ثانوية ومصادر أولية.

أ. المصادر الأولية: تتمثل في جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم تصميمها وتطويرها لتحقيق أهداف الدراسة وبحث فرضياتها.
ب. المصادر الثانوية:

١. الكتب والمصادر المتعلقة باللغة العربية ولغات أخرى.
٢. المجلات والصحف والتقارير والدوريات.
٣. البحوث والدراسات السابقة والأطروحات التي تناولت موضوع الدراسة.
٤. البحث في العديد من المواقع الالكترونية.
٣. أداة الدراسة: الاستبيان أحد أدوات جمع البيانات هو الاستبيان، والذي يوصف على أنه سلسلة من الأسئلة التي تطرحها الباحثة على مجموعة من المشاركين من أجل الحصول على بيانات محددة حول موضوع معين. يستخدم كل استبيان منهجية متميزة. هناك أسئلة مفتوحة، حيث يمكن لأي شخص الرد عليها كما يحلو له.
- وقد تم توزيع الاستبيان المكون من البيانات الديموغرافية والتي تحتوي على متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ومحورين (التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة SWOT، الأداء الريادي) ويتكون كل محور من ٥ أسئلة وكما في الجدول (٢)
- وقد تم توزيع ١٠٧ استبانة وتم استرجاع ١٠٠٪ من الاستبانات الموزعة.

جدول (٢) توزيع فقرات الاستبانة

المحور الاول	الاسئلة	ارقام الفقرات في الاستبانة
التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة SWOT	تعتمد المنظمة على تحليل SWOT كمرجعية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. يتم تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية بشكل منتظم في الخطة التشغيلية. تستغل الإدارة الفرص البيئية لدعم النمو والابتكار. يتم رصد التهديدات البيئية وتأثيرها على المنظمة بشكل دوري. تتبع المنظمة إجراءات محدثة لمراجعة مصفوفة SWOT عند الحاجة	١ - ٥
الأداء الريادي	تشجع المنظمة الموظفين على اقتراح أفكار جديدة ومبادرات ريادية. تسعى الإدارة إلى التوسع وتطوير منتجات جديدة استجابة لحاجات السوق. تبنى المنظمة استراتيجيات مرنة تدعم التجريب والابتكار. هناك قبول واضح للمخاطرة المدروسة في أنشطة المنظمة. تتميز المؤسسة بروح المبادرة والسعي نحو التميز التنافسي	٦ - ١٠

المصدر: اعداد الباحثة

تم قياس كل متغير باستخدام مقياس ليكرت (Likert) المكون من خمس نقاط (١ - ٥) والذي يتكون من:

جدول (٣) مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الاستجابة

درجة الاستجابة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

المصدر: اعداد الباحثة

٤. الاساليب الإحصائية المستخدمة: للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، استخدمت الباحثة الحزمة الإحصائية SPSS للعلوم الاجتماعية حيث تم استخدام الطرق التالية:

أولاً: الإحصاء الوصفي (DesCriPtive StatistiCs): وهو الأسلوب الإحصائي المستخدم لوصف الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد العينة ووصف إجاباتهم، وذلك من خلال استخدام ما يأتي:

١. تم استخدام النسب المئوية (PerCeNt) والتكرارات (Fre¶ueNCies) لقياس التوزيعات.

٢. الوسط الحسابي (Mean): تحديد متوسط إجابات العينة على عناصر الاستبيان.

٣. الانحراف المعياري (StaNDarD Deviation): لقياس درجة اختلاف إجابات العينة وتشتتهم عن المتوسط الحسابي.

٥. اختبار الصدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً: صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتمثلين بأعضاء الهيئات الدراسية في الجامعات العراقية من ذوي الاختصاص.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة: تتم مناقشة التناسق الداخلي لعناصر الدقة ودرجة

م.م. سارة شاكر حميد شاكر

الارتباط بين مكونات القياس والاستقرار في قياس الأبعاد التي تهدف إلى قياسها جميعاً من حيث معامل الاستقرار.

بلغ معامل الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة (٨١٧, ٠)، وهي قيمة تشير إلى مستوى جيد جداً من الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، مما يعكس درجة موثوقية عالية، ويُعد ذلك مؤشراً مقبولاً لاعتماد الأداة في قياس متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها

ثالثاً: الجانب التطبيقي (تحليل البيانات): سيتم عرض وتحليل بيانات الدراسة، حيث يتم شرح خصائص عينة الدراسة، ووصف متغيراتها وبيان الأهمية النسبية لفقرات الدراسة، فيستعرض هذا الفصل نتائج الوصف الديموغرافي والشخصي لعينة الدراسة، وكذلك عرض نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة عينة الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية.

١. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: تم توضيح الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الجدول الآتي:

جدول (٤): اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	٥٠	٤٦,٦ %
	انثى	٥٥	٥٢,٤ %
المجموع			
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٩٨	٩٣,٣ %
	من ٣١ إلى ٤٠ سنة	٦	٥,٧ %
	من ٤١ إلى ٥٠ سنة	١	١ %



أثر التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة SWOT في تعزيز الأداء الريادي

المجموع	١٠٥	٪ ١٠٠
المؤهل العلمي	دكتوراه	١
	ماجستير	٤
	بكالوريوس	٦٩
	دبلوم (معهد فني)	١
	اخرى	٣٠
المجموع	١٠٥	٪ ١٠٠
المستوى الوظيفي	مدير	٣
	معاون مدير	١
	مبرمج	٤٩
	مدقق	١
	اخرى	٥١
المجموع	١٠٥	٪ ١٠٠
التحليل الاستراتيجي وفق SWOT والأداء الريادي	عالية جداً	٩
	عالية	١٥
	متوسطة	٥٨
	ضعيفة	٢٣
المجموع	١٠٥	٪ ١٠٠

المصدر: اعداد الباحثة.

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤) ان (٦, ٤٦٪) من افراد العينة هم من الذكور وهي النسبة الأعلى مقارنة بـ (٤, ٥٢٪) من افراد العينة من هم اناث. وتبين أيضاً من خلال النتائج بان نسبة (٣, ٩٣٪) من افراد العينة هم من كانت أعمارهم اقل من ٣٠ سنة، اما بالنسبة لأفراد العينة الذين كانت أعمارهم ما بين ٣١ سنة الى ٤٠ سنة فقد كانت النسبة (٧, ٥٪)، وكما موضح في النتائج ان (١٪) من

افراد العينة قد تراوحت أعمارهم ما بين ٤١ سنة الى ٥٠ سنة .

وتبين أيضاً من خلال النتائج بان النسبة الأكبر من افراد العينة كانوا من حملة شهادة الدكتوراه وقد كانت النسبة (١٪) اما حملة شهادة الماجستير وقد كانت النسبة (٨, ٣٪)، وبعدها تأتي النسبة الثالثة لحملة شهادة البكالوريوس من افراد العينة بنسبة (٧, ٦٥٪)، اما النسبة لحملة شهادة الدبلوم كانت نسبتهم (١٪) وقد كانت نسبة حملة الشهادات الأخرى من افراد العينة بنسبة (٦, ٢٨٪).

لقد تبين أيضاً من خلال النتائج بان افراد العينة كانت الذين لديها معلومات المتوفرة عن التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة SWOT والأداء الريادي عالية جداً كانت نسبتهم (٦, ٨٪) وتأتي بعدها الفئة التي لديها معرفة عالية من افراد العينة والتي كانت نسبة (٣, ١٤٪)، وتأتي بعدها الفئة التي لديها معرفة متوسطة وكانت النسبة (٢, ٥٥٪)، اما نسبة الذين لديهم معرفة ضعيفة فقد كانت لأفراد العينة وكانت النسبة هي (٩, ٢١٪).

• المحور الأول: التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة SWOT: لوصف التحويل نحو التمويل الأخضر قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكما موضح في جدول (٥) النتائج ادناه



جدول (٥) المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

ت	تدفق القيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	تعتمد المنظمة على تحليل SWOT كمرجعية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	٢,٢١	١,٠٦٢	%٤٨
٢	يتم تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية بشكل منتظم في الخطة التشغيلية.	١,٩١	١,٠٠١	%٥٢
٣	تستغل الإدارة الفرص البيئية لدعم النمو والابتكار.	٢,٤٥	٠,٩٢٠	%٣٧,٦
٤	يتم رصد التهديدات البيئية وتأثيرها على المنظمة بشكل دوري.	٢,٤٧	١,٠٠١	%٤٠,٥
٥	تتبع المنظمة إجراءات محدثة لمراجعة مصفوفة SWOT عند الحاجة	٣,٠٦	١,١٤٢	%٣٧
المجموع		١٢,١	٥,١٢٦	

المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

كما موضح في الجدول (٥) بخصوص الإجابات المتعلقة بإسئلة المحور الأول التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة SWOT حيث ان المتوسطات الحسابية في المؤسسة تراوحت بين (٣,٠٦ - ١,٩١) وكان المتوسط الكلي بمقدار (١,١٢) بينما كان الانحراف المعياري الكلي هو (١,٢٦) لمقياس ليكرت الخماسي، اذ كانت الفقرة « تتبع المنظمة إجراءات محدثة لمراجعة مصفوفة SWOT عند الحاجة. هي الأعلى

م.م. سارة شاكر حميد شاكر

تقييم بمتوسط حسابي (٣, ٠٦) وهو اعلى من المتوسط العام وبانحراف معياري بلغ (١, ١٤٢)، وقد جاءت الفقرة « يتم تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية بشكل منتظم في الخطة التشغيلية. » اذ جاءت بالمرتبة الثانية بأدنى متوسط حسابي بمقدار (١, ٩١) وهو ادنى من المتوسط العام وبانحراف معياري (١, ٠٠١)، وكما مبين في الجدول ان التشتت في الإجابات منخفض بين افراد عينة الدراسة حول بعد تدفق البيانات وفقراته مما يعكس وجهة نظر افراد عينة الدراسة بتقاربها حول اهمية تدفق البيانات، وايضاً هنالك تقارب في المتوسطات الحسابية، ويبين الجدول معامل الاختلاف للفقرات أعلاه.

• المحور الثاني: الأداء الريادي: لوصف فقرات المحور الثاني قامت الباحثة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وكما موضح في جدول النتائج ادناه:

جدول (٦): المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

ت	تدفق القيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	تشجيع المنظمة الموظفين على اقتراح أفكار جديدة ومبادرات ريادية.	٢, ٤٢	٠, ٩٥٩	٪٣٩, ٦
٢	تسعى الإدارة إلى التوسع وتطوير منتجات جديدة استجابة لحاجات السوق.	٢, ٣٠	٠, ٩١١	٪٣٩, ٦
٣	تتبنى المنظمة استراتيجيات مرنة تدعم التجريب والابتكار.	٢, ٤٦	١, ١٠١	٪٤٤, ٨



أثر التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة SWOT في تعزيز الأداء الريادي

٤	هناك قبول واضح للمخاطرة المدروسة في أنشطة المنظمة.	٢, ١٦	٠, ٩٨٢	٤٥, ٥ %
٥	تمتيز المؤسسة بروح المبادرة والسعي نحو التميز التنافسي	٢, ٣٠	٠, ٨٥٦	٣٧ %
المجموع		١١, ٦٤	٤, ٨٠٩	

المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

كما موضح في الجدول (٦) بخصوص الإجابات المتعلقة بالمحور الثاني الأداء الريادي حيث ان المتوسطات الحسابية في المؤسسة تراوحت بين (٢, ٤٦ - ٢, ١٦) وكان المتوسط الكلي بمقدار (١١, ٦٤) بينما كان الانحراف المعياري الكلي هو (٤, ٨٠٩) لمقياس ليكرت الخماسي، اذ كانت الفقرة «تبنى المنظمة استراتيجيات مرنة تدعم التجريب والابتكار» هي الأعلى تقييم بمتوسط حسابي (٢, ٤٦) وهو اعلى من المتوسط العام وبانحراف معياري بلغ (١, ١٠١)، وكذلك الفقرة «هناك قبول واضح للمخاطرة المدروسة في أنشطة المنظمة.» بمتوسط حسابي (٢, ١٦) وهو اقل متوسط وبانحراف معياري بلغ (٠, ٩٨٢)، وكما مبين في الجدول أعلاه معيار الاختلاف للفقرات (٥) ونلاحظ هنالك تقارب في المتوسطات الحسابية.

1. العلاقة بين المتغيرات:

جدول (٧): نتائج اختبار معامل بيرسون

ت	المتغير	البيان	المحور الاول	المحور الثاني
١	المحور الاول	الارتباط	١	٠, ٥٢٥
		الدلالة		٠, ٠٠٠
٢	المحور الثاني	الارتباط	٠, ٥٢٥	١
		الدلالة	٠, ٠٠٠	

** الارتباط مهم عند مستوى ٠,٠١ (٢-tailed).

1. تحليل فرضيات الدراسة: الفرضية الرئيسة H_1 يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة SWOT على تعزيز الأداء الريادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$

جدول (٨) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر لفرضية البحث:

CoeffiCieNts				ANOVA				MoDel Sum-mary		المتغير التابع
Sig.*t	مستوى الدلالة	خطأ المعياري	β	Sig.*F	مستوى الدلالة	DF	F	(R ²)	معامل التحديد	
T										
خطأ المعياري										
β										
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٩٦١	التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة SWOT	0.000	١٠٤	١٠٣	١	٣٩,٢٦٧	٠,٢٧٦	
٦,٢٦٦	٦,٠٧٥	٥,٨٤٠٠								
٠,٠٧٧	٠,٩٦١									
٠,٤٨٠	٥,٨٤٠٠									
الأداء الريادي										

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن النموذج الإحصائي دال إحصائياً $Sig. = 0,000$ ، كما أوضحت النتائج أن المتغير التابع (الأداء الريادي) يفسر ما نسبته $(R = 0,525)$ من معامل الارتباط في اثر التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة



أثر التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة SWOT في تعزيز الأداء الريادي

SWOT $R^2 = 0.276$ ، $B = 0.48$ ، وهو دال

إحصائيًا يمكن الاعتماد عليها عند مستوى 0.05.

المبحث السابع: استنتاجات وتوصيات

• أولاً: استنتاجات:

١. فاعلية استخدام مصفوفة SWOT في المؤسسات الريادية حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مصفوفة SWOT تُستخدم بفاعلية في المؤسسات الريادية، خاصة في تحديد نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة.

٢. أهمية نقاط القوة في دعم الأداء الريادي بما أن النتائج إشارة إلى أن امتلاك المؤسسات لموارد بشرية كفؤة، وسمعة سوقية قوية، وقدرات ابتكارية فعّالة، يُعد من أبرز العوامل التي تدعم الأداء الريادي وتسهم في تحقيق التميز التنافسي.

٣. وجود تحديات داخلية تؤثر على الأداء إذ كشفت الدراسة عن وجود مجموعة من نقاط الضعف الداخلية، مثل ضعف نظم التسويق، ومحدودية التمويل، وانخفاض مستوى التدريب، مما يضعف من فاعلية الأداء الريادي للمؤسسات.

٤. استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية بينت النتائج أن المؤسسات الريادية استفادت من فرص البيئة الخارجية، مثل الدعم الحكومي والتقدم التكنولوجي، في تعزيز قدراتها التنافسية وتحسين أدائها.

٥. التعرض لتهديدات خارجية تؤثر على الاستقرار والنمو إذ أظهرت النتائج أن المؤسسات تواجه تهديدات متعددة، أبرزها المنافسة الشديدة، والقيود التنظيمية، والتغيرات الاقتصادية، والتي تُعيق استقرارها ونموها.

٢. تحسين الأداء الاستراتيجي من خلال SWOT حيث أكدت الدراسة أن اعتماد

سارة شاكر حميد شاكر م.م. سارة شاكر حميد شاكر

تحليل SWOT مكن المؤسسات من اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر مرونة، والتعامل بكفاءة مع التغيرات البيئية، مما انعكس إيجاباً على أدائها الريادي.

ثانياً: التوصيات:

١. توصي الدراسة بضرورة تطوير خطط بديلة وسيناريوهات استجابة متنوعة، بما يُعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع المخاطر والتهديدات الخارجية بشكل فعال.
٢. توصي الدراسة بإدماج تحليل SWOT كأداة أساسية ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي السنوي وطويل الأمد، وعدم الاكتفاء باستخدامه بشكل ظرفي أو مؤقت.
٣. تشجع الدراسة المؤسسات على تبني آليات لرصد البيئة الخارجية بشكل مستمر بهدف اقتناص الفرص، لاسيما تلك المرتبطة بالتكنولوجيا والدعم المؤسسي.
٤. توصي الدراسة بتعزيز استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي، وعلى رأسها مصفوفة SWOT، من خلال تدريب القادة الرياديين على توظيفها كأداة دائمة في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
٥. توصي الدراسة بضرورة معالجة هذه التحديات من خلال تطوير أنظمة المعلومات والتسويق، والعمل على توفير مصادر تمويل بديلة، إلى جانب تعزيز برامج التأهيل والتدريب للعاملين.
٦. توصي الدراسة بالاستثمار في تطوير الموارد البشرية عبر برامج التدريب المستمر، وتعزيز ثقافة الإبداع داخل المؤسسات، بهدف الحفاظ على نقاط القوة وتطويرها.



المصادر

[Http://WWW.uobabylon.edu.iq/uobColleges/lecture.asPx?fid&9=ICiD34480](http://WWW.uobabylon.edu.iq/uobColleges/lecture.asPx?fid&9=ICiD34480).

١. إبراهيم، سعد سحانه (٢٠٠٩) المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي: اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي ١-٢ نوفمبر ٢٠٠٩، جامعة المنصورة
٢. اظفر ناصر حسين عزيز الى جميلة التحليل الاستراتيجي، جامعة بابل، العراق، ٢٠١٣/٠١/٢٧
٣. حداد، حامد عبید (٢٠١٤) تقييم كفاءة الأداء في الشركة العامة للصناعات الجلدية في العراق للمدة من ٢٠٠٠-٢٠٠٩، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (٢٠)٧٥، الصفحات ١٣٤-١٥٠
٤. الخليلي، عدنان، وعبد الجبار، سنان (٢٠٢١). تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام SWOT وأثره على تحسين الأداء المؤسسي. مجلة جامعة كركوك، ١١(٢)، ٥٥-٧٤.
٥. درة، ع: جرادات، م. س (٢٠٢١) الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق ٤٥ دار وائل للنشر والتوزيع الاردن
٦. الدوري، زكريا مطلق (٢٠١٠)، (الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، العراق، ص ١٠٧
٧. الذيابات، بسام فتحي (٢٠١٧) أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للزيادة - دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية (٢٠٢٥)، الصفحات ٣٢١-٣٧١

سارة شاكر حميد شاكر م.م. 

٨. الرفاعي، سامي (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية: منظور معاصر في المنظمات الحديثة. عمان: دار صفاء للنشر.

٩. الشماع، عبد الكريم (٢٠١٨). الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل.

١٠. الطبطبي، ا.م (٢٠١٨) الادارة الاستراتيجية. ٣. دار حامد الأردن.

١١. عبد المنعم هناء حسين محمد (٢٠٢١) هندسة رأس المال الاجتماعي كمتطلب لتدعيم الثقافة الريادية لدى طلاب الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس (٢) (٤٥)، الصفحات ٢٧٣-٣٤٢

١٢. العبيدي، زينب (٢٠٢٢). تحليل البيئة الداخلية والخارجية وأثره في الأداء الريادي. مجلة تنمية الموارد البشرية، ٥(٢)، ٦٧-٨١.

١٣. العتبي منصور بن نايف، و موسى محمد فتحي علي (٢٠١٥) الوعي بدراسة ريادة الأعمال لدى طلاب جامعة نجران واتجاهاتهم نحوها - دراسة تحليلية مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، (٣٤) (١٦٣)، الصفحات ٦١٧-٦٦٩

١٤. علي، حسام الدين محمد (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد.

١٥. عمر وحامد. (٢٠٠٩). تقييم الداء المؤسسي في الوحدات الحكومية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (صفحة ١٢٣). مصر.

١٦. فادية، جغوي، ٢٠١٦، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التيسير تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات.

١٧. لخواودة محمد فلاح (٢٠١٨) قواعد إدارية مقترحة لتفعيل الميزة القاضية في مؤسسات التعليم العالي مجلة العلوم الإدارية والتربوية ١٥٠-١٣٤ ٤٥ (٤)،



١٨. مبارك ب غربي (٢٠١٧) التشخيص البياني باعتماد نموذج سووت كالية لتفعيل نظام المعلومات التسويقية مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، مع ١٢، ٣
١٩. المختار جمال عبدالله مخلف (٢٠١٨) ابعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري - دراسة استطلاعية الآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى محلة تكرت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١(٤١)
٢٠. مساعدة، ماجد عبد المهدي (٢٠٢١) الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، طاق دار المسيرة للنشر و الطباعة والتوزيع. الأردن
٢١. مطر، ميثم جبار، و عبدالزهرة، مهند عبدالحسين، ٢٠٢٤، دراسة وتحليل مستوى واقع الأداء الريادي مدرسي تربية الرياضة في محافظة ميسان، بحث منشور في مجلة ميسان لعلوم التربية البدنية.
٢٢. النجار، محمد عبد الكريم (٢٠١٩). الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم، الأسس، العمليات. عمان: دار المسيرة.

23. . Tao, D., WaNg, T., WaNg, T., ZHaNg, T., ZHaNg, X., & ll, X. (2018). A systematiCrevieW aND meta-aNalysis of user aCCePtanCe of CoNsumer-orieNteD HealtH iNformation teCHNologies. ComPuters iN HuMaN BeHavior,

24. .Karimi, A., SofiyabaDi, J., Mobaraki, M. H., & MaDaNiPour, K. (2012). CorPorate ENtrePreNeursHiP iN TraiNiNg INstitutionNs. INterNatioNal ResearCH JourNal of APPLieD aND BasiC SCieNCes 2273-2280, (11)3.

25. AkiNboye, A. K., & PiHie, Z. A. (2014). EffeCts of learNiNg

styles oN stuDeNts' PerCePtioNs of eNtrePreNeursHiP Course relevaNce aND teaCHiNg metHoDs. InterNatioNal InterDisPliNay JourNal of EDuCatioN 1(3), PP. 217-224.

26. CHaveZ, R., Yu, W., JaCobs, M. A., & FeNg. (2017). MaNufaCturiNg CaPability aND orgaNiZatioNal PerformaNce: The role of eNtrePreNeurial orieNtatioN. InterNatioNal JourNal of PrDuCtioN ECoNomiCs, 184, PP. 1-46

27. Daft, R. L., & Noe, R. A. (2001). OrgaNiZatioNal BeHavior. SotH AfriCaN.JogHee, s., & Pubey, A. R. (2018). «PerformaNce measuremeNt iN eNtrePreNeurial marketiNg. the JourNal of HumaN ResourCe aND ADult LearNiNg 14(1), PP. 79-84

28. DalliNger, M. (2008). ENtrePreNeursHiP: Strategies AND ResourCes. PearsoN Custom.

29. DaviD, F. R. (2017). StrategiC MaNagemeNt: CoNCePts aND Cases. PearsoN.

30. EDWarD MCmullaN, KeNWorthy, T.P. AND SPriNgerliNk (ONliNeServiCe(2015). Creativity AND ENtrePreNeurial PerformaNce: A GeNeral SCieNtifiC Theory. CHam: SPriNger InterNatioNal PubliSHiNg

31. ElsbaCH, K. D., & StigliaNi, I. (2019). NeW iNformation TeCHNoLogy AND ImPliCit Bias. ACaDemy Of MaNagemeNt PersPeCtives, (2)33, 185-206

32. Fox, J. M. (2005). OrgaNiZatioNal eNtrePreNeursHiP aND the orgaNiZatioNal PerformaNce liNkage iN uNiversity



exteNsioN(DoCtoral DissertatioN, The OHio State UNiversity).

33. Hill, C. W. L., & JoNes, G. R. (2013). StrategiC MaNagement: AN INtegrateD APProaCH. CeNgage LearNiNg.

34. HisriCH, R. D., Peters, M. P., & SHePHerD, D. A. (2017). ENtrePreNeursHiP. MCGraW-Hill.

35. Kuratko, D. F. (2016). ENtrePreNeursHiP: THEory, ProCess, aND PraCtiCe. CeNgage LearNiNg.

36. LaNDströMH. (2010). PioNeers IN ENtrePreNeursHiP AND Small BusiNess ResearCH. NeW York: SPriNger

37. LloyD, I. (2020). INformatioN teCHNology laW. OxforD UNiversity Press, USA.

38. MorrisoN, JaNet (2002), THE INterNatioNal BusiNess ENviroNmeNt, Diversity aND tHe Global ECoNomy, BatH Press LoNDoN, LoNDoN, P125.

39. RiZvi, H. (2023). TraDitioNal ENtrePreNeursHiP Vs MoDerN ENtrePreNeursHiP. [ONliNe] HiDayat RiZvi. Available At: HttPs://HiDayatRiZvi.Com /TraDitioNal-ENtrePreNeursHiP-Vs-MoDerN-ENtrePreNeursHiP.

40. WHeeleN, T. L., & HuNger, J. D. (2017). StrategiC MaNagement aND BusiNess PoliCy. PearsoN.

41. ZaHra, S. A., & CoviN, J. G. (1995). CoNtextual iNflueNCes oN tHe CorPorate eNtrePreNeursHiP-PerformaNCe relatioNsHiP. JourNal of BusiNess VeNturiNg43-58, (1)10, .



للعلوم الإنسانية



وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي

Ministry of Higher Education & Scientific Research

AL-SALAM UNIVERSITY COLLEGE JOURNAL



NO. 20



الرقم الدولي للمجلة

(2522 - 3402)

ISSN - 2959555-X (Print)

ISSN - 29595541- (Electronic)

<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/74>

August

A.H 1447- A.D 2025

Registration No. at the House
Of books and documents:
(2127) - year (2015)

مطبعة الزلزل و جليل

موبايل ٠٧٧٠٧٩٩٢٦١٧