



قوائم المحتويات متاحة على المجلات الأكاديمية العراقية

مجلة رؤية للدراسات الاجتماعية

الصفحة الرئيسية للمجلة: [/https://visj.dws.gov.iq](https://visj.dws.gov.iq)



استخدام نموذج تحليل SWOT Analysis لتقييم أداء وصياغة استراتيجية هيئة إدارة واستثمار أموال الوقف السني Using the SWOT Analysis model to evaluate the performance and formulate the strategy of the Sunni Endowment Funds Management and Investment Authority

م.د وليد كاطع عمران*

هيئة إدارة واستثمار أموال الوقف السني

Keywords
SWOT,
Environmental
Factors Analysis,
IFEM, EFEM, SO

Abstract

The research aims to present a SWOT analysis model and prepare a proposed strategy formulation for the Sunni Endowment Management and Investment Authority for the years 2020-2025, taking into account the internal and external environmental conditions. The study adopted a model (David) in the environmental analysis of the identified factors. The sample is the departments of the Sunni Endowment Management and Investment Authority, which are financial, auditing, human resources, legal, planning, engineering, endowment, investment and printing. After conducting a full survey to explore and monitor the internal and external factors of the authority, build a swot matrix and the impact of analyzing all factors (EFEM, IFEM) and identify the strengths and weaknesses of the sample's strategy. It was found that the most appropriate strategy for the Authority is Strength - Opportunities (SO), and that the growth strategy achieved the highest score of 3.47, and the results indicate that this strategy will provide a good opportunity to achieve the goals of the Authority for the next five years.

ملخص

يهدف البحث إلى تقديم نموذج تحليل SWOT وإعداد صياغة استراتيجية مقترحة لهيئة إدارة واستثمار الوقف السني للأعوام ٢٠١٨-٢٠٢٣، تأخذ بالاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية. وقد اعتمدت الدراسة نموذج (David) في التحليل البيئي للعوامل التي تم تحديدها. تضمنت عينة البحث اقسام هيئة إدارة واستثمار الوقف السني وهي المالي والتدقيق والموارد البشرية والقانوني والتخطيط والهندسي والموقوفة والاستثمار والمطبعة. بعد اجراء المسح الكامل لاستكشاف ورصد العوامل الداخلية والخارجية للهيئة وبناء مصفوفة SWOT وأثر تحليل كل العوامل (EFEM, IFEM) وتحديد نقاط القوة والضعف في الاستراتيجية الخاصة بالعينة. تبين أن الاستراتيجية الأكثر ملائمة للهيئة هي القوة / الفرص (SO)، وان استراتيجية النمو حققت أعلى نقاط بلغت ٣.٤٧، وتشير النتائج ان هذه الاستراتيجية ستوفر فرصة جيدة لتحقيق أهداف الهيئة للسنوات الخمس القادمة.

معلومات المقال

تاريخ المقال:

الإرسال:

المراجعة:

القبول: 2026\6\1

الكلمات المفتاحية

SWOT، تحليل

العوامل البيئية،

EFEM، IFEM،

SO.

* Lect. Waleed Katee Omran(PHD)

Email: Waleed.Omran70@gmail.com

١- المقدمة:

تسعى المؤسسات ومنظمات الأعمال دائما إلى انجاز أعمالها بدقة وتحقيق أهدافها بصورة كاملة ولكن هذا لا يأتي من فراغ وإنما يكون من خلال رؤيتها المستقبلية وإدراكها لكل ما يحيط بها من مخاطر وتحديات في ظل الأوضاع السياسية والاقتصادية والتي تستوجب عليها إعداد خطط واستراتيجيات فعالة لتحافظ على موقعها ومركزها وصعودها نحو القمة. لذا يستوجب على هذه المنظمات أن تنتهج خطط استراتيجية وإعداد تحليلات متنوعة لبيئتها الداخلية والخارجية لبيان مواطن القوة والضعف ومحاولة استغلال عناصر القوة وتحجيم عناصر الضعف ومقابلة الظروف البيئية التي تتصف بالديناميكية وسرعتها بالتغيرات ومن ضمن التحاليل التي تم استخدامها هو تحليل **SWOT Analysis** والذي يعتبر من أشهر وأدق النماذج المستخدمة والذي يتناسب مع طبيعة وعمل المنظمات، لذا نرى أن قوة المنظمة ونشاطها وحركتها مرهونة في صياغة الاستراتيجيات والخطط واستخدامها للتحليل البيئي في عملها والتي تعين وتحدد أهدافها وهذا يتم من خلال إدارة استراتيجية ترتكز على الرؤيا والتفكير الاستراتيجي. ومن هنا برزت أهمية البحث الذي تدور غايته حول استخدام التحليل البيئي وإعداد صياغة استراتيجية ملائمة لهيئة إدارة واستثمار أموال الوقف السني ويمثل محاولة جادة في تشخيص ورسم هويتها والتي تأخذ بعين الاعتبار المناخ والظروف البيئية على أسس منهجية وعلمية في إعداد وصياغة استراتيجية وذلك لتحقيق أهدافها وغاياتها.

هناك العديد من الوزارات والمؤسسات ليس لديها استراتيجية معينة، لهذا يسعى الباحث إلى اخذ مشكلة واقعية واستخدام الأسلوب العلمي، ومن هنا مشكلة البحث تدور حول فكرة جوهرية وهي عدم وجود استراتيجية مناسبة لهيئة إدارة واستثمار أموال الوقف السني بالوقت الحالي وهذا ما يعكس أدائها السليبي ومن هذا المنطلق يجب الإجابة على التساؤلات التالية:

(a) هل بالإمكان إعداد وصياغة استراتيجية ملائمة للهيئة والأوضاع البيئية المضطربة؟ وهذا سببه فقدان التوازن الذي شهدته الساحة العراقية.

(b) هل يمكن القيام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية؟ وكيف تنعكس نتائجه في تحديد الاستراتيجية المناسبة؟

(c) ما هي الخيارات الاستراتيجية التي نحصل عليها من خلال التحليل البيئي؟ وأي الخيارات يحقق للهيئة التفوق والنجاح لتحقيق الهدف المنشود؟

1. مشكلة البحث

هناك العديد من الوزارات والمؤسسات ليس لديها استراتيجية معينة، لهذا يسعى الباحث إلى اخذ مشكلة واقعية واستخدام الأسلوب العلمي، ومن هنا مشكلة البحث تدور حول فكرة جوهرية وهي عدم وجود استراتيجية مناسبة لهيئة إدارة واستثمار أموال الوقف السني بالوقت الحالي وهذا ما يعكس أدائها السليبي ومن هذا المنطلق يجب الإجابة على هذه الأسئلة لهذه المشكلة:

١. هل بالإمكان إعداد وصياغة استراتيجية ملائمة

للهيئة والأوضاع البيئية المضطربة؟

٢. هل يمكن القيام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة

الداخلية والخارجية للهيئة وكيف ينعكس

نتائج هذا التحليل في تقييم الاداء وتحديد

الاستراتيجية المناسبة؟

٣. ما هي الخيارات الاستراتيجية التي نحصل عليها

من التحليل البيئي؟ وأي خيار يحقق للهيئة

التفوق والنجاح لتحقيق الهدف المنشود؟

١. منهجية البحث

تمهيد وتقديم الدراسة النظرية التي تغطي متغيرات البحث وتشخيص نقاط القوة والضعف (البيئة الداخلية) والفرص والتهديدات (البيئة الخارجية) لبيان وإعداد استراتيجية ملائمة للهيئة مع دراسة بيئة الهيئة وتشخيصها وذلك

٢.٢ هدف البحث

لاستخراج وبيان العوامل الداخلية والخارجية وتحليلها

لتقديم مصفوفة (SWOT) وتقييم ادائها.

١. تمهيد وتقديم الدراسة النظرية التي تغطي

متغيرات البحث.

نموذج البحث



والضعف والفرص والتهديدات لدى الهيئة.

المصدر: عمل الباحث

١.٢ أهمية البحث

يساهم هذا البحث في الكشف عن الرؤى العلمية التي تساعد المسؤولين والمدراء على دراية ما سيكون عليه العمل، وكذلك دراية الاستراتيجية الأكثر ملائمة من بين الاستراتيجيات لوضع الهيئة من الداخل بالإطار الذي يعزز بقاؤها ونموها بالمستقبل ورفد المكتبة الوطنية بالبحث ويكون مرجعا للباحثين والأكاديميين والطلبة.

٢. الدراسات السابقة

عرض شاكر (٢٠٠١) هدفت الى بيان تأثير عوامل التحليل البيئي على عملية الصياغة الاستراتيجية وتوصل إلى استنتاجات أهمها وجود ضعف بالعلاقة بين تحليل البيئة والخيار الاستراتيجي على المستوى الكلي مروراً بالأهداف الاستراتيجية وتعزيز الجانب النظري في نطاق التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية. وجاء الطيب داودي سنة (٢٠٠٧) في دراسته أثر تحليل البيئة الخارجية

والداخلية في صياغة الاستراتيجية، وقد هدف في دراسته إلى توضيح تأثير تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في صياغة الاستراتيجية ماهية تشخيص و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية حيث انه إحدى المكونات الهامة و الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية، حيث ذكر الباحث عوامل البيئة الداخلية و الخارجية و وضع أهمية تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و قد أثبتت دراسته أن الهدف من تحليل البيئة الداخلية و الخارجية هو تحديد أوجه القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة و أنه كلما كان التحليل يوجه إلى عدد محدد من عوامل الأنشطة على ضوء الفرص المتاحة أمام المؤسسة كلما ساهم بشكل أفضل في صياغة الاستراتيجية و أثر البيئة الخارجية في صياغة الاستراتيجية حيث يحتم على المؤسسة استقراء البيئة الخارجية و الاستعداد بدائلها الاستراتيجية للمتغيرات المتوقعة و أنه كلما زاد الإلمام بحسن تحليل البيئة و معرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكثر.

في حين أجرى الغالي (٢٠٠٩) دراسة حول استخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT) لصياغة استراتيجية. تهدف إلى تطوير مدخل BSC جديد لربط مرحلي الصياغة والتقييم في خيارات المنظمة الاستراتيجية، وكيفية الاستفادة منه. وتمثلت الاستنتاجات في ان أحد الطرق الكفيلة التي تجعل تحليل SWOT صيغة عملية يمكن تطبيقها هو ربط التحليل بطاقة الأهداف الموزونة وذلك لأنها تعطي مؤشرات واقعية. وهدف الدليمي (٢٠١٤) من خلال دراسته حول تنمية رأس المال الفكري وأثره على صياغة الاستراتيجية إلى اختبار علاقة الأثر لتنمية رأس المال الفكري في صياغة استراتيجية الأعمال إما الاستنتاجات فكانت هناك تأثير إيجابي لرأس المال الهيكلي في صياغة الاستراتيجية. وقدم بلاسم جميل خلف (2016) استراتيجية مقترحة لمواجهة التحديات الاقتصادية

والاجتماعية التي تواجه الشباب وقد هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص التحديات والمعوقات الاقتصادية التي واجهت فئة الشباب وتحديد معالم الاستراتيجية الملائمة لحلول المشاكل والأزمات. وقد تمثلت الاستنتاجات في أن الشباب يعاني من مجموعة من التحديات والأزمات الاقتصادية والاجتماعية المتداخلة، مما يتطلب استراتيجية شاملة لحل هذه المشاكل. لذلك صدرت توصيات بضرورة تبني استراتيجية كاملة يساهم في إعدادها وصياغتها وتنفيذها القطاع العام والقطاع الخاص، إضافة إلى الشباب أنفسهم. بينما قدمت بن علي أمينة سنة (2018) من خلال دراستها إلى تطبيق نموذج SWOT على الشركة العالمية لمستحضرات التجميل النسائية VENUS، محللة كل نقاط القوة والضعف، جميع الفرص المتاحة ومختلف التهديدات التي تعاني منها الشركة متوصلة الى نتيجة هامة والمتمثلة في وجوب الاستفادة من التجزئة السوقية والتموضع في السوق الجزائري مستغلة بذلك جميع الفرص المتاحة بسوق التجميل الجزائري.

من خلال ما سبق من طرحنا للدراسات السابقة والتي توضح فيها من تطبيق نموذج SWOT لبعض الدراسات والبعض الآخر لصياغة استراتيجية، والامر الثاني هو ان بعض الدراسات عاجلت جزء من المشاكل مما نتج عن ذلك فجوة بحثية تركت بصمتها لتلك البحوث، بالمقابل لردم هذه الفجوة البحثية جاءت الدراسة وقدمت حلول ومعالجات من تطبيق نموذج SWOT مع خلق استراتيجية لجميع اقسام الدراسة.

٣. التحليل البيئي SWOT واعداد الاستراتيجية

١.٤ نبذة عن تاريخ تحليل SWOT

واجهت العديد من منظمات الأعمال الكبرى في القرن العشرون الفشل، فبدأ المسؤولون بالبحث و التساؤل، اذ

(C) مجموعة من نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة.

٣.٤ عناصر تحليل (SWOT)

تحليل SWOT يتكون من أربعة عناصر وأيضا يمكن ان يطلق عليه النموذج الرباعي للفرص، والتهديدات، والخاص بالبيئة الخارجية ونقاط القوة، ونقاط الضعف والخاص بالبيئة الداخلية او يسمى بالنموذج المزدوج للبيئة والأداء ويسمى بالإنكليزية (SWOT) وهو مختصر من أربعة كلمات وهي (Ritson, 2008)

S Strengths نقاط القوة / تمثل معطيات أو مخارج المنظمة.

W Weaknesses نقاط الضعف /

تعني أن المهارات التي لا تؤهل المنظمة لاختيار الاستراتيجية الملائمة التي تدعم رؤيتها، رسالتها وتنفيذها. O Opportunities الفرص / هي الأحداث التي تتيح للمنظمة اغتنامها والحصول عليها والتي ستؤدي إلى أداء اقتصادي طبيعي.

T Threats التهديدات / وهي الأحداث في بيئة المنظمة التي تهدد وتخلق صعوبات أمام المنظمة التي تعمل ضدها.

٥. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

١.٥ خطوات التحليل البيئي SWOT

عمليات التحليل البيئي بالمنظمات تمر بعدة مراحل وأول مرحلة تقوم بها هذه المنظمات هي عملية تحليل البيئة الداخلية لعناصر القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية لعناصر الفرص والتهديدات، والمرحلة الثانية هي تنظيم مصفوفة للعوامل الداخلية والخارجية وبعد ذلك تشخيص الاستراتيجية البديلة واخيراً اختيار الاستراتيجية المناسبة بعد المفاضلة من بين الاستراتيجيات.

وجدوا هناك شيء مشترك لفشل هذه المنظمات الا وهو النقص في التخطيط ، فبالرغم من امتلاكها لعدد من الخبراء وقيامهم بعمليات التخطيط لكن الخطط التي كانت تضعها باءت بالفشل أو بالأحرى طريقة تطبيقها لم تنجح مع هدر الأموال الطائلة لهذه العمليات، لذلك قامت ببحوث معمقة و دراسات دقيقة للبيئة الداخلية و الخارجية للمنظمات و هذا ما أدى إلى ظهور تحليل SWOT الذي تم اكتشافه بمعهد ستانفورد بين سنتي 1960 و 1970 وذلك على يد مجموعة من الباحثين مثل Albert Humphery, Otis Benepe, Marion Doshier Robert Stewart و BirgeLie.

٢.٤ مفهوم تحليل SWOT

تباينت المؤسسات في مدى إدراكها لأهمية تحليل SWOT وكيفية الاستفادة منه مما حفز الباحثين والممارسين للتأطير لمفهومه حيث قام العالم البيرت ها مفراي (Albert Humphrey) في عام 1960 بوضع مصفوفة بسيطة لتحديد نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية وأطلق على هذه المصفوفة ب SWOT (البرتش، ٢٠٠٥).

تيسر لي الاطلاع على تعريفات عدة لمفهوم SWOT فبعضها يعرفه بأنه (Minkler, 2005):

(a) عملية يقوم بها فريق عمل لتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على الفاعلية المحتملة لها، مما يساهم في تطور الاستراتيجيات وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة، والتغلب على جوانب الضعف والتهديدات.

(b) التحليل الذي يهدف المقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة، بالفرص والتهديدات التي قد تتعرض لها من البيئة الخارجية.

٢.٥ تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة/الضعف)

وهي تشمل جميع العوامل التي تخضع تحت سيطرة الإدارة بالمنظمة مثل نظم وقواعد وسياسات وإجراءات وظروف العمل والموارد المادية والمالية والبشرية وفي نهاية التحليل لعناصر البيئة الداخلية يتم تعيين مواطن القوة والضعف.

٣.٥ تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)

هنا بالإمكان تقسيم البيئة الخارجية إلى مستويين وهما البيئة الخارجية العامة والتي تشمل المتغيرات التي لها تأثير على كل المنظمات في المجتمع مثل العوامل السياسية، القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية. والبيئة الخارجية الخاصة والتي تشمل كل العوامل التي ليس لها تأثير على جميع المنظمات وإنما تأثيرها يكون خاص على نطاق معين مثل المؤسسات التجارية أو الخدمية مثل المستفيدين الحاليين، والمتوقعين، والمصدرين والموردين وكذلك المنافسين.

أما الفرص فهي إما تكون مواقف أو تكون تغييرات محتملة أو قائمة وهذه تكون خاصة بالبيئة الخارجية وتؤدي المواقف أو الاتجاهات إلى مساندة وتدعيم خدمات المؤسسات الخدمية والتجارية أو تطوير موقعها التنافسي. في حين يقصد بالتهديدات بأنها اتجاهات أو تغييرات بالبيئة الخارجية حيث تكون هذه خطراً قائماً أو محتملاً للمؤسسة الخدمية أو التجارية على المركز التنافسي أو تعيق قدرتها على انجاز وتحقيق رسالتها وأهدافها.

ومثال على الفرص والتهديدات يمكن أن نقف على نموذج P.E.S.T. وهذا يسمى تحليل Analysis PEST ويقصد به تشخيص العوامل التي تؤثر على أعمال المنظمات سواء كانت هذه داخلية أو خارجية وهذه العوامل هي:

(a) العوامل القانونية والسياسية (P (Political)

(b) العوامل الاقتصادية (E (Economic)

(c) العوامل الاجتماعية والثقافية (S (Social)

(d) العوامل التكنولوجية (T (Technology)

ومن خلال هذا النموذج يمكن بموجبه رصد وتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي تؤثر على المنظمة. وبعد الوقوف على تشخيص عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات توجب علينا القيام بأربع مصفوفات.

٤.٥ خطوات عمل مصفوفة للعوامل الداخلية

والخارجية

تعد مصفوفة SWOT أداة مفيدة لتكوين البدائل الاستراتيجية، وهي تقوم على الموازنة بين عناصر القوة والضعف في المنظمة، والفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية، وذلك للوصول إلى الاستراتيجيات البديلة المختلفة. وفيما يلي خطوات إعداد مصفوفة SWOT (الماضي، ٢٠٠٣).

الشكل رقم (1) مصفوفة SWOT

مصفوفة SOWT	التهديدات (T) عوامل سلبية	الفرص (O) عوامل إيجابية
مواطن القوة (S)	استثمار نقاط القوة وتقليل التهديدات S/T استراتيجية الدفاع	التكيف بين S/O استثمار نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة استراتيجية النمو
مواطن الضعف (W)	التكيف بين W/T تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات استراتيجية انكماشية	التكيف بين W/O معالجة نقاط الضعف واستغلال الفرص المتاحة استراتيجية علاجية

المصدر: (الدوري، ٢٠٠٥).

٥.٥ الاستراتيجية:

١.٥.٥ مفهوم الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية بأنها حقل جديد في علوم إدارة الأعمال الحديثة وله أهمية كبيرة حيث وردت فيه تعريفات كثيرة عكست أهميته في صنع النجاح لهذه المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها. وهناك العديد من التعريفات الواردة لمفهوم ومصطلح الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية والتي ساقها ذوي الاختصاص في مجال علم الإدارة ومنها:

٢.٥.٥ صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation

وهي تشمل تطوير رسالة المنظمة ورؤيتها بناءً على بيان الفرص والتهديدات للمنظمة بالبيئة الخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية وإنشاء الأهداف الطويلة المدى وتأسيس الاستراتيجيات البديلة. وأخيراً تعيين واختيار الاستراتيجية القابلة للتنفيذ (العريقي، ٢٠١١).

وتعتبر صياغة الاستراتيجية المرحلة الأولى للتحويل من إطارها العام للاتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي لمؤسسات ومنظمات الأعمال إلى دليل واضح بالإمكان أن يعملوا به صانعي القرارات وهي العملية التي تختارها المنظمة للقيام بإجراءات العمل الملائمة لتحقيق الأهداف التي حددتها (حمدان، ٢٠٠٩).

٣.٥.٥ التحليل الاستراتيجي لهيئة إدارة واستثمار أموال الوقف السني

يتم إظهار خطوات عملية تحليل بيئة هيئة الاستثمار والتعرف على النتائج لعملية التحليل وما أفرزته من تمييز وتصنيف من عناصر القوة والضعف للبيئة الداخلية ومن الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية ولتوضيح أسلوب التحليل يتم اعتماد الخطوات التالية وذلك حسب مقياس ديفيد (David):

(a) العمود رقم (1) يمثل رتبة الفقرات ويجري

احتسابه كالتالي:

تشخيص مؤشرات القوة والضعف لتحليل العوامل الداخلية ومؤشرات الفرص والتهديدات لتحليل العوامل الخارجية استناداً للتقديرات تتراوح من (4-1) حسب ما يكون عليه المؤشر من عامل قوة أو عامل ضعف ابتداء من (4) تشير إلى قوة رئيسية (3) تشير إلى قوة ثانوية (2) تشير إلى ضعف ثانوي (1) يشير إلى ضعف رئيسي، وعلى ضوء التحليل الخارجي (4) تشير إلى فرصة رئيسية

(a) الوسائل التي تصنع بها القيمة الاستراتيجية الجيدة والناجحة وهي التي توجه الأفعال ذات الأهداف المفيدة للوصول إلى النتائج المرجوة (Armstrong, 2011).

(b) بأنها مجموعة من القواعد والمبادئ التي ترتبط بمجال معين، وتساعد الأفراد المرتبطين به من اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على مجموعة من الخطط الدقيقة، والتي تعتمد على وضع الاستراتيجيات الصحيحة للوصول إلى تحقيق نتائج ناجحة (Armstrong, 2011).

(c) بأنها خطة أو سبيل للعمل والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل (الشميلي، ٢٠١٧).

(d) أما الإدارة الاستراتيجية فعرفت كالآتي:

(e) الإدارة الاستراتيجية هي مزيج من قرارات وإجراءات هادفة إلى تحقيق موقع استراتيجي متميز للمنظمة مستندة إلى تحليلاً استراتيجياً إذ تمكن المنظمة من تحديد الاستراتيجية المناسبة (Coulter & Coulter, 2008).

(f) هي مجموعة من العمليات Process التي تشمل عدة نشاطات أساسية ومتداخلة Activities Major Interrelate وهي:

تحليل البيئة (التحليل الاستراتيجي) Environment Analysis وصياغة الاستراتيجيات Strategies Formulation، وتطبيق الاستراتيجيات Strategies Implementation، وتقييم الاستراتيجيات Strategies Evaluation (الجبوري، ٢٠١٨).

يبين الجدول (١) مرحلة المقارنة ما بين العوامل والتي تركز على إيجاد البدائل الاستراتيجية الملموسة لغرض الخروج بالمصفوفة الاستراتيجية وفق النتائج المستخلصة. وتسمى هذه المرحلة بالمواءمة (**matching**) وذلك لإتمام عمل مقارنة بين العوامل الداخلية والخارجية الرئيسية بشكل يبين فيه درجات نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المبينة في قوائم الفحص التي تم عرضها تفصيليا لكل من البيئة الداخلية والخارجية وسيتم إيضاح المصفوفة (**SPACE**) والتي تتضمن مصفوفتان الأولى تسمى (**EFEM**) وهي مصفوفة تقييم العوامل الداخلية واختصارا لكلمة (**External Factor Evaluation Matrix**) وهي مصفوفة تقييم العوامل الخارجية واختصارا لكلمة (**Internal Factor Evaluation Matrix**) وذلك لتحديد مجموعة مناسبة من الاستراتيجيات المتاحة، ومن ثم يتم تطبيق مصفوفة (**SWOT**) الاستراتيجية لتقييم الموقف وتبيان الخيار الاستراتيجي من بين البدائل الموجودة.

الجدول (1) ملخص لنتائج العوامل البيئية وفق

SPACE matrix

العوامل الداخلية (IFE)				
ت	العوامل	نقاط القوة	نقاط الضعف	الوزن المرجح
		الدرجة الموزونة	الدرجة الموزونة	الكلية
١	الموارد البشرية	1.49	0.69	2.18
٢	المالي	1.56	0.78	2.34
٣	البنية التحتية	2.42	0.38	2.8
٤	التكنولوجيا	2.96	0.42	3.38
٥	الإسلامة الوظيفية	1.8	0.84	2.64
٦	الاستراتيجية	0.6	1.16	1.76
٧	الهيكل التنظيمي	0.42	1.35	1.77
٨	الاستثمار	1.56	0.83	2.39
٩	مطبعة الوقت	0.96	0.92	1.88
	المجموع	13.77/9	7.47/9	21.14/9
	المعدل	1.53	0.81	2.34

العوامل الخارجية (EFI)				
ت	العوامل	الفرص	التهديدات	الوزن المرجح
		الوزن	الوزن	الكلية
١	السياسي والقانوني	1.26	1.01	2.27
٢	الاقتصادي	2.44	0.3	2.74

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على David's model

(3) تشير الى فرصة ثانوية (2) تشير إلى تهديدا ثانويا (1) يشير إلى تهديدا رئيسي.

b) العمود رقم (2) يمثل أهمية الفقرة:

يتم حساب مؤشر أهمية كل فقرة من (10) وبعده يتم جمع درجات الأهمية لل فقرات من كل عامل.

c) العمود رقم (3) يمثل الوزن:

يتم احتساب هذا العمود من خلال وزن كل فقرة منها ويقسم على الأهمية المقدرة من (10) درجات على مجموع درجات الأهمية لفقرات العامل ككل مجموع العمود رقم (2) ويجب احتساب الأهمية النسبية لمجموع العامل ككل من مجموع العوامل الداخلية والعوامل الخارجية على ألا تتجاوز النسبة (1.00).

مثال على ذلك نفرض أن أهمية فقرة قدرت (8) درجة ومجموع درجات الأهمية كانت (1.0) هذا يعني أن الأهمية النسبية لهذه الفقرة 0.08.

d) العمود رقم (4) يمثل الوزن المرجح:

ويكون احتسابه عن طريق المعادلة التالي:

الوزن المرجح = (تقدير) الرتبة لفقرة العمود رقم (1) × وزن الفقرة العمود رقم (3).

مثال على ذلك احتساب فقرة رتبة (5) وكان وزنها (0.09) يكون الوزن المرجح 0.45.

عند تشخيص المؤشر الذي يمثل (قوة أو ضعف) و(فرصة أو تهديد) فان الناتج الذي نحصل عليه تتم مقارنته مع النسبة الثابتة التي حددها (David) والتي تساوي (2.5) هنا تتم المقارنة إذ كانت أعلى من النسبة الثابتة المحددة أنفا يدل على إن العامل متجه إلى القوة، إما إذا كان العامل اقل من النسبة الثابتة فأن ذلك يدل على إن العامل متجه إلى الضعف وكذلك يتم احتساب نقاط الفرص أو التهديدات.

٦.٥ مصفوفة الخيارات

خارجية وهذا واضح من خلال الناتج النهائي لمصفوفة العوامل الداخلية (EFEM) وهذا دليل على أن البيئة مستقرة.

بيان الخلاصة التفصيلية النهائية لعوامل القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية:

أ. **نتائج القوة:** نشاهد أن عامل التكنولوجيا حصل على المركز الأول وأعلى وزن هو (2.96) ويليه عامل البنى التحتية بالمركز الثاني بوزن (2.42) ومن ثم الأملاك الموقوفة بوزن (1.8).

ب. **نتائج الضعف:** يبين أن عامل الهيكل التنظيمي حصل على أكبر ضعف بوزن (1.35) ويليه عامل الاستراتيجية بوزن (1.16) ومطبعة الوقف بوزن (0.92) والاستثمار بوزن (0.83) والمالي بوزن (0.78) والموارد البشرية بوزن (0.69).

ت. **نتائج الفرص:** تبين أن العامل الاقتصادي حصل على أعلى فرصة بوزن (2.44) ويليه الاجتماعية والديموقراطية والثقافية بوزن (2.22) ومن ثم التكنولوجيا بوزن (1.84) وأخيرا السياسي والقانوني بوزن (1.26).

ث. **نتائج التهديدات:** ظهرت نتائج التهديدات حيث كان لعامل السياسي والقانوني تهديد رئيسي بوزن (1.01) ويليه التكنولوجيا بوزن (0.79) والاجتماعية والثقافية بوزن (0.42) وأخيرا العامل الاقتصادي بوزن (0.3).

ويتضح من الجدول (1) انه يوجد توازن للنتائج أي أن العامل الذي يمتلك اكبر قوة يقابله الضعف الأقل وعليه

يظهر من الجدول ١. ان هناك اغلب العوامل الداخلية برزت على مستوى الهيئة على أكتا مراكز ضعف وعند جمع ناتج عناصر القوة والضعف لهذه العوامل أصبح اقل من المستوى الفرضي وبالنتيجة صارت تمثل مراكز ضعف داخل الهيئة وهذا يحد من عملها وينبه الإدارة العليا إلى تقليل وتحجيم الضعف إلى أدنى مستوى حتى لا يصبح عائقا تجاه تنفيذ البديل المقترح ومن هذه العوامل هي الموارد البشرية بدرجة (2.18) والمالي بدرجة (2.34) والاستراتيجية بدرجة (1.76) والهيكل التنظيمي بدرجة (1.77) والاستثمار بدرجة (2.39) ومطبعة الوقف بدرجة (1.88). في حين مثلت العوامل التكنولوجية بدرجة (3.38) والأملاك الوقفية بدرجة (2.64) والبنى التحتية بدرجة (2.8) عوامل قوة.

من خلال ملاحظة مصفوفة العوامل الداخلية (IFEM) توضح النتائج أن الناتج النهائي للمصفوفة بلغ (2.34) والذي يتكون من جمع نقاط عناصر القوة والضعف للمتغيرات والذي يدل على ضعف الهيئة من الداخل، فقد شكلت العوامل الموارد البشرية بدرجة (2.18) والمالي بدرجة (2.34) والاستراتيجية بدرجة (1.76) والهيكل التنظيمي بدرجة (1.77) والاستثمار بدرجة (2.39) ومطبعة الوقف بدرجة (1.88).

أما مصفوفة العوامل الخارجية (EFEM) توضح أن الناتج النهائي للمصفوفة بلغ (2.57) والذي يتكون من جمع نقاط عناصر الفرص والتهديدات للمتغيرات والذي يدل على قوة الهيئة من الخارج. حيث يدل المقياس المستخدم إلى النسبة الفاصلة والتي تبلغ قيمتها (2.5) حيث تشير النسبة إذا تجاوزتها قوة وإذا لم تتجاوزها تعد **ضعفاً**، لذلك بالإمكان اعتبار الهيئة لديها فرص خارجية أكثر من التهديدات وهذا يدل على أن موقف البيئة الخارجية بشكل عام متجه إلى الفرص أكثر من التهديدات وهو موقف إيجابي وذلك لامتلاكها فرص

التبني هو وجود عناصر قوة بالهيئة تستطيع من خلالها جني المزايا وانتهاز الفرص المتاحة في بيئتها. وقد كان لعملية تحليل بيئة الهيئة من الفرز زمرة من فرص البيئة من جهة مع ظهور نقاط قوة من داخل الهيئة من جهة أخرى وعن البديل المرجح للاستراتيجية وهي الاستراتيجية التطويرية والتي من خلالها تحاول تطوير وتحسين موقف الهيئة، إمكانياتها، قدرتها، مصادرها وسعيها لاكتشاف وابتكار مستقبل جديد لها والانتفاع من مصادرها الموجودة لبناء القدرات مع تلقي المساعدة من بيئتها الخارجية.

٦. الاستنتاجات:

كشفت نتائج التحليل البيئي للهيئة أن هناك عناصر قوة لكل من العوامل (الأمالك الوقفية، التكنولوجيا، البنى التحتية) وذلك بعد جمع نقاط القوة والضعف بالهيئة، تبين أن تفوق نقاط الضعف على نقاط القوة ومن خلال جمع عناصر القوة والضعف يتم الحصول على الوزن الترجيحي للبيئة الداخلية وهذا يدل على أنها متجهة نحو الضعف بالمقابل هناك عوامل ضعف لكل من العوامل (الموارد البشرية، المالي، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الاستثمار، مطبعة الوقف).

وقد ظهر أن الإدارة العليا بالهيئة تولي اهتماماً كبيراً في مجال الأملاك الوقفية والتكنولوجيا وذلك لأنها تمثل العمود الفقري للإيرادات. واتضح أن الهيئة لها القدرة والإمكانية للتحويل باتجاه الأعمال الكترونية عن طريق تجهيز أجهزة ومعدات الكترونية حديثة مع تطوير وبناء بنية تحتية معاصرة. ان وجود توجه ودعم قوي من قبل القادة والمسؤولين في الديوان والهيئة إلى الاستثمار والمشاريع الاستثمارية الداخلية والخارجية.

تبين وجود فرص لاستعداد الناس للوقف والتبرع والهبة. عدم تبني الهيئة للتخطيط الاستراتيجي والخطط القصيرة، المتوسطة والطويلة تكون واضحة المعالم، تتضمن رؤية ورسالة وأهداف وضعت حسب أطر علمية على مستوى الهيئة. وقد اتضح عدم وجود وتبني الهيئة لخطط الطوارئ

يكون مجموع نقاط القوة والضعف يساوي (2.34) وهذا يشير إلى أن البيئة الداخلية تتجه إلى الضعف ومجموع نقاط الفرص والتهديدات تساوي (2.57) وهذا يشير إلى أن البيئة الخارجية تتجه إلى الفرص، وبالنتيجة فإن نقاط القوة والفرص أكثر من نقاط الضعف والتهديدات لذا نختار استراتيجية النمو (S-O) ومجموع نقاط عناصرهما (3.47) حيث هذا يشير إلى أن الهيئة تتخذ هذا البديل وهو التوسع والنمو والاستمرار في أعمالها وشكل المصفوفة رقم (2) يبين وزن كل منهما في النقاط التي تم استخراجها من الجدول (1).

الجدول (2) مصفوفة SWOT والخيارات المتاحة لهيئة إدارة واستثمار الوقف السني بناءً على التحليل البيئي

المخاطر	الفرص O	التهديدات T
القوة S	خيار النمو S-O ٣.٤٧	خيار الدفاع S-T ٢.١٦
الضعف W	خيار العلاج W-O ٢.٧٥	خيار الانكماش W-T ١.٤٤
0.81		0.63
1.53		

المصدر: من اعداد الباحث

الجدول (2) يظهر مصفوفة SWOT والخيارات المتاحة للهيئة بناءً على التحليل البيئي من الجدول (1) ويتم تصنيف موقع العوامل التي كانت تمثل عامل قوة أو ضعف أو فرص أو تهديدات استناداً إلى الأوزان المرجحة لكل عامل والموضحة بالجدول المذكور أعلاه ونوضحه في ضوء المصفوفة وبيان حالة بيئة الهيئة.

من خلال هذا العرض الكامل لنتائج التحليل البيئي والاستراتيجيات لوحظ أن خيار الهيئة الأفضل هو اتخاذ وتبني استراتيجية النمو النسبي (S-O) ومن المبررات لهذا

والرؤى المستقبلية لتشخيص المواقف في حالة الأزمات والطوارئ.

من جهة أخرى الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي للاستثمار وعدم وجود خطط وبدائل حديثة له. وضعف الاهتمام بالمطبعة من حيث وجود الآلات القديمة التي لا تؤدي المتطلبات الحديثة للطباعة مع عدم وجود إدارة فنية كفؤة ذات خبرة عالية، لها رؤية فنية للإنتاج بمجال الطباعة. فضلاً عن افتقار المطبعة لطرق الخزن النموذجية للورق والأحبار والمواد الطباعية مع افتقارها لخطط العمل والإنتاج والتوزيع ومنافذ التسويق والعلاقات العامة والإعلام. كما انكشف أن الهيئة تواجه تهديدات كبيرة منها التجاوزات على الأملاك الوقفية. وأخيراً، وضّحت الدراسة أن الاستراتيجية الملائمة للهيئة هي استراتيجية التوسع والنمو النسبي.

٧. التوصيات:

١. تطوير منهجية طرق وأساليب التدريب التي تقوم على تبني أثر التدريب وقياس فاعليته وانعكاسه على المتدربين وربطه بالمسارات الوظيفية للموظفين بالتدريب بما يتلاءم وانتقاله إلى الدرجة التي يستحقها بالسلم الوظيفي.

٢. زيادة الاهتمام والمحافظة على الأملاك الموقوفة من خلال تطوير وتحسين الخطط والبرامج الحديثة والمتطورة.

٣. تنويع مصادر الدخل للهيئة عن طريق الاستثمار من خلال إقامة المشاريع المتنوعة داخل البلد وخارجه مع إقامة شراكات مع شركات محلية، عربية أو إقليمية.

٤. استقطاب الكوادر والكفاءات للهيئة تقوم على وضع وإعداد خطط قصيرة، متوسطة وطويلة وذلك لبيان رؤية، رسالة واستراتيجية الهيئة.

٥. استقطاب الكوادر الكفؤة والخبراء في مجال الاستثمار لوضع خطط ومشاريع استثمارية تهدف

إلى رفع مكانة الهيئة والحصول على موقع متميز من الحصة السوقية بالسوق.

٦. ضرورة الاهتمام بمطبعة الوقف وتطويرها وتحسين أداء عملها عن طريق تبديل الآلات القديمة بأخرى جديدة وبناء مخازن نظامية واعداد خطط تسويق لتسويق المنتجات وكذلك استقطاب إدارات كفؤة لإدارة المطبعة.

٨. الاقتراحات

١. تأسيس صندوق استثماري للهيئة أشبه بالصندوق السيادي.

٢. تأسيس مركز بحوث هدفه إعداد دراسات الجدوى ودراسة المشاريع كافة للهيئة من استثمارية، هندسية، إدارية وفنية بالإضافة إلى تقديم الاستشارات العلمية وإعداد الخطط والدراسات الاستراتيجية للهيئة.

المصادر

- العريفي، منصور محمد إسماعيل (٢٠١١) الإدارة الاستراتيجية دار الكتاب الجامعي، ط ٢، صنعاء.
- بن علي، أمينة. (٢٠١٨). تحليل استراتيجيات التسويق الموجه للنساء باستعمال SWOT. من جامعة طاهري محمد بشار الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال.
- ثانياً: الرسائل والاطاريح والبحوث العلمية
- الجبوري، شيماء محمد حميد. (٢٠١٨). صياغة استراتيجية لوزارة التخطيط.
- جغوبي، فادية. (٢٠١٦). دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة.
- حمدان، خالد محمد بني وإدريس، محمد صبحي. (٢٠٠٩). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وفق المنهج المعاصر، دار اليازوري للطبع والتوزيع العربية، عمان الأردن.

References

- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
- Coulter, M. K., & Coulter, M. K. (2008). Strategic management in action.
- Minkler, M. (Ed.). (2005). *Community organizing and community building for health*. Rutgers University Press.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, 11(3), 171-195.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250110302>
- Ritson, N. (2008). *Strategic management*. Book Boon.
- خضر، مجد. (٢٠١٦). مفهوم الاستراتيجية. موقع موضوع. <https://mawdoo3.com>
- الدورى، زكريا مطلق. (٢٠٠٥). الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار الياوزي العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية، عمان - الأردن.
- الزميلى، عائشة يوسف. (٢٠١٧). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. دار الفجر، ط ١ مصر
- سوما علي سليطين. (٢٠٠٦). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات إدارة الاعمال
- الطيب، داودي. (٢٠٠٧). أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية. مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة، عدد 05 ،
- العمري، غسان عيسى والسامرائي، سلوى أمين. (٢٠٠٨). نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر. ط ١. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.
- الماضي، محمد الحمدي. (٢٠٠٣). السياسات الإدارية. مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح. ص ٢٣٤
- ماهر، احمد. (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية. ط ٤ الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر.
- المليكي، محمد عبد الجليل ناجي والجحافي، فهد يحيى محمد. (٢٠١٩). أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية. القلم/العدد الثاني عشر/مارس
- هيبه، زكريا محمد زكريا والسيد محمود علي احمد. (٢٠١٦). التحليل البيئي باستخدام نموذج SWOT في التعليم. العلوم التربوية/العدد الرابع/ج ١/اكتوبر، ص ١٢٤-١٢٩.
- الوطان، سامي محمد دغير. (٢٠١٧). واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة ألعرقية.