

The role of strategic analysis (SWOT) in improving Hajj companies' services An applied study on Hajj service companies in Makkah

Dr. Ahmed Adel Saqqat

Saudi Arabia

Received:

15/08/2024

Revised:

25/08/2024

Accepted:

23/09/2024

Published:

28/02/2025

Abstract: The study aimed to highlight the role of strategic analysis (SWOT) in improving the services of pilgrim service companies. The study was applied to pilgrim service companies based on previous studies that addressed the subject. The descriptive analytical approach was used to identify the elements of strength and weakness, opportunities and threats, and then identify the survival and continuity of the company. The study reached several results, the most important of which are: The use of strategic analysis contributed to knowing the strategy adopted by Hajj service companies.

Keywords: Strategic analysis - strengths - weaknesses - opportunities – threats.

دور التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحسين خدمات شركات خدمة الحجاج

دراسة تطبيقية على شركات خدمة الحجاج بمكة المكرمة

الدكتور / احمد عادل سقاط

المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى إبراز دور التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحسين خدمات شركات خدمة الحجاج، وقد تم تطبيق الدراسة على شركات خدمة الحجاج بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة عناصر القوة والضعف، والفرص والتهديدات ومن ثم التعرف علىبقاء واستمرار الشركة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أثبت استخدام التحليل الاستراتيجي في معرفة الاستراتيجية المتبعة في خدمات شركات خدمة الحجاج.

الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي – نقاط القوة – الضعف – الفرص – التهديدات.

* Corresponding author:
oma07676@gmail.com

Citation: Saqqat, A. A. (2025). The role of strategic analysis (SWOT) in improving Hajj companies' services: An applied study on Hajj service companies in Makkah. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(2), 37 – 51.

<https://doi.org/10.26389/AISRP.Q180824>

2025 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

المحور الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يمر عالم اليوم بمجموعة تغيرات في كافة القطاعات مما انعكس ذلك على المنظمات بسعها لفهم بيئتها الديناميكية المتغيرة باستمرار، لذا انتهجت المنظمات عدة أدوات للتحليل لاختيار الاستراتيجية الملائمة لها والتي تدعمها للظهور والاستمرار، ومن أبرز وأهم تلك الأدوات أداة (SWOT) والتي تعتمد على معرفة نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات.

يعتبر التحليل الاستراتيجي ركيزةً أساسيةً لنجاح منظمات الأعمال، حيث يوفر للمنظمات نهجاً منظماً من أجل التغلب على التحديات والاستفادة من الفرص التي يوفرها السوق الديناميكي والتنافسي اليوم. فهو بمثابة بوصلةٍ توجهُ المنظمات نحو أهدافها وغاياتها المنشودة مع ضمان التوافق بين الموارد والقدرات والبيئة الخارجية.

وتحمّل أهميّةً في مقدّرته على تعزيز الوضوح والتوجيه والمقدرة على التكيف، وتمكن تلك المنظمات من اتخاذ قراراتٍ مستنيرةً، وكذلك تخصيص الموارد بشكلٍ فعالٍ، والبقاء في المقدمة في مشهد الأعمال المتّقدّر باستمرارٍ.

مشكلة الدراسة

عن طريق الاطلاع على الدراسات والادبيات التي تناولت العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وتطوير خدمات شركات خدمة الحجاج فإن المشكلة الرئيسية للدراسة نجدها تمثل في أن بعضًا من شركات خدمة الحجاج تعاني قصوراً كبيراً في تحليل بيئتها ومن ثم مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن لتحليل SWOT أن يساهم في تحسين الخدمات بشركات خدمة الحجاج؟

يندرج تحت هذه المشكلة مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن إيرادها على النحو الآتي:

- 1 ما مستوى التحليل الاستراتيجي الذي تقوم به شركات خدمة الحجاج لتمكن من وضع أفضل استراتيجية للتقدم مستقبلاً؟
- 2 كيف يمكن استخراج الميزة التنافسية لشركات خدمة الحجاج وتوظيفها للانطلاق نحو الريادة؟
- 3 ما دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين خدمات شركات خدمة الحجاج؟
- 4 كيف يمكن استخدام نقاط القوة في شركات خدمة الحجاج للاستفادة من الفرص المتاحة؟
- 5 كيف يمكن تقليل التهديدات ونقاط الضعف مستقبلاً؟

التعليق على الدراسات السابقة

يتبيّن من خلال الدراسات سابقة الذكر أن بعضها أشار إلى أن ممارسات التحليل الاستراتيجي تمارس من الناحية النظرية واعتبارها مجرّد خطط ورقية غير مفعولة كما يجب، وإن الدراسات تناولت بعض المتغيرات وبحث العلاقة بينها من غير الاهتمام والتركيز بالآلية التي توجّه أو تفيد المسؤولين بالشركات حول ممارسة التحليل الاستراتيجي حسب تلك النتائج. لذا فإن تناول الدراسة الحالية في إطار منهج يضفي لها أهمية، حيث إن تطبيق الدراسات السابقة في الغالب على الشركات أو المؤسسات حكومية أو تعليمية، مما يكون معه أمر التطبيق على الشركات التي اختيرت كمجال للتطبيق يمثل أهمية خاصة للدراسة وتنماشى مع ما تم التوصية به في بعض الدراسات كدراسة (شهرزاد، 2018) لعمل دراسات في هذا المجال.

ولذا تأتي الدراسة الحالية في إطار المحاولة لسد الفجوة عن طريق تناولها لمتغيرات التحليل الاستراتيجي وأثره على تحسين خدمات الحج، باعتبار أن ذلك أساساً عملياً لمارسة التحليل الاستراتيجي خاصةً و أنها تطبق على الشركات التي تقدم خدمات الحج والتي نجدها تحتاج لخطط تساعدها في تحقيق أهدافها.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- تحديد محاور الدراسة.
- اختيار المنهج المتبع في هذه الدراسات.
- عرض الإطار النظري.
- المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

ما يميز هذه الدراسة:

1. أن علاقة التحليل الاستراتيجي وتحسين الخدمات في شركات خدمة الحجاج بحاجة إلى المزيد من الدراسة ويتعمق.
2. ركزت هذه الدراسة على التحليل الاستراتيجي وتحسين الخدمات في شركات خدمة الحجاج.
3. هذه الدراسة هي الأولى - على حد علم الباحث - التي درست علاقة التحليل الاستراتيجي وتحسين الخدمات في شركات خدمة الحجاج، وستكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في نفس المجال بالمملكة.

أهمية الدراسة

ان التغيرات والتحديات والضغوط المتزايدة التي تحيط بالمنظمات من كل ناحية وفي كل مجال تزيد من الحاجة لاستخدام التحليل الاستراتيجي، مما يساهم في تطور وتحسين الخدمات، يمكن تحديد أهمية الدراسة العلمية والعملية من خلال الآتي:

- **الأهمية النظرية:**

تكمن أهمية الموضوع العلمية في انه يعتبر دراسة جديدة تضاف للدراسات نسبة لقلة الدراسات في هذا الموضوع في البيئة السعودية، وبالرغم من توجه العديد من الابحاث لدراسة هذا الموضوع غير ان التغطية له ما زالت بامس الحاجة إلى تداخل وإثراء من قبل الباحثين، إضافة إلى حداثة الموضوع.

- **الأهمية العملية:**

تبرز الأهمية العملية للدراسة في تقديم التحليل الاستراتيجي في شركات خدمة الحجاج وإبراز الدور الذي يلعبه في تلك الشركات، وذلك عن طريق مساعدة شركات خدمة الحجاج في تحديد نقاط القوة والضعف، كي يتسمى لها معالجتها في ظل بيئه سريعة التغير والتطور والنمو.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بصورة رئيسية إلى معرفة دور استخدام أداة التحليل (sowt) في تحسين الخدمات لدى شركات خدمة الحجاج ومن ثم تتفق مع الأهداف التالية:

- 1. التعرف على الفرص والتهديدات الخارجية وتحديد القوى المؤثرة ودراستها والتنبؤ بمستقبل شركات خدمة الحجاج وتصميمه بالصورة التي تخدم مهمة وغاية تلك الشركات.
- 2. معرفة الواقع التنافسي واستخراج الميزة التنافسية لشركات خدمة الحجاج وكيفية توظيف هذه الميزة في الانطلاق نحو الريادة.
- 3. التوصل لمجموعة من المقترنات والتوصيات والتي يمكن عن طريقها اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة ومن ثم تحسين الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.

مصطلحات الدراسة

- تحليل (sowt):

"تحليل هدفه مقارنة مواضع القوة والضعف في المنظمة ب نقاط الفرص والتهديدات التي تعرّضها البيئة" (ادريس، 2019، ص 110)

- جوانب القوة (Strengths) :

هي النقاط والمواحي الإيجابية أو المتميزة في شركة والتي أفرزها التحليل الاستراتيجي لهذه الشركة.

- جوانب الضعف (Weaknesses) :

"بعضًا من الجوانب السلبية أو التي ليست متميزة داخل الشركة، كذلك هي جوانب تمنع الشركة من الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، وينبغي أن تحدد هذه النقاط ليس من العاملين بالشركة فحسب ولكن كذلك ضرورة إشراك الأطراف الخارجية المستفيدة من خدمات هذه الشركات" (درة وجرادات، 2021).

- الفرص (Opportunities) :

"عبارة عن الخدمات المقدمة للمجتمع الخارجي، والتي يمكن عن طريقها للشركة تعزيز وتطوير جوانب القوة بها وصولاً للأهداف التي تسعى إليها" (لوس وعباس، 2023، ص 119).

- التهديدات (Threats) :

"عبارة عن المعوقات بالمجتمع الخارجي، والتي تمثل تهديداً لوضع الشركة في تحقيق الأهداف" (لوس وعباس، 2023، ص 119).

- البيئة الداخلية:

عرفها علي (2018) أنها: "القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته"

- البيئة الخارجية:

"العناصر والخصائص والمتغيرات التي تعمل في ظلها المنظمات وتتأثر بها وتنبع من البيئة المحيطة، حيث انه يتوقف نجاح أي منظمة على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث انه تساعد دراسة وتقدير العوامل البيئية الخارجية في تحديد الكثير من النقاط" (المغربي، 2020، ص 109-110).

- الميزة التنافسية:

"كل شيء يميز المنظمة أو خدماتها عن منافسيها في نظر عملائها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها" (هادي، 2015، ص 163).

منهج الدراسة:

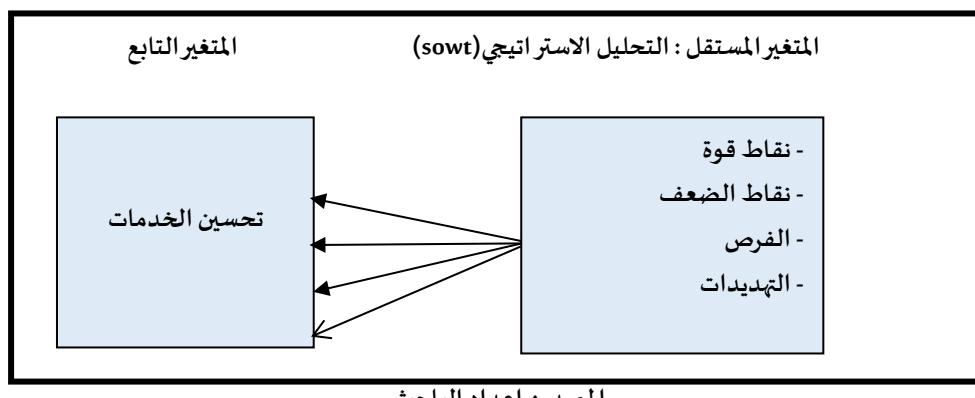
للإجابة على مشكلة الدراسة والوصول للأهداف المرتبطة بموضوع الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، للتعريف بمتغيرات الدراسة واستخلاص النتائج.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة محاور: الأول تناول فيه الاطار العام للدراسة والمحور الثاني تناول فيه مفاهيم حول التحليل الاستراتيجي وأداة التحليل (SWOT)، والمحور الثالث خصص للدراسة التطبيقية لشركات خدمة الحجاج.

نموذج الدراسة:

الشكل رقم 1 : نموذج الدراسة



يتبيّن من نموذج الدراسة أعلاه طبيعة العلاقة بين دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الخدمات، حيث سنقوم بدراسة العلاقة بين التحليل الاستراتيجي بأبعاده الاربعة (نقاط القوة - نقاط الضعف - الفرص - التهديدات) بتحسين الخدمات.

المحور الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

نجد أن غالبية المنظمات تعمل في ظل بيئة سريعة التغيير ومتقدمة، تواجه فيها تحديات جديدة كالعولمة والمنافسة الدولية، التي تفرض على المنظمات تبني أفضل ممارسات من أجل الوصول إلى أهدافها، وهذه التحديات فرضت عليها نسبة للتحولات والتغيرات والمهمة التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، مما زاد من تعقيد عمليات الادارة الاستراتيجية في المنظمة، ولفت أنظار ادارة تلك المنظمات لاعطاء أهمية زائدة لوضعية المنظمة الداخلية والخارجية. حيث ان تحليل جميع العوامل المحيطة بالمنظمة وتشخيص نقاط القوة والفرص المتاحة من أجل اغتنامها ونقاط الضعف والقيود المفروضة عليها من أجل التكيف معها أو تفاديهما، وهو ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي وهو بعد عملية هامة بالنسبة للمنظمة، من أجل احاطة المنظمة بكلفة المظروف البيئية والتغيرات مما يفرض استخدام التحليل الاستراتيجي حيث يعتبر مجموعة من الأساليب والأدوات التي يتم عن طريقها مراقبة البيئة الداخلية لتحليل نواحي القوة والضعف، والبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات لتحديد أثر التغيير وتعديل الاهداف والمركز الاستراتيجي للمنظمة. ومن أهم أدوات التحليل الاستراتيجي تحليل سنوات حيث يعد

مفيدة في المواقف المعقّدة والتي تسمّ بها طبيعة القرارات الاستراتيجية. ويساعد المنظمات بتحليل وتقييم جميع العوامل الداخلية والخارجية، لذا بعد أداة ضرورية ومهمة لجميع المنظمات حيث أنها تمكن إدارة تلك المنظمات من تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الاستراتيجيات الملائمة على ضوء التغيرات البيئية والعمل على تقليل والحد من المخاطر التي تتعرض لها. إن التغيرات البيئية المستمرة والسرعة تكنولوجيا، اقتصادياً، اجتماعياً وحضارياً تجعل المخاطرة قدرًا تواجهه جميع المنظمات والفعاليات والأنشطة الاقتصادية حول العالم ولذا على إدارات تلك المنظمات التحسّب باستمرار وفعالية لمواجهة جميع أنواع المخاطر وصياغة الوسائل من أجل تفاديهما والوقاية منها.

أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي

يعتبر التحليل الاستراتيجي واحد من المكونات المهمة لعمليات الادارة الاستراتيجية، حيث انه يتم بمتابعة تحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وأنها تضم الكيفية التي يتم عن طريقها إدارة علاقتها بالبيئة، ليتم فرزها في النهاية عند تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية المتوقعة، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي المناسب للمنظمة.

يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه: " دراسة مقدرة المنظمة على المنافسة، ومن ثم التأقلم مع محيطها من أجل وضع استراتيجية مستقبلية لها" (عقبة، 2019، ص. 3).

كما يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه: " تشخيص منظم لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، كما أنه على الإدارة العمل على إيجاد توازن أفضل بينهما" (العيساوي وأخرون، 2021، ص 275).

ثانياً: أهمية التحليل الاستراتيجي:

يحظى التحليل الاستراتيجي بأهمية كبرى نظراً لما يقدمه للمنظمة من فوائد، والتي أهمها التالي: (الصرايرة، 2020)

- يساعد التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة وأهداف المنظمة.
- تحليل البيئة الداخلية باستمرار يجعل الاستراتيجيين على دراية ومعرفة دائمة بجميع ما لها من قوة يمكن تعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها في المستقبل ونقط ضعف ينبغي التغلب عليها وعلاجها.
- تحليل البيئة الخارجية باستمرار يجعل الاستراتيجيين على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامهم والتي يمكن أن تستثمر وأيضاً بالتهديدات التي ينبغي التعامل معها وكذلك مواجهتها بقوة وفعالية.
- يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وكذلك تحديد طرق استخدامها.
- يساعد التحليل الاستراتيجي على تحديد الامكانيات والخبرات المتاحة للمنظمة، حيث انه تتم المماضلة بين التي يمكن ان تستغل والتي من الممكن استبعادها.
- يساهم التحليل الاستراتيجي في تقييم القدرات والامكانيات البشرية والمادية والمعنوية المتاحة للمنظمة، وتوضيح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات.
- يساعد التحليل الاستراتيجي على تحديد ما يعرف بالقدرة المميزة للمنظمة، والتي تعرف باملاها الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة والعلميات المستخدمة في توظيف هذه الامكانيات والقدرات لإنجاز الأهداف، ويتوقف نجاح المنظمة على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وأيضاً درجة تأثير كل منها حيث انه يساعد ببيان الموارد المتاحة وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة ونطاق السوق المرتقب.

ثالثاً: أداة التحليل (sowt)

تعتبر أداة التحليل (sowt) من أهم أدوات تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمات، عقب تحليلها لأهم العوامل الحيوية.

عوامل مصفوفة التحليل الرباعي (sowt)

سميت بتحليل (sowt) اختصاراً للأحرف الأولى من جميع عناصرها: القوة (STRENGTH)، الضعف (WEAKNESS)، الفرص (OPPORTUNITIES)، التهديدات (THREATS) (مبراك وغربي، 2017، ص 86)

عوامل القوة: القوة هي نشاط أو مورد تقوم به المنظمة بشكل خاص أفضل من غيرها من المنافسين، وهي النشاطات التي تقوم بها المنظمة بإقتدار وكفاءة وهي أيضاً الموارد المتميزة والتي هي ملك المنظمة. وتمثل في الكفايات والقدرات والخصائص التي تمتلكها الإدارة، وكفاءة التنظيم والقدرة على تحقيق أفضل الإنجازات وتراكم الخبرات، ومن عوامل قوة المنظمة توفير الموارد المالية وسهولة الحصول عليها، وتتوفر

المورد البشري، ووجود مستوى عالي من التكنولوجيا والكفاءة المتميزة في إدارة تلك الموارد، وبالتالي فإن عوامل قوة المنظمة تلك الملامح والتي تعمل على خدمتها في الحاضر والمستقبل.

عوامل الضعف: هي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بصورة سيئة، وعدم وجود موارد تحتاجها المنظمة ولا تملكتها، والضعف لدى الإدارة على إتخاذ القرارات السليمة، أو ضعف الموارد المتاحة (بشرية وغير بشرية)، وضعف مستوى الكفاءة الضرورية اللازمة لإدارة تلك الموارد، أو البنية التحتية، وبالتالي فإن عوامل ضعف المنظمة تلك العوامل والتي تحد من مقدرات المنظمة في الوقت الحالي ونومها مستقبلا، وهي تمثل النواحي التي يجب على المنظمة أن تحسن فيها إذا ما أرادت أن تنجح على المدى الطويل (درا وجرادات، 2021، ص 520).

الفرص: وهي العوامل الخارجية التي تصب في مصلحة المنظمة كسهولة إيجاد التقنية وتطبيقاتها ووجود الدعم الحكومي.

التهديدات: وهي العوامل الخارجية المؤثرة بصورة سلبية على أداء المنظمة مثل المؤشرات الاقتصادية السلبية أو المنافسة (الطيطي،

(2018، ص 205)

البيئة الخارجية للمنظمة (الفرص / التهديدات)

تقسم البيئة الخارجية لمجموعتين من المتغيرات تسمى الأولى البيئة الخارجية العامة أو الكلية وتسمى الثانية البيئة الخارجية الخاصة أو المباشرة.

أولاً: البيئة الخارجية العامة:

تتعرض جميع المنظمات وبدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات البيئة الخارجية بمختلف اتجاهاتها ويمكن ان نصف متغيرات هذه البيئة كالتالي:

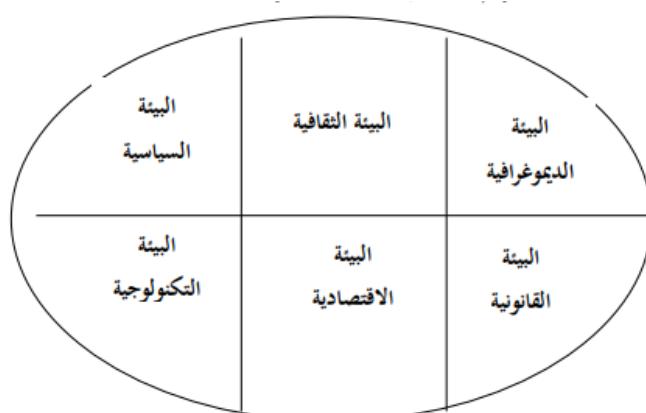
المتغيرات الاقتصادية: كالدخل القومي ومعدلات نموه، معدل الفائدة، متوسط دخل الفرد ومعدلات نموه، الناتج القومي ومعدلات نموه، نسبة البطالة،... الخ.

المتغيرات الاجتماعية والديموغرافية والثقافية: كالعادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية ومعدلات النمو السكاني والحركة السكانية، واللغة، وهيكل توزيع السكان على المناطق الجغرافية.. الخ.

المتغيرات السياسية والقانونية: كقوانين العمل والأجور، ودرجة الاستقرار السياسي، نظام الحكومة في الضرائب والنقابات والاتحادات، درجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال،... الخ

المتغيرات الدولية (الاقتصادية والسياسية والثقافية): زيادة اتجاه الدول لتكوين تجمعات اقتصادية محددة، دخول الدولة في أحلاف عسكرية أو تكتلات اقتصادية دولية.

شكل رقم (2) مكونات البيئة الخارجية العامة



المصدر: حبتور، عبد العزيز صالح.(2021). الادارة الاستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير. ص 16.

ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة):

وتعرف بأنها البيئة الخارجية المباشرة التي تؤثر على المنظمات ومتغيراتها تأثيراً مباشراً وتواجه المنظمة بصورة يومية وعن طريق ذلك، وليس مستغرباً أن تقوم إدارة المنظمة بتخصيص الوقت والجهد الأكثراً لمتابعة البيئة الخارجية الخاصة، وت تكون البيئة الخارجية الخاصة من عدد العناصر أو المتغيرات كالمُنافسين والموردين والمستهلكين والوكلاء، والحكومة والمنظمات العمالية وغير ذلك من العوامل الأخرى (تبيني، 2020، ص 78).

الشكل رقم (3) نموذج تحليل (sowt)

الخلية رقم 3	الخلية رقم 1	الفرص (Opportunité)
تقليل نقاط الضعف للشركة لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة	استغلال نقاط القوة للشركة للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة	
الخلية رقم 4	الخلية رقم 2	التهديدات (Threads)
تقليل نقاط الضعف للشركة لمواجهة التهديدات البيئية	استغلال نقاط القوة للشركة لمواجهة التهديدات البيئية	
الضعف (Weaknesses)	القوة (Strengths)	

. France, 2019, p15, Source: Jean-Charles Mathé, management stratégique concurrentiel, Librairie Vuibert

رابعا: المصادر الرئيسية لبيانات التحليل (sowt)

ينبغي على إدارة المنظمة الاعتماد على مصادر موثوقة ومتنوعة لجمع البيانات والمعلومات المضمنة المرتبطة بمحبي عمل المنظمة، ويمكن للمنظمة أن تعتمد على:

أنظمة المسح البيئي: تأخذ أنظمة المسح البيئي أشكالاً مختلفة حسب قدرات واحتياجات المنظمة المستخدمة لها، وهذه الأنظمة تتمثل في ثلاثة نقاط: (مساعدة، 2021، ص 231-233)

- أنظمة المسح غير المنظمة: وتمثل دراسات وتحليلات وجمع بيانات ومعلومات غير منتظمة وغير منهجية، وتحاكي غالبية الظروف والأزمات والتي قد تظهر في البيئة غالباً ما ترتكز الجهود على الأحداث الماضية، حيث أنها أصبحت واقعاً بمؤشرات بيئية، إضافة إلى أن الجهود ترتكز لتحديد تداعيات الأحداث على وضع المنظمة في الأداء القصير، إن هذه الأنظمة تعطي أهمية أقل للأحداث البيئية مستقبلاً.

- أنظمة المسح المنتظمة: تدور هذه الأنظمة حول أحداث المنظمة، حيث يتم فحصها من أجل اختيار المكونات الاستراتيجية للمنظمة، حيث يتم إعادة التقييم السنوي لأحداث محددة من أجل توجيه عمليات المنظمة في المستقبل، وهذا النوع من الأنظمة عادة ما يركز على المعطيات المتداخلة من أحداث الماضي والحاضر والمستقبل، والتي يعطي لها أهمية من المنظمة.

- أنظمة المسح المستمرة: تراقب وتحفص هذه الأنظمة مكونات البيئة المنظمة باستمرار، حيث أن المسح هنا يمثل أنظمة مستمرة وليس عملية مؤقتة تفرزها أحداث محددة، غالباً فإن هذه الأنظمة أكثر اتجاهها نحو المستقبل من الأنظمة السابقة.

- أنظمة التنبؤ: إن التنبؤ بمعطيات البيئة يعتبر خطوة هامة ومحورية رئيسية لتحليل نقاط القوة والضعف وتحليل الفرص والتهديدات، إضافة إلى تحديد عمليات الاستراتيجية المؤثرة على بيئه المنظمة مستقبلاً، حيث أن هناك العديد من المنظمات تجد أن التنبؤ المستقبلي بالأحداث يعتبر عنصراً محورياً في النجاح التنظيمي، وأن هناك العديد من الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي منها الاستقطابات الاتجاهية، النمذجة الديناميكية، العلاقات الاتجاهية، آراء الخبراء، وتحليل التأثير المتبادل..

خامسا: الدراسات السابقة

دراسة جعيجع (2021) بعنوان: أهمية تحليل سوات SWOT في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية هدفت الدراسة إلى القاء الضوء على أهمية استخدام تحليل سوات SWOT في المؤسسة الاقتصادية وكيف يمكنه المساهمة في تحقيقه لميزة تنافسية، حيث تم اعتماد شركة هواوي للهواتف الذكية كنموذج لمؤسسة حقت ميزة تنافسية باعتمادها على تحليل سوات، كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد تحليل SWOT من قبل المؤسسات الاقتصادية من أجل معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتحقيق الميزة التنافسية، والسعى لرصد تغيرات عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بشقيها العامة والخاصة بصفة مستمرة لتكون أساساً لتطوير علاقات تفاعلية ناجحة من أجل تعظيم الاستفادة من نقاط القوة التي تمتلكها والفرص التي تتيحها البيئة الخارجية للمؤسسات الاقتصادية.

دراسة البلطة (2020) بعنوان: واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها هدفت الدراسة لمعرفة واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها، ولتحقيق أهداف الدراسة

استخدم المنهج الوصفي، وتم بناء استبيانة تضمنت (65) فقرة طبقت على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة بلغ قوامها (355) فرداً، ومن اهم نتائج الدراسة: أن واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية، وبشكل عام كانت بدرجة ضعيفة، وأن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية، كانت بدرجة متوسطة.

دراسة القصبي وعابد (2018) بعنوان: "خطة استراتيجية لإنشاء مركز تدريب العاملين في منظومي الحج والعمرة"

هدفت الدراسة إلى تصميم خطة استراتيجية وتنفيذية لإنشاء مركز تدريب العاملين في منظومي الحج والعمرة، كأحد المبادرات التنفيذية التي تتبع لوزارة الحج والعمرة في برنامج التحول الوطني 2020 ، أحد البرامج التنفيذية لرؤية المملكة 2030 ، وذلك عن طريق التعرف على التخطيط الاستراتيجي وبيان أهميته كأداة للاستشراف المستقبلي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي اعتمد على المسح الأدبي للتعرف على رؤية المملكة 2030 وبرامجها التنفيذية، وخصوصاً برنامج التحول الوطني 2020 وما يرتبط بالمبادرة الخاصة بالعاملين في الحج والعمرة، وتوضيح مدى أهمية التدريب في تنمية القدرات البشرية، وأثرها على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمنظومي الحج والعمرة. وخلصت الدراسة إلى خطة استراتيجية لإنشاء مركز تدريب العاملين في منظومي الحج والعمرة، تتضمن البعد الاستراتيجي بما يشمل من رسالة ورؤية وأهداف استراتيجية ومؤشرات أداء وهيكل تنظيمي موصوف يساند التوجه الاستراتيجي المأمول، ومن أجل تحقيق الاستراتيجية، تم تصميم خطة تنفيذية مفصلة لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

دراسة شهرزاد (2018) بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن والتحليل البيئي SWOT في تطوير التخطيط الاستراتيجي

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى كفاءة وفعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل SWOT في تطوير التخطيط الاستراتيجي، كما هدفت الدراسة إلى توضيح مدى إمكانية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الهاتف النقال، ووضحت الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تعد إحدى أهم وأحدث أدوات تقييم الاستراتيجية، حيث إنها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وذلك لاعتمادها على أربعة أبعاد أساسية تتضمن المقايس المالية وغير المالية. ومن ثم فإنه لابد على المؤسسة من أن تقوم بدراسة وتحليل المتغيرات البيئية عن طريق تحليل SWOT ، وقد أكّدت النتائج أن استخدام هذه البطاقة في قطاع الهاتف النقال يعمل على تطوير التخطيط الاستراتيجي.

وأشارت نتائج دراسة (Jack, 2019) إلى أن هناك بعض الاختلافات المثيرة للاهتمام بين المنظمات في نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات، فالمنظمات الخاصة وغير الهدافه للربح تبني استراتيجية قوية نحو تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، خصوصاً الجوانب المالية وكذلك جوانب الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، أما بالنسبة للمنظمات العامة فهي الأكثر اعتماداً على أصحاب المصلحة والذين يشكلون المصدر الأول لدخل هذه المنظمات.

المحور الثالث: الجزء التطبيقي:

أولاً: دور أداة التحليل (SWOT) في شركات خدمة الحجاج

شركات خدمة الحجاج:

تطورت خدمات ضيوف الرحمن ونمّت وصولاً إلى رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ، والتي تعتبر فيها خدمة ضيوف الرحمن جزءاً مهماً من ركائز الرؤية ، وقد وضعتها شركات خدمة الحجاج نصب أعينها في عملها وخدماتها المقدمة وفق أعلى معايير الجودة والتميز والإبداع.

تضع شركات خدمة الحجاج كافة اهتماماتها وتسخر جميع طاقاتها لتطوير وجودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن، من خلال تسخير وتوفير كافة المتطلبات والعمل بموجب نظام مقدمي خدمات ضيوف الرحمن. وتقدم تلك الشركات خدماتها بإشراف كادر من الإداريين والخبراء في العمل داخل المشاعر المقدسة. الإقامة المجهزة بوسائل الراحة (الرافاهية) العالمية وسط أجواء إيمانية وروحانية. وتولى شركات خدمة الحجاج عناية خاصة باحتياجات ضيوف الرحمن بالإضافة إلى ابتكار وتطوير وسائل جديدة من شأنها أن تزيد من مستوى الخدمة المقدمة للحجاج.

للتكنولوجيا دور أساسي في تضفي طابعاً حدائياً على الخدمات المقدمة وتساعد في تقديم تجربة آمنة وصحية ومستدامة. تمكن التقنية الحديثة من تخصيص الخدمات والسلامة الشخصية وكفاءة الأداء وتعزيز التجارب لدى الفرد. كما تدعم التقنية أيضاً قنوات التواصل المباشر مع الحجاج وتسهيل التعاملات الداخلية والخارجية مع الموردين والجهات ذات العلاقة. تتناغم كافة مخرجات التقنية وبرمجياتها لتوفر أفضل تجربة للقيام بأعمال الحج على الاطلاق دون المساس بوقار وخطوات المناسب.

إن الارتقاء بالخدمات المقدمة في شركات خدمة الحجاج ليس نوعاً من البذخ في تأدية العبادات وإنما هو مطلب يقتضيه التقدم والازدهار والنمو المستمر للتكنولوجيات والخدمات العالمية التي تتنافس لتأتي بالجديد، وإنما تفاصيل الأمم بعقول أبنائها وقدرتهم على التطوير

المستمر وحربي بخدمات شركات خدمة الحجاج أن تطور خدماتها لتلحق للخدمة الراقية التي تتناسب مع ضيوف الرحمن التي تعتبر خدمتهم شرفا وكرامة مدى الحياة.

كل تلك التجهيزات أسهمت في تيسير وسلامة الانسياق تصعيدياً ونفرة وسعيًا وطواباً ورمياً، أسعدت الحجاج وأشعرتهم بالراحة والطمأنينة وهم يُؤدون مناسكهم بسعادة بالغة ومتعة كبيرة، ولسان حالهم يلهم بعبارات الشكر والعرفان.

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية:

البناء التنظيمي :

تتميز شركات خدمة الحجاج بهيكل تنظيمي معقد جداً، نظراً لتنوعها ووحدات الاعمال بها.

كجزء من خطط شركات خدمة الحجاج لرحلة التحول، تم اطلاق واحد من أهم تلك المشاريع التنظيمية والذي يهدف إلى:

- العمل على تطوير الموارد المهنية وال فرص الوظيفية.
- التحضير للتوسيع في المستقبل.
- زيادة الكفاءة.

كما أن رحلة تطوير الهيكلة لشركات خدمة الحجاج مستمرة لضمان كفاءة العمل والاستعداد إلى خطط توسيعية بالمستقبل.

الجودة والتحول الرقمي لدى شركات خدمة الحجاج:

تولى شركات خدمة الحجاج اهتماماً كبيراً بادارات الجودة والبحوث والتطوير وذلك إدراكاً منها للدور المحوري الذي تلعبه هذه الإدارات في المجالات المختلفة لعمليات مراقبة الجودة.

شركات خدمة الحجاج، وهي الشركات التي تعمل على تقديم أفضل الخدمات لضيوف الرحمن، وذلك من خلال الجودة الشاملة على الخدمات المقدمة.

الجانب الأول الذي يجذب اهتمام تلك الشركات هو الجودة، حيث نؤمن بأن تحقيق الجودة يستلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلى الوجه الأمثل. وقد ثبتت قدرتها على التأثير الإيجابي الفعال على مستويات الأداء.

كما أنه أصبحت تلك الشركات قادرة على تحسين الخدمات اللوجستية وتوفير المساعدة للمراكز في إدارة الخدمات اللوجستية بفضل التحول الرقمي الذي تسعى لتطبيقه على جميع عملياتها. بالإضافة إلى ذلك، الشركات ملتزمة بالحفاظ على جودة الخدمات مع جميع المراكز التي تقدمها من خلال مراجعة آراء الحجاج والعمل على تحقيق أعلى درجات الرضا لهم.

بخصوص التحول الرقمي، يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء للوصول إلى الأهداف المرجوة.

المقدرة على الدمج الناجح للتكنولوجيا الرقمية في خدمات الحج والعمرمة، وقد أدت إلى تحقيق نتائج إيجابية غير مسبوقة. الاهتمام بالتحول الرقمي ودعم الشركات للتحول الرقمي ودوره البارم في الجدية والدقة في عمليات الحج هو ما يميز تلك الشركات. كل هذه الجهود تهدف إلى تحسين تجربة الحج لضيوف الرحمن وتحقيق التفوق في الخدمات التي تقدمها شركات خدمة الحجاج. حيث تتطلع تلك الشركات إلى استمرارية تقديم خدمات الحج المتميزة وتسعي دائماً لتحسينها وتطويرها.

موارد وإمكانيات البحث والتطوير:

تتلاعنه رؤية شركات خدمة الحجاج في مجال البحوث والتطوير في البحث الدائم عن جودة عالية ترضي ضيوف الرحمن وتلي تطلعاتهم وذلك عبر تحليل الاحتياجات، ودراسة الخيارات التي يمكن تطبيقها. وتعتمد شركات خدمة الحجاج في تنفيذ رؤيتها تلك، على الابتكار في تطوير خدماتها عبر إستراتيجية تهدف إلى تعزيز عمليات طرح الخدمات الجديدة. تثمر جهود شركات خدمة الحجاج في البحث والتطوير سنوياً عن اختبار خدمات كل عام قيد التطوير من موسم للموسم الآخر.

الموارد البشرية:

إن موارد شركات خدمة الحجاج البشرية هي من أهم الدعائم التي ترتكز عليها، فالموظفون هم شركاء في ترسیخ القيمة المؤسسية ل تلك الشركات، وكجزء من أهداف تلك الشركات الرئيسة. فشركات خدمة الحجاج تسعى لمواصلة العمل على الاعتناء بهم وتطوير مهاراتهم وتحفيز جهودهم. لقد كان منهج شركات خدمة الحجاج الارقاء بالموارد البشرية والاستفادة من خبراتهم من خلال عملية إعادة هيكلة تضمنت توزيع الأدوار والمسؤوليات بأسلوب يجعل من كل موظف شريكاً أو مطروعاً للعمل ضمن مسؤولياته المهنية.

لقد أخذت شركات خدمة الحجاج على عاتقها مسؤولية إثراء المهارات المهنية للموظفين، من خلال الارقاء بمهاراتهم وتحسين أدائهم. وقد حظى العديد من الموظفين لدى شركات خدمة الحجاج بدورات تدريبية. تحرص شركات خدمة الحجاج على توفير المزايا والخدمات الأفضل لموظفيها، وتشمل هذه المزايا السكن، والسفر والتأمين الصحي لأفراد الأسرة.

ثالثاً: تحليل البيئة الخارجية:

ستحاول في هذا الجزء تحليل البيئة الخارجية عن طريق القوى التنافسية الخمسة لبورتر:

عدد كبار من المنافسين:

هناك العديد من الشركات لخدمة الحجاج مما يزيد من حدة المنافسة فيما بينها.

قوة القوة التفاوضية :

تنوع الخدمات: تقدم شركات خدمة الحجاج مجموعة متنوعة من الخدمات للحجاج.

الابتكار المستمر: شركات خدمة الحجاج مستمرة في تطوير خدماتها للحجاج.

تهديد دخول المنافسين الجدد:

سعى شركات خدمة الحجاج دوماً لتطوير خدماتها بشكل عائضاً امام دخول منافسين جدد إضافة الى السمعة الجيدة التي اكتسبتها تلك الشركات منذ زمن.

ومن المقررات التي يمكن أن تساعد شركات خدمة الحجاج في مواجهة تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة:

حدة المنافسة في تقديم الخدمات:

تواجه الشركات منافسة شديدة في تقديم الخدمات، هناك العديد من الشركات الكبيرة في هذا المجال، إضافة إلى ذلك، تواجه

شركات خدمة الحجاج منافسة من الشركات الناشئة التي تقدم خدمات جديدة.

تهديد الخدمات البديلة: تواجه الشركة تهديداً متوسطاً من الخدمات البديلة. هناك عدد من البديل المتأخر.

تحليل (SWOT) لمرحلة التسكين:

الضعف	القوة
عدم توفر اقسام للترجمة لتسهيل التواصل ومعرفة رغبات الحجاج بسهولة	الحاجة إلى مساحات ضخمة لإسكان الحجاج ل أيام قليلة.
عدم وجود خط اتصال للمسائل الفقهية	عمائر الحجاج غير مستخدمة طيلة العام.
المهددات	تقدم الفنادق خدمات اعاشة ممتازة ومميزة وتتوفر كافة سبل الراحة للحجاج.
ضيق مواقف السيارات للفنادق وعدم وجود مواقف مخصصة لجميع المراجعين	توثيق التواصل بين السكان وضيوف الرحمن.
سوء تسويق لعملية الضيافة لدى الفنادق	تطور أنظمة الحجز ومرافقها الجودة.

الوصيات:

- تبرز الحاجة إلى مزيد من المنشآت الفندقية وفقاً لرؤية 2030
- ضرورة توفير قسم للترجمة للحجاج لتسهيل التواصل ومعرفة رغبات الحجاج بسهولة .
- ضرورة توفير خط اتصال للمسائل الفقهية للتسهيل على الحجاج معرفة المسائل الفقهية المختلفة وايضاً توفير الاتصال الدولي والفاكس والبريد.
- توفير أجهزة الحاسوب الآلي لأصحاب الأعمال لارسال ايميلات مهمة او تنفيذ مهام معينة.
- ضرورة توسيع مساحات المواقف المخصصة للسيارات.

تحليل (SWOT) لخدمات الاعاشة بشركات خدمة الحجاج:

الضعف	القوة
عدم كفاءة العديد من الشركات للمعايير وجودة الخدمة	الدور الهام لشركات الاعاشة في تنظيم سير و إقامة واعاشة الحجاج
عدم تنوع مصادر الغذاء التي يحتاج إليها الحاج في الوجبة	منظومة إعاشة متطورة في المشاعر المقدسة
المهددات	الفرص
استكمال الاشتراطات الصحية بمتابع المشاعر المقدسة.	الاستفادة من الخبرات المحلية والعالمية في تغذية الحشود الكبيرة (خطوط الطيران، المؤسسات العسكرية، المناسبات الكبيرة).
مساحة المطابخ بمشعر منى لا تتناسب مع عدد الحجاج.	الاستفادة من التطور التقني لوسائل إعداد وتجهيز الوجبات
هدر الطعام وضياعه حجم النفايات.	تشجيع الاستثمار في تقديم خدمات الإعاشة.

الوصيات والمقترنات

- توفير بدائل متعددة لتغذية آمنة للحجاج.
- ضرورة تشكيل هيئة تنسيقية لشركات الإعاشة، بالإضافة إلى تأكيد أهمية تطوير المطابخ في مخيمات مشعر منى لتلائم مع المتطلبات الصحية الازمة في تجهيز وجبات الإعاشة وتوفير مطابخ مؤقتة بمشعر عرفات والتنسيق المبكر مع الجهات الأمنية في تسهيل دخول العربات المخصصة بمتابع ومؤسسات الإعاشة.
- لابد من إشراك عناصر بشرية لها خبرة طويلة في خدمات الحجاج؛ للقيام بتدريب المقومين والمراقبين لهذه المؤسسات، مع الاهتمام باختيار عناصر شابة ومؤهلة تدربها على أعمال المراقبة والتقويم.
- التوجه نحو المصانع الإلكترونية والمنتجات المجمدة، مما يزيد من الإنتاج ويوفر المساحات داخل ساحات إعداد الوجبات في المشاعر المقدسة وفي الفنادق حيث أن تجربة الاعتماد على الوجبات المجمدة من شأنه أن يوفر 200م من المساحات داخل المشاعر المقدسة.
- تنفيذ مطابخ مركبة في حمى المشاعر المقدسة.
- ينبغي قيام دورات وندوات تدريبية مكثفة سنوياً لقيادي الشركات ومتعبدي الخدمات وكل من يعمل لخدمة حجاج بيت الله الحرام.
- الإفادة من تقنيات الرحلات الجوية للوجبات الغذائية مسبقة التجهيز والتجميد بمواصفات تناسب الحجاج.
- اعتبار الجودة الشاملة محور أساسي في الخطة الإستراتيجية لمؤسسات الإعاشة والتمويل.
- ان تعتمد على التغذية الراجعة في عمل الإجراءات التصحيحية لإدارة الجودة، وقياس جودة الأداء في جميع الأقسام.

تحليل (SWOT) مشعر عرفات

الضعف	القوة
قلة اللافتات الإرشادية التي تدل الحجاج لأماكن إقامتهم	تركيب الخيام المتطورة بمشعر عرفات تماشياً مع رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى توفير كل ما من شأنه تحقيق الراحة، والسلامة للحجاج.
الازدحام الشديد بالطرق الداخلية	ضعف الكهرباء بالمخيم
المهددات	هناك منظومة متكاملة للتخلص من المخلفات
	الفرص
التوقعات المستقبلية لزيادة أعداد الحجاج	توفير مواقع جديدة للإيواء، إضافة إلى الزيادة في حجم المراقبة والخدمات المقدمة.
	مشكلة الزحام في منطقة جبل الرحمة
	زيادة المساحة المحيطة بالجبل وتهيئتها لاستقبال الأعداد الكبيرة من الحجاج

الضعف	القوة
محدودية الحيز الفراغي المتاح مقارنة بعدد الحجاج (ضعف الطاقة الاستيعابية).	زيادة الطاقة الاستيعابية لمشعر عرفات، من خلال المخيمات متعددة الأدوار الأدوار حول محطات القطار، وأخرى على شكل تغطيات عملاقة في المناطق المنبسطة
عدم وجود أماكن مهيئة لاستقبال الحجاج	العمل التطوعي ، من خلال ضم أكبر عدد من المتطوعين، والتطوعات لخدمة ضيوف الرحمن، خاصة فيما يتعلق بمنظومة الإرشاد وإدارة الحشود، وإرشاد التائبين، والخدمات الصحية.
تكدد النفايات والمخلفات بكميات كبيرة، مما يعيق الحركة.	

الوصيات والمقترنات:

- تقوية الكثرباء بالمخيمات.
- زيادة شبكة الطرق والأنفاق التي تربط مناطق المشاعر بمشعر عرفة تفادي للزحام الشديد.
- تجيز شبكات من الطرق الداخلية والموزعة بين الخيام في مشعر عرفة لتسهيل عمل الخدمة الإسعافية.
- زيادة اللافتات الإرشادية التي تدل الحجاج لأماكن إقامتهم.
- زيادة الطاقة الاستيعابية للمرمرات الرابطة بين مسجد نمرة، وجبل الرحمة.
- تعتمد معالجة مشكلة الزحام في منطقة جبل الرحمة على الحلول الهندسية المدعمة بالخطط التشغيلية، والتوعية، والإرشاد.
- التوسيع في الاستعانة بالتطوعين من الشباب والشابات السعوديات خلال مواسم الحج التالية.

تحليل (SWOT) مشعر مزدلفة

الضعف	القوة
عدم تنظيم أماكن المبيت	مساحات واسعة يمكن الاستفادة منها
عدم توفير خزان (مصغر) لحفظ أمنة الحجاج الشخصية يجعلها عرضة للضياع أو السرقة.	مساكن وفنادق بمواصفات عالية
المهددات	الفرص
ضعف التجهيزات بساحات مزدلفة.	جذب المستثمرين لتطوير منظومة الخدمات في مشعر مزدلفة.
ضيق المساحة المأهولة للمبيت.	مبادرات دعم الشباب لتملك مقاصف متنقلة.
عدم وجود نقاط أمنية للتائبين مما يسبب خللاً بالعملية التنظيمية.	تنشيط وتفعيل البرامج السياحية
تشكل التجمعات من مختلف الجناس يؤدي إلى انتشار العدوى وانتقالها بين الحجاج.	توفر تجهيزات متعددة للمكث المؤقت بمزدلفة.

الوصيات والمقترنات:

- استغلال وفتح مشعر مزدلفة طوال العام والاستفادة من المساحات الواسعة.
- حل مشكلة ارتفاع درجة الحرارة في مشعر مزدلفة بزيادة الرقعة الخضراء وربطها بمبادرة السعودية الخضراء.
- إمكانية زيادة القدرة الاستيعابية لمشعر مزدلفة.
- إمكانية الفصل بين حركة المشاة والسيارات في مزدلفة.

تحليل (SWOT) مشعر منى

الضعف	القوة
مشاكل الأعطال مثل (تسرب المياه في المكيفات الصحراوية)\ تسرب المياه في دورات المياه\اعطال المكيفات	مساحة الموقع في بداية المرحلة كانت جيدة وجميع الخدمات المتوفرة من شركة كدانه كانت جيدة.

الضعف	القوة
عدم تنوع مصادر الغذاء التي يحتاج إليها الحاج في الوجبة	توفر كافة الخدمات واللوحستيات بمشعر منى التي قامت بتوفيرها شركة كدانه والتي يحتاجها الحاج بالموقع.
المهددات	الفرص
ضيق مساحة المخيم	زيادة الطاقة الاستيعابية من خلال تهيئة وتهذيب المساحات الجبلية ومواقع الهمضاب بمشعر منى ،
سهولة وصول حجاج غير نظاميين إلى الجمرات.	زيادة القدرة الاستيعابية لعدد الحجاج في بناء دوران من الخيام او أكثر وفقاً لرؤية 2030 على ان تكون القدرة الاستيعابية للحج 4 مليون ونصف حاج
اقصى طاقة استيعابية بحدود مليون حاج فقط.	مجمعات خيام متعددة الأدوار بسعة 1200 حاج، وأبراج خرسانية لمصاعد
شدة الحرارة بمخيימות ومساكن مشعر منى خلال الصيف.	توفر تقنيات البنية التحتية «تبريد المناطق» لتبريد عدة منشآت.

الوصيات والمقترنات:

- نفتح إقامة البرنادات العالمية التي سوف تخفف من ازعاج الحجاج بخصوص الاعاشة وتقديم الوجبات حيث ان البرنادات ليس بها إخفاقات في الطعام وكذلك يتم تحضير اكبر قدر من الوجبات مسبقة التحضير وتكون بطريقة منظمة.
- الاستنتاج من خلال نتائج التحاليل والتقييم للشركة الغذائية بأن لا يوجد تطبيق بشكل جيد لمبدأ تحضير الطعام بطريقة جيدة.
- التوزيع والنقل والترتيب الجيد للوجبات مسبقة التحضير من أهم العوامل لتحقيق سلامه الوجبات المقدمة للحجاج .
- يلاحظ محاوله إفشال تجربة الوجبات مسبقة التحضير من قبل بعض الشركات وذلك للعودة لما كان عليه في السابق والطبخ في المخيימות وذلك من أجل تحقيق ارباح أكثر.
- الاستفادة من سفوح الجبال المستوية لبناء دورين من الخيام تساهم في زيادة الطاقة الاستيعابية لمشعر منى.

تحليل (SWOT) (النقل):

الضعف	القوة
تأخر وصول الحافلات وعدم وصولها في الوقت المناسب نسبة للازدحام المروري يسبب ازعاج للحجاج.	الحافلات ذاتية القيادة لا تحتاج سوى علامات طريق واضحة، وتتوفر عدة آلاف من السائقين.
ضعف شبكة الانترنت والهاتف النقال بالمشاعر	التزام شركات النقل بمعايير الجودة نجد ان الحافلات موديلاتها جديدة لضمان تنقل الحجاج بكل يسر وطمأنينة.
تأخر التوسيع بالنقل التردددي	توفر ورش متنقلة لعمل الصيانة أثناء تعطل الحافلات. وأيضاً وفرت شركات النقل الاحتياطي من السائقين.
المهددات	الفرص
شدة الزحام على الطرق المخصصة للنقل التقليدي بنظام الرد الواحد والردين. مما يعطل حركة حوالي 40% من الحجاج بالمشاعر المقدسة.	التوسيع بالنقل التردددي بالمشاعر ومكانة بشبكة الطرق الحالية
التزايد الكبير المتوقع للحجاج والمعتمرين يتطلب زيادة سعة النقل	توفير بنية تحتية لتطوير مشاريع النقل في سبيل خدمة الحجاج.
قدوم عدد كبير من السائقين غير المتخصصين لأداء الحج.	الدرج نحو تنفيذ المخطط الشامل للنقل التردددي
شدة الزحام على بعض الطرق بالرغم من خلو بقيتها.	استخدام حافلات التروية للتصعيد بخفض حجم الاسطول.
اهدر مساحات شاسعة من عرفات ومزدلفة لموافق الحافلات بالنقل التقليدي، وكذلك لمحطات القطارات	تكامل خطط التشغيل يوزع الحمل المروري على كامل شبكة الطرق مما يسهل الحركة ويزيد الاستيعابية.

التوصيات والمقترحات:

- ضرورة توفير محطات مجربة تعتمد على تقنيات حديثة لجدولة الرحلات وفقاً لمعايير تم وضعها عند تحديد أماكن المحطات، والتي تراعي أماكن سكن الحجاج وطبيعة تنقلاتهم.
- كما أنّ توفير جداول زمنية لنقل الحجاج موضحة على شاشات إلكترونية داخل مساكنهم لإرشادهم إلى المحطات التي سيتم استخدامها لنقلهم، سيحدث فرقاً ملحوظاً في جودة عملية النقل من خلال تقليل زمن الرحلات إضافةً ل توفير تكاليف النقل والأثر البيئي عبر رفع كفاءة التشغيل.
- توفير عديد من خيارات التنقل، واستحداث أنماط جديدة منها خدمة السكوتر الكهربائي؛ لتسهيل عملية نقل الحجاج للمساهمة في أداء مناسك الحج بكل يسر.

رابعاً: التوجّه الاستراتيجي لشركات خدمة الحجاج:

الاستراتيجية المناسبة لشركات خدمة الحجاج هي استراتيجية التنوع والتّوسيع ويعود ذلك إلى أن شركات خدمة الحجاج تتمتع بنواعيّة، وتوجّه بعضاً من التّهديدات أهمّها حدة المنافسة، لذا استخدمت تلك الشركات نواعيّ القوّة لديها لبناء فرص في عدة مجالات سعياً لارضاء ضيوف الرحمن والحفاظ على مكانة تلك الشركات.

الخاتمة

تسعى دوماً شركات خدمة الحجاج لتحقيق الفعالية والكفاءة لتحقيق الأهداف، وتولي تلك الشركات اهتماماً كبيراً في التطوير والإرتقاء بالخدمات المقدمة لضيوف الرحمن من خلال إتباع أساليب التحليل الحديثة كتحليل (sowt) وغيرها من الأساليب المتنوعة. ولنتمكن تلك الشركات من تحسين الخدمات لابد من وجود بعضًا من العوامل والتي تساعد على تحقيق ذلك ومنها وجود مناخ ملائم بشركات خدمة الحجاج، حيث أنّ الأمر يوجّب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والإرتقاء به كي يتماشى مع أهداف تلك الشركات والعاملين بها، ليكون محفزاً ل تلك الشركات ومستكشفاً لابدّاعات وطاقات الكوادر البشرية والتقنية، ومن ثم يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

النتائج:

1. يُعد تحليل (sowt) نموذجاً هاماً لشركات خدمة الحجاج ماله من أثر في تحديد استراتيجيتها.
2. استخدام الموارد المتاحة بشكل منظم ملائم مع احتياجاتها يسهم بشكل كبير وفعال في تحسين الخدمات بشركات خدمة الحجاج.
3. تحديد نقاط القوّة يساعد شركات خدمة الحجاج على تحديد مستوى الخدمات المقدمة من قبل تلك الشركات.
4. يسهم التحليل الاستراتيجي في تحقيق الرؤية الشاملة لشركات خدمة الحجاج عن طريق تشخيص العوامل الداخلية والخارجية، من أجل الوصول لنقاط قوّة وضعف وفرص وتهديدات لتلك الشركات ومن ثم تحديد الاستراتيجية الملائمة.
5. اتضح أن تكون إدارات شركات خدمة الحجاج دقيقة وواضحة عند النظر في نقاط القوّة والضعف، حيث انه كلما كان التحليل أكثر دقة كلما أصبحت الشركة في وضع أفضل للبقاء والاستمرار.

التوصيات:

- تخصيص ميزانيات محددة، لدعم أنشطة التحليل الاستراتيجي في شركات خدمة الحجاج.
- العمل على نشر مفهوم وثقافة التحليل الاستراتيجي بشكل واسع لدى جميع الأطراف ذات العلاقة وإصدار التعليمات والنشرات التي تعكس ذلك الأمر، والالتزام بمبادئها وقواعدها في شركات خدمة الحجاج لبلوغ أهدافها المرجوة.
- ضرورة اعتماد نظام حواجز فعال للعاملين بشركات خدمة الحجاج لتشجيعهم على التفكير الاستراتيجي.
- ضرورة أن تضع شركات خدمات الحجاج نظام أولويات محدد لتقدير (الفرص والتهديدات) الحالية والمحتملة.
- ضرورة قيام شركات خدمة الحجاج بمقارنة إمكانياتها الحالية مع إمكانياتها في الماضي ومع إمكانيات الشركات المنافسة لها.
- توليد البديل الاستراتيجي في ضوء عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.

المراجع

- إدريس، ثابت عبد الرحمن.(2009). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. ط.2. الدار الجامعية. الإسكندرية.

- البلطة، مجاهد سعد أحمد (2020). واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها، المركز الديمقراطي العربي 16 أغسطس 2020.
- الصرايحة ، إسماعيل محمد. (2020). التحليل الاستراتيجي، ط.2. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان
- الطيبي، ا، م.(2018). الادارة الاستراتيجية. ط.3. دار حامد:الأردن.
- العيساوي، محمد حسين ، وأخرون.(2021).الادارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة. ط.3. دار الوراق:الأردن.
- القصبي، عبدالله ماجد؛ وعبد، سراج يوسف. (2018). خطة استراتيجية لإنشاء مركز تدريب العاملين في منظومي الحج والعمرة، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: العلوم البندسية، م 29 ع 1، ص 61 – 80.
- تبیدی، م، ح.(2020). اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء، الخرطوم: السودان.
- جييعج، نبیله. (2021). أهمية تحليل سوات SWOT في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسییر والعلوم التجارية. مج 14، ع 02 ص 143- 157
- حبتور، عبدالعزيز صالح.(2021). الادارة الاستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير.ط.3. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان:الأردن.
- درة، ع، ا؛ جرادات، م.س.(2021). الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين:النظريه والتطبيق.ط.4. دار وائل للنشر والتوزيع:الأردن.
- شهرزاد، بخدة، (2018). استخدام بطاقة الأداء المتوازن والتحليل البيئي SWOT في تطوير التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الهاتف النقال بالجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية:جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسییر، مج 4، ع 3 - 48 . 63
- عياس ، محمود السيد؛ لوس ، عفيفه فتحي رفله.(2023). SWOT- Analysis في التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق. مج 39، ع 12.2.
- ديسمبر 2023. ص 104-133
- عقبة، قطاف. (2019). اثر التشخيص المالي على التنافسية المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مطاحن كبرى للجنوب- بسكرة . الجزائر.
- على، آدم. (2018).أساليب التحليل الاستراتيجي للتکالیف ودورها في دعم القدرة التنافسية وخفض التکلفة: دراسة میدانیة على شرکة الامن الغذائي الصناعیة، رسالۃ دکتوراه، کلیة الدراسات العلیا، جامعۃ النیلین، السوдан.
- مبارك.ب، غربی. (2017). التشخيص البيئي باعتماد نموذج سووت كآلية لتفعیل نظام المعلومات التسويقیة. مجلة الاصیل للبحوث الاقتصادية والاداریة، مج 12.ع.3.
- مساعدة، ماجد عبد المهدی. (2021). الادارة الاستراتيجية (مفاهیم - عمليات - حالات تطبيقیة، ط.3، دار المسيرة للنشر و الطباعة و التوزيع، الأردن.
- المغربي ع.(2020). الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين،ط.3. د. ن.
- Jack, Carlsen (2019). "Strategic SWOT analysis of public, private and not-for-profit festival organizations". Festival Management, Vol. 2 Iss: 1.
 - Jean-Charles Mathé, management stratégique concurrentiel, Librairie Vuibert, France, 2019, p15.