

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

* 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/AJSRP.Q180824>

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.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](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

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 In 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 الى ابراز 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 على بقاء واستمرار الشركة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أسهم استخدام التحليل الاستراتيجي في معرفة الاستراتيجية المتبينة في خدمات شركات خدمة الحجاج.

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

المحور الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يمر عالم اليوم بمجموعة تغيرات في كافة القطاعات مما انعكس ذلك على المنظمات بسعيها لفهم بيئتها الديناميكية والمتغيرة 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 ركيزة أساسية لنجاح منظمات الأعمال، حيث يوفر للمنظمات نهجاً منظماً من أجل التغلب على التحديات والاستفادة من الفرص التي يوفرها السوق الديناميكي والتنافسي اليوم. فهو بمثابة بوصلة توجه المنظمات نحو أهدافها وغاياتها المنشودة مع ضمان التوافق بين الموارد والقدرات والبيئة الخارجية. وتكمن أهميته في قدرته على تعزيز الوضوح والتوجيه والمقدرة على التكيف، وتمكين تلك المنظمات من اتخاذ قرارات مستنيرة، وكذلك تخصيص الموارد بشكل فعال، والبقاء في المقدمة في مشهد الأعمال المتطور باستمرار.

مشكلة الدراسة

عن طريق الاطلاع على الدراسات والادبيات التي تناولت العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وتطوير خدمات شركات خدمة الحجاج فإن المشكلة الرئيسية للدراسة نجدها تتمثل في أن بعضاً 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 لتتمكن 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

يتبين من خلال الدراسات سابقة الذكر أن بعضها أشار إلى أن ممارسات التحليل الاستراتيجي تمارس من الناحية النظرية واعتبار أنها مجرد خطط ورقية غير مفعلة كما يجب، وأن الدراسات تناولت بعض المتغيرات وبحث العلاقة بينها من غير الاهتمام والتركيز بالآلية التي توجه أو تفيد المسؤولين بالشركات حول ممارسة التحليل الاستراتيجي حسب تلك النتائج. لذا فإن تناول الدراسة الحالية في إطار ممنهج يضفي لها أهمية، حيث أن تطبيق الدراسات السابقة في الغالب على الشركات أو المؤسسات حكومية أو تعليمية، مما يكون معه أمر التطبيق على الشركات التي اختيرت ك مجال للتطبيق يمثل أهمية خاصة للدراسة وتتماشى 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 لممارسة التحليل الاستراتيجي خاصة وأنها تطبق على الشركات التي تقدم خدمات الحج والتي نجدها تحتاج لخطط تساعد 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 وبتعمق.
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:

تكمّن أهمية الموضوع العلمية في انه يعتبر دراسة جديدة تضاف للدراسات نسبة لقلّة الدراسات في هذا الموضوع في البيئة السعودية، وبالرغم من توجه العديد من الابحاث لدراسة هذا الموضوع غير ان التغطية له ما زالت بأمس الحاجة إلى تداخل وإثراء من قبل الباحثين، إضافة الى 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 يتسنى لها معالجتها في ظل بيئة سريعة التغير والتطور والنمو.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بصورة رئيسية الى معرفة دور استخدام أداة التحليل (sowt) في تحسين الخدمات لدى شركات خدمة الحجاج ومن ثم تتفرع منه الاهداف 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 المقترحات 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 بنقاط الفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة" (ادريس، 2019، ص 110)

- جوانب القوة (Strengths):

هي النقاط والنواحي الايجابية أو المتميزة في شركة والتي أفرزها التحليل الاستراتيجي لهذه الشركة.

- جوانب الضعف (Weaknesses):

"بعضها من الجوانب السلبية او التي ليست متميزة داخل الشركة، كذلك هي جوانب تمنع الشركة من الوصول الى او تحقيق الميزة التنافسية، وينبغي ان تحدد هذه النقاط ليس من العاملين بالشركة فحسب ولكن كذلك ضرورة إشراك الاطراف الخارجية المستفيدة من خدمات هذه الشركات" (درة وجردات، 2021).

- الفرص (Opportunities)

"عبارة عن الخدمات المقدمة للمجتمع الخارجي، والتي يمكن عن طريقها للشركة تعزيز وتطوير جوانب القوة بها وصولاً للأهداف التي تسعى اليها" (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 تأثر كل منها، حيث انه تساعد دراسة وتقييم 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:

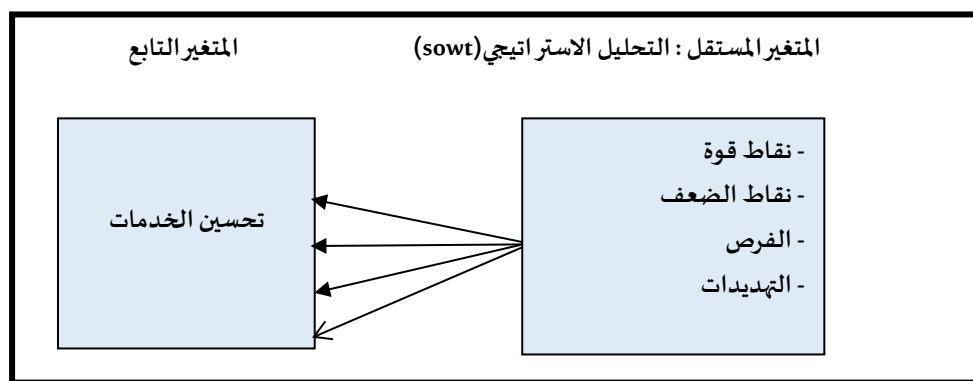
للإجابة على مشكلة الدراسة والوصول للأهداف المرتبطة بموضوع الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، للتعريف بمتغيرات الدراسة واستخلاص النتائج.

هيكل الدراسة:

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

نموذج الدراسة:

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحث

يتبين 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 – التحديات) بتحسين الخدمات.

المحور الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

نجد أن غالبية المنظمات تعمل في ظل بيئة سريعة التغير ومعقدة، تواجه فيها تحديات جديدة كالعولمة والمنافسة الدولية، التي تفرض على المنظمات تبني أفضل ممارسات من أجل الوصول إلى أهدافها، وهذه التحديات فرضت عليها نسبة للتحويلات 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 تفاديها، وهو ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي وهو يعد عملية هامة بالنسبة للمنظمة، من أجل احاطة المنظمة بكافة الظروف 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 التغير وتعديل الاهداف والمركز الاستراتيجي للمنظمة. ومن أهم أدوات التحليل الاستراتيجي تحليل سوات حيث يعد

مفيدا في المواقف المعقدة والتي تتسم بها طبيعة القرارات الاستراتيجية. ويساعد المنظمات بتحليل وتقييم جميع العوامل الداخلية والخارجية، لذا يعد 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. ان التغيرات البيئية المستمرة والسريعة تكنولوجيا، اقتصاديا، اجتماعيا وحضاريا تجعل المخاطرة قدرا تواجهه جميع المنظمات والفعاليات والأنشطة الاقتصادية حول العالم ولذا على ادارات تلك المنظمات التحسب باستمرار وفعالية لمواجهة جميع أنواع المخاطر وصياغة الوسائل من اجل تفاديها والوقاية منها.

أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي

يعتبر التحليل الاستراتيجي واحد من المكونات المهمة لعمليات الادارة الاستراتيجية، حيث انه يهتم 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 والمتوقعة، 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 توافق أفضل بينهما" (العيساوي وآخرون، 2021، ص 275).

ثانياً: أهمية التحليل الاستراتيجي:

- يحظى التحليل الاستراتيجي بأهمية كبرى نظراً لما يقدمه للمنظمة من فوائد، والتي أهمها التالي: (الصريرة، 2020)
- يساعد التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة وأهداف المنظمة.
- تحليل البيئة الداخلية باستمرار يجعل الاستراتيجيين على دراية ومعرفة دائمة بجميع ما بها من قوة يمكن تعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها في المستقبل ونقاط ضعف ينبغي التغلب عليها وعلاجها.
- تحليل البيئة الخارجية باستمرار يجعل الاستراتيجيين على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامهم والتي يمكن أن تستثمر وايضا 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 المفاضلة 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 بانها الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة والعمليات المستخدمة في توظيف هذه الامكانيات والقدرات لإنجاز الأهداف، ويتوقف نجاح المنظمة الى مدى كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وايضا درجة تأثير كل منهما 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 الاولى من جميع عناصرها: القوة (STRENGTH)، الضعف (WEAKNESS)، الفرص (OPPORTUNITIES)، التهديدات (THREATS) (مبارك وغريبي، 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، وتتمثل في الكفايات والقدرات والخصائص التي تمتلكها الإدارة، وكفاءة التنظيم والقدرة على تحقيق أفضل الانجازات وتراكم الخبرات، ومن عوامل قوة المنظمة توفر الموارد المالية وسهولة الحصول عليها، وتوفر

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 تملكها، والضعف لدى الإدارة على اتخاذ 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 ونموها مستقبلاً، وهي تمثل النواحي التي يجب على المنظمة أن تحسن فيها إذا ما أرادت أن تنجح على المدى الطويل (درة وجرادات، 2021، ص 520).

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

التحديات: وهي العوامل الخارجية المؤثرة بصورة سلبية على أداء المنظمة مثل المؤشرات الاقتصادية السلبية أو المنافسة (الطيبي، 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 أن نصف متغيرات هذه البيئة كالتالي:

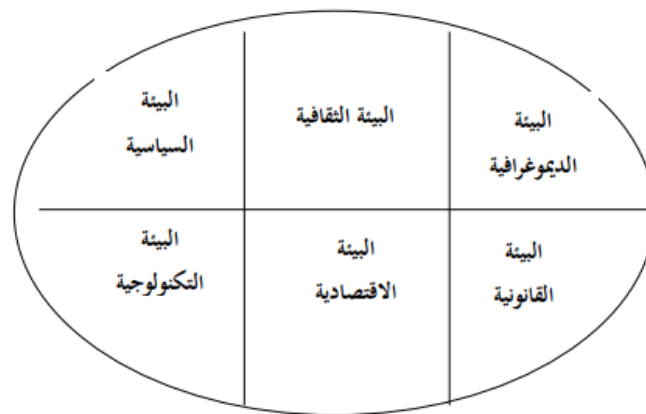
المتغيرات الاقتصادية: كالدخل القومي ومعدلات نموه، معدل الفائدة، متوسط دخل الفرد ومعدلات نموه، الناتج القومي ومعدلات نموه، نسبة البطالة... الخ.

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 والانتخابات 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 كتلتا اقتصادية دولية.

شكل رقم (2) مكونات البيئة الخارجية العامة



المصدر: حبتور، عبدالعزيز صالح. (2021). الإدارة الاستراتيجية: إدارة 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 الأكثر لمتابعة البيئة الخارجية الخاصة، وتتكون البيئة الخارجية الخاصة من عدد العناصر أو المتغيرات كالمنافسين والموردين والمستهلكين والوكالات، والحكومة والمنظمات العمالية وغير ذلك من العوامل الأخرى (تبديي، 2020، ص 78).

الشكل رقم (3) نموذج تحليل (sowt)

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

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

رابعا: المصادر الرئيسية لبيانات التحليل (sowt)

ينبغي على ادارة المنظمة الاعتماد على مصادر موثوقة ومتعددة لجمع البيانات والمعلومات الضرورية المرتبطة بمحيط عمل المنظمة، ويمكن للمنظمة ان تعتمد عليها:

أنظمة المسح البيئي: تأخذ أنظمة المسح البيئي أشكالاً مختلفة حسب قدرات واحتياجات المنظمة المستخدمة لها، وهذه الأنظمة تتمثل في ثلاث 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 وغالباً ما ترتكز الجهود على الأحداث الماضية، حيث أنها أضحت واقعاً بمؤشرات بيئية، إضافة الى أن الجهود ترتكز لتحديد تداعيات الأحداث على وضع المنظمة في الأمد القصير، ان 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 اعادة التقييم السنوي لأحداث محددة من أجل توجيه عملاء المنظمة في المستقبل، وهذا النوع من الأنظمة عادة ما يركز على المعطيات المتداخلة من أحداث الماضي والحاضر والمستقبل، والتي يعطى لها أهمية من المنظمة.
- أنظمة المسح المستمرة: تراقب وتفحص هذه الأنظمة مكونات البيئة المنظمة باستمرار، حيث ان المسح هنا يمثل أنظمة مستمرة وليست عملية مؤقتة تفرزها أحداث محددة، وغالباً فإن هذه الأنظمة أكثر اتجاهاً نحو المستقبل من الأنظمة السابقة.
- أنظمة التنبؤ: إن التنبؤ بمعطيات البيئة يعتبر خطوة هامة ومحورية رئيسية لتحليل نقاط القوة والضعف وتحليل الفرص والتحديات، إضافة إلى تحديد عمليات الاستراتيجية المؤثرة على بيئة المنظمة مستقبلاً، حيث ان هناك العديد من المنظمات تجد أن التنبؤ المستقبلي بالأحداث يعتبر عنصراً محورياً في النجاح التنظيمي، وان هناك العديد من الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي منها الاسقاطات 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 الى القاء الضوء على اهمية استخدام تحليل سوات SWOT في المؤسسة الاقتصادية وكيف يمكنه المساهمة في تحقيقه لميزة تنافسية، حيث تم اعتماد شركة هواوي للهواتف الذكية كنموذج لمؤسسة حققت ميزة تنافسية باعتمادها على تحليل سوات، كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد تحليل SWOT من قبل المؤسسات الاقتصادية من اجل معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات لتحقيق الميزة التنافسية، والسعي لرصد تغيرات عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بشقيها العامة والخاصة بصفة مستمرة لتكون أساساً لتطوير علاقات تفاعلية ناجحة من اجل 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 استبانة تضمنت (65) فقرة طبقت على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة بلغ قوامها (355) فرداً، ومن أهم 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، كإحدى 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 المقاييس المالية وغير المالية. ومن ثم فإنه لا بد على المؤسسة من أن تقوم بدراسة وتحليل المتغيرات البيئية عن طريق تحليل SWOT، وقد أكدت 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 الهادفة 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 ونمت 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 (الرفاهية) العالية وسط أجواء إيمانية وروحانية. وتولي شركات خدمة الحجاج عناية خاصة باحتياجات ضيوف الرحمن بالإضافة إلى ابتكار وتطوير وسائل جديدة من شأنها أن تزيد من مستوى الخدمة المقدمة للحجاج.

للتقنية دور أساسي فهي تضفي طابعاً حداثياً 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 الإطلاق دون المساس بوقار وخطوات المناسك.

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

المستمر وحيوي بخدمة شركات خدمة الحجاج أن تطور خدماتها لتلحق للخدمة الراقية التي تتناسب مع ضيوف الرحمن التي تعتبر خدمتهم شرفاً وكرامة مدى الحياة.

كل تلك التجهيزات أسهمت في تيسير وسلاسة الانسياب تصعيدياً ونفراً وسعيّاً وطوافاً ورمياً، أسعدت الحجاج وأشعرتهم بالراحة والطمأنينة وهم يؤدون مناسكهم بسعادة بالغة ومتعة كبيرة، ولسان حالهم يلجج بعبارات الشكر والعرفان.

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية:

البناء التنظيمي :

تتميز شركات خدمة الحجاج بهيكل تنظيمي معقد جداً ، نظراً لتعدد فروعها ووحدات الأعمال بها . كجزء من خطط شركات خدمة الحجاج لرحلة التحول، تم اطلاق واحد من أهم تلك المشاريع التنظيمية والذي يهدف الى:

- العمل على تطوير الموارد المهنية والفرص الوظيفية.
 - التحضير للتوسع في المستقبل.
 - زيادة الكفاءة.
- كما أن رحلة تطوير الهيكلة لشركات خدمة الحجاج مستمرة لضمان كفاءة العمل والاستعداد إلى خطط توسعية بالمستقبل.

الجودة والتحول الرقمي لدى شركات خدمة الحجاج:

تولى شركات خدمة الحجاج اهتماماً كبيراً بإدارات 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 المساندة 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 والعمرة ، وقد أدت إلى تحقيق نتائج إيجابية غير مسبوقة. الاهتمام بالتحول الرقمي ودعم الشركات للتحول الرقمي ودوره الهام 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 وتسعى دائماً لتحسينها وتطويرها.

موارد وإمكانيات البحث والتطوير:

تتلخص رؤية شركات خدمة الحجاج في مجال البحوث والتطوير في البحث الدائم عن جودة عالية ترضي ضيوف الرحمن وتلبي 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 تركز عليها، فالموظفون هم شركاء في ترسيخ القيمة المؤسسية لتلك الشركات، وكجزء من أهداف تلك الشركات الرئيسية، فشركات خدمة الحجاج تسعى لمواصلة العمل على الاعتناء بهم وتطوير مهاراتهم وتحفيز جهودهم. لقد كان منهج شركات خدمة الحجاج الارتقاء بالموارد البشرية والاستفادة من خبراتهم من خلال عملية إعادة هيكلة تضمنت توزيع الأدوار والمسؤوليات بأسلوب يجعل من كل موظف شريكاً أو مطوراً للعمل ضمن مسؤولياته المهنية.

لقد أخذت شركات خدمة الحجاج على عاتقها مسؤولية إثراء المهارات المهنية للموظفين، من خلال الارتقاء بمهاراتهم وتحسين أدائهم. وقد حظي 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:

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

عدد كبير 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:

سعي شركات خدمة الحجاج دوماً لتطوير خدماتها بشكل عائقاً أمام دخول منافسين جدد إضافة إلى السمعة الجيدة التي اكتسبتها تلك الشركات منذ زمن.

ومن المقترحات 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. هنالك عدد من البدائل المتاحة.

تحليل (SWOT) لمرحلة التسكين:

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

التوصيات:

- 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 لتسهيل على الحجاج معرفة المسائل الفقهية المختلفة وايضاً توفير الاتصال الدولي والفاكس والبريد.
- توفير أجهزة الحاسب الآلي لأصحاب الأعمال لارسال ايميلات مهمة او تنفيذ مهام معينة.
- ضرورة توسيع مساحات المواقف المخصصة للسيارات.

تحليل (SWOT) لخدمات الإعاشة بشركات خدمة الحجاج:

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

التوصيات والمقترحات

- توفير بدائل متعددة لتغذية آمنة للحجاج..
- ضرورة تشكيل هيئة تنسيقية لشركات الإعاشة، بالإضافة إلى تأكيد أهمية تطوير المطابخ في مخيمات مشعر منى لتتلائم مع المتطلبات الصحية اللازمة في تجهيز وجبات الإعاشة وتوفير مطابخ مؤقتة بمشعر عرفات والتنسيق المبكر مع الجهات الأمنية في تسهيل دخول العربات المخصصة بمطابخ ومؤسسات الإعاشة.
- لا بد من إشراك عناصر بشرية لها خبرة طويلة في خدمات الحجاج؛ للقيام بتدريب المقومين والمراقبين لهذه المؤسسات، مع الاهتمام باختيار عناصر شابة ومؤهلة تدريباً على أعمال المراقبة والتقييم.
- 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 مركزية في حى المشاعر المقدسة.
- ينبغي قيام دورات و ندوات تدريبية مكثفة سنوياً لقيادي الشركات ومتمهدي الخدمات و لكل من يعمل لخدمة حجاج بيت الله الحرام.
- الاستفادة من تقنيات الرحلات الجوية للوجبات الغذائية مسبقة التجهيز والتجميد بمواصفات تناسب الحجاج.
- اعتبار الجودة الشاملة محور أساسى في الخطة الإستراتيجية لمؤسسات الإعاشة والتموين.
- ان تعتمد على التغذية الراجعة في عمل الإجراءات التصحيحية لإدارة الجودة، وقياس جودة الأداء في جميع الأقسام.

تحليل (SWOT) مشعر عرفات

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

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

التوصيات والمقترحات:

- تقوية الكهرباء بالمخيمات.
- زيادة شبكة الطرق والأنفاق التي تربط مناطق المشاعر بمشعر عرفة تفاديا للزحام الشديد.
- تجهيز 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 للممرات الرابطة بين مسجد نمره، وجبل الرحمة.
- تعتمد معالجة مشكلة الزحام في منطقة جبل الرحمة على الحلول الهندسية المدعمة بالخطط التشغيلية، والتوعية، والإرشاد.
- التوسع في الاستعانة بالمتطوعين من الشباب والشابات السعوديات خلال مواسم الحج التالية.

تحليل (SWOT) مشعر مزدلفة

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

التوصيات والمقترحات:

- 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

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

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

التوصيات والمقترحات:

- نقترح إقامة البرندات العالمية التي سوف تخفف من انزعاج الحجاج بخصوص الاعاشة وتقديم الوجبات حيث ان البرندات ليس بها إخفاقات في الطعام وكذلك يتم تحضير اكبر قدر من الوجبات مسبقا 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 مسبقا التحضير من أهم العوامل لتحقيق سلامه الوجبات المقدمة للحجاج .
- يلاحظ محاوله إفشال تجربه الوجبات مسبقا التحضير من قبل بعض الشركات وذلك للعودة لما كان عليه في السابق والطبخ في المخيمات وذلك من اجل تحقيق ارباح أكثر.
- الاستفادة من سفوح الجبال المستوية لبناء دورين من الخيام تساهم في زيادة الطاقة الاستيعابية لمشعر منى.

تحليل (SWOT) النقل:

القوة	الضعف
الحافلات ذاتية القيادة لا تحتاج سوى علامات طريق واضحة، وتوفر عدة آلاف من السائقين.	تأخر وصول الحافلات وعدم وصولها في الوقت المناسب نسبة للازدحام المروري يسبب انزعاج للحجاج.
التزام شركات النقل بمعايير الجودة نجد ان الحافلات موديلاتها جديدة لضمان تنقل الحجاج بكل يسر ومأمونية.	ضعف شبكة الإنترنت والهاتف النقال بالمشاعر
توفر ورش متنقلة لعمل الصيانة اثناء تعطل الحافلات. وأيضاً وفرت شركات النقل الاحتياطي من السائقين.	تأخر التوسع بالنقل الترددي
الفرص	المهددات
-التوسع بالنقل الترددي بالمشاعر ومكة بشبكة الطرق الحالية	شدة الزحام على الطرق المخصصة للنقل التقليدي بنظام الرد الواحد والرددين. مما يعطل حركة حوالي 40% من الحجاج بالمشاعر المقدسة.
توفير بنية تحتية لتطوير مشاريع النقل في سبيل خدمة الحجاج.	التزايد الكبير المتوقع للحجاج والمعتمرين يتطلب زيادة سعة النقل
التدرج نحو تنفيذ المخطط الشامل للنقل الترددي	قدوم عدد كبير من السائقين غير المتخصصين لأداء الحج.
استخدام حافلات التروية للتصعيد يخفف حجم الاسطول.	شدة الزحام على بعض الطرق بالرغم من خلوبيقتها.
تكامل خطط التشغيل يوزع الحمل المروري على كامل شبكة الطرق مما يسهل الحركة ويزيد الاستيعابية.	اهدار مساحات شاسعة من عرقات ومزدلفة لمواقف الحافلات بالنقل التقليدي، وكذلك لمحطات القطار

التوصيات والمقترحات:

- ضرورة توفير محطات مجهزة 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 إضافة لتوفير 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.

رابعا: التوجه الاستراتيجي لشركات خدمة الحجاج:

الاستراتيجية المناسبة لشركات خدمة الحجاج هي استراتيجية التنوع والتوسع ويعود ذلك الى ان شركات خدمة الحجاج تتمتع بنواحي قوة، وتوجه بعضها من التهديدات أهمها حدة المنافسة، لذا استخدمت تلك الشركات نواحي القوة 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 والإتقاء بالخدمات المقدمة لضيوف الرحمن من خلال إتباع أساليب التحليل الحديثة كتحليل (sowt) وغيرها من الأساليب المتنوعة. ولتتمكن تلك الشركات من تحسين الخدمات لا بد من وجود بعضاً من العوامل والتي تساعد على تحقيق ذلك ومنها وجود مناخ ملائم بشركات خدمة الحجاج، حيث أن الأمر يوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به كي يتماشى مع أهداف تلك الشركات والعاملين بها، ليكون محفزاً لتلك الشركات ومستكشفاً لابتداعات وطاقات الكوادر البشرية والتقنية، ومن ثم يمكن الوصول الى النتائج التالية:

النتائج:

1. يعد تحليل (sowt) نموذجاً هاماً لشركات خدمة الحجاج لما له من أثر في تحديد استراتيجيتها.
2. استخدام الموارد المتاحة بشكل منتظم ملائم مع احتياجاتها يسهم بشكل كبير وفعال في تحسين الخدمات بشركات خدمة الحجاج.
3. تحديد نقاط القوة 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 قوة وضعف وفرص وتهديدات لتلك الشركات ومن ثم تحديد الاستراتيجية الملائمة.
5. اتضح ان تكون إدارات شركات خدمة الحجاج دقيقة وواضحة عند النظر في نقاط القوة 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 حوافز فعال للعاملين بشركات خدمة الحجاج لتشجيعهم على التفكير الاستراتيجي.
- ضرورة أن تضع شركات خدمات الحجاج نظام أولويات محدد لتقييم (الفرص والتهديدات) الحالية والمحتملة.
- ضرورة قيام شركات خدمة الحجاج بمقارنة إمكانياتها الحالية مع إمكانياتها في الماضي ومع إمكانيات الشركات المنافسة لها.
- توليد البدائل الاستراتيجية في ضوء عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.

المراجع

- إدريس، ثابت عبدالرحمن. (2009). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. ط2. الدار الجامعية. الإسكندرية.

- البيلطة، مجاهد سعد أحمد (2020). واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها، المركز الديمقراطي العربي 16 أغسطس 2020.
- الصرايرة ، إسماعيل محمد. (2020). التحليل الاستراتيجي، ط2. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان
- الطيطي، ا، م. (2018). الادارة الاستراتيجية. ط3. دار حامد: الأردن.
- العيساوي، محمد حسين ، وآخرون. (2021). الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة . ط3. دار الوراق: الأردن.
- القصبي، عبدالله ماجد؛ وعابد، سراج يوسف. (2018). خطة استراتيجية لإنشاء مركز تدريب العاملين في منظومتي الحج والعمرة، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: العلوم الهندسية، م 29 ع 1 ، ص 61 – 80.
- تبيدي، م، ح. (2020). أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء. الخرطوم: السودان.
- جعيجع، نبيلة. (2021). أهمية تحليل سوات SWOT في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. مج 14، ع 02 ص 143- 157
- حبتور، عبدالعزيز صالح. (2021). الادارة الاستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير. ط3. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان: الاردن.
- درة، ع؛ جرادات، م.س. (2021). الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق. ط4. دار وائل للنشر والتوزيع: الاردن.
- 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 التسيير، مج 4، ع 3: 48 - 63.
- عباس ، 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 للتكاليف ودورها في دعم القدرة التنافسية وخفض التكلفة: دراسة ميدانية على شركة الأمن الغذائي الصناعية ،رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- مبارك، ب، غريبي. (2017). التشخيص البيئي باعتماد نموذج سووت كآلية لتفعيل نظام المعلومات التسويقية. مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، مج 12. ع 3.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي. (2021). الادارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، ط3، دار المسيرة للنشر و الطباعة و التوزيع، الأردن.
- المغربي ع. (2020). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط3. 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.