



أثر التحليل الاستراتيجي في مواجهة تحديات عمل مكاتب المفتشين العموميين (دراسة حالة في مكتب وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة)

الباحث حيدر شاكر محمود

أ.د. ليث علي يوسف الحكيم

جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

الغرض: يهدف البحث إلى تقديم وجهة نظر قائمة على أساس الأثر المترتب على التحليل الاستراتيجي في مواجهة تحديات مكاتب المفتشين العموميين (دراسة حالة في مكتب المفتش العام/ وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة) لوجود سببين أساسيين أولهما: إنّ هناك من ينادي بإلغاء وجود مكاتب المفتشين العموميين، وثانيهما إنّ الباحث يعمل موظفاً في أحد فروع هذا المكتب.

التصميم/ المنهجية: بالاعتماد على طريقة العينة العشوائية فقد تم توزيع (50) إستبانة على عدد من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة، إذ تم استرجعها، وكانت كلها تعد إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبمعدل استجابة (100%) ، إذ تم تحليلها بوساطة البرنامج الإحصائي (SPSS v.22).

أهمية الدراسة: بسبب قلة الدراسات التي تربط بين التحليل الاستراتيجي وعمل مكاتب المفتشين العموميين، من الممكن أن تكون هذه الدراسة كفيلة بتشخيص عدد من معوقات العمل وإيجاد البدائل المناسبة لمعالجتها بالاعتماد على تحليل (SWOT) المستخدم في تصميم أسئلة الإستبانة والتحليل الإحصائي المستخدم للوصول إلى النتائج التي تبني على ضوءها البدائل الإستراتيجية.

النتائج النظرية: إمكانية استخدام التحليل الاستراتيجي بوساطة إحدى وسائله وهو تحليل (SWOT) في تعيين وتحديد واقع البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) وواقع البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وتحديدها.

النتائج العملية: ظهر عبر التحليل الإحصائي تفوق نقاط الضعف على نقاط القوة في البيئة الداخلية وتفوق التهديدات على الفرص الموجودة في البيئة الخارجية لمكتب المفتش العام.

التوصيات:

1- ضرورة تمسك المكتب بفكرة ربطه برئاسة مجلس النواب، وذلك يمكنه من أداء عمله بشكل أفضل.

2- ضرورة بقاء مكتب المفتش العام بوصفه صمام أمان في الوزارة يراقب ويقوم أداء العاملين.

3- تعزيز الكفاءات الموجودة في المكتب، ضرورة تعريف المواطن بعمل المكتب.

الكلمات الرئيسية: التحليل الاستراتيجي، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، مكتب المفتش العام.

Abstract

Purpose: The aim of the research is to present a view based on the impact of strategic analysis on the challenges of the offices of the public inspectors (a case study in the Office of the Inspector-General / Ministry of Construction and Housing and Public Municipalities), for two main reasons: , And secondly, the researcher works as an employee in one of the branches of this office.



DESIGN / METHODOLOGY: Based on the random sampling method, 50 questionnaires were distributed to a number of employees of the Office of the Inspector-General in the Ministry of Construction, Housing and Public Municipalities, which were retrieved and all were considered valid for statistical analysis and response rate (100%). Analyzed by the statistical program (SPSS v.22).

The importance of the study: Due to the lack of studies linking the strategic analysis and the work of the offices of the inspectors, it is possible that this study will be able to diagnose a number of obstacles to work and find suitable alternatives to address them based on the SWOT analysis used in designing questionnaires and statistical analysis used to reach the results Based on strategic alternatives.

Theoretical results: The possibility of using strategic analysis by means of one of its methods, SWOT analysis in identifying and defining the internal environment (strengths and weaknesses) and the reality of the external environment (opportunities and threats) and identifying them.

Operational results: Through statistical analysis, weaknesses outweighed the strengths of the internal environment and the superiority of threats to opportunities in the external environment of the Office of the Inspector-General.

Recommendations:

- 1 - The need for the Office to adhere to the idea of linking the presidency of the House of Representatives, so that he can perform his work better.
2. The need for the SIGIR to remain as a safety valve in the Ministry shall monitor and perform the performance of the personnel.
3. Strengthening the existing competencies of the Office, the need to define the citizen's work in the Office.

Key words: Strategic analysis, internal environment, external environment, Office of the Inspector-General.

المقدمة

يحظى موضوع النقيش والرقابة باهتمام كثير من قبل الدولة، إذ يُعدّ عينا لها تستطيع عبرها رؤية الأفراد العاملين في قطاعات العمل الوظيفي المختلفة وتقييم أدائهم على وفق ما تم التخطيط له من قبل. ولما كان موضوع النقيش بهذه الأهمية فقد أنشأت من أجله منظمات تتولى إدارة العملية الرقابية والتفتيشية وتسعى لتحقيق مجتمع نزيه، قوي، يستطيع الفرد فيه أن يجد كل مقومات العيش الكريم والعدالة التي تضمن حقوقه وما يعول عليه في حياته.

وبناءً على ذلك تم تأسيس مكاتب المفتشين العموميين في العراق بوصفها تجربة رائدة لمراقبة أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية التي أخذت على عاتقها تقديم أفضل الخدمات عبر الوسائل والتقنيات والكفاءات الموجودة لديها وهو ما جعلها في موقع مسؤولية كبير، يوجب عليها الإحاطة بظروف العمل وتقييم الواقع الراهن لغرض تحسين نشاطها وتفعيل وسائل رقابية أكثر ثقة ومرونة.

وعلى هذا الأساس جاء البحث ليكون مكملاً للبحوث الأخرى التي عملت في المجال نفسه، أي مجال (النقيش والرقابة في المؤسسات الحكومية)، فقد توزعت موضوعات الدراسة على أربع مباحث؛ تناول



المبحث الأول منهجية البحث؛ إذ تضمن مشكلة البحث وأهدافه وأهميته والمخطط الافتراضي للبحث ومجتمع البحث وعينته وحدوده ومنهجه وأدواته؛ وقد اعتمد البحث الاستبانة لتكون أداة قياس رئيسة لجمع البيانات ذات الصلة بالجانب الميداني، و تم عرض محددات البحث أيضاً.

أما المبحث الثاني فقد تضمن الإطار النظري للبحث؛ حيث تناول التحليل الاستراتيجي من حيث المفهوم والأهمية والمكونات والمسوغات والأدوات. ثم تطرّق البحث أولاً للتعريف بمفهوم تحليل (SWOT) و الأطر الخاصة به، ثم تناول مفهوم البيئة من حيث الخواص والأنواع. ثم تعرض المبحث للتعريف بمكتب المفتش العام في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة.

أما المبحث الثالث فقد عُني بالتحليل الإحصائي للبيانات؛ إذ تم ترميز فقرات مقياس البحث إلى (ENE) للدلالة على عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) التي بلغ عددها (13 فقرة)، و (EXE) للدلالة على عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) التي بلغ عددها (10 فقرات)، ثم تطرق المبحث للتحليل الوصفي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية عن طريق بيان مستوى توافرها.

وقد خلص التحليل إلى أن العاملين في مكتب المفتش العام بوزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة على دراية كافية بمستوى التأثير السلبي لهذه العوامل، أظهرت نتائج التحليل البيئي (SWOT) تفوق نقاط الضعف على نقاط القوة في البيئة الداخلية وتفوق التهديدات على الفرص في البيئة الخارجية الأمر الذي أوجب تحديد التوجه الاستراتيجي، فقد تم وضع إستراتيجية جديدة تضمنت الرؤية والرسالة والأهداف، وبدائل إستراتيجية ثلاثة: إستراتيجية إعادة الهيكلة، إستراتيجية التجديد والانتعاش، إستراتيجية التعلم البيئي، وبما أن الباحث يعمل ضمن المكتب فقد وجد أن اعتماد إستراتيجية التجديد والانتعاش يتلاءم مع طبيعة التحديات التي تواجه المكتب في الوقت الراهن.

أما المبحث الرابع فقد تناول النتائج والتوصيات المتعلقة بعمل مكاتب المفتشين العموميين على ضوء ما توصل إليه البحث.

كانت أهم التوصيات التي خلص إليها البحث ضرورة ربط المكتب بمجلس النواب و ضرورة وجوده ليكون صمام أمان في الوزارة يراقب ويقوم الأداء ويعمل على مكافحة الفساد الإداري والمالي بكل أشكاله.

المبحث الأول: منهجية البحث

يتناول هذا المبحث منهجية البحث التي تتألف من مشكلة البحث وأهدافه وأهميته فضلاً على مخطط البحث، وكذلك الحدود الزمانية التي يغطيها، مع الإشارة إلى مجتمع البحث وعينته والأدوات المستخدمة لجمع البيانات اللازمة لإتمامه، ولنا أن نوضح ذلك على النحو الآتي:

أولاً: مشكلة البحث:

1- ظهور أصوات بين آونة وأخرى تطالب بإلغاء مكاتب المفتشين العموميين أو تحجيم عملها، وهذا الفعل يعد أكبر معوق أمام نشاط المكتب؛ لأنه يعد أكبر تهديد يطل هيكل المكاتب برمتها، وهو ما يفسح المجال أمام الفساد الإداري والمالي بالاستشراء.

2- بقاء مكتب المفتش العام مرتبطاً بالوزارة، وعدم ربطه بمجلس النواب وهذا ما يحجم نشاطه لضيق النطاق الذي يتحرك فيه.



- 3- عدم الاهتمام بالجانب الإعلامي لعمل مكاتب المفتشين العموميين الأمر الذي جعل البعض يتصور بأن المكتب يتحرك في إيقاع العقوبات من دون إشادته بالأعمال وحثه على منح كتب شكر للجهود المتميزة، التي يقوم بها موظفو الوزارة في المشاريع.
- 4- عدم إدخال الموظف المنتسب حديثاً في المكتب دورات خاصة للتكيف مع الأعمال، التي سوف يقوم بها، بدءاً من تنسيبه على ملاك المكتب.
- 5- الضغوط التي يتعرض لها مكتب المفتش العام من قبل جهات سياسية أو رسمية، وهذه الضغوط ستؤثر في عمل المكتب بالتأكيد.
- 6- عدم وجود نظام معلوماتي متكامل من النواحي الآتية:
 - أ- المكونات المادية الموجودة كالحاسبات و أجزائها والطابعات والأدوات المكتبية تُعد أغلبها قديمة لا تفي بمتطلبات العمل، التي تتزايد بتزايد حجم أعمال المكتب خصوصاً في ظل دعوة الدولة نحو حكومة الكترونية.
 - ب- كفاءة نظام حفظ المعلومات وأرشفتها وإمكانية استعادتها بصورة سريعة عند الحاجة الضرورية والمفاجئة لها.
- 7- وجود إستراتيجية لكنها غير نشيطة لكي تمكن المكتب من تحقيق رؤيته وأهدافه.
- 8- عدم وجود تغييرات جوهرية طرأت على قانون مكاتب المفتشين العموميين منذ إصداره سنة 2004 ، على الرغم من إصدار تحديثات عليه سنة 2011 ولكنها ليست بالمستوى الذي يمكن المكتب من العمل بصورة تمكنه من تحقيق كامل ما يتطلع إليه.

ثانياً: أهمية البحث وأهدافه:

1- أهمية البحث:

تأتي هذه الأهمية من أن البحث يعد من التجارب الأولى في مجال يجمع بين التحليل الإستراتيجي وتحديات عمل مكاتب المفتشين العموميين بالاعتماد على التحليل الرباعي الشهير (SWOT)، بوصفه أحد الأساليب المعتمدة، التي تستند عليها الإدارة الإستراتيجية لمواجهة التحديات، التي يتعرض لها النشاط الإداري؛ لأنه يتأثر بشكل كبير بالتغيرات البيئية سواء كانت داخلية أم خارجية، وهذه الأهمية يمكن تحديدها بالآتي:

- أ. إن التحليل الإستراتيجي لبيئة مكاتب المفتشين العموميين الداخلية والخارجية يساعد المفتشين في تحديد نقاط قوتها والعمل على تعزيزها وكذلك التعرف على نقاط ضعفها لغرض معالجتها أو التقليل منها والتنبؤ بالفرص والتحديات الخارجية.
- ب. توضيح خطورة إهمال البيئة وأبعادها، وعدم التنبؤ بها وتحليلها أو الاستعداد لها وتوقع ما سيحصل فيها، ومن ثم اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة أي مشكلة عبر اختيار وتطوير إستراتيجيات تحقق الانسجام والتوافق مع البيئة وكيفية أدائها والتأثير فيها.
- ج. أداة SWOT من الوسائل المثلى لتحليل بيئة العمل التفتيشي والرقابي؛ لأنه يتأثر بتغيرات البيئة سواء كانت داخلية أم خارجية، بما يجعل استخدامه مناسباً في رصد تلك التغيرات.



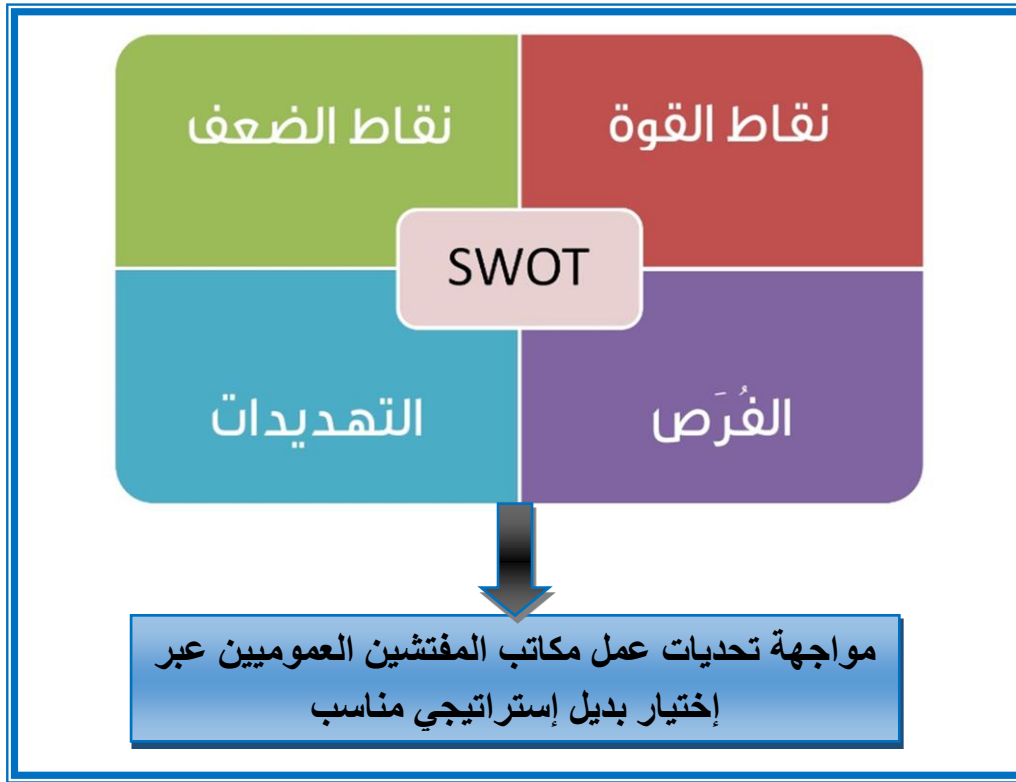
- د. استخدام التحليل الإستراتيجي SWOT يساعد مكاتب المفتشين العموميين في توظيف مواردها الداخلية بالفرص المثلى المتاحة أمامها في البيئة الخارجية لإنجاح عملها مع تقليل حدة المخاطرة بسبب نشاطها التفتيشي لتشخيصها عبر تحليل البيئة الخارجية ووضع سبل معالجتها، وتحديد مصادر المعلومات وكيفية استخدامها ووضع الخطط الإستراتيجية.
- هـ. تسليط الضوء على خطوات عملية التحليل الإستراتيجي SWOT وما يتضمنه من مراحل وما ينتج عنه من معلومات مكاتب المفتشين العموميين في رسم خططها المستقبلية، التي تجسّد الأهداف، التي تسعى هذه المكاتب لتحقيقها.
- و. تحليل بيئة عمل المكتب يساعد المفتشين العموميين في اختيار البدائل الإستراتيجية التي تتلاءم مع إمكانياته.

2- أهداف البحث:

- 3- رفد الدراسات التجريبية في موضوع التحليل الاستراتيجي في المنظمات الخدمية (المنظمات الرقابية والتفتيشية خصوصاً) ولاسيما العربية منها ببحوث جديدة إذ إن تركيز الدراسات انصبّ على التحليل الاستراتيجي في المنظمات الإنتاجية والنفعية.
- 4- تسليط الضوء على تحديات عمل مكاتب المفتشين العموميين.
- 5- تحسين أداء العاملين في مكاتب المفتشين العموميين.
- 6- استخدام وسائل التحليل الإستراتيجي في حل المشاكل، التي تطرأ على عمل مكاتب المفتشين العموميين.
- 7- تعريف الموظفين بمكاتب المفتشين العموميين بأهمية العمل الملقى على عاتقهم وخطورته، ومن ثم تقييم البيانات الداخلية والخارجية وإيجاد إستراتيجية خاصة للتعامل مع كلا البيئتين.

ثالثاً: مخطط البحث الفرضي:

- إن استخدام التحليل الاستراتيجي (SWOT) يُمكن مكاتب المفتشين العموميين من تحديد رؤيتها المستقبلية ووضع خططها الإستراتيجية بنجاح للتعامل مع البيئة المتغيرة بناءً على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ولذلك يستند مخطط البحث الموضح في الشكل (1) على الافتراضين الآتيين:
- 1- إن استخدام التحليل الاستراتيجي SWOT يؤدي إلى تحديد الإستراتيجية المناسبة؛ لأنّه يوفر بيانات يمكن الاعتماد عليها لتبني إستراتيجية تقوم على تعزيز نقاط القوة والحد من نقاط الضعف في البيئة الداخلية، واستثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية لمكتب المفتش العام.
- 2- تتم مواجهة تحديات عمل مكاتب المفتشين العموميين عبر اختيار بديل استراتيجي مناسب، يمكن بواسطته تحجيم تلك التحديات والحد من آثارها السلبية على أداء الموظفين.



الشكل (1) مخطط البحث

المصدر: من إعداد الباحث

رابعاً: مجتمع البحث والعينة وحدودها:

يمكن عرضها بالشكل الآتي:

1- مجتمع البحث:

ركّز عمل الباحث على موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة، بوصفهم مجتمعاً صالحاً لإكمال متطلبات البحث الحالي. فضلاً عن أنّ الباحث هو أحد موظفي هذا المكتب؛ إذ إنّ دراسة التخطيط الاستراتيجي قد وجدت بالأصل لمعالجة المشاكل وتحديات العمل التي تقع في دائرة عمل الباحث على أساس توظيف ما تم التعرف عليه في أثناء المدة التحضيرية من الدراسة للمساعدة في إيجاد حلول ملائمة لتلك المشاكل والتحديات.

2- الحدود الزمانية:

وتحددت بمدة إعداد الدراسة التطبيقية وإجرائها في مكتب المفتش العام في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة، وقد بدأت بالزيارات الأولية وتوزيع الاستبانة وإعادتها، ومقابلة بعض الموظفين في المكتب وتدارس آرائهم ومقترحاتهم حول البحث، وذلك للمدة من (22/ 7/ 2016) ولغاية (1/ 2/ 2017).

3- الحدود المكانية والبشرية:

شمل هذا البحث عينة من مجتمع مكتب المفتش العام في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة بلغ قوامها (50) موظفاً في مختلف المستويات الإدارية.



خامساً: منهج البحث:

تم إتباع منهج (دراسة الحال) لإكمال متطلبات البحث الحالي، وتم اختيار هذا المنهج لإمكانية تطبيقه في مكاتب المفتشين العموميين عامة ومنها مكتب المفتش العام في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة.

سادساً: أدوات البحث:

لغرض انجاز هذا البحث تطلب ذلك توفير بيانات ومعلومات من مصادر متنوعة تدعم جانبه النظري وتساعد في تطبيقه في الجانب الميداني وقد تم الاعتماد على نوعين من هذه المصادر هي:

1- مصادر الإطار التطبيقي:

أ- المقابلة الشخصية: تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية شملت المفتش العام ومعاونيه ورئيس قسم الفروع ومدير فرع الفرات الأوسط وقد تم في أثناء هذه المناقشات الوصول إلى صيغة متفق عليها حول نوع الأسئلة التي سوف تعرض على الموظفين، وكذلك توضيح أسلوب الإجابة، وطريقة إملاء الاستبانة، والتعريف بالمتغيرات والأبعاد.

ب- الاستبانة: تعد الاستبانة الأداة الرئيسة الخاصة بجمع البيانات، فيما يتعلق بمتغيرات البحث، وقد عدَّ الباحث فقراتها استناداً إلى عدد من الدراسات المتعلقة بتقييم عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وربطها بما يلائمها بمتطلبات العمل التفتيشي للوصول إلى هدف البحث في مواجهة تحديات عمل المكاتب المفتشين العموميين. وقد تم إجراء بعض التعديلات والتغييرات (إضافة أو حذف) على فقرات المقاييس لتطويرها وتكييفها بما ينسجم مع طبيعة البحث.

2- مصادر الإطار النظري: تمت الاستعانة بالمؤلفات والكتب والأطاريح المطبوعة، التي تناولت موضوع التحليل الاستراتيجي وتحليل SWOT على وجه التحديد.

3- تم الاستعانة بالكتب والدوريات والرسائل الجامعية الموجودة على مواقع شبكة المعلومات (الانترنت) وكذلك التقارير والمقالات والبحوث الحديثة.

4- مصادر الجانب التطبيقي للبحث؛ إذ تتكامل البيانات والمعلومات التي تم جمعها في الجانب النظري بما يدعمها من تقارير و إصدارات تعد في مجموعها ما يتم فعلاً تطبيقه في الجانب الميداني.

سابعاً: محددات البحث:

واجه البحث أثناء مدة إعدادة عدداً من المصاعب منها:

1- عدم استيعاب الموظفين بعض فقرات نموذج الاستبانة، الأمر الذي فرض على الباحث تواصله على الدوام مع الموظفين المشمولين بمليء الاستبانة لكي يشرح ويبين محتوى كل فقرة ويعرض أمامهم حالات مماثلة لكي يستوعبوا الفكرة.

2- عادة ما يكون العمل التفتيشي عملاً حساساً لأنه يتعلق بمراقبة أداء العاملين وسلوكهم الوظيفي ومدى محافظتهم على المال العام وتعرضهم للابتزاز والرشوة، لذا فالباحث عانى من مسألة



تخوّف الموظفين في المكتب من إبداء رأيهم بصراحة إلا بعد التأكد من سرية الاستبانة وعدم التعرف على شخص الموظف الذي يملأ الاستبانة.

3- عدم إرجاع الاستبانة من قبل الموظف في اليوم نفسه بعد ملئها الأمر الذي أدى إلى استنزاف كثير من الوقت.

المبحث الثاني - التحليل الاستراتيجي

في بيئة الأعمال المعاصرة يستند التحليل الاستراتيجي إلى تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واستكشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تهدد أو تحد من عمل المنظمة في بيئتها الخارجية. فالتحليل الاستراتيجي يسهم في زيادة قدرة الإدارة العليا على تشخيص نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية، ومن ثم تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي.

أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي:

يعد التحليل الاستراتيجي أحد أهم أركان عملية التخطيط الاستراتيجي؛ فهو يعطي صورة عن وضع المنظمة القائم، مالها من مميزات يمكن أن توظفها لصالح وجودها وتميزها وما عليها من سلبيات يجب أن تراجعها باستمرار وتحاول جاهدة التغلب عليها وتقليلها لأدنى حد ممكن لكي تضمن تفوقها على المنافسين.

يُفهم التحليل بمعناه العام على أنه تقنيت أو تجزئة الشيء إلى أجزائه وإعادة تركيبه على وفق الحاجة، ويقوم التحليل منطقياً على تقسيم البحث قيد الدراسة إلى الأجزاء المكونة له والكشف عن بنيانه والبحث عن مكوناته وتحديد الجوهرية منها وفصلها عن غير الجوهرية، وكيفية الربط معها والحد من تأثيرها أو الاستفادة منها، ويتعلق التحليل الإستراتيجي من وجهة نظر منظمات الأعمال أساساً بفهم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها في فعاليات المنظمة الداخلية، ثم تحديد قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتحديد أفضل السبل لمواجهتها عبر تحقيق الابتكار والتميز (الركابي، 2004، 28).

ويرى (Johnsen & scholes، 2008: 67) أنّ التحليل الاستراتيجي هو عبارة عن عدد من الوسائل التي تستعملها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية وكفاءتها في السيطرة على بيئتها الداخلية، فيسهم ذلك في زيادة مقدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها التنافسي.

وبذا يُعد التحليل الاستراتيجي أداة فعالة؛ لأنه وكما بين (العبادي وآخرون، 2012: 275) يرشد المنظمة لجمع المعلومات والاهتمام بها بما يمكنها من فهم موقفها بالكامل، فتقوم المنظمة بتقييم بيئتها الخارجية وموقفها الداخلي لتحديد نقاط قوتها وضعفها والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في الوقت الذي تحاول المنظمة فيه أن تحقق أهدافها.

أما (الظاهر، 2009: 89) فيطلق على التحليل الاستراتيجي (التحليل البيئي) ويعرفه بأنه : (عرض البيانات والمعلومات وتقييمها - التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية - ومن ثم



تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في الشركة أو منظمة الأعمال، والذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال).

في حين عرف (Downey, 2007: 3) التحليل الاستراتيجي بأنه: عملية إجراء البحوث على بيئة الأعمال التي تعمل بها المنظمة، وعلى المنظمة نفسها من أجل صياغة إستراتيجية ناجحة.

هناك من يطبق على التحليل الاستراتيجي مصطلح (المسح البيئي) لذا فقد عرفه (دليل التخطيط الإستراتيجي، 2013: 286) : تحليل وتقييم الظروف الداخلية والبيانات الخارجية والعوامل التي تؤثر في المنظمة، ويتضمن النظر في العوامل التي من شأنها التأثير في اتجاه المنظمة وأهدافها ويساعدها في تطوير فهم البيئة الخارجية والداخلية.

يخلص الباحث مما تقدم إلى أنَّ التحليل الاستراتيجي يعني (امتلاك المنظمة أداة تمكنها من تشخيص ما لديها من مصادر قوة وإسناد وما تفتقر إليه من موارد ومقومات على مستوى بيئتها الداخلية، أما على مستوى بيئتها الخارجية التي تأثر وتتأثر بها فتستطيع أن تراقب عبر هذه الأداة عن كثر كل الفرص المتاحة والتي يمكن الاستحواذ عليها والمخاطر (التهديدات) التي تهدد وجود المنظمة أو تعيق من تقدمها وبلوغها الهدف الذي تطمح إليه مستقبلاً).

ثانياً: التحليل الاستراتيجي بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:

يشغل التحليل الاستراتيجي حيزاً مهماً في موضوعي التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، فتحليل البيئة التي تعمل المنظمة بها هو بمثابة بوصلة آمنة تمكن المنظمة من التجديف باتجاه الشاطئ الذي طالما بحثت عن طريقه. وعليه فإن كل منظمة تبتغي النجاح في عملها مهما كان نوعه لابد لها من أن تتخذ التحليل الاستراتيجي وسيلة لمعرفة ما لها وما عليها، أي ما تستطيع أن تستغله وما يبعدها عن مصدر الخطر، ما يمكنها من استثمار الفرص وما يجعلها في مأمن من المخاطر والتهديدات.

إذن كيف يمكن أن نبين أثر التحليل الاستراتيجي عبر منظور واسع وهو التخطيط الاستراتيجي؟ وكيف يمكن أن نراه عبر منظور أوسع وأشمل وهو الإدارة الإستراتيجية؟

لابد لنا قبل أن نبين ذلك من تسليط الضوء على مفهومي التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية -ولو بصورة موجزة- لنتمكن من إعطاء صورة واضحة عن هذا الأثر.

1- التخطيط الاستراتيجي: تنوعت المفاهيم التي ركزت على وضع تعريف مناسب للتخطيط الاستراتيجي ، ويرى (العزاوي، 2009: 5) أنه (عملية متواصلة ونظامية، يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد البرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح) في حين يراه (الساعدي والغرباوي، 2010: 15) عملية متكاملة للتعرف على ما في ذهن أصحاب المنظمة بشأن مسوغات إنشائها وبقائها وما الذي يريدون تحقيقه عبرها، ومتى وكيف يتم تحريك الاتجاه الكلي لها في المدى الطويل عبر تحديد الأهداف والوسائل الشاملة لتحقيقها.

2- الإدارة الإستراتيجية: هناك كثير من المفاهيم التي رآها الباحثون مناسبة للتعريف بالإدارة الإستراتيجية . فهي بحسب (Wheelen & Hunger, 2012: 5) تعني: (مجموعة القرارات



والأنشطة الإدارية التي تحدد التوجه البعيد للمنظمة عبر مراقبة الفرص والتحديات الخارجية مقابل نقاط القوة والضعف التي تتسم بها المنظمة، صياغة الإستراتيجية-على مستوى التخطيط الاستراتيجي أو ما يسمى بالتخطيط بعيد الأمد-، تنفيذ الإستراتيجية، تقييمها ومراقبة أدائها (أو كما عرفها (ياسين، 2010: 2)) بأنها (منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وبما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة) ، في حين عرفها (العامري والغالب، 2009: 260) بأنها (عمليات إدارية شاملة ومستمرة موجهة نحو صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة، وهي أسلوب منهجي في تعاملها مع الفرص والتحديات).

ويرى (الساعدي والغرباوي، 2010: 19) بأن التحليل الاستراتيجي هو الحجر الأساس في التخطيط الاستراتيجي لأنه يسعى إلى تكوين فهم واقعي لعلاقة المنظمة مع بيئتها، فهو يتضمن شرحاً مفصلاً لكيفية إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة بهدف تحديد الفرص المتاحة والمخاطر التي تواجهها في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية. إذن فالتخطيط الاستراتيجي كما يراه (العزاوي، 2009: 20) لا يمكن أن نعمل به-تنفيذه على مستوى المنظمة - إذا لم يكن هناك تحليل بيئي.

ثالثاً: تحليل SWOT

تعود فكرة تحليل (SWOT) إلى عام 1957 عندما قدم (Philip Sielznick) أطروحته الخاصة بالمواءمة بين العوامل الداخلية للمنظمة وبين ظروف البيئة الحالية، وقد طوّرت هذه الفكرة لاحقاً من قبل مجموعة الإدارة العامة في (Harvard Business School) وعلى وجه الخصوص (Learned & Andrews) كي تصبح أداة يُستندُ إليها ليس فقط في تحديد القدرات المميزة للمنظمة بل في تحديد الفرص التي ليس بمقدور المنظمة الاستفادة منها لأسباب منها يتعلق بعدم امتلاك المنظمة الموارد المناسبة للتعاطي مع هذه الفرص والاستفادة منها (رشيد وجلاب، 2008: 264).

يصرح (Ritson, 2013: 63) بقوله: إن تحليل SWOT ليس إستراتيجية، بل هو أداة للتخطيط المستقبلي، فالغرض الرئيس من استخدام تحليل SOWT هو توضيح ما إذا كانت موارد المنظمة ملائمة ومتراكبة أو متطابقة مع متطلبات البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

في حين يرى (Certo et al., 2012: 211) إن تحليل SWOT هو أداة تنموية إستراتيجية تقوم بملاءمة نقاط القوة ونقاط الضعف التي تحدث داخل المنظمة مع الفرص والتهديدات الخارجية، ومن ثمّ هي تعبر عن قوة المنظمة أو ضعفها وعن فرصها وتهديداتها، ومن الضروري أن يلاحظ مستخدم تحليل SWOT إن القوة والضعف تعزى إلى مدير المنظمة، أما الفرص والتهديدات فتشير إلى البيئة الخارجية للمنظمة، ويعتمد تحليل SWOT على افتراض (إذا استطاع المديرون مراجعة ما لديهم من قوة وضعف وفرص وتهديدات بحذر فسوف تكون لديهم إستراتيجية ناجحة تضمن لهم النجاح التنظيمي).



رابعاً: مكونات البيئتين الخارجية والداخلية

1-مكونات البيئة الخارجية

وصف (Daft, 2001:670) البيئة الخارجية بأنها كل العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة التي تمتلك القدرة على التأثير في المنظمة كلها أو جزء منها (سليمان، 2004: 9). وعلى وفق ذلك فإن تحليل البيئة الخارجية يتضمن تحليل مستوى البيئة الكلية ومستوى البيئة التنافسية. وإن ذلك التحليل سيحدد مدى التغيرات في تلك العوامل.

ولغرض حصر عوامل البيئة الخارجية، فمن المناسب تناول تحليل البيئة الخارجية بحسب مستويين:

▪ **المستوى الأول:** تحليل البيئة الكلية أو العامة، وهو يتناول العوامل العامة ذات التأثير في المنظمات كلها.

▪ **المستوى الثاني:** تحليل المنافسة أو بيئة الصناعة ويتناول العوامل الخارجية ذات التأثير في المنظمة المعنية أو المنظمات ذات الأساس التنافسي الواحد.

فيما يخص المستوى الأول، تتألف البيئة الخارجية العامة من العوامل الستة الآتية (السلطاني، 2011: 26):

أ. **العوامل الاقتصادية :** وهي العوامل التي تعد الوضع الاقتصادي العام و مؤشراتته كافة ومنها (معدل نمو الاقتصاد العام ، معدلات التضخم ، أسعار الفائدة واتجاهاتها ، الحال الاقتصادية العامة (ركود / انتعاش) .

ب. **العوامل الاجتماعية والثقافية :** وتتمثل بكل ما يتعلق بالمؤشرات الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة كالقيم الاجتماعية والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للفرد والمجتمع التي تؤثر في المنظمة.

ج. **العوامل السياسية والقانونية:** تعمل المنظمة في ظل بيئة تحكمها قوانين وسياسات اقتصادية ومالية ولا تستطيع ممارسة أعمالها ما لم تتقيد بتلك القوانين والسياسات ، كقانون الضرائب والسياسات المالية والمحاسبية التي يصدرها البنك المركزي.

د. **العوامل التكنولوجية:** تعد هذه العوامل ذات تأثير كبير جداً في عمل المنظمات؛ لامتلاك المنظمة تكنولوجيا حديثة ومتطورة ونقطة قوة قياسا بالمنافسين؛ لأن ذلك يعود إيجاباً على طبيعة منتجاتها وجودتها وأسعارها (ابن حبتور ، 2007 : 172) ، لذلك تعد العوامل التكنولوجية تهديداً للكوادر غير المؤهلة وفرصاً للكوادر البشرية الكفوءة والمؤهلة والقدرة على مواكبة التطور التكنولوجي.

هـ. **العوامل المعلوماتية والمعرفية:** تعد التطورات في تكنولوجيا المعلومات إحدى نتائج الثورة المعلوماتية في نهاية القرن العشرين ، وتُعد فرصاً أو تهديداً لها وتترك المنظمات إن الميدان التنافسي للقرن (21) يعتمد على قدرة صيد الذكاء وحصره وتحويله إلى معرفة قابلة للاستخدام ، ونشرها بشكل متكرر في المنظمة وعدّها جزءاً من إجمالي قيمة حاملي الأسهم.



و. **العوامل الديموغرافية:** وتعد هذه العوامل صفات المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ، من حيث حجم السكان وفئاتهم العمرية وكيفية توزيعهم جغرافيا، وهذا سيكون فرصة للمنظمة التي تسعى لإنتاج منتجات او خدمات تخص فئات عمرية معينة او مناطق جغرافية معينة، وهذا يعد تهديدا للمنظمات التي تقيم مصانعها من دون أخذ كثافة السكان في مكان تصنيعها. أما المستوى الثاني ويسمى بيئة المهمات؛ لأن هذه البيئة تلامس البيئة الداخلية للمنظمة وتكون مؤثرة فيها بدرجة عالية ، ومن الباحثين من يطلق على هذه البيئة البيئة الصناعية أو البيئة الخارجية الخاصة (جرادات، 2014: 107).

2- مكونات البيئة الداخلية

ليس بوسع أي مؤسسة أو منظمة مهما كان اختصاصها وحجمها أن تضع إستراتيجية ما لم تقم بدراسة مكونات الأداء الداخلي أو عناصر بيئتها الداخلية وتحليلها، ولابد للمؤسسات من أن تهتم بدراسة جميع العناصر الداخلية وتحليلها؛ لتشخيص مجالات القوة والضعف التي يتسم بها كل عنصر من العناصر الداخلية بما يساعد في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها. تعد دراسة البيئة الداخلية وتحليلها خطوة مهمة باتجاه معرفة البدائل والخيارات الإستراتيجية المناسبة للمنظمة من جهة وتسهم في تشخيص القدرات والإمكانات المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية والمعنوية المتاحة للمنظمة من جهة أخرى (الجبوري، 2014: 197).

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن الكتاب والباحثون اختلفوا في توجهاتهم نحو تحديد عناصر البيئة الداخلية فقد حددوا (الموارد البشرية والاحتياجات المادية والأنشطة الفرعية التي تتعلق بالبنية التحتية للمنظمة والتطور التكنولوجي في حين يشير البعض إلى إن تحليل البيئة الداخلية يشمل (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والموارد، ويمكن توضيح هذه المكونات (القرشي، 2014: 67) وكما يأتي

1- الهيكل التنظيمي: هو ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة؛ إذ يوضح التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، ويمثل نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وخطوط المسؤوليات والصلاحيات لكل منها فضلاً عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، والهيكل التنظيمي يفرض على المنظمة وجود عدد من المديرين الأكفاء القادرين على أن يجمعوا في أيديهم كل خيوط النجاح والابتكار والتجديد الاستراتيجي، وينبغي - ضمن إطار الفهم الشمولي للهيكل التنظيمي - وجود مسؤول رئيس يعمل بين المديرين ويستوعب نشاطاتهم وآخر تحركاتهم لغرض هيكلة الوظائف.

2- الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها عدد من المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين أعضاء المنظمة، وهي تنقل من جيل إلى آخر من العاملين، أما (ياسين، 2002: 90) فيرى أيضاً في هذا الإطار أنها منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم؛ إذ إن لكل منظمة أعمال ثقافية خاصة تعبر عن شخصيتها

3- الموارد: تعد موارد المنظمة بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر الإستراتيجية المهمة وقاعدة تسند إليها خياراتها وإداراتها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل كفوء لتحقيق



مميزات وقدرات تمكن المنظمة من الارتقاء والتفوق على المنافسين. ولأن الموارد لا تأتي من فراغ بل تتطلب كثيراً من الاستثمارات المادية والمعنوية التي تحتاج إلى زمن طويل وجهود مكثفة؛ إذ إنّ منظمات الأعمال تجري عمليات متبادلة لكي تسند ميزات التنافسية لاحقاً أي مواردها التي تعد قوة متفردة بها على المنافسين (الغالبية وآخرون، 2007: 297).

المبحث الثالث - الجانب العملي

أولاً: مكتب المفتش العام/ وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة :

مكتب المفتش العام تشكيل مستقل يسعى إلى تقييم الإدارة في المنظمة الحكومية والارتقاء بها خدمة للمصالح العام، والقضاء على الفساد الإداري بكل صورة والنهوض بالدولة العراقية إلى مصاف الدول المتقدمة. يؤدي المفتش العام عمله بوسائل يمكن تصنيفها على (التقرير السنوي، 2014: 2) :

1- وسائل قانونية: تتمثل في:

أ- التحقيق في حالات الفساد وجوانبه القانونية والإدارية والفنية وتقديم المشورة الموافقة للقانون.
ب- التفتيش والرقابة على الجوانب القانونية والإدارية والمالية والفنية وإجراء المراجعة والتدقيق لرفع مستوى المسؤولية والنزاهة ومنع التبذير والغش وإساءة استعمال السلطة ومخالفة القانون.

2- وسائل تنقيفية تتمثل في:

أ- تنمية ثقافة النزاهة والشفافية والرجوع عن الخطأ عبر ندوات وحملات إعلامية وبرامج توعية.
ب- إتباع إجراءات عملية تضمن كفاءة الأداء والتوصية والإرشاد.

ثانياً: إستراتيجية مكتب المفتش العام لمكافحة الفساد:

إن إستراتيجية المكتب في مكافحة الفساد الإداري والمالي تقوم على أساس تشخيص الظاهرة السلبية وتحليلها وتحديد أسبابها، ووضع الحلول والبرامج اللازمة لمعالجتها بصورة علمية باستخدام الإدارة الرشيدة لاستثمار الموارد البشرية والاقتصادية المتاحة. واعتماد الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد كخطة شاملة ودليل عمل لمحاربة الفساد والعمل بنهج الوقاية والردع بشكل متوازن لخلق بيئة عمل تتركز الفساد وترتقي بمستوى الأداء والكفاءة والتقييم المستمر بالتعاون مع تشكيلات الوزارة لضمان تحقيق النزاهة والشفافية والارتقاء بالعمل. لذا فإن نهج المكتب في محاربة الفساد يقوم على:

☒ الإسهام الفاعل للارتقاء بمستوى أداء الوزارة وتشكيلاتها.

☒ تحقيق مبادئ المسؤولية والنزاهة والشفافية ونشرها عبر الرقابة المشتركة مع الجهات الداخلية والخارجية.

☒ الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات بثبات وجراً والابتعاد عن المجاملات على حساب الحق.

☒ توضيح إجراءات العمل والالتزام بها بأعلى درجات الشفافية والوضوح.

ويرى الباحث حسبما تقدم أن مكتب المفتش العام يؤدي دوراً حيوياً من خلال إجراءاته التي تضمن الحفاظ على المال العام وتقليل الهدر فيه، وحماية الموظفين من الانجرار وراء الرشوة سواء بتحصيلهم عبر الوسائل المعتمدة أم بمراقبة أداءهم الوظيفي.



ثالثاً: ترميز فقرات مقياس البحث:

من أجل تسهيل عملية إجراء التحليل الإحصائي، الجدول (1) يظهر ترميز فقرات مقياس البحث.

الجدول (1) ترميز فقرات مقياس البحث

المتغير	الرمز	عدد الفقرات
عوامل البيئة الداخلية (القوة والضعف)	ENE	13
عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)	EXE	10

المصدر: من إعداد الباحث.

رابعاً: وصف عينة البحث:

الجدول (2) يعرض النتائج المتعلقة بالعوامل الديموغرافية لعينة البحث.

الجدول (2) وصف العوامل الديموغرافية لعينة البحث

المتغير	التصنيف	عدد المستجيبين
الجنس	ذكر	30
	أنثى	20
المجموع الكلي		50
	33 – 26	7
	41 – 34	16
	49 – 42	15
	50 فأكثر	12
المجموع الكلي		50
	دبلوم	6
	بكالوريوس	41
	دبلوم عالٍ	1
	ماجستير	2
المجموع الكلي		50
	5 – 1	1
	10 – 6	5
	15 – 11	10
	20 – 16	16
	21 فأكثر	18
المجموع الكلي		50

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS v.22.

من الجدول (2) يظهر، أنَّ عينة البحث تمتلك عدداً من العوامل الديموغرافية التي تمكنها من الإجابة على فقرات البحث الحالي بدقة وإدراك عاليين.

خامساً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

في هذه الفقرة سيتم عرض التحليل الوصفي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، لفقرات عوامل البيئة الداخلية (القوة والضعف) وعوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، لآراء عدد من العاملين في مكتب مفتش وزارة الإسكان والإعمار والبلديات العامة، على النحو الآتي:



1. التحليل الوصفي لعوامل البيئة الداخلية (القوة والضعف):

أن تحديد مستوى توافر بعض من عوامل البيئة الداخلية (القوة والضعف)، تم على وفق آراء عدد من العاملين في مكتب مفتش وزارة الإسكان والإعمار والبلديات العامة، وبالاعتماد على الفئات الظاهرة في الجدول (4)، وبما ينسجم مع تدرج مقياس الإستبانة الخاصة بالبحث.

الجدول (3) فئات مستوى التوافر لعوامل البيئة الداخلية

ت	مستوى التوافر	الفئة
1	مستوى توافر ضئيل	24%-1%
2	مستوى توافر متدنٍ	49%-25%
3	مستوى توافر متوسط	74%-50%
4	مستوى توافر عالٍ	100%-75%

المصدر: من إعداد الباحث.

إن الجدول (3)، يظهر التحليل الوصفي المتضمن للوسط الحسابي والانحراف المعياري لعوامل البيئة الداخلية (القوة والضعف)، ومستوى توافرها.

الجدول (4) عوامل البيئة الداخلية (القوة والضعف)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
ENE1	49.60	14.422	متدنٍ
ENE2	47.40	17.912	متدنٍ
ENE3	30.40	14.914	متدنٍ
ENE4	54.40	11.606	متوسط
ENE5	55.00	15.017	متوسط
ENE6	47.20	12.784	متدني
ENE7	53.80	13.834	متوسط
ENE8	41.40	11.068	متدنٍ
ENE9	46.40	17.468	متدنٍ
ENE10	43.20	9.781	متدنٍ
ENE11	52.80	9.485	متوسط
ENE12	41.80	11.008	متدنٍ
ENE13	37.00	10.926	متدنٍ

المصدر: برنامج SPSS v.22.

من الجدول (4)، يتضح أنَّ جميع نتائج الأوساط الحسابية لعوامل البيئة الداخلية (القوة والضعف) تشير إلى أنَّ مستوى توافرها يقع بين المتدني والمتوسط، فضلاً عن أنَّ نتائج الانحراف المعياري تشير إلى انخفاض مستوى تشتت إجابات عينة البحث عن وسطها الحسابي.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أنَّ الأوساط الحسابية لعوامل البيئة الداخلية (القوة والضعف) هي معنوية وذلك بدلالة قيمة (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول (5)، وهذا ما يشير إلى أنَّ العاملين في مكتب مفتش وزارة الإسكان والإعمار والبلديات العامة مهتمون وعلى دراية كافية بمستوى تطبيق هذه العوامل.



الجدول (5) إختبار t للأوساط الحسابية لعوامل البيئة الداخلية (القوة والضعف)

	Test Value = .50					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ENE	22.455	12	.000	45.68462	41.2518	50.1174

المصدر: برنامج SPSS v.22.

2. التحليل الوصفي لعوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات):

إنَّ تحديد مستوى التأثير السلبي لبعض عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، تم على وفق آراء عدد من العاملين في مكتب مفتش وزارة الإسكان والإعمار والبلديات العامة، وباعتماد على الفئات الظاهرة في الجدول (6)، وبما ينسجم مع تدرج مقياس الإستبانة المستخدمة في البحث الحالي.

الجدول (6) فئات مستوى التأثير السلبي لعوامل البيئة الخارجية

ت	مستوى التأثير السلبي	الفئة
1	مستوى تأثير سلبي ضئيل	24%-1%
2	مستوى تأثير سلبي متدنٍ	49%-25%
3	مستوى تأثير سلبي متوسط	74%-50%
4	مستوى تأثير سلبي عالٍ	100%-75%

المصدر: من إعداد الباحث.

إن الجدول (7)، يظهر التحليل الوصفي المتضمن للوسط الحسابي والانحراف المعياري لعوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، ومستوى توافرها.

الجدول (7) عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التأثير السلبي
EXE1	79.80	1.124	عالٍ
EXE2	45.20	1.592	متدنٍ
EXE3	89.00	1.943	عالٍ
EXE4	80.00	1.895	عالٍ
EXE5	48.40	3.275	متدنٍ
EXE6	55.60	1.670	وسط
EXE7	81.40	2.021	عالٍ
EXE8	91.20	1.130	عالٍ
EXE9	84.80	2.124	عالٍ
EXE10	47.20	2.730	متدنٍ

المصدر: برنامج SPSS v.22.

من الجدول (7)، يتضح أنَّ جميع نتائج الأوساط الحسابية لعوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) تشير إلى أنَّ مستوى تأثيرها السلبي يقع بين المتدني والمتوسط والعالي، فضلاً عن أنَّ نتائج الانحراف المعياري تشير إلى انخفاض مستوى تشتت إجابات عينة البحث عن وسطها الحسابي.



وتجدر الإشارة هنا، إلى إن الأوساط الحسابية لعوامل البيئة الخارجية (الفرض والتهديدات) هي معنوية وذلك بدلالة قيمة (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول (8)، وهذا ما يشير إلى إن العاملين في مكتب مفتش وزارة الإسكان والإعمار والبلديات العامة مهتمون وعلى دراية كافية بمستوى التأثير السلبي لهذه العوامل. الجدول (8) اختبار t للأوساط الحسابية لعوامل البيئة الخارجية (الفرض والتهديدات)

	Test Value = .50					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
EXE	11.766	9	.000	69.76000	56.3480	83.1720

المصدر: برنامج SPSS v.22.

سادساً: تحديد عوامل البيئة الداخلية (القوة والضعف) وعوامل البيئة الخارجية (الفرض والتهديدات):

اعتماداً على نتائج التحليل الوصفي في الفقرة السابقة، في هذه الفقرة سيتم تحديد عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية وعوامل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، على النحو الآتي:

1. تحديد عوامل البيئة الداخلية (القوة والضعف):

إن التحليل الوصفي لعوامل البيئة الداخلية (القوة والضعف)، أظهر أن مستوى توافر غالبية عوامل البيئة الداخلية هو متدنٍ، وهي في حقيقتها تعد نقاط ضعف في مكتب مفتش وزارة الإسكان والإعمار والبلديات العامة على وفق آراء عدد من العاملين فيه يجب القضاء عليها، كما موضح في الجدول (9).

الجدول (9) عوامل الضعف في البيئة الداخلية

الفرقة	الوسط الحسابي
ENE1	49.6
ENE2	47.4
ENE3	30.4
ENE6	47.2
ENE8	41.4
ENE9	46.4
ENE10	43.2
ENE12	41.8
ENE13	37

المصدر: برنامج SPSS v.22.

أما باقي العوامل، التي حصلت على مستوى توافر متوسط فهي تعد نقاط قوة، على الرغم من أن مستوى توافرها ليس عالياً، وهي لذلك بحاجة إلى التعزيز من أجل النهوض بواقع مكتب مفتش وزارة الإسكان والإعمار والبلديات العامة على وفق آراء عدد من العاملين فيه، وكما موضح في الجدول (10).

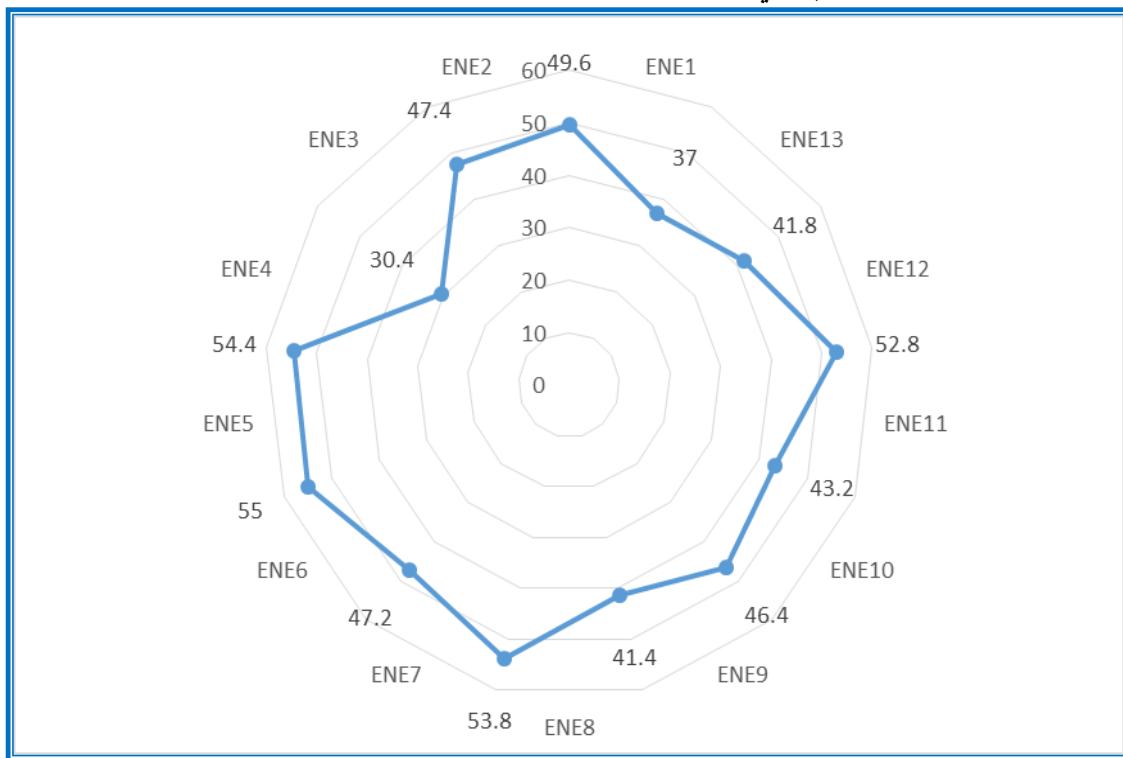


الجدول (10) عوامل القوة في البيئة الداخلية

الفقرة	الوسط الحسابي
ENE4	54.4
ENE5	55
ENE7	53.8
ENE11	52.8

المصدر: برنامج SPSS v.22.

والشكل (2)، يوضح إن غالبية عوامل البيئة الداخلية هي نقاط ضعف (ENE1, ENE2, ENE3, ENE4, ENE5, ENE6, ENE7, ENE8, ENE9, ENE10, ENE11, ENE12, ENE13)، ما عدى العوامل (ENE5, ENE7, ENE11) التي تُعد نقاط قوة.



الشكل (2) نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية

المصدر: برنامج Excel v.2013.

2. تحديد عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات):

يظهر التحليل الوصفي لعوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، إن مستوى توافر التأثير السلبي لعوامل البيئة الخارجية هو عالٍ وعامل واحد متوسط، وهي في حقيقتها تعد نقاط تهديد لمكتب مفتش وزارة الإسكان والإعمار والبلديات العامة على وفق آراء عدد من العاملين فيه يجب مواجهتها، كما موضح في الجدول (11).



الجدول (11) عوامل التهديدات في البيئة الخارجية

الفقرة	الوسط الحسابي
EXE1	79.8
EXE3	89
EXE4	80
EXE6	55.6
EXE7	81.4
EXE8	91.2
EXE9	84.8

المصدر: برنامج SPSS v.22.

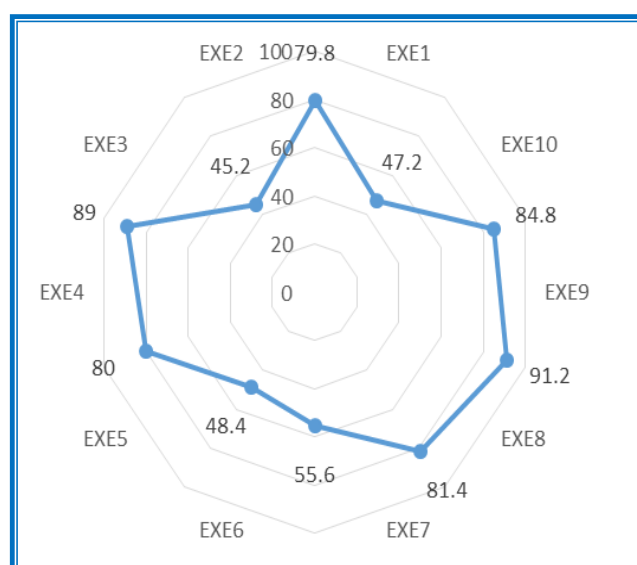
أما باقي العوامل، التي حصلت على مستوى تأثير سلبي متدنٍ فهي تعد نقاط فرص، على الرغم من وجود مستوى تأثير سلبي، لكنها تعد فرص مقارنة بالعوامل الأخرى، وهي لذلك بحاجة إلى الاستغلال من أجل النهوض بواقع مكتب مفتش وزارة الإسكان والإعمار والبلديات العامة على وفق آراء عدد من العاملين فيه، كما موضح في الجدول (12).

الجدول (12) عوامل الفرص في البيئة الخارجية

الفقرة	الوسط الحسابي
EXE2	45.2
EXE5	48.4
EXE10	47.2

المصدر: برنامج SPSS v.22.

والشكل (3)، يوضح إن غالبية عوامل البيئة الخارجية هي نقاط تهديد (EXE1, EXE3, EXE4, EXE6, EXE7, EXE8, EXE9, EXE10)، ما عدا العوامل (EXE2, EXE5, EXE10) التي تُعد نقاط فرص.



الشكل (3) نقاط الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية

المصدر: برنامج Excel v.2013.



سابعاً: الإستراتيجية المقترحة

1- نتائج التحليل البيئي SWOT:

يعتمد عمل المكتب على تقديم الخدمات الرقابية والتفتيشية ومساعدة السلطات القضائية في تحقيق مبادئ النزاهة ومحاربة الفساد الإداري والمالي، لذا إنَّ بناء الإستراتيجية سوف يعتمد بالتأكيد على ما تم رصده في التحليل البيئي المتعلق بالبيئة الداخلية للمكتب واستكشاف نقاط القوة ونقاط الضعف، وبالبيئة الخارجية واستقراء دلائل الفرص والتهديدات التي تلوح في أفقها.

2- التوجه الإستراتيجي:

وبناءً على ما تقدم من خلال التحليل البيئي والإحصائي؛ يجب تحديد رسالة المكتب ورؤيته المستقبلية والأهداف التي يطمح للوصول إليها في المستقبل على وفق ما لديه من إمكانيات وقابليات يعتمد عليها في ذلك، على النحو الآتي:

- ✓ **الرؤية:** نسعى لتقديم أفضل ما لدينا من حلول للمشاكل المتعلقة بالفساد الإداري والمالي وتشخيص الموظفين المسيئين الذين يستغلون وظائفهم ومناصبهم للحصول على مكاسب معنوية أو مالية من أجل ترسيخ مبادئ النزاهة والعدالة في الوطن.
- ✓ **الرسالة:** نعمل من أجل وزارة نزيهة تتبنى كل الأفكار التي من شأنها تحسين أداء العاملين فيها والالتقاء بالعمل الوظيفي إلى طموح تقديم أفضل خدمة للمواطن.
- ✓ **الأهداف:** ويمكن صياغتها بالآتي:

- (1) تحصين الموظفين في تشكيلات الوزارة من المغريات والوسائل غير القانونية، عن طريق إقامة الندوات والمؤتمرات والمنشورات.
- (2) الحفاظ على المال العام وعدم السماح لأي موظف مهما كان انتماءه الطائفي أو الحزبي أن يستغله من أجل تحقيق مكاسب شخصية على حساب الآخرين
- (3) تحسين أداء الموظفين عبر توفير الوسائل كافة لتطوير قابلياتهم ومهاراتهم.
- (4) تطبيق مفاهيم الجودة ومعاييرها في نظام العمل المستخدم في المكتب بما يضمن سلامة الإجراءات المتخذة في المكتب كافة وهي تتم على وفق تحليل سليم لظروف العمل وظروف الموظفين.
- (5) العمل على تطبيق مبدأ (الرجل المناسب في المكان المناسب) لضمان انجاز الأعمال في المكتب كل حسب اختصاصه.
- (6) القضاء على مظاهر الرشوة والاختلاس والسرقة والمحسوبية والمحاصصة الطائفية والحزبية.
- (7) تشخيص الموظف المسيئ لوظيفته وتطبيق العقوبات التي تتلاءم وإساءته لاستخدام وظيفته.
- (8) توفير نظام معلومات متكامل يوفر المعلومة في أي وقت بسرية تامة وسرعة مناسبة.



3- البدائل الإستراتيجية المقترحة:

حسبما ظهر في التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية للمكتب ذلك عبر الاستبانة التي تم تصميمها وفق تحليل (SWOT) لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية و الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ، التي وزعت على العينة العشوائية من موظفي المكتب، وما تم الحصول عليه من نتائج على وفق التحليل الإحصائي للبيانات الموجودة في الاستبانة، فقد تبين ما يأتي:

(1) تفوق نقاط الضعف على نقاط القوة فيما يخص البيئة الداخلية.

(2) تفوق التهديدات على الفرص الموجودة في البيئة الخارجية.

في مثل هذه الحال تلجأ المنظمات (منظمات الأعمال) إلى اختيار إستراتيجية الانكماش التي تضم عدداً من البدائل مثل إعلان الإفلاس، الانضمام أو الاندماج مع منظمة أخرى تتمتع بموقف مالي أو معنوي مناسب، التسييل، وغيرها من البدائل) وتظهر هذه البدائل كإجراءات مناسبة استراتيجياً للتخلص من الوضع الذي تكون فيه المنظمة.

أما فيما يتعلق بالمنظمات الحكومية فهي منظمات غير ربحية، خدمية، عامة، تؤدي واجباتها في المجال الذي وجدت فيه، وعليه لا يمكن أن نتبع بدائل إستراتيجية الانكماش، التي تتلاءم مع المنظمات الخاصة، أي لابد من اعتماد بدائل مناسبة يمكنها ان تستوعب نقاط الضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمكتب و تحاول أن تقلل من التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية وهي كما يرى الباحث تتلخص بما يأتي:

أ. إستراتيجية إعادة الهيكلة: وتتم هذه الإستراتيجية عبر ما يأتي:

(1) هيكلة الوظائف حسب الحاجة الفعلية.

(2) بناء هيكل وظيفي تعتمد فيه الكفاءات المناسبة والابتعاد عن المركزية التي تحد من العمل واعتماد اللامركزية من حيث المشاركة باتخاذ القرارات.

(3) هيكلة نظام المعلومات بما يسمح بتوفير الاحتياجات كافة لضمان سرعة انتقال المعلومات ومشاركتها مع الموظفين الذين يحتاجونها مع الاحتفاظ بسريتها.

(4) هيكلة الحوافز والمكافآت بما يلبي الطموح ويشعر الموظف بالرضا الأمر الذي يجعله متمسكاً بعمله، متمعناً في الإجراءات التي يتخذها، خصوصاً موظفو المكتب الذين يعملون في وسط رقابي حساس يحتاج إلى النظرة الثاقبة والرأي الحصيف في إعداد التقارير المتعلقة بعملهم التفقيشي.

ب. إستراتيجية التجديد والانتعاش: تبنى هذه الإستراتيجية على الأسس الآتية:

(1) توفير تكنولوجيا معلومات متكاملة.

(2) توفير دورات تخصصية لملاك المكتب تتبنى تطوير الموظف وتحسين مستواه في مجال تخصصه.

(3) فتح مجال الآخرين للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم فيما يخص نقاط الضعف التي تم رصدها وكيفية اتباع الطرق الجديرة بتحويلها على نقاط قوة أو على الأقل تحجيمها والسيطرة عليها.



4) وضع التهديدات التي تم رصدها في البيئة الخارجية في قائمة وتعيين كل تهديد وكيفية معالجته وذلك عبر تشخيص مصدره والتواصل مع الجهات الرسمية العليا مثل رئاسة مجلس الوزراء، رئاسة مجلس النواب للقضاء عليه.

ج. إستراتيجية التعلم البيئي:

بما أن مكتب المفتش العام يعد منظمة تعمل في بيئة مفتوحة وإن نشاطه يتأثر بها فلا بد أن يأخذ منها ما يمكنه من التخلص من نقاط ضعفه ودرء التهديدات التي يراها قد تعرقل عمله أو تطيح بوجوده، وتعني إستراتيجية التعلم البيئي أخذ الحلول من منظمة أخرى تعمل في المجال نفسه واجهت الظروف البيئية نفسها التي تتعرض لها المنظمة، مع الأخذ بنظر الاعتبار تطابق جميع الظروف والمعطيات أو أغلبها.

أي يمكن لمكتب المفتش العام في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة أن يطلع على الاستراتيجيات والدراسات التي أجريت لمكاتب المفتشين في الوزارات الأخرى والاطلاع على الحالات التي بين فيها التحليل الاستراتيجي تشابه الظروف نفسها من حيث نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتبني الاستراتيجيات كافة التي اتبعتها للتخلص من السلبيات الموجودة في البيئة والتزود بالايجابيات المتوافرة فيها

المبحث الرابع - النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1- عبر التحليل الوصفي لعوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) وعوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) تبين أن العاملين في مكتب المفتش العام بوزارة الاعمار والإسكان والبلديات العامة مهتمون برصد هذه العوامل وهم على دراية كافية بالمستوى السلبي لها.

2- أظهر التحليل إن نقاط القوة تكمن فيما يأتي:

أ. التسهيلات المادية: (أثاث، حاسبات، برامج حاسوبية متطورة، تجهيزات..) اللازمة لأداء العمل بشكل كفوء.

ب. موارد بشرية مؤهلة للقيام بأنشطة المكتب بكفاءة وفعالية.

ج. قيادات إدارية تركز على مشاركة الموظفين كافة في اتخاذ القرارات.

د. وسائل وإجراءات عمل محددة وواضحة لتطبيق معايير الشفافية والنزاهة الإدارية.

3- أظهر التحليل إن نقاط الضعف تكمن فيما يأتي:

أ. ثقافة تنظيمية تمكن العاملين من أداء مهامهم بصورة مثالية.

ب. إستراتيجية معتمدة على رؤية ورسالة وغايات وأهداف واضحة ومحددة.

ج. هيكل تنظيمي لا مركزي يسهم في تدفق وانسيابية الصلاحيات والمسؤوليات بطريقة تضمن اتخاذ القرارات والإجراءات في الوقت المناسب.

د. طريقة تعيين الموظف في المكتب بحسب ما يحتاجه من كفاءات قادرة على القيام بالأعمال على أكمل وجه.



- هـ. إدارة خاصة تركز على توليد ومشاركة المعرفة الضرورية لتحقيق أهداف المكتب.
- و. الأيمان العالي بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في أنشطة المكتب
- ز. العدالة التنظيمية (الاجرائية، التوزيعية والمعاملاتية) التي تحفز الموظفين على انجاز المهام والأنشطة كافة.
- ح. عدد من القوانين والتشريعات الداخلية التي تسهم في تحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها المكتب.
- ط. تخصيصات مالية كافية لتغطية متطلبات العمل كافة.
- 4- أظهر التحليل أن الفرص الموجودة في البيئة الخارجية التي يمكن للمكتب ان يستغلها:
- أ. الوعي غير الكافي من بعض فئات المجتمع بأهمية الدور الحيوي الذي يقوم به المكتب.
- ب. وجود ارتباط مباشر لعمل مكاتب المفتشين العموميين في الوزارات و الهيئات التي تقع ضمن نطاق عمل المكتب الرقابي.
- ج. تقارير وزارة التخطيط التي تقيم مشاريع تشكيلات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات لتحديد أسباب الانحراف فيها.
- 5- أظهر التحليل إن التهديدات القائمة التي يواجهها المكتب تبرز في النقاط الآتية:
- أ. تدخل الجهات التشريعية والتنفيذية (مجلس النواب، رئاسة الوزراء، الأحزاب، جماعات الضغط) في عمله.
- ب. عدم تعاون الجهات الساندة (هيئة النزاهة، ديوان الرقابة المالية، تشكيلات الوزارة) مع المكتب لتحقيق أهدافه.
- ج. الآراء والمقترحات من الجهات الحكومية والتشريعية لحل أو دمج مكاتب المفتشين العموميين الموجودة في وزارات الدولة كافة بضمنها مكتب وزارة الإعمار والإسكان والبلديات.
- د. التشريعات والقوانين والإجراءات الخارجية (على نطاق الدولة) التي تسهم في تحقيق أهداف المكتب.
- هـ. أثر المنظمات الإعلامية الحكومية والخاصة في تعريف المجتمع بنشاط المكتب وإنجازاته.
- و. الظروف الأمنية والأعمال الإرهابية التي يتعرض لها البلد.
- ز. المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر في مستوى الدخل للموظف في الوزارة .
- 6- أظهر التحليل الإحصائي وكما مبين في النقاط 5،4،3،2 - تفوق نقاط الضعف على نقاط القوة في البيئة الداخلية والتهديدات على الفرص في البيئة الخارجية. الأمر الذي يستدعي من المكتب ضرورة اتخاذ قرارات حاسمة وخطوات سريعة من أجل القضاء على نقاط الضعف ودرء مخاطر التهديدات.



ثانياً: التوصيات

اعتماداً على النتائج التي ظهرت عبر التحليل الاستراتيجي البيئي والتحليل الإحصائي الوصفي الذي تم اعتماده، يمكن تقديم حزمة من التوصيات لمكتب المفتش العام في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة وهي:

- 1- ضرورة تمسك المكتب بفكرة ربطه برئاسة النواب، وذلك يمكنه من أداء عمله بشكل أفضل، ويكون قادراً على إقرار العقوبات واتخاذ القرارات الصعبة بحق الوزير أو المديرين العاملين في حال ظهور علامات سلبية على تصرفاتهم أو قراراتهم التي من شأنها تعزيز الفساد الإداري والمالي والتلاعب بالمال العام.
- 2- ضرورة بقاء مكتب المفتش العام بوصفه صمام أمان في الوزارة يراقب ويقوم أداء العاملين ويكافح الطرق الملتوية عند ضعف النفوس للحصول على مكاسب شخصية معنوية أو مادية على حساب المال العام واللعب بمقدرات الشعب.
- 3- تعزيز الكفاءات الموجودة في المكتب عبر إشراكها في الدورات والندوات وإتاحة الفرصة أمامها لتكون على تماس مع التطور الحاصل في مجالات العمل الرقابي والتقني والتكنولوجي.
- 4- ضرورة تعريف المواطن بدور مكتب المفتش العام عبر البرامج التوعوية التي يمكنها أن تبين مهام المكتب وعمله في دعم وترسيخ ثقافة النزاهة والمواطنة.
- 5- الاهتمام بنظام المكافآت لضمان كسب الرضا من الموظف ومن ثم زيادة تفاعله بالعمل وتقديمه أفضل ما يمكنه خدمة لوظيفته.
- 6- مراجعة القوانين واللوائح الداخلية التي أُقرت سنة 2004 الخاصة بتنظيم عمل مكاتب المفتشين العموميين لكي تتلاءم مع تطورات العمل التقني والرقابي.
- 7- تطوير نظام المعلومات الموجود في المكتب بما يضمن سرعة انتقال المعلومات وحفظها وسريتها.
- 8- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمكتب، خصوصاً بعد عملية الدمج التي حصلت بين وزارة الإعمار والإسكان ووزارة البلديات العامة؛ إذ أصبح الهيكل الحالي غير معبر تماماً عما يحتويه من وظائف باتساع نطاق العمل وزيادة عدد العاملين فيه.
- 9- ضرورة الأخذ بتوجه استراتيجي معيّن حسب ما خلص إليه البحث، كاعتماد إستراتيجية التجديد والانتعاش التي يمكن للمكتب تبنيها في الوقت الحاضر بما يمكنه من تخطي الوضع الصعب المتمثل بتفوق نقاط الضعف والتهديدات.



المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

1. بن حبتور، عبد العزيز صالح، " الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
2. الجبوري، حسين محمد جواد، " التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
3. جرادات، محمد ناصر سعود، " الإدارة الإستراتيجية: منظور تكاملي حديث" إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
4. رشيد، صالح عبد الرضا، جلاب، إحسان دهش، " الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
5. الركابي، كاظم نزار، "الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
6. الساعدي، مؤيد، الغرباوي، جواد سلمان طاهر، " تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العسكرية العليا، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 12، العدد2، 2010.
7. السلطاني، سكرة سوادي وادي، 2011، " تقييم أداء المصارف التجارية باستخدام التحليل الاستراتيجي SWOT"، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية التجارية الخاصة، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الكوفة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم المحاسبة.
8. سليمان، أحمد هاشم، 2004، " التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة -جامعة بغداد كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.
9. الظاهر، نعيم إبراهيم، " الإدارة الإستراتيجية: المفهوم- الأهمية- التحديات"، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
10. العامري، صالح مهدي محسن، الغالبي، طاهر محسن منصور، " الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008.
11. العزاوي، نجم، " أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع / جامعة الزرقاء -كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تحت عنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، التحديات الفرص الآفاق، 2009.



12. العيساوي، محمد حسين، العارضي، جليل كاظم، العبادي، هاشم فوزي، "الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.

13. الغالبي، طاهر محسن منصور، إدريس، علي محمود، " استخدام بطاقة الأهداف الموزونة مع تحليل SWOT في صياغة الإستراتيجية دراسة اختبارية في المصرف العربي"، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 17، 2009.

14. القريشي، شذى علي نجم، 2014، " مساهمة التحليل الاستراتيجي على وفق مصفوفة SWOT لتطوير العمل التحقيقي لدائرة التحقيقات في هيئة النزاهة -دراسة حالة- بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة الاقتصاد-جامعة بغداد كجزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في الرقابة والتفتيش (معادل للماجستير).

15. مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، " دليل التخطيط الاستراتيجي"، الإصدار الخامس والأربعون، 2013.

16. مكتب المفتش العام/ وزارة الإعمار والإسكان، التقرير السنوي، 2014.

17. ياسين، سعد غالب، "الإدارة الإستراتيجية" تلخيص ربحي عبد القادر الجديلي، دار اليازوري، عمان، الطبعة الأولى، 1998.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Certo, Samuel.C. & Certo, S. Trevis, " Modren Management", 12th Ed., Prentice-Hill, 2012.
2. Downey, Jim , " Strategic Analysis Tools" Topic Gateway series No.34, 2007.
3. Johnsen, Gerry, Scholes, Kevan, Whittenigton, Richard, " Exploring corporate straregy text& cases", 7th Ed, 8th Prentice-hall, London, 2005, 2008.
4. Ritson, Neil, " Strategic Management" 2nd ed., ,bookboon.com, 2013.
5. Wheleen, Thomas.L & Hunger, J. David, " Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th Ed., PREARASON , 2012.