



مجلة المنتدى الأكاديمي (العلوم الإنسانية)

المجلد (7) العدد (3) سبتمبر 2023

ISSN (Print): 2710-446x , ISSN (Online): 2710-4478

تاريخ التقديم: 2023/01/25 ، تاريخ القبول: 2023/12/01 ، تاريخ النشر: 2023/12/05

## التحليل البيئي الاستراتيجي باستخدام نموذج (سوات - SWOT) بمؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على الجامعة الأسمرية الإسلامية / زيتن - ليبيا

عمران علي أبو خريص

أستاذ الإدارة المشارك بقسم إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد والتجارة

الجامعة الإسلامية الأسمرية / زيتن - ليبيا

موبايل / واتساب 00218913635686

الايمل : omranali24434@gmail.com

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية تطبيق نموذج تحليل (سوات - SWOT) عند الشروع في بناء الخطة الاستراتيجية للثاني منظمة ، وذلك بداية من الخطوة الأولى وهي التحليل البيئي الاستراتيجي لهذه المنظمة، وما يتضمن ذلك من خطوات وأسس علمية وعملية ، بداية من تحليل البيئة الداخلية متمثلة في مواطن القوة ، والضعف التي تتصف بها المنظمة ، وكذلك مجمل الفرص والتهديدات التي تعبر عن عناصر البيئة الخارجية ، يأتي ذلك تأسيساً لبناء خطة استراتيجية تمكن المنظمة من تحقيق رؤيتها ، ورسالتها ، وقيمها ، وأهدافها المنشودة بكل كفاءة وفاعلية ، وعلى أسس علمية سليمة . وبناء على ذلك تم الإعداد لهذه الدراسة والتي كانت بعنوان التحليل البيئي الاستراتيجي باستخدام نموذج (سوات - SWOT) بمؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على الجامعة الأسمرية ، حيث هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير البيئة المحيطة على المنظمة محل الدراسة فيما يتعلق بكافة المتغيرات البيئية سواء الداخلية منها أو الخارجية متمثلة في مجمل مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات والتي يكون لها الأثر الفعال والمباشر في بقاء وتنمية وتطوير هذه المنظمة . هذا وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، مع أسلوب نموذج (سوات - SWOT) في هذه الدراسة لتحليل نقاط القوة والضعف ، والفرص والتهديدات ، مع إعداد استمارة استبانة وزعت على أجمالي عينة الدراسة والبالغ عدده ( 60 ) مفردة خضعت منها ( 57 ) للدراسة والتحليل، هذا وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج من أهمها أن أهم نقاط القوة هي أن الجامعة محل الدراسة قد قامت باستحداث فروع للكليات بعدد من المدن الليبية، وقاعات دراسية خاصة بالإناث والتي تعد ميزة تنافسية عن نظيراتها من الجامعات الأخرى، غير أن أهم نقاط الضعف هي تدني مستوى التواصل مع مؤسسات ومنظمات أخرى على المستوى الداخلي أو الخارجي لحل ما قد

تتعرض له الجامعة محل الدراسة من مشاكل وأزمات ، وكذلك عدم مواكبة العولمة والتطورات المتلاحقة ، مع عدم وجود عناصر مؤهلة ومدربة للقيام بالمهام على أكمل وجه ، كما بينت هذه الدراسة أن من أهم الفرص التي تساعد الجامعة على تحقيق أهدافها هي الاهتمام الوطني بتطبيق معايير الجودة والتطور المستمر في مجال التعليم العالي. على اعتبار أنه مطلب مهم على المستويين الداخلي والخارجي ، كذلك تمتع الجامعة بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات على اعتبار أنها جامعة متخصصة في العلوم الشرعية والتطبيقية، كما تبين أن من أهم التحديات التي تواجه الجامعة محل الدراسة هي ضعف مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، أضف إلى ذلك تدني مستوى التنظيم الإداري يتولى مهمة القيام بأداء الأعمال، وحل المشاكل ، ومواجهة الأزمات وفق الأسس العلمية السليمة .

الكلمات المفتاحية : نموذج تحليل ( سوات - SWOT ) ، نقاط القوة ، نقاط الضعف ، الفرص ، التهديدات .

## المقدمة

من أهم المتطلبات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي هي مرحلة تحليل بيئة المنظمة، حيث تعمل نتائج ذلك التحليل كغذوية رئيسية للتخطيط الاستراتيجي ، ومن أهم النماذج المستخدمة في ذلك التحليل هو نموذج سوات ( Swot Analysis ) ، والذي يقوم على أساس تحليل لبيئة الداخلية لتحديد جوانب القوة والضعف ، وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات ، كما يعد هذا النموذج من أهم النماذج وأكثرها مناسبة مع طبيعة عمل المؤسسات التعليمية ، إذ أصبح واجبا تفرضه أسس وأصول التخطيط الاستراتيجي ، وضرورة ملحة تطلبها البيئة التعليمية . ( عبا س ، 2007 ، 120 ) ، كما وأن طبيعة وسممة المؤسسات التعليمية وما تشهده من حراك دائم ومستمر للأجل تطبيق أهم معايير الجودة الشاملة والتطوير المستمر ، وأن ذلك لا يتأتى إلا من خلال التحليل الاستراتيجي وفق هذا النموذج ، وبملاحظة الباحث للقصور في تطبيق أليات هذا النموذج أو انعدام استخدامه أصلا ، وخاصة عند الشروع في بناء الخطط الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي الأمر الذي أدى الوقوع في جملة من الأخطاء المنهجية الكبيرة مما كان له الأثر السلبي على مستقبل تلك المؤسسات . بالإضافة إلى ذلك ، ونظرا لما للجامعات من دور محوري و أساسي في النظم التعليمية الحديثة والمعاصرة لما تقوم من دور فعال في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة وبناء المجتمع الحضاري المتميز وذلك من خلال تعدد وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة وتنمية وتطوير المجتمع ، لهذا رأى الباحث أنه من الأهمية بمكان القيام بمثل هذه الدراسات . وعليه فأن هذه الدراسة تعد محاولة للكشف عن مدى استخدام التحليل الاستراتيجي (سوات - SWOT ) لتحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات بالجامعة الأسمرية الإسلامية وذلك من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بهذه المؤسسة لغرض تحديد نقاط الضعف لتقويتها ونقاط القوة لدعمها ، واقتناص الفرص المتاحة وفرز

التحديات لمواجهةها ، حتى تتمكن هذه المؤسسة من تحقيق رسالتها وأهدافها وفق ما تم التخطيط له وبشكل علمي سليم ، ومن هذا المنطلق كانت هذه الدراسة لأجل تسليط مزيد من الضوء على الضرورة الملحة لتطبيق هذا النموذج بمؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة والمؤسسات التعليمية بصفة عامة ، وذلك وفق الأسس العلمية السليمة ، كما وأنه وبالنظر إلى افتقار المكتبات العربية عامة والليبية على وجه الخصوص وحاجتها الماسة إلى مثل هذه الدراسات رأى الباحث طرح هذا الموضوع للدراسة والتحليل أملا أن تضيف هذه الدراسة لبنة في بناء السلم التعليمي لهذه المؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى المناظرة لها وذلك من خلال هذه الدراسة الوصفية التحليلية والخروج بجملة من النتائج والتوصيات التي يأمل الباحث أن تكون لهذه الدراسة أثر إيجابي في تنمية وتطوير هذه المؤسسة التعليمية العريقة وغيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى وفق الأسس العلمية السليمة .

#### مشكلة الدراسة:

أظهرت نتائج كثير من الدراسات إلى مدى أهمية استخدام التحليل البيئي من خلال نموذج ( سوات SWOT ) في تنمية وتطوير الكثير من المنظمات وبما يمكنها من وضع الأهداف الاستراتيجية وفق الأسس العلمية السليمة وخلق موائمة فعالة بين أداء هذه المؤسسات وسوق العمل بما يضمن تعزيز الثقة المجتمعية في نظم وأسلوب الأداء في تلك المنظمات (عباس، 2007) ( الجهيني ، 2006 )، ( حسين، 2002 ) ، كما أكدت أيضا تلك الدراسات إلى مدى أهمية استخدام التحليل البيئي للمنظمة من خلال نموذج (سوات SWOT) والذي يساعد على تحديد توجهها الاستراتيجي وتطوير أدائها وتقييم ما تقدمه من خدمات ، ناهيك عن أن استخدام هذا النموذج يساعد على بناء مؤشرات جيدة للجودة ، وأداة قيمة لقادة المنظمات ، إذ يساعدهم على فهم طبيعة المنظمة وضمان تحقيق المستوى المطلوب من الأداء والتعامل بشكل فعال وإيجابي مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة بالإضافة إلى أن هذا النموذج يساعد على صياغة رؤية ورسالة وقيم وأهداف المنظمة الاستراتيجية ، غير أن عيوب هذا النموذج تكمن في كونه يعتمد على مدى فهم الشخص و إدراكه الكامل بشؤون المنظمة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى ذلك فإن غياب الموضوعية قد يأتي بنتائج عكسية مما يؤدي إلى عدم الثقة والدقة في النتائج . ( Paper .2007 .28 ) ، كما أن هذا نموذج يحتاج عند تطبيقه إلى فهم عميق وتطبيق سليم حتى يكون أداة فكرية فعالة يمكن من خلالها تكوين

الأفكار ورسم السيناريوهات ، وتحديد المخاطر وبالتالي الحصول على قرارات تنظيمية رشيدة ، وبناء على ذلك ولمحاولة وصف وتحليل المشكلة بأسلوب علمي سليم قام الباحث بطرح التساؤل الرئيس التالي :

إلى أي مدى يمكن استخدام التحليل الاستراتيجي ( سوات - SWOT ) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بالجامعة الأسمرية الإسلامية ؟.

ويتفرع من هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية التالية :

ما المقصود بنموذج ( سوات Swot ) وما هي أهم المفاهيم المرتبطة به ؟.

ماهي أهم نقاط القوة بالجامعة محل الدراسة ؟.

ماهي أهم نقاط الضعف بالجامعة محل الدراسة ؟.

ماهي أهم الفرص المتاحة بالجامعة محل الدراسة ؟.

ماهي أهم التهديدات التي تواجه الجامعة محل الدراسة ؟.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم خطوات إجرائية من خلال تطبيق نموذج تحليل ( سوات -SWOT ) للكشف والتأكد عن مدى توفر العناصر الذي يتضمنها هذا التحليل من نقاط قوة لدعمها ، ونقاط ضعف لعلاجها ، وفرص لاقتناصها ، وتحديات لمواجهتها والتي تتمثل في مجمل متغيرات البيئة المحيطة الداخلية والخارجية . كما يمكن من خلال هذه الدراسة عرض وتقديم خطوات إجرائية تمكن المهتمين والباحثين من الاستفادة من تطبيق هذا النموذج بمؤسساتهم وفق الأسس العلمية السليمة

#### حدود الدراسة:

الحد الموضوعي : تناولت الدراسة موضوع تحليل محتوى نموذج ( سوات -SWOT ) ومدى إمكانية تطبيقه على الجامعة الأسمرية الإسلامية ..

الحد الزمني : خلال العام 2022 - 2023

الحد المكاني : الجامعة الأسمرية الإسلامية بمدينة / زليتن -ليبيا .

## مصطلحات الدراسة:

• نموذج تحليل الاستراتيجي ( سوات -SWOT ) :

• تحليل ( سوات -SWOT ) : هي أداة مهمة ومفيدة في تحديد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية على أساس الموازنة بين نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية للجامعة محل الدراسة بحيث توضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي ، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات البديلة ومن ثم المفاضلة بين هذه الاستراتيجيات من طرف صناع القرار ، ويحتوي هذا النموذج على العناصر التالية :

• نقاط القوة : هي ما تتمتع به الجامعة من موارد و إمكانيات تساعدها على تحقيق أهدافها .

• نقاط الضعف : هي مجمل المعوقات التي قد تحول دون وصول الجامعة لتحقيق أهدافها .

• الفرص : هي ما تفرزه البيئة المحيطة الخارجية من عوامل أو فرص تساعد الجامعة على تحقيق أهدافها

• التهديدات : هي مجمل التهديدات أو التحديات التي قد تواجهها الجامعة وقد تحول دون تحقيق أهدافها المنشودة

• الجامعة الأسمرية الإسلامية : هي أحد مؤسسات التعليم العالي تمارس نشاطها بمدينة زيتن إلى الشرق من مدينة طرابلس بـ( 125 كم ) تضم ما يقارب من ( 24 ) كلية بمختلف التخصصات في العلوم الشرعية ، والإنسانية ، والتطبيقية مع تركيزها على العلوم الشرعية ، ولها عدد من الفروع في بعض المدن الليبية ( مسلاته ، مصراته ، براك الشاطئ ) .

## منهجية الدراسة :

على ضوء مشكلة الدراسة وتحقيقاً للأهدافها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع ، مسترشداً بأسلوب نموذج ( سوات -SWOT ) لتحليل البيئي والذي يستند إلى افتراض أساسي مؤداه أن الاستراتيجية الفاعلة هي التي تنجح في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمنظمة ( نقاط قوة ، وضعف ) وبين الموقف في بيئتها الخارجية ( الفرص ، والتحديات ) وذلك من خلال استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة أعدت لهذا الغرض ، كما تم الاستعانة

بجانب نظري تضمن عدد من المراجع كالكتب والدوريات والرسائل العلمية لتغطية هذا الجانب بمجمل أدبيات الدراسة .

#### الدراسات السابقة ذات الصلة:

##### 1- دراسة العفيري ، ( 2014 ):

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقترح للتخطيط الاستراتيجي لتطبيق برنامج الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب تحليل ( سوات - ) SWOT لتحليل كل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية ، والتي قد يكون لها تأثير على تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية ، كما اقترحت الدراسة خطة استراتيجية ضمنت خلالها رؤية ورسالة وأهداف ، ومجموعة من الخطط التنفيذية ، ومدة زمنية محددة ، ومؤشرات آدا ، وتكلفة مادية .

##### 2- دراسة النعمة ، ( 2012 ):

وكانت بعنوان أثر تحليل البيئة الداخلية و الخارجية على صياغة استراتيجية المنظمة ، وقد هدفت من خلالها التوصل إلى مدى أهمية التحليل البيئي بالنسبة للإدارات العليا بالمنظمة ، كما استخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي للخروج بجملة من النتائج والتي من أهمها أن التحليل الاستراتيجي له دور مهم في صياغة الاستراتيجية ، كما أوضحت أن التحليل الخارجي له دور مهم وفعال في تجنب الكثير من التهديدات ، وكذلك الكشف عن الفرص التي يتوجب على المنظمة اقتناصها ، كما أكدت هذه الدراسة على مدى أهمية التحليل الداخلي لبيئة المنظمة وما يكشفه من مواطن قوة لديها ، والاستفادة منها وتعزيزها ، وتحديد مواطن الضعف لعلاجها ، كما أوصت الدراسة بأن يتم هذا التحليل بشكل دوري سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ، وان تصاغ استراتيجية المنظمة على ضوء نتائج التحليل البيئي .

##### 3- دراسة ( داودي ، 2007 ):

حيث ركزت الدراسة على ضرورة تشخيص البيئة لمعرفة مدى أثرها في صياغة الاستراتيجية ، هذا وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل وتشخيص البيئة المحيطة ، كما أكدت الدراسة إلى مدى أهمية التحليل البيئي ودوره في رسم استراتيجية المنظمة إذ كلما نجحت المنظمة في القيام بالتحليل العلمي السليم للبيئة بشقيها الداخلي والخارجي أدى ذلك إلى تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .

##### 4- دراسة علي ، وبروغا ، حبيبو ( 2019 ):

حيث قامت هذه الدراسة بتوظيف نموذج تحليل ( سوات SWot ) للقيام بدراسة حول التعليم المختلط في الجامعات الحكومية في أوغندا ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن استخدام هذا النموذج ساعد في الكشف عن مواطن القوة والضعف ، والفرص والتهديدات لمتغيرات نظام التعليم المختلط في مجتمع الدراسة .

5- دراسة الهاشمي وآخرون ( 2017 ):

حيث هدفت هذه الدراسة إلى استخدام نموذج تحليل ( سوات - SWot ) في تحليل برنامج تعلم اللغة الإنجليزية في ايران ، وكذلك لتطوير هذا البرنامج ، هذا وقد أكدت الدراسة على مدى أهمية هذا النموذج وفاعليته في وضع خطة استراتيجية فعالة لتطويره ، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف ، والتعرف على الفرص والتهديدات .

6- دراسة ليان ، آخرون ( 2016 ) :

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام نموذج تحليل ( سوات - SWot ) في تحليل وضع التدريس المصغر عبر الأنترنت ، للإدخال برامج إصلاحية في مؤسسات التعليم العالي في مقاطعة شنشي بجمهورية الصين .

7- دراسة الحمداي ، ( 2018 ) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك المدراء واتجاهاتهم نحو التطبيق العملي لمصفوفة ( سوات SWot ) عند الإعداد لبناء استراتيجية المنظمة ، واستنتاج أهم العوامل التي يمكن أن يكون لها أثر على تطبيق الميزة التنافسية للوزارات الحكومية في دولة الأردن ، وبعد إجراء الدراسة تبين من خلال النتائج أن هناك علاقة ذات بعد إيجابي ما بين تفعيل التحليل البيئي ، والميزة التنافسية ، أي حتى تحقق المنظمة الميزة التنافسية التي تنشدها يتوجب عليها الاعتماد على تفعيل مصفوفة التحليل البيئي والمتمثلة في نموذج (سوات - SWot ) كما أوصت الدراسة بمدى أهمية اعتماد منهجية هذا التحليل بصيغته المتكاملة من قبل القيادات العليا بتلك الوزارات ، مع الحرص على متابعة ورصد أي تغيرات قد تحدث في عناصر البيئة الخارجية بصفة دائمة لما لها من أثر مباشر أو غير مباشر على متغيرات البيئة الداخلية حتى تتمكن تلك المنظمات من القيام بدورها المنوط بها على أكمل وجه .

8- دراسة ( الديهان 2018 ):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصورة الذهنية للأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت بين عامي ( 2013 ، - 2017 ) حول مدى فاعلية الخطة الاستراتيجية لهذه الجامعة ، هذا وقد أظهرت

النتائج إلى أن تقديرهم إلى مدى درجة فاعلية الخطة الاستراتيجية كانت بدرجة متوسطة في كافة المجالات باستثناء خدمة المجتمع حيث كانت بأعلى نسبة ، وكان أقلها في مجالات البحث العلمي ، كما تبين من خلال هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تصورات أعضاء هيئة التدريس لمتغير الجنس حيث كانت لصالح الذكور دون الإناث ولمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة الأستاذ.

#### 9- دراسة (بني خالد ، العاني ، 2018 ) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الأردنية الرسمية والخاصة حيث تبين أن الجامعات الخاصة تتبنى نهج التخطيط الاستراتيجي بشكل افضل من غيرها إذ كان مستوى التخطيط الاستراتيجي مرتفع وبكافة المجالات ، بينما كان مستوى الاهتمام بنهج التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الرسمية بدرجة متوسطة وفي جميع المجالات ، وأن من أهم المجالات التي كان بها دالة إحصائية هي الرؤية ، والرسالة ، والأهداف ، والتحليل البيئي ، والخيار الاستراتيجي ، كما لم تكن هناك دالة إحصائية على مدى التزام الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي ، ومدى انتشار ثقافته حيث كانت غير دالة إحصائياً .

#### ■ أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة :

من خلال استعراض الباحث لمجمل الدراسات السابقة ومقارنتها بهذه الدراسة من حيث أوجه الشبه والاختلاف تبين أن هذه الدراسة قد تشابهه في أوجه كثير مع الدراسات السابقة إذ أن كلاهما قد تناول مدى أهمية استخدام مفهوم مصفوفة ( سوات SWOT ) عند الشروع في بناء استراتيجية أي منظمة ، وأن أهميتها تكمن في أنه و من خلالها يمكن الكشف عن نقاط القوة لدعمها ونقاط الضعف لعلاجها ، وتحين الفرص للاقتناصها ومواجهة التهديدات المحتملة ، غير أن هذه الدراسة اختلفت عن مجمل الدراسات السابقة في إطارها الزمني والمكاني حيث تمت هذه الدراسة على الجامعة الأسمرية الإسلامية بمدينة زليتن بدولة ليبيا خلال العام الجامعي (2022 - 2023 ) بينما كانت مجمل الدراسات السابقة في أماكن مختلفة إقليمياً ودولياً ، هذا وقد استفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة عند تحليلها في أوجه كثيرة كتحديد مشكلة الدراسة ، ووضع صياغة للأهداف ، ومن ثم اختيار المنهج الوصفي التحليلي ، وبالتالي الخروج بعدد من النتائج والتوصيات والتي سيكون لها أثر إيجابي في لفت انتباه قيادات المنظمات بصفة عامة لهذا الموضوع الذي تناولته هذه الدراسات لما له من أهمية قصوى عند الإعداد لبناء استراتيجية فعالة ووفق الأسس العلمية السليمة .



## الاطار النظري

### ▪ مفهوم التحليل :

التحليل يعني تفصيل الشيء الكلي وتحويله إلى أجزاء لفهم محتواه ، ومعرفة قيمته ، ودرجة جودته ، كما أن التحليل يتضمن العديد من الإجراءات العلمية وغير العلمية التي يتوجب القيام بها لشرح وتحليل مجمل البيانات والمعلومات بغية الوصول إلى نتائج ذات قيمة ، كما يستعمل لدراسة وتحليل كافة العلاقات ، ورصد الثغرات في الأداء والكشف عن الفرص المتاحة أمام المنظمة ، كما يركز التحليل على دراسة وتحليل الوضع الراهن لمستوى الأداء بالمنظمة وتحديد إطار عملها ، ورصد منافسيها للأجل التوصل إلى إصدار قرارات رشيدة والتي تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية فريد ومستوى جيد من الحصة السوقية ، كما ينبغي أن تكون نتائج التحليل عملية وواقعية قابلة للتنفيذ تمكن صناع القرار من وضع الاستراتيجيات المناسبة ، والتي بواسطتها تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى افضل من الأداء . ( العيسوي ، 2005 )

▪ مفهوم الاستراتيجية : الاستراتيجية كمفهوم تعني خطط وأنشطة المنظمة ، التي يتم وضعها بطريقة تضمن توفر درجة من التوافق بين رؤية ، ورسالة ، وأهداف هذه المنظمة من ناحية ، و بين المحيط البيئي الذي تعمل من خلاله تلك المنظمة ، كما أن الاستراتيجية تعني أنها عبارة عن وسيلة وغاية في ذات الوقت بحيث تكون وسيلة لتحقيق غاية محددة ، وهي العمل على تحقيق رسالتها في محيطها البيئي ، وغاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية داخل المؤسسة ( الزنفلي ، 2012 ، ص 67 ) ، كما تعني الاستراتيجية خلق درجة من التوافق والتطابق بين مجمل أهداف وغايات المنظمة ، وبين رؤية ورسالة المنظمة والبيئة التي تعمل من خلالها . آخذة بعين الاعتبار كافة الموارد والإمكانيات الحالية للمنظمة ، ومجمل الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة . ( الجبوري ، 2019 ، ص 9 ) .

### مفهوم التحليل الاستراتيجي :

التحليل وكما سبق أن اسلفنا القول أنه عكس التركيب أي بمعنى تفتيت الشيء إلى أجزائه ، وإعادة تركيبه حسب الحاجة ، في حين أن التحليل الاستراتيجي يعني فهم طبيعة التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية ومعرفة مدي تأثيرها على مجمل أنشطة المنظمة الداخلية ، وبمعنى أدق فهو فهم ووعي المنظمة لطبيعة بيئتها الداخلية والخارجية فضلا عن تحديد أفضل الطرق للاستجابة لهذه التغيرات ، ومن ثم العمل على استغلالها الاستغلال الأمثل في الرفع من مستوى أداء المنظمة ( سعد ، ص 87 ) .

كما يستند التحليل الاستراتيجي على ما يتوفر من معلومات عن القوى المنافسة ، والاتجاهات البيئية الأخرى التي قد تؤثر على المنظمة في المدى القصير أو البعيد . فضلا عن ذلك فإن توفر المعلومات يساعد على اكتشاف مواطن الضعف والقوة والتعرف على الفرص الاستراتيجية ، و بروز مدى خطورة التهديدات التي قد تواجهها المنظمة في محيطها البيئي ، ويطلق على تحليل ( سوات - SWOT ) بالتحليل الرباعي على اعتبار أنه مكون من أربعة عناصر أساسية تتمثل في البيئة الداخلية وتتضمن مواطن القوة ( Strength ) ، وموطن الضعف ( Weakness ) ، وبيئة خارجية تتضمن الفرص المتاحة ( Opprtunities ) ، والتهديدات المتوقعة ( Threats ) حيث يمكن استغلاله كمرشد للمنظمة عند صياغة استراتيجياتها ، و اختيار الأفضل من بين تلك البدائل الاستراتيجية المتوفرة لدى المنظمة ، ولذلك فإن الصياغة المثلى للاستراتيجية أي منظمة تبنى على أساس مدى كفاءة التحليل الاستراتيجي ( سوات - SWOT ) ودقة نتائجه ، وأن نجاح الإدارة الاستراتيجية للمنظمة مرهونا بدرجة دقة وسلامة هذا التحليل ، وما يحققه من شرح وتحليل وفهم لطبيعة المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة الداخلية منها والخارجية الأمر الذي يمكن المنظمة من الوصول إلى أفضل أداء ، وبالتالي تحقيق ما تصبو إليه من أهداف استراتيجية ، ومن أهم ميزات هذا التحليل كونه تحليل واسع النطاق فهو يقوم بالكشف عن كافة الفرص والتهديدات في جميع قطاعات البيئة الخارجية للمنظمة فضلا عن دراسة وتحليل البيئة الداخلية متمثلة في مواردها وقدراتها الذاتية للوقوف على مواطن القوة و الضعف بها ، كما يقوم بتشخيص التغيرات البيئية ووقت حدوثها مع تحديد الخصائص الرئيسية لكل عامل من العوامل البيئية على المستوى الكلي للمنظمة ، كما أن من أهم ميزات هذا التحليل كونه يتم إجراؤه على كافة عمليات المنظمة سواء كانت في مجال التسويق أو الموارد البشرية أو البحث والتطوير وغيرها من المجالات الأخرى بالمنظمة .

### **أهمية التحليل الاستراتيجي :**

تكمن أهمية التحليل الاستراتيجي في كونه يمكن إدارة المنظمة من السيطرة على كافة الموارد الموجودة بها سواء البشرية منها أو المادية ، كذلك ومن خلال نتائج التحليل الاستراتيجي تتمكن إدارة المنظمة من تحديد التوجهات الاستراتيجية المستقبلية الرئيسية لها . وكذلك الكشف عن فرص البقاء والنمو للمنظمة وبالتالي تجنب أية مخاطر قد تكون سببا في زوالها أو غموض مستقبلها التنافسي . ( السيد ، 2000 ، ص 62 ) ، كما أن من بين أهم الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق مفهوم التحليل الاستراتيجي هي تحديد طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة ونقاط قوتها وضعفها . كذلك يهدف التحليل الاستراتيجي إلى بيان نوع الاستراتيجية التي يتوجب على المنظمة أن تتبناها ، وما

هو الدافع وراء ذلك حتى تتمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية التي تسعى إليها . بالإضافة إلى ذلك يمكن التحليل الاستراتيجي المنظمة من اختيار الاستراتيجية التي تتلاءم مع مواردها وقدراتها لأجل دعم نقاط القوة ، وعلاج نقاط الضعف ، واغتنام الفرص المتاحة ، ومواجهة التهديدات المحتملة . ( عوض ، 2000 ، ص 182 ) .

### فوائد التحليل الاستراتيجي :

لعل من أبرز فوائد التحليل الاستراتيجي هي تحديد الفرص المتاحة للاستمرار والنمو مع درجة عالية من المرونة التي يمكن إن تمارسها إدارة المنظمة عن التطبيق العملي السليم لهذا التحليل ، كذلك يمكن التحليل الاستراتيجي إدارة المنظمة من تحديد أنواع ومستويات الأهداف التي يجب تحقيقها وأنواع وكميات الموارد التي يمكن للمنظمة الحصول عليها ، هذا بالإضافة إلى تمكن المنظمة من التعرف على طبيعة القيود والاعتبارات والقواعد التي يتوجب الالتزام بها ، وكذلك القيم والمعايير التي يتوجب الاسترشاد بها عند اختيار مجموعة الأنشطة والأعمال التي تمارسها المنظمة ( الخفاجي ، 2004 ، ص 72 ) .

الإجابة على التساؤل الفرعي الأول : ما المقصود بنموذج ( سوات Swot ) وما هي أهم المفاهيم المرتبطة به ؟.

### التحليل الرباعي لنموذج ( سوات - SWOT ) :

تشير أغلب الأدبيات إلى أن أول ظهور يسجل للأصول استراتيجي التحليل الرباعي كانت في بداية ستينيات القرن العشرين عند ملاحظة المهتمون والمحللون في مجال الإدارة فشل وتدني مستوى الأداء عند كثير من المنظمات آنذاك ، وعجزهم عن تحديد الأسباب التي أدت إلى هذا الفشل إلى أن أدرك هؤلاء بعد إجراء العديد من الدراسات والتجارب أن السبب الرئيسي في فشل تلك المنظمات وعجزها عن تحقيق ما تصبو إليه من أهداف هو سوء التخطيط ، حينها شرعت جامعة ستانفورد عام 1960 م في إجراء العديد من الدراسات حول هذا الموضوع وتمخض عن ذلك ظهور أداة التحليل الرباعي لتحليل ودراسة أهم المتغيرات البيئية التي كان لها التأثير المباشر وغير المباشر على عدم تمكن تلك المنظمات من تحقيق أهدافها وفق المطلوب ، وخلال حقبة السبعينيات أجرى باحثو كلية الإدارة بجامعة هارفرد مزيدا من الدراسات حول هذا النموذج ، و مدى جدوى استخدامه في كثير من المنظمات ، وما نتج عنه من نتائج إيجابية في الكثير من المشاكل التي كانت تواجهها تلك المنظمات سوء على مستوى البيئة الداخلية في الكشف عن نقاط القوة ودعمها ، أو تحديد مواطن الضعف لعلاجها ، وكذلك مستوى البيئة الخارجية في البحث عن الفرص المتاحة واستثمارها ، و

الكشف عن أهم التحديات التي تواجه تلك المنظمات ووضع الحلول المناسبة لمواجهتها في ظل ظروف بيئية غير مستقرة . ( وائل السويدي ، 2018 ، ص 18 ) ، كما يوفر التحليل الرباعي لمصفوفة ( سوات - SWOT ) إطارا ديناميكيا لتحديد أهم أولويات و خيارات المنظمة من خلاصة نتائج التحليل الرباعي لهذه المصفوفة ، والتي تتألف من مختصر الكلمات الأربعة الأساسية حيث يشير الحرف الأول ( S ) إلى عناصر القوة بالمنظمة ( Strengths ) ، ويشير الحرف الثاني ( W ) إلى عناصر الضعف ( Weaknesses ) ، أما الحرف الثالث ( O ) فيشير إلى مجموع الفرص المتاحة ( Opportunities ) بينما يشير الحرف الرابع ( T ) إلى التهديدات ( Threats ) ، كما أن التحليل الرباعي للمصفوفة يعد أداة تخطيط فعالة في فن التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة ، حيث يقوم بفحص وتقييم كافة الظروف البيئية المحيطة الداخلية منها والخارجية المناسبة والغير مناسبة وذلك من خلال تصنيفها إلى مواطن ضعف وقوة وفرص وتهديدات ، ومن خلال نتائج التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يتم التوصل إلى مجالات القوة والضعف بالمنظمة ، وعلى ضوء التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية يتم الكشف عن مواطن الفرص المتاحة ، ومجمل التهديدات المحتملة في البيئة المحيطة .

### التحليل البيئي / المفهوم والأهمية :

يبرز التحليل البيئي كخطوة ذات أهمية على اعتبار أنه أداة فعالة لتعرف على الواقع الفعلي المعاش بالمنظمة إذ غالبا ما يتلزم التخطيط الاستراتيجي مع التخطيط البيئي كون أن التخطيط الاستراتيجي هو محاولة لفهم البيئة المحيطة بالمنظمة وذلك بهدف التحكم بها و السيطرة عليها ومن ثم إخضاعها لمعايير القياس والتنبؤ بغض النظر عن حالة الاضطراب التي تواجهها تلك المنظمة ، كما أن المنظمات بصفة عامة ومن بينها المنظمات التعليمية تعد نظاما مفتوحا تتأثر وتتوثر في محيطها البيئي بصيغة تبادلية سلبا وإيجابا إذ تمدها البيئة المحيطة بجملة من المدخلات يتم تأهيلها وتدريبها بهذه المنظمات ومن ثم تتحول إلى مخرجات جاهزة لكافة النظم الأخرى التي تعمل بالمحيط البيئي ذاته ، وبذا تكون العلاقة تبادلية بين المنظمة ومحيطها البيئي ، كما يعد التحليل الاستراتيجي بشقيه الداخلي والخارجي بمثابة الألية التي تستخدم لتشخيص الأوضاع القائمة ومعرفة الظروف داخل المنظمة و خارجها ، كما يستخدم التحليل البيئي على نطاق اشمل لتحليل الحالة الأنية للبيئة الداخلية والخارجية بقصد وضع استراتيجية توازن تتناسب والمتغيرات البيئية المحيطة داخليا وخارجيا ، كما يعرف بأنه إطار فعال لتحليل وفهم الظروف السائدة على المستويين الداخلي والخارجي ، وذلك من خلال التركيز

على جملة من الأسئلة تتمثل في ماهي أهدافنا ؟ ماذا يريد العملاء ؟ ، كيف يمكن خوض غمار المنافسة ؟ ، وكيف يمكننا تحسين خدماتنا ؟ ، كما يتطلب القيام بالتحليل البيئي الاستراتيجي إجراء عدد من الخطوات والتي من أهمها:

- تحديد وتعريف القطاعات البيئية والمتغيرات الخاصة بكل قطاع .
- التأكد من توافر البيانات والمعلومات البيئية المطلوبة أو إمكانيات توفيرها وطرق وأساليب جمعها .
- اختبار وتحديد المؤشرات التي سوف تستخدم في التحليل لبيئي سواء كانت مرتبطة بالبيئة الداخلية أو الخارجية .
- القيام بالتحليل وتفسير النتائج ووضعها في صورة مناسبة للاستخدام الأمثل لها .
- بناء سيناريوهات أو بدائل الاختيارات الاستراتيجية ؟

وبناء على ما تقدم يمكن تناول التحليل البيئي الاستراتيجي من خلال التحليل البيئي الاستراتيجي للبيئة الداخلية ، والتحليل البيئي الاستراتيجي للبيئة الخارجية.

#### أولاً / التحليل البيئي الاستراتيجي للبيئة الداخلية :

التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يعني الكشف عن أهم العوامل التي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها من طرف إدارة المنظمة ، والتي تتمثل في كافة إمكانياتها من الموارد البشرية والمادية وغيرها الحالية والمستقبلية ، ومستوى أنظمتها الرئيسية والفرعية ، ووفق مضمون التحليل الرباعي لنموذج ( سوات - SWOT ) فإن البيئة الداخلية تنقسم إلى :

#### أ - نقاط القوة :

ويقصد بها مجمل القدرات الذاتية للمنظمة التعليمية والتي تمنحها ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات المناظرة لها سواء أكانت مادية أم بشرية أم مالية أو أي نظم أخرى تكون المنظمة قادرة على استخدامها الاستخدام الأمثل بكل كفاءة وفاعلية من أجل تحقيق رسالتها المنشودة وأهدافها المرجوة ، كما يساعد تحديد مواطن القوة على الاستغلال الأمثل لهذه المواطن والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها .

#### ب - نقاط الضعف :

تتمثل مواطن الضعف في أوجه القصور أو كافة القيود التي تحول دون تمكن المنظمة التعليمية من تحقيق ما تصبو إليه ، كما أن تحديد هذه النقاط يساعد على التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب عليها وبالتالي تحويلها إلى نقاط قوة لصالح المنظمة ، كما يمكن تحديد مواطن القوة والضعف

بالمنظمة التعليمية من خلال ( الهيكل التنظيمي ، الأفراد ، الأنظمة ، المهارات ، الأفراد ، نمط الإدارة، القيم المشتركة.... وغيرها ) .

### أهمية تحليل البيئة الداخلية :

تكمن أهمية البيئة الداخلية في كونها تستند إلى فحص وتحليل أهم القدرات والإمكانيات والموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تعد نقاط قوة يتوجب دعمها بما يحقق الأداء الجيد ، والأهداف المنشودة ، وفي المقابل الكشف عن مواطن الضعف و رصدها وتحليلها للأجل علاجها ووضع الحلول المناسبة لها ، كما تكمن أهمية تحليل البيئة الداخلية في الربط بين التحليل البيئي الداخلي والخارجي بما يحقق التكامل والدعم وتحويل مواطن الضعف إلى قوة ، والتهديدات إلى فرص استثمارية داعمة للمنظمة في كافة المجالات ، كما تعني البيئة الداخلية كافة العوامل الخاضعة لسيطرة وتحكم إدارة المنظمة من نظم وقواعد وإجراءات وتسهيلات كافة الموارد المادية والبشرية والمالية ، مع ضرورة توفر المناخ التنظيمي الجيد والمناسب لممارسة كافة النشاطات التسييرية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ، ليتلخص في نهاية الأمر تحليلاً شاملاً للموقف الداخلي بتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف السائدة داخل المنظمة ، وبمعنى أدق فإن نقاط أو مواطن القوة تعني كافة القدرات الذاتية التي تمتلكها المنظمة التعليمية سواء أكانت مادية أم بشرية أم مالية أو نظم بحيث تمنحها ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات الأخرى المناظرة لها في البيئة المحيطة بحيث تكون المنظمة قادرة على استخدامها الاستخدام الأمثل بكل كفاءة وفاعلية من أجل تحقيق رؤيتها و رسالتها المنشودة وما تطمح له من أهداف مرجوة ، كما يساعد تحديد مواطن القوة على الاستغلال الأمثل لهذه المواطن والاعتماد عليها في تحديد والتركيز على الأولويات التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، أما مواطن الضعف فإنها تتمثل في مختلف أوجه القصور أو كافة القيود التي تحول دون تمكن المنظمة التعليمية من تحقيق ما تصبو إليه من أهداف ، بالإضافة إلى ذلك فإن تحديد هذه النقاط يساعد على الكشف عن مواطن الضعف التي تحيط بالمنظمة وبالتالي التنبيه إلى ضرورة الإسراع بالعمل الجاد لعلاجها ، واتخاذ كافة الخطوات الفعلية والإيجابية من أجل التغلب عليها و من ثم تحويلها إلى نقاط قوة يمكن استثمارها لصالح المنظمة ، كما يمكن تحديد مواطن القوة والضعف بالمنظمة التعليمية من خلال التركيبة الداخلية للمنظمة ككل كهيكلها التنظيمي ، وما يشغله من الأفراد ، و الأنظمة ، و مهارات ، و موارد ، ونمط الإدارة ، القيم المشتركة ( فمن خلال هذه المحاور السبعة يمكن للمؤسسة من تحديد نقاط القوة الضعف بها على اعتبار أنها عناصر داخلية يمكن التحكم بها والسيطرة عليها :

### ▪ الهيكل التنظيمي :

ويعني الحرص على التطبيق الفعال لمفهوم الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة فعالة وما يترتب على ذلك من وجود هيكل تنظيمي متناسق و مرن وغير معقد ، وملائم يتسم بالسلطة المتوازنة مع الاتساق الداخلي والمساواة في كافة الأنشطة الإدارية مع جميع أفراد المنظمة ، وكذلك تجنب الروتين المعقد ، و توافر المناخ التنظيمي الفعال ، جميع هذه الخصائص وغيرها تعد من أهم مواطن القوة التي يتوجب أن يتصف بها الهيكل التنظيمي للأى مؤسسة تعليمية حتى تستطيع من خلاله تحقيق أهدافها وفق الأسس العلمية السليمة.

#### ■ الأفراد :

وهم العمود الفقري للأى منظمة والرسالة الفكرية لها فمتى ما تم تأهيلهم وتدريبهم وصقل مواهبهم فإن ذلك يعد نقاط قوة يتوجب دعمها والمحافظة عليها ، فالتنسيق المسبق لعدد الطلبة بكل قاعة دراسية مثلا بما يتلاءم والمعايير العلمية السليمة و المتعارف عليها للإحداث عملية التفاعل الإيجابي المثمر مع الأساتذة وبالتالي تحقيق ضمان الجودة المطلوبة تعد أحد أهم نقاط القوة بالمنظمة التعليمية ، في حين تكس الطلبة في قاعات دراسية غير مناسبة مع غياب عنصر الكفاءة للأعضاء هيئة التدريس تعد أحد مواطن الضعف يتوجب دراستها وتحليل أسبابها ومن ثم تطبيق الاستراتيجية المناسبة لعلاجها .

#### ■ الأنظمة :

إن وجود أنظمة معتمدة وفعالة قائمة على تقويم الأداء مع الحرص على رفع معدلات الإنتاج تعد نقاط قوة يتوجب دعمها واستثمارها .في حين وجود أنظمة كلاسيكية غير فعالة مع عدم تطويرها وتحديثها بما يتلاءم وتطورات العصر فإن ذلك يعد نقاط ضعف يتطلب الإسراع في علاجها بما يحقق المستهدف من معدلات الأداء . فوجود نظام فعال لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس مثلا مع توافر مقررات دراسية مناسبة يعد أحد نقاط القوة التي يتوجب المحافظة عليها و دعمها ، في حين حدوث عكس ذلك سيكون له أثر سلبي وسيشكل مواطن ضعف يتوجب دراستها وتحليلها ، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لعلاجها .

#### ■ المهارات :

وجود العدد المطلوب من الكفاءات الكمية والكيفية مع تمتعها بالسمات المطلوبة كالإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق مع وجود عمالة ماهرة ومدربة على أحدث التقنيات كل هذه العناصر وغيرها تعد نقاط قوة يتوجب المحافظة عليها وتنميتها وتطويرها وتدريبها بما يتوافق ومتطلبات المرحلة ، فالعملية التعليمية مثلا تتطلب استقطاب وتوطين الأعداد المناسبة من المهارات والكفاءات كما وكيفا من

أعضاء هيئة التدريس ، وكذلك توافر الأعداد المطلوبة والمناسبة من الكفاءات والمهارات الكمية و الكيفية من العاملين بالمنظمة كقوة مساندة وداعمة للعملية التعليمية . كل هذه المتطلبات وغيرها تعد نقاط ومواطن قوة يتوجب دعمها واستثمارها الاستثمار الأمثل ، أما في حال توفر أعداد كبير من الأساتذة و العاملين بمستوي كمي وليس كفي مع نقص المهارة والكفاءة بما يشكل عبئ على المنظمة التعليمية فإن جل هذه المتطلبات وغيرها تشكل مواطن ضعف يتوجب الانتباه لها والإسراع في معالجة ما شابها من قصور .

#### ■ الموارد :

تتمثل موارد أي منظمة في كافة الأصول الثابتة والمنقولة من مباني وتجهيزات عصرية وتقنيات حديثة وخدمات متميز وغيرها من الموارد الأخرى التي تشكل البنية التحتية للمنظمة جميعها تعد أحد اهم نقاط القوة التي يتوجب على المؤسسة التعليمية المحافظة عليها وصيانتها وتطويرها وتنميتها بشكل دوري . فعند تملك المنظمة التعليمية بنية تحية قوية وفعالة تمكنها من فرض وجودها وتحقيق أهدافها ومنافسة غيرها من المنظمات المناظرة لها عندها تكون المنظمة قد امتلكت الكثير من مواطن القوة التي تمكنها من البقاء والمنافسة .

#### ■ نمط الإدارة :

وتتمثل في قيادة حكيمة داعمة لكافة البرامج بما يحقق الجودة الشاملة ، والساعية للتنمية و التطوير القائم على الفهم والخبرة مع قناعة راسخة بضرورة مواكبة التطوير المستمر مشجعة على الابتكار والأبداع و التجديد ، و تبني نهج العلم والمعرفة مع إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في صنع القرارات الرشيدة ، والمنظمة التعليمية التي تمتلك قيادة فعالة داعمة لبرامج الجودة ساعية إلى بناء استراتيجية محكمة وشاملة لكافة المستويات محققة بذلك الرؤية الثاقبة والرسالة المعبرة والأهداف المنشودة ، كل هذه الخصال وغيرها تمثل نقاط قوة يتوجب توافرها بأي مؤسسة تعليمية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة . في حين سيادة أنماط قيادية غير فعالة ، محدودية المشاركة عاجزة عن الخلق والأبداع والتطوير غير داعمة لبرامج الجودة الشاملة ، وغيرها من مواطن الضعف الأخرى حينها يتطلب من المنظمة الإسراع في تبني برامج التطوير الإداري الفعال من خلال اختيار قيادات فعالة و متميزة قادرة على معالجة مواطن الضعف ، وتحويلها إلى مواطن قوة وتأثير .

#### ■ القيم المشتركة :

وجود قيم مشتركة يؤمن بها كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية من الاحترام والتقدير المتبادل والتسامح وروح التعاون والتكامل والعمل بروح الفريق والانتماء الوظيفي ، كل هذه الخصال وغيرها تعد عناصر



قوة يتوجب ترسيخها والمحافظة عليه . فالمنظمة التعليمية التي يلتزم أعضاء التدريس بها بعنصر الوقت والالتزام وتسود بين أعضائها روح التعاون المشترك وتبادل الأفكار ، و العمل بروح الفريق الواحد ، جل هذه الخصال وغيرها تعد نقاط قوة يتوجب توافرها بأي مؤسسة تعليمية مع استثمارها الاستثمار الأمثل حتى تسود هذه القيم والمبادئ ويكون لها الأثر الإيجابي الفعال في تحقيق ما تسعى المنظمة لتحقيقه من أهداف ، أما في حالة غياب كل هذه القيم وغيرها من القيم المشتركة بين أفراد المنظمة التعليمية فان ذلك حتماً تعد نقاط ضعف يتوجب نبذها وإنكارها لتسود القيم النبيلة والتعاون المشترك بين كافة أفرادها .

### ثانياً تحليل البيئي الاستراتيجي للبيئة الخارجية :

تعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية من الأهمية بمكان حيث صنفنا إلى مستويين مستوى البيئة الخارجية العامة ، وتشمل كافة العوامل البيئية التي تؤثر في كافة المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها ، مثل العوامل الاقتصادية والسياسية ، والاجتماعية : والقافية ، والتعليمية ، وغيرها ، والبيئة الخارجية الخاصة ، وهي بيئة ذات تأثير خاص في مجال النشاط الذي تعمل به المنظمة التعليمية مثل العملاء و المستفيدين الحاليين والمتوقعين ، والموردين ، والمنافسين . وبصفة عامة فإن المنظمة لا تملك السيطرة الكاملة على التأثير في كافة متغيرات البيئة على اعتبار أنها متغيرات خارج نطاق المنظمة ، حينها يكون مستوى قوة التأثير على المنظمة قوى ، ومن أهم العناصر المكونة لهذه البيئة ( الفرص ، والتهديدات ) حيث تمثل الفرص المواقف الإيجابية ، والاتجاهات و التغيرات القائمة أو المحتملة بالبيئة الخارجية كما أنها تتولد من خلال التفاعلات التي قد تحدث بالبيئة المحيطة فينتج عن ذلك الكثير من الفرص التي يتوجب على المنظمة التريص بها واستغلالها الاستغلال الأمثل لما لها من دور فعال في تنمية وتطور المنظمة وداعمة لها في تحسين الموقف التنافسي وبالتالي حصولها على مزايا من الحصة السوقية ، والمنافسة بموقف قوي وفعال ، أما ما يتعلق بالتهديدات فهي تمثل كافة التحديات التي تفرزها البيئة المحيطة أي أنها جملة من المواقف أو الاتجاهات التي قد تحدث بالبيئة المحيطة الخارجية وهي تمثل في حد ذاتها خطراً قائماً أو محتملاً لها تأثير مباشر أو غير مباشر على المركز التنافسي للمنظمة التعليمية ، أو قد تحد من قدرتها على تحقيق ما تصبو له من أهداف ، وذلك مالم توفق المؤسسة في تحييدها أو تجنبها في الوقت المناسب ، كما يساعد تحديد أهم التهديدات وكافة التحديات التي قد تواجهها المنظمة في تجنب العديد من الأخطار ، والاستعداد لمواجهةها ، وبالتالي تفادي عنصر المفاجئة مستقبلاً وهي غير مستعدة لذلك ، كما يساعد ذلك على تجنب وتفادي الكثير من المواقف السلبية والحرجة التي قد تتعرض لها المنظمة مستقبلاً في

محيطها البيئي . وإجمالاً يرى الباحث أن بناء استراتيجية محكمة وفعالة يتطلب أولاً الشروع في التحليل البيئي الاستراتيجي إذ أنه حجر الزاوية والأساس لبناء خطة استراتيجية فعالة فهو بمثابة عملية تشريح أو التنقيب عن كافة المتغيرات سواء كانت نقاط قوة يتوجب دعمها أو نقاط ضعف يتطلب علاجها ، بالإضافة إلى وجود فرص متاحة تبرز بين فترة أخرى في محيط البيئة الخارجية للمنظمة يتوجب استغلالها الاستغلال الأمثل ، مع وجود تهديدات وتحديات متنوعة تفرض نفسها أحياناً على كافة المنظمات ، وقد تحول دون أن تتمكن هذه المنظمات سواء كانت تعليمية أو غيرها من تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة ، زمن أهم عناصر البيئة الخارجية :

#### أ - الفرص :

وتتمثل في المواقف والاتجاهات والتغيرات القائمة أو المحتملة بالبيئة الخارجية ، حيث تؤدي إلى تحسين الموقف التنافسي ودعم الخدمات باقتراض العمل على استغلالها الاستغلال الأمثل ، كما أن تحديد الفرص المتاحة يساعد في التخطيط للاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها.

#### ب - التهديدات :

وهي جملة من المواقف أو الاتجاهات في البيئة المحيطة الخارجية تمثل في حد ذاتها خطراً قائماً أو محتملاً على المركز التنافسي للمنظمة التعليمية ، أو قد تحد من قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة، وذلك ما إذا لم توفق المنظمة في تحييدها أو تجنبها في الوقت المناسب كما يساعد تحديد التهديدات أو المخاطر التي تواجه المنظمة في تجنب خطرها ومن ثم الاستعداد لمواجهةها حتى لا تفاجئ المنظمة مستقبلاً وهي غير مستعدة لذلك ، وكذلك تجنب الكثير من الجوانب السلبية والتي قد تلحق بالمنظمة بسبب هذه التهديدات ، ويمكن التعرف على أبرز الفرص والتهديدات من خلال نموذج

( ANALYSIS : P . E . S . T ) وهي :

- العوامل السياسية . ( Political ) P
- العوامل الاقتصادية . ( Economic ) E
- العوامل الاجتماعية . ( Social ) S
- العوامل التقنية . ( Technical ) T

من خلال هذا النموذج يمكن رصد الفرص التي يمكن اقتناصها ، ومواجهة التهديدات المحتملة الحدوث بين فترة وأخرى فلو حدث أي اضطراب في النظام السياسي مثلاً فإن ذلك سيؤثر سلباً على منظومة التعليم ، غير أنه في ذات الوقت قد يمنح فرصاً يمكن أن تستثمرها المنظمة التعليمية أيما استثمار في نموها وتطورها ، وهكذا الأمر ينسحب على كافة المجالات الأخرى فهوية النظام

الاقتصادي مثلا إذا كانت قائمة على نظام السوق ، فقد تخلق توسع في نظام التعليم الخاص ، وفي ذات الوقت يكون مهدد لمجانية التعليم ، وهكذا تتفاعل بقية العوامل الأخرى لتنتج مواقف سلبية وإيجابية بحيث يمكن تجنبها أو استثمارها الاستثمار الأمثل .

#### ■ تحليل البيئي وبناء الاستراتيجيات :

إن تحليل المتغيرات الأربعة الرئيسية المكونة لمصفوفة ( SWOT ) مهمة للانتقال إلى مرحلة بناء البدائل الاستراتيجية ، كما أن هذا التحليل يعمل على بناء علاقة تبادلية بين مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات بالمنظمة ، ويقوم على افتراض أساسي وهو أن الاستراتيجية الفعالة هي التي تخلق نوع من التوافق بين القدرات الداخلية للمنظمة ، وبين الموقف في بيئتها الخارجية ، وعلى ضوء نتائج التحليل لمجمل تلك العوامل تبرز استراتيجيات متعددة مما يتوجب على المنظمة اختيار أفضل بديل ، وبناء استراتيجية معينة تتوافق وموقف المنظمة مع أهدافها ومنافسيها ، وما تطمح له مستقبلا ، ومن أبرز تلك الاستراتيجيات بالنظر إلى الشكل رقم ( 1 ) ما يلي :

#### ■ الاستراتيجية الهجومية :

حيث يشير المربع رقم ( 1 ) إلى أن المنظمة في أفضل المواقف للاستغلال لمواردها وإمكانياتها الداخلية وتحولها إلى مصدرا من مصادر القوة يمكن استثمار الاستثمار الأمثل واستغلال تلك المصادر في أضعاف ما قد يكبلها من قيود أو ما قد تتعرض له من تهديدات ، مما يؤهلها إلى تبني استراتيجية هجومية تهدف إلى تحقيق النمو والريادة والتفوق على نظيراتها من المنظمات الأخرى ، وتعظيم الفرص التي أتاحت لها ، وتعزيز قوتها الداخلية اعتمادا على موقفها القوي .

#### ■ استراتيجية التحول :

يوضح المربع رقم ( 2 ) أن المؤسسة تلوح أمامها فرص مناسبة غير أنها تعاني من مواطن ضعف قد تحول دون استثمارها لتلك الفرص ، وبذلك تلجئ المنظمة إلى تبني استراتيجية التحول حتى تخلو المنظمة من عوامل الضعف الداخلية المتعددة و تتمكن بالتالي من استثمار الفرص البيئية المتاحة أمامها .

#### ■ استراتيجية التنوع :

يوضح المربع رقم ( 3 ) والذي يعبر عن حدوث تفاعل في مجالات القوة الداخلية للمنظمة مع ما برز من تهديدات خارجية حينها تتبنى المنظمة سياسة التنوع والتي قد تسهم في تعزيز مواطن القوة بها ، وتخفف من خطر مجمل التهديدات التي تواجهها المنظمة في البيئة المحيطة .

#### ■ استراتيجية الانكماش :

يوضح المربع رقم ( 4 ) أن المنظمة تواجه تهديدات بيئية أفرزتها البيئة المحيطة ، وفي ذات الوقت اتسمت مواردها وأنشطتها بالضعف . عندها سوف تتبنى المنظمة استراتيجية الانكماش بحيث تتوقع لتأخذ موقف الدفاع محاولة بذلك تجنب الكثير من الآثار السلبية للتهديدات والمخاطر الخارجية وفي ذات الوقت معالجة عوامل الضعف الداخلية .

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة			البيئات
الضعف		القوة	
(2) (W+O) (استراتيجية التحول) استثمار الفرص المتاحة خارجيا والتغلب على مواطن الضعف الداخلية	(1) (S+O) (استراتيجية هجومية) استعمال مجالات القوة الداخلية واستثمار الفرص الخارجية المتاحة	الفرص	تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة
(4) (W+T) (استراتيجية انكماشية دفاعية) تقليل مجالات الضعف الداخلية وتقليل التهديدات المحتملة خارجيا	(3) (S+T) (استراتيجية التنويع) استعمال مجالات القوة الداخلية وتجنب التهديدات الخارجية والحد من أثارها	التهديدات	

شكل 1: نموذج تحليل مصفوفة ( Swot )

### الجانب العملي

### التحليل الإحصائي

عرض نتائج الدراسة عن استخدام التحليل الاستراتيجي ( نموذج SWOT ) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بالجامعة الأسمرية الإسلامية.

يتناول الباحث في هذا الجانب عرضا مفصلا للإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة التطبيقية على القيادات الإدارية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بهدف تقديم خطوات إجرائية يمكن من خلالها لكافة المعنيين من تطبيق نموذج تحليل (سوت SWOT) للكشف والتأكد من خلاله عن مدى توفر العناصر التي يتضمنها هذا التحليل من نقاط قوة لدعمها ، وضعف لعلاجها ، وفرص لاقتناصها، وتحديات لمواجهتها بالجامعة محل الدراسة ، ويشمل هذا الجانب : أداة جمع البيانات

، وطرق إعدادها ، والأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي ، بالإضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها.

#### ▪ أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة لغرض تحقيق أهداف الدراسة فقام بتصميم استبانة اشتملت على المحاور التالية:

أ. المجال الأول: نقاط الضعف، وتكون المحور من (10) فقرات.

ب. المجال الثاني: نقاط القوة، وتكون المحور من (10) فقرات.

ج. المجال الثالث: الفرص، وتكون المحور من (10) فقرات.

د- المجال الرابع: التحديات، وتكون المحور من (10) فقرات.

هذا وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الثلاثي ( Likert Scale )، متدرجا كما في الجدول التالي:-

جدول 1: مقياس ليكرت الثلاثي

درجة الممارسة		
مطلقا	أحيانا	دائما
3	2	1

#### ▪ تصحيح درجة الاستبانة:

وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة قد صنفت المشكلات في فئات حسب المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الثلاثي ، وذلك للحكم على درجة الاستجابة على النحو الآتي:-

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1 إلى 1.66 درجة الاستجابة تكون (دائما).

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1.67 إلى 2.33 درجة الاستجابة تكون (أحيانا).

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34 إلى 3.00 درجة الاستجابة تكون (مطلقا).

#### ▪ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم تبويب وترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي لإجراء العمليات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات باستخدام برمجة (SPSS) ، وهي أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات ، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة ، وأهم هذه الخصائص : بساطة الاستخدام وسهولة الفهم . (سليمان ، 2007) وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة أو التحقق من فرضياتها بمستوى معنوية ( 0.05 ) والذي يعد مستوى مقبولاً في العلوم الإحصائية والإنسانية بصورة عامة، وبما أننا نحتاج في بعض الأحيان إلى حساب بعض المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في وصف الظاهرة من حيث القيمة التي تتوسط القيم أو تنزع إليها القيم ، و كذلك من حيث التعرف على مدى تجانس القيم التي يأخذها المتغير، وأيضا إذا ما كانت هناك قيم شاذة أم لا، إذ أن الاعتماد على العرض البياني وحده قد لا يكفي ، لذا فإننا بحاجة لعرض بعض المقاييس الإحصائية التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص الظاهرة محل البحث ، وكذلك إمكانية مقارنة ظاهرتين أو أكثر، ومن أهم هذه المقاييس ( مقياس النزعة المركزية والتشتت ) ، وقد تم استخدام الآتي:

1. التوزيعات التكرارية: لتحديد عدد التكرارات والنسبة المئوية للتكرار التي تتحصل عليه كل إجابة منسوبا إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة ويعطى صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة.
  2. المتوسط الحسابي: ويستعمل لتحديد درجة تمركز إجابات عينة الدراسة عن كل فقرة ، حول درجات المقياس، وذلك لتحديد مستوى كل محور من محاور الدراسة.
  3. الانحراف المعياري: يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
  4. اختبار تي (one Sample T- Test): لتحديد جوهرية الفروق بين متوسط الاستجابة في مقياس ليكرت الثلاثي ( Likert Scale ).
  5. معامل ألفا كرونباخ: لحساب ثبات أداة الدراسة.
- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

من الشروط الواجب توفرها في أداة البحث أن تكون صادقة حيث يعتبر الصدق من المقومات المهمة التي ينبغي أن يتسم بها الاستبانة ويعد صادقا عندما يقيس ما وضع لقياسه ، أي أن الصدق هو أن تؤدي أداة البحث إلى الكشف عن الظواهر والسمات التي يجري من أجلها البحث ،

وبناء على ذلك وبعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية تم استخدام الصدق الظاهري للتأكد من صلاحية الفقرات بعرض هذا الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين ، كما أن اختبار ألفا كرونباخ (  $\alpha$  ) للصدق والثبات من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستبانة وللقيام بأي تحليل لبيانات الاستبانة يجب إجراء اختبار ألفا كرونباخ (  $\alpha$  ) وهو اختبار يبين مدى مصداقية إجابات مفردات العينة على أسئلة الاستبانة.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

حيث:

$k$  عدد الأسئلة في الاستبانة.

$\sum S_i^2$  مجموعة تباينات العناصر.

$S_T^2$  تباين الدرجة الكلية.

حيث معامل ألفا تكون قيمته من (0 إلى 1) ويبين مدى الارتباط بين إجابات مفردات العينة ، عندما تكون قيمة ألفا ( 0 ) فذلك يدل على عدم وجود ارتباط مطلق ما بين إجابات مفردات العينة ، أما إذا كانت قيمة معامل ألفا واحد صحيح فإن ذلك يدل على عدم وجود ارتباط تام بين إجابات مفردات العينة ، ومن المعروف أن اصغر قيمة مقبولة لمعامل ألفا هي ( 0.60 ) وأفضل قيمة تتراوح بين ( 0.70 إلى 0.80 ) وكلما زادت القيمة عن ( 0.80 ) كان ذلك أفضل، وفي حين ما إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من ( 0.60 ) فيتم إجراء حذف الإجابات الأقل ارتباطا وذلك باستخدام برنامج ( SPSS ) فيتم حذف الأسئلة ذات العلاقة والتي تؤثر في الدراسة حيث تصل قيمة معامل ألفا كرونباخ إلى ( 0.60 ) أو أكثر.

وعند تطبيق ألفا كرونباخ على الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي:

جدول 2: قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة

ت	القسم	معامل ألفا كرونباخ
1	جميع عبارات الاستبانة	0.67

يتضح من نتائج الجدول رقم (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لجميع عبارات الاستبانة حيث كانت (0.67)، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة واختبار فرضياتها.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بالجامعة الأسمرية الإسلامية ومقرها مدينة زليتن بدولة ليبيا ، ولها عدد من الفروع ببعض المدن الليبية حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة والبالغ عددهم (60) فردا ، وذلك بإتباع طريق الاتصال المباشر للإجابة على الاستبانة وتوضيح أي استفسار متعلق بالأسئلة المدرجة به لضمان الإجابة على جميع الأسئلة الموجودة في هذا الاستبانة، ولقد تحصل الباحث على ( 57 ) استبيانه أي بفاقد ثلاثة استمارات فقط، وهي مبينة في الجدول رقم (3) أدناه:

جدول 3: يبين عدد استمارات الاستبيان

العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستلمة	عدد الاستبيانات المفقودة
القيادات الإدارية بالجامعة الأسمرية الإسلامية	60	57	03

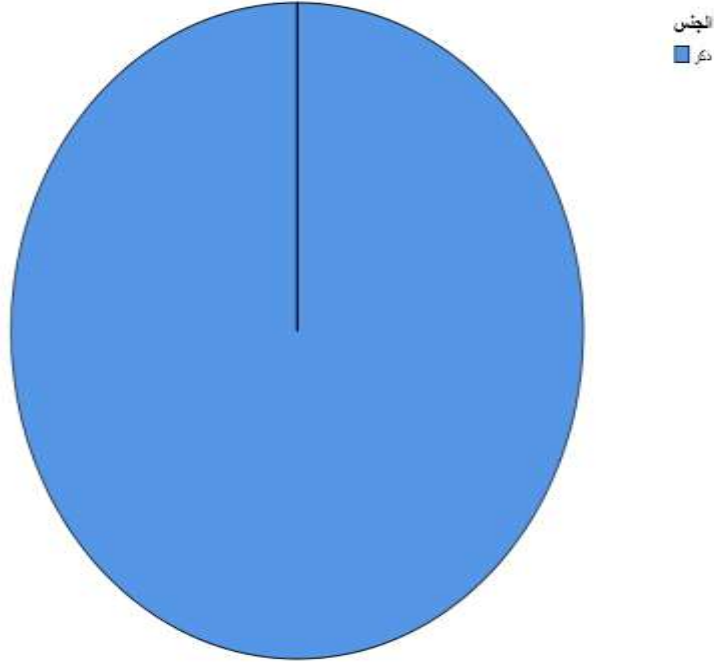
### الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

#### 1- الجنس:

جدول 4: يبين نوع الجنس لأفراد العينة

النوع	التكرار Frequency	النسبة Percent
ذكر	57	100.00
أنثى	00	00
المجموع	57	100.00





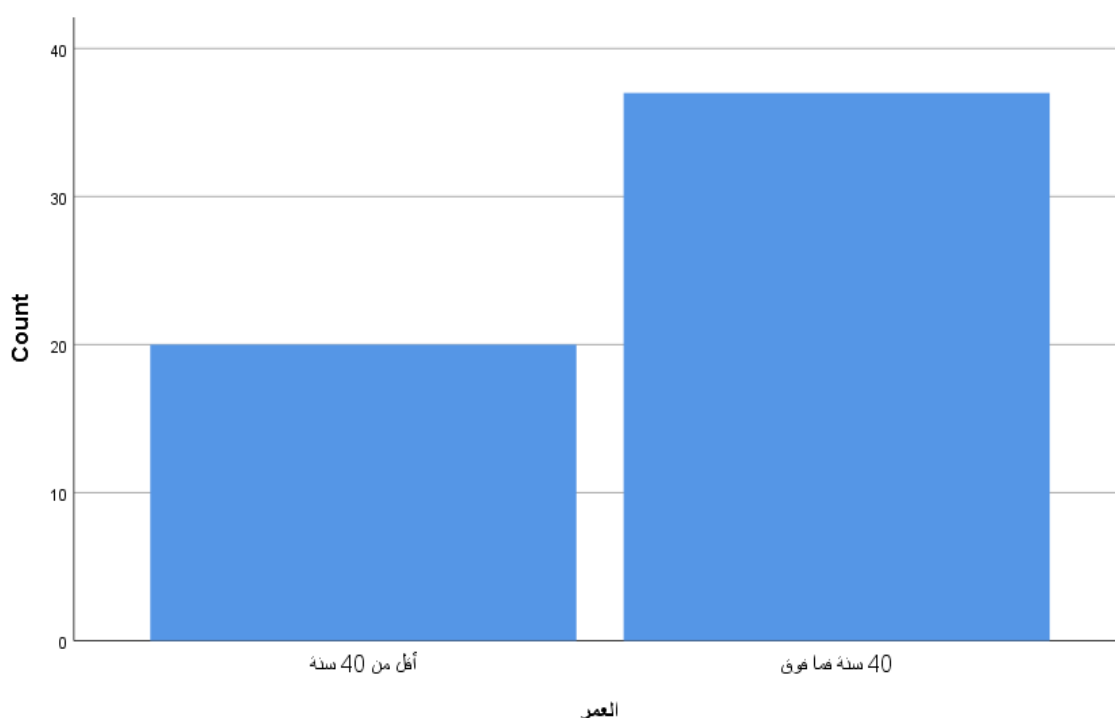
الشكل 1: يبين نوع الجنس لأفراد العينة

نلاحظ من قيم الجدول (4) والشكل رقم (1) أعلاه أن الإجابات كانت بنسبة 100.00 % للذكور، مما يدل على أن الدائرة محل الدراسة ذكور فقط ، وذلك على حسب معطيات الدراسة كما أن عنصر المرأة لم تأخذ دورها المطلوب في سلم القيادة .

2- العمر:

جدول رقم 5: يبين العمر بالسنوات لأفراد العينة

النسبة Percent	التكرار Frequency	العمر
35.1	20	أربعون سنة فما أقل
64.9	37	أربعون سنة فما فوق
100.00	57	المجموع



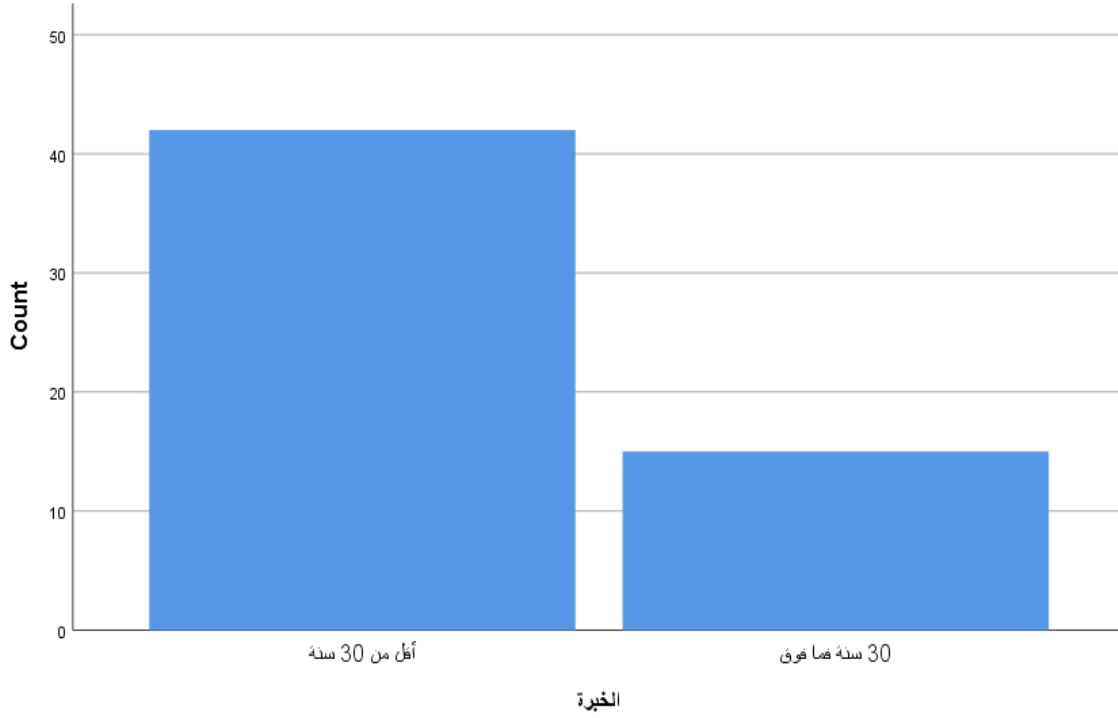
الشكل 2: يبين العمر بالسنوات

نلاحظ من الجدول (5) والشكل البياني (2) أعلاه أن معظم أفراد العينة أعمارهم تقع في الفئة ( أربعون سنة فما فوق ) بنسبة (64.9%) ثم تليهم الفئة العمرية ( أربعون سنة فما أقل ) بنسبة ( 35.1% ) ، وهذا يدل على أن هناك تنوع في أعمار أفراد العينة ، ويمكن التعرف على آراء أفراد ذوي مستويات عمرية مختلفة بما يحملونه من خبرات متراكمة.

#### 4- سنوات الخبرة:

جدول 6: يبين سنوات الخبرة

النسبة Percent	التكرار Frequency	سنوات الخبرة
73.7	42	ثلاثون سنة فما أقل
26.3	15	ثلاثون سنة فما أكثر
100.00	57	المجموع



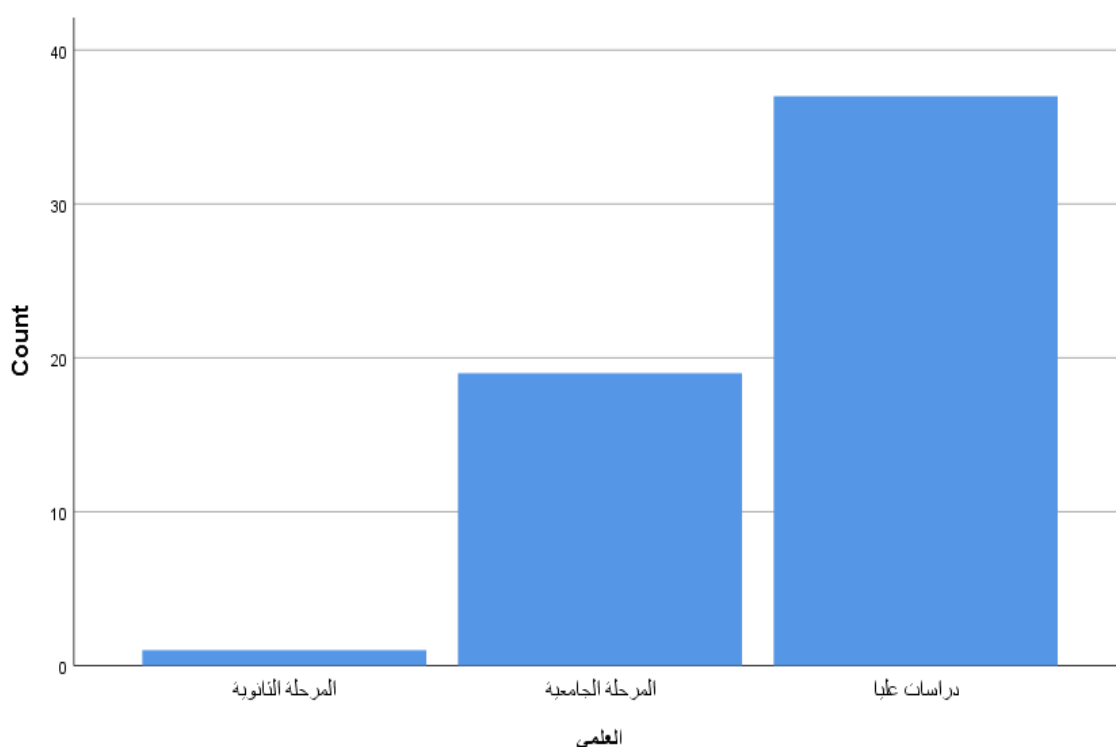
الشكل 3: يبين سنوات الخبرة

من قيم الجدول (6) والشكل (3) نلاحظ أن ما نسبته ( 73.7% ) من أفراد العينة يتمتعون بخبرة أقل من 30 سنة بمرتبة أولى، وبخبرة أكثر من ( 30 ) سنة بمرتبة ثانية بنسبة بلغت ( 26.3% ) ، وهذا مؤشر يدل على وجود خبرة جيدة بحسب معطيات الدراسة.

#### 4- المستوى العلمي:

جدول 7: يبين المستوى العلمي لأفراد العينة

النسبة Percent	التكرار Frequency	المستوى العلمي
1.8	1	المرحلة الثانوية
33.3	19	المرحلة الجامعية
64.9	37	دراسات عليا (دكتوراه، ماجستير، أخرى)
100.00	57	المجموع



الشكل 4: يبين المستوى العلمي لأفراد العينة

نلاحظ من قيم الجدول (7) والشكل البياني (4) أن أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (64.9%)، من إجمالي عينة الدراسة يحملون المؤهل العلمي دراسات عليا ، وأن ما نسبته (33.3%) يحملون المؤهل العلمي جامعي ، وأن ما نسبته ( 1.8 % ) يحملون المؤهل العلمي ثانوي، وهذا يدل على تنوع في المستوى التعليمي في المنظمة قيد الدراسة لأفراد العينة ، وأنهم أصحاب خلفية علمية ممتازة وعالية ، مما قد يعطى مصداقية أكبر لنتائج الدراسة معتمدين على جانبي الخبرة والمؤهل العلمي في ذلك.

#### نتائج الدراسة التطبيقية:

##### الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة وفق إجابات أفراد العينة:

لتحديد درجة الاتفاق على كل فقرة من فقرات الاستبيان وعلى إجمالي كل محور من محاور الاستبيان تم استخدام اختبار (one Sample T- Test) والمتوسط الحسابي (Mean)، حيث تكون الدرجة (دائما) إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ما بين (1- 1.66)، أما الدرجة (مطلقا) تتراوح ما بين ( 2.34 - 3)، وفق مقياس ليكرت الثلاثي ( Likert Scale ).

## المجال الأول: نقاط الضعف:

جدول 8: يبين متوسط الإجابات حول نقاط الضعف

الاتجاه	قيمة الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
أحيانا	.000	.44426	1.73	1-عدم اعتماد المراسلات الإلكترونية على مستوى الجامعة .
دائما	.000	.50250	1.54	2- مستوى المشاركة في التحليل البيئي من مختلف الأطراف داخل وخارج الجامعة ضعيف .
أحيانا	.000	.68551	1.68	3-ضعف القدرة على تحقيق الميزة التنافسية.
دائما	.000	.65081	1.59	تعاني الجامعة من نقص اغلب الإمكانيات والتجهيزات اللازمة.
دائما	.000	.68322	1.45	5- ضعف في التقييم المستمر للوسائل المستخدمة للتعليم الإلكتروني .
دائما	.000	.50375	1.52	6- ضعف توفر العناصر البشرية المدربة لتعامل مع الأزمات وفق الأسس العلمية السليمة.
دائما	.000	.59814	1.43	7- التخلف عن مواكبة العولمة والحوكمة الإلكترونية في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.
دائما	.000	.57735	1.33	8- لا يوجد ترتيب مناسب للأولويات في الخطة التنفيذية.
دائما	.000	.60127	1.50	9- لا يتم نشر الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للجامعة من خلال الوسائل المختلفة داخل وخارج الجامعة.
أحيانا	.000	.82413	1.77	10- عدم توفر الموارد المالية اللازمة مع عدم التقيد أوجه الصرف.

من الجدول رقم (8) أعلاه والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمجال الأول (نقاط الضعف) يتضح أن متوسط كل الإجابات كانت تقع ضمن الإجابة دائما ما عدا السؤال الأول والثالث والعاشر كانت متوسط الإجابة تقع ضمن الإجابة أحيانا، وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ما بين (1.33) و (1.77)، وتراوحت قيمة الانحراف المعياري ما بين (0.444) و (0.824)، ومن خلال هذه النتائج يتبين أن من أهم نقاط الضعف داخل المؤسسة لا يوجد ترتيب مناسب للأولويات في الخطة التنفيذية ، والتخلف عن مواكبة العولمة والحوكمة الإلكترونية في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة ، مع الضعف في التقييم المستمر للوسائل المستخدمة للتعليم الإلكتروني ، كما لا يتم نشر الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للجامعة من خلال الوسائل المختلفة داخل وخارج الجامعة ، بالإضافة إلى ضعف توفر العناصر البشرية المدربة والمؤهلة لتعامل مع كافة المشاكل و الأزمات وفق الأسس العلمية السليمة ، كما أن مستوى

المشاركة في التحليل البيئي من مختلف الأطراف داخل وخارج الجامعة ضعيف ، كما تعاني الجامعة من النقص في أغلب الإمكانيات والتجهيزات اللازمة ، وأيضاً ضعف القدرة على تحقيق الميزة التنافسية ، مع عدم اعتماد المراسلات الإلكترونية على مستوى الجامعة ، و كذلك عدم توفر الموارد المالية اللازمة نتيجة عدم التقيد في أوجه الصرف.

جدول 9: نتائج اختبار (one Sample T- Test) لإجمالي محور نقاط الضعف

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية T-Test	الاتجاه
نقاط الضعف	1.55	.40658	.000	28.961	دائماً

ولتحديد مستوى نقاط الضعف ، فإن النتائج في الجدول رقم (9) أظهرت أن متوسط الاستجابة العام للمحور يساوي (1.55) وهو يقع ضمن الإجابة دائماً ، وأن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05 مما تشير إلى معنوية الاختبار.

#### ■ المجال الثاني: نقاط القوة:

جدول 10: يبين متوسط الإجابات حول نقاط القوة

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الاتجاه
1-توفر الإرادة والقدرة لدى قيادات الجامعة على العمل وفق خطة استراتيجية.	2.19	.47953	.000	أحيانا
2- تتمتع الجامعة بدرجة جيدة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.	2.07	.59341	.000	أحيانا
3- توجه الجامعة وسعيها المستمر في الحصول على الاعتماد الأكاديمي.	1.38	.49115	.000	دائماً
4- استحداث فروع لكليات وقاعات دراسية خاصة بالإناث عزز من فرص حصولهن على التعليم الجامعي مما اسهم في ازدياد عدد الطلاب المقبولين بالجامعة.	1.35	.55069	.000	دائماً
5- وجود كفاءات متميزة من أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي.	1.66	.71548	.000	دائماً
6- التركيز على مدى أهمية إدارة الأزمات عند إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة (2019 : 2023) .	1.96	.68046	.000	أحيانا
7- عراقة الجامعة نتج عنه تراكم للخبرة في كافة المجالات.	1.89	.61772	.000	أحيانا
8- قدرة الجامعة على عقد شراكات علمية مع القطاعات المختلفة المحلية و الإقليمية والدولية في حل الكثير من القضايا والأزمات التي قد تواجهها الجامعة.	2.15	.79708	.000	أحيانا
9- لدى الجامعة العديد من الإمكانيات والموارد لمواجهة الأزمات وخدمة المجتمع.	2.07	.75261	.000	أحيانا
10- جامعة حكومية تتمتع بميزانية مستقلة.	1.47	.68414	.000	دائماً

من الجدول رقم (10) أعلاه والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمجال الثاني ( نقاط القوة ) يتضح أن متوسط كل الإجابات كانت تقع ضمن الإجابة متوسطة ما عدا السؤال الخامس والتاسع كانت متوسط الإجابة تقع ضمن الإجابة مرتفعة ، وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ما بين (1.35) و (2.19) ، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت ما بين (0.479) و (0.797) ، ومن خلال هذه النتائج يتبين لنا أن من نقاط القوة داخل المؤسسة استحداث فروع للكليات وقاعات دراسية خاصة بالإناث إذ عزز ذلك من فرص حصولهن على التعليم الجامعي ومما اسهم كذلك في ازدياد عدد الطلاب المقبولين بالجامعة ، وتوجه الجامعة وسعيها المستمر في الحصول على الاعتماد الأكاديمي ، وأنها جامعة حكومية تتمتع بميزانية مستقلة ، كما يوجد بها كفاءات متميزة من أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي ، وأن عراقا الجامعة نتج عنه تراكم للخبرة في كافة المجالات ، والتركيز على مدى أهمية إدارة الأزمات عند إعداد ل خطة الاستراتيجية للجامعة ( 2019 : 2023 ) ، وأن الجامعة تتمتع بدرجة جيدة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ، كما أنها تمتلك العديد من الإمكانيات والموارد لمواجهة الأزمات وخدمة المجتمع ، وأن لها القدرة على عقد شراكات علمية مع القطاعات المختلفة المحلية والإقليمية والدولية في حل الكثير من القضايا والأزمات التي قد تواجهها الجامعة ، فالقيادات الجامعية توفر لها الإرادة والقدرة على العمل وفق خطة استراتيجية جيدة .

جدول 11: نتائج اختبار (one Sample T- Test) لإجمالي محور نقاط القوة

الاتجاه	القيمة الإحصائية T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
أحيانا	42.042	.000	.32734	1.82	نقاط القوة

لتحديد مستوى نقاط القوة ، فإن النتائج في الجدول رقم (11) أظهرت أن متوسط الاستجابة العام للمحور يساوي (1.82) وهو يقع ضمن الإجابة أحيانا، وأن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05 مما تشير إلى معنوية الاختبار.

▪ **المجال الثالث / الفرص:**

جدول 12: يبين متوسط الإجابات حول الفرص

الاتجاه	قيمة الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
أحيانا	.000	.55183	1.73	1- وجود مزايا متميزة لمدينة زليتن حيث مقر الجامعة ، ومنها توفر مناخ للتعليم والتدريب والبحث العلمي ، وخاصة العلم الشرعي ، والنمو في كافة القطاعات
دائما	.000	.60127	1.49	2- توجه المجتمع نحو بعض التخصصات العلمية بالجامعة ، وزيادة الأقبال عليها
دائما	.000	.48149	1.35	3- وجود مؤشرات للاستمرار الدعم الحكومي لميزانية الجامعة، وإصلاحات اقتصادية في المدى القريب
دائما	.000	.62277	1.59	4- التوجه الوطني لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة .
دائما	.000	.60127	1.49	5- إمكانية استقطاب طلبة وافدين لدراسة العلوم الشرعية واللغة العربية .
دائما	.000	.50375	1.47	6- وجود فرص للتعاون الدولي مع الجامعات المناظرة في مجالات البحث العلمي المختلفة
دائما	.000	.49115	1.61	7- وجود بيئة اجتماعية حاضنة وداعمة للجامعة حتى تحقق أهدافها المرجوة منها
دائما	.000	.58329	1.26	8- الاهتمام الوطني بتطبيق معايير الجودة والتطور المستمر في مجال التعليم العالي .
دائما	.000	.59971	1.45	9- حاجة المجتمع إلى بعض التخصصات المعتمدة بالجامعة
دائما	.000	.47559	1.33	10- إمكانية تحديث اللوائح والقوانين المنظمة للتعليم العالي .

من قيم الجدول رقم (12) أعلاه والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمجال الثالث (الفرص) يتضح أن متوسط كل الإجابات كانت تقع ضمن الإجابة دائما ما عدا السؤال الأول كانت متوسط الإجابة تقع ضمن الإجابة أحيانا ، وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ما بين (1.26) و (1.73) ، وتراوحت قيمة الانحراف المعياري ما بين (0.475) و (0.622) ، ومن خلال هذه النتائج يتضح أن من أهم الفرص الخارجية التي تساعد الجامعة على تحقيق أهدافها ، الاهتمام الوطني بتطبيق معايير الجودة والتطور المستمر في مجال التعليم العالي . مع إمكانية تحديث اللوائح والقوانين المنظمة للتعليم العالي ، كذلك وجود مؤشرات للاستمرار الدعم الحكومي لميزانية الجامعة ، وإصلاحات اقتصادية في المدى القريب ، وحاجة المجتمع إلى بعض التخصصات المعتمدة بالجامعة ، مع وجود فرص للتعاون الدولي مع الجامعات المناظرة في مجالات البحث العلمي المختلفة ، كذلك توجه المجتمع نحو بعض التخصصات العلمية بالجامعة، وزيادة الأقبال عليها، مع إمكانية استقطاب طلبة وافدين لدراسة العلوم الشرعية واللغة العربية،



والتوجه الوطني لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة ، ووجود بيئة اجتماعية حاضنة وداعمة للجامعة حتى تحقق أهدافها المرجوة منها ، مع وجود مزايا متميزة لمدينة زليتن حيث مقر الجامعة ، ومنها توفر مناخ للتعليم والتدريب والبحث العلمي ، وخاصة العلم الشرعي ، والنمو في كافة القطاعات

جدول 13: نتائج اختبار (one Sample T- Test) لإجمالي محور الفرص

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية T- Test	الاتجاه
الفرص	1.48	.27349	.000	40.875	دائما

ولتحديد مستوى الفرص، فإن النتائج في الجدول رقم (13) أظهرت أن متوسط الاستجابة العام للمحور يساوي (1.48) وهو يقع ضمن الإجابة دائما، وأن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05 مما تشير إلى معنوية الاختبار.

#### المجال الرابع: التهديدات (التحديات) :

جدول 14: يبين متوسط الإجابات حول التحديات

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الاتجاه
1- التأخر في صرف المستحقات المالية كالرواتب والحوافز وما في حكمها.	1.40	.49496	.000	دائما
2- ضعف عنصر أمن وسرية المعلومات لتخفيف من مخاطر الأزمات.	1.45	.50250	.000	دائما
3- ضعف دقة المعلومات المالية لمتطلبات إدارة الأزمات التي قد تواجهها الجامعة من وقت لآخر.	1.49	.57080	.000	دائما
4- ضعف تبويب المعلومات الخاصة باللائمة يسهل الرجوع عند الحاجة.	1.45	.56915	.000	دائما
5- عدم توفر قاعدة تستوعب طبيعة الأزمات.	1.47	.57025	.000	دائما
6- ضعف مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.	1.35	.55069	.000	دائما
7- ديناميكية متغيرات البيئة المحيطة السياسية والاقتصادية والتنافية والتعليمية.	1.49	.50437	.000	دائما
8- وجود منافسة من طرف مؤسسات أخرى تعمل في نفس البيئة.	1.94	.78878	.000	أحيانا
9- قلة الموارد المادية والبشرية والتي قد تضعف الجامعة عند مواجهة الأزمات.	1.56	.73235	.000	دائما
10- عدم وجود أي تنظيم إداري يتولى مهمة مواجهة الأزمات عند حدوثها.	1.36	.55522	.000	دائما

من الجدول رقم (14) أعلاه والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارة الخاصة بالمجال الرابع (التحديات) يتضح أن متوسط كل الإجابات كانت تقع ضمن الإجابة دائما ما عدا السؤال الثامن كانت متوسط الإجابة تقع ضمن الإجابة أحيانا، وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ما بين (1.35) و (1.94)، وتراوحت قيمة الانحراف المعياري ما بين (0.494) و (0.788) ، ومن خلال هذه النتائج يتضح أن من التحديات الخارجية التي تهدد الجامعة في تحقيق أهدافها هو ضعف مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة ، وعدم وجود تنظيم إداري فعال يتولى مهمة حل المشاكل و مواجهة الأزمات عند حدوثها ، والتأخر في صرف المستحقات المالية كالرواتب والحوافز وما في حكمها للعاملين ، وكذلك ضعف عنصر أمن وسرية المعلومات لتخفيف من ما قد يحدث من مشاكل وما قد تواجهها من مخاطر الأزمات ، مع ضعف تبويب المعلومات الخاصة بمحفظه الأزمات يسهل الرجوع إليها عند الحاجة ، وأيضا عدم توفر قاعدة تستوعب طبيعة ما قد يحدث من أزمات ، وضعف دقة المعلومات الملبية لمتطلبات إدارة الأحداث و الأزمات التي قد تواجهها الجامعة من وقت لآخر ، وكذلك ديناميكية متغيرات البيئة المحيطة السياسية والاقتصادية والثقافية والتعليمية، وقلة الموارد المادية والبشرية والتي قد تضعف الجامعة عند مواجهة الأزمات ، مع وجود منافسة من طرف مؤسسات أخرى تعمل في نفس البيئة .

جدول 15: نتائج اختبار (one Sample T- Test) لإجمالي محور التحديات

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية T- Test	الاتجاه
التحديات	1.50	.25495	.000	44.419	دائما

ولتحديد مستوى التحديات ، فإن النتائج في الجدول رقم (15) أظهرت أن متوسط الاستجابة العام للمحور يساوي (1.50) وهو يقع ضمن الإجابة دائما ، وأن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05 مما تشير إلى معنوية الاختبار .

الإجابة على التساؤلات الفرعية للدراسة:

التساؤل الفرعي الثاني : ماهي أهم نقاط القوة بالجامعة محل الدراسة؟

من خلال نتائج الدراسة في الجدول (10) يتضح أن أغلب إجابات عينة الدراسة تشير إلى أن من أهم من نقاط القوة داخل المؤسسة هو استحداث فروع للكليات وقاعات دراسية خاصة بالإناث مما عزز من فرص حصولهن على التعليم الجامعي، واسهم في ازدياد عدد الطلاب المقبولين بالجامعة، كما أن الجامعة توجه سعيها باستمرار في الحصول على الاعتماد الأكاديمي ، ولأنها جامعة حكومية فنتميز بميزات مستقلة، كما توجد بها كفاءات متميزة من أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي .

#### التساؤل الفرعي الثالث : ماهي أهم نقاط الضعف بالجامعة محل الدراسة ؟

من قيم الجدول رقم (8) يتضح أن أغلب الإجابات تؤكد أن من أهم نقاط الضعف داخل المؤسسة هو لا يوجد ترتيب مناسب للأولويات في الخطة التنفيذية للجامعة ، وكذلك التخلف عن مواكبة العولمة والحوكمة الإلكترونية في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة ، بالإضافة إلى الضعف في التقييم المستمر للوسائل المستخدمة للتعليم الإلكتروني.

#### التساؤل الفرعي الرابع : ماهي أهم الفرص المتاحة بالجامعة محل الدراسة ؟.

من الجدول رقم (12) نلاحظ أن من أهم الفرص الخارجية التي تساعد الجامعة على تحقيق أهدافها هي زيادة الاهتمام الوطني بتطبيق معايير الجودة والتطور المستمر في مجال التعليم العالي، مع إمكانية تحديث اللوائح والقوانين المنظمة للتعليم العالي .

#### التساؤل الفرعي الخامس : ماهي أهم التهديدات التي تواجه الجامعة محل الدراسة ؟

نلاحظ من قيم الجدول رقم (14) أن من أهم التحديات الخارجية التي تهدد الجامعة في تحقيق أهدافها هو ضعف مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة ، وعدم وجود أي تنظيم إداري يتولى مهمة مواجهة الأزمات عند حدوثها ، والتأخر في صرف المستحقات المالية كالرواتب والحوافر وما في حكمها ، وضعف عنصر أمن وسرية المعلومات لتخفيف من مخاطر الأزمات.

#### نتائج الدراسة :

أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة أعمارهم من ( 40 ) سنة فما فوق بنسبة بلغت 64.9% والموضح بالجدول رقم (5) ، كما أنهم يتمتعون بخبرة جيدة أقل من ( 30 ) سنة بنسبة (73.7%)

والموضح بالجدول رقم (6) ، ومستواهم التعليمي دراسات عليا (دكتوراه، ماجستير، أخرى) بنسبة بلغت ( 64.9% ) ، وذلك بحسب معطيات الدراسة .

لقد بينت الدراسة أن من أهم نقاط القوة داخل المنظمة قيد الدراسة هو استحداث فروع للكليات وقاعات دراسية خاصة بالإناث مما عزز من فرص حصولهن على التعليم الجامعي ، واسهم في ازدياد عدد الطلاب المقبولين بالجامعة ، وما ينتج عنه من أثر إيجابيا في تنمية وتطوير المجتمع.

لقد بينت الدراسة أن من أهم نقاط الضعف داخل المنظمة محل الدراسة هو غياب الترتيب المناسب للأولويات في الخطة التنفيذية للجامعة .

لقد بينت الدراسة أن من أهم الفرص الخارجية التي تساعد الجامعة على تحقيق أهدافها هي الاهتمام الوطني بتطبيق معايير الجودة والتطور المستمر في مجال التعليم العالي .

لقد بينت الدراسة أن من أهم التحديات الخارجية التي تهدد الجامعة في تحقيق أهدافها هو ضعف مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة ، وعدم وجود أي تنظيم إداري يتولى مهمة مواجهة الأزمات عند حدوثها .

كشفت الدراسة أن التخلف عن مواكبة العولمة والحوكمة الإلكترونية في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة ، والضعف في التقييم المستمر للوسائل المستخدمة للتعليم الإلكتروني ، تعد إحدى نقاط الضعف داخل المؤسسة الجامعية محل الدراسة .

كشفت الدراسة أن الجامعة تتمتع بدرجة جيدة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ، ولها العديد من الإمكانيات والموارد لمواجهة الأزمات وخدمة المجتمع .

أوضحت الدراسة أن من نقاط الضعف بالجامعة عدم توفر عناصر بشرية مدربة ومؤهلة لتعامل مع الأزمات وفق الأسس العلمية السليمة، فالجامعة تعاني من نقص في كثير من الإمكانيات والتجهيزات اللازمة لتنفيذ أعمالها وفق المطلوب .

بينت الدراسة أن الجامعة لا تعتمد على المراسلات الإلكترونية وفق المستوى المطلوب .

كشفت الدراسة على أن الاهتمام الوطني بتطبيق معايير الجودة والتطور المستمر في مجال التعليم العالي ، مع إمكانية تحديث اللوائح والقوانين والإجراءات المنظمة للتعليم العالي ، وكذلك وجود مؤشرات للاستمرار الدعم الحكومي لميزانية الجامعة ، مع ظهور بوادر التخطيط للأجراء

إصلاحات اقتصادية في المدى القريب تعد من أهم الفرص المتاحة أمام الجامعة يتوجب استغلالها الاستغلال الأمثل.

أظهرت النتائج ضعف عنصر أمن وسرية المعلومات لتخفيف من مخاطر الأزمات مما يشكل تهديد وخطر للمنظمة قيد الدراسة، وأيضاً ضعف تبويب المعلومات الخاصة بمحفظة الأزمات حتى يسهل الرجوع إليها .

أظهرت النتائج أن ما يهدد الجامعة محل الدراسة هو عدم توفر قاعدة تستوعب طبيعة الأزمات التي قد تواجهها بين الحين والآخر ، وكذلك ديناميكية متغيرات البيئة المحيطة السياسية والاقتصادية والتفافية والتعليمية .

أظهرت النتائج ضعف دقة المعلومات الملبيه لمتطلب إدارة الأزمات التي قد تواجهها الجامعة من وقت لآخر.

#### التوصيات:

توصي الدراسة بما يلي:-

1- الحرص على صرف بعض الأبواب من الميزانية المعتمدة للجامعة للمساعدة في تحقيق أهدافها، والتقيد بأوجه الصرف الصحيحة .

2- الاهتمام بمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة ، والوسائل المستخدمة للتعليم الإلكتروني ، وتوفير تنظيم إداري يتولى مهمة مواجهة الأزمات عند حدوثها.

3- المحافظة على أمن وسرية المعلومات لتخفيف من مخاطر كافة المخاطر و الأزمات.

4- العمل على التواصل مع مؤسسات ومنظمات أخرى على المستوى الداخلي و الخارجي في كافة المجالات وبخاصة مجال إدارة الأزمات لتحقيق مبدأ التعاون المثمر و المصلحة المشتركة.

5- المحافظة الدائمة على الاستقلالية في اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع.

6- ضرورة الاهتمام بتوفير عناصر بشرية مدربة ومؤهلة لتعامل مع الأزمات ، ومواكبة التطور التقني وفق الأسس العلمية السليمة، وتوفير كافة الإمكانيات والتجهيزات اللازمة للأداء الأعمال وفق الأسس العلمية السليمة.

- 7- ضرورة الاهتمام بتوفر نظم اتصالات فعالة حتى تتمكن الجامعة من إنجاز مهامها المنوطة بها على أكمل وجه .
- 8- العمل على توفير وجلب الكفاءات العلمية من الخارج في التخصصات التي بها نقص في أعضاء هيئة التدريس.
- 9- العمل على تفعيل المشروعات التنموية المتوقعة بالجامعة ، بسبب ما حدث في البيئة المحيطة من متغيرات في كافة المجالات السياسية منها والاقتصادية والتعليمية وما نتج عنها من أزمات و اضطرابات كانت سببا في توقف العديد من المشروعات التنموية للجامعة محل الدراسة .
- 10- يوصي الباحث بضرورة الاهتمام والتركيز على استخدام نموذج مصفوفة ( سوات SWOT ) لما له من أثر إيجابي عند الشروع في بناء خطة تنموية طموحة للجامعة محل الدراسة أو للمنظمات المناظرة لها بصفة عامة

تم بحمد الله تعالى

- المراجع :
- 1- الجهني ، محمد فالح ( 2006 ) ، التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي ، مجلة المعرفة ، وزارة التربية والتعليم السعودية ، العدد ديسمبر ( 140 ) .
- 2- إبراهيم العيسوي ، "إشكاليات التخطيط والتنمية في زمن العولمة " ، الندوة العلمية لكيفية الدفاع حول التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقدير الأمن الوطني ، دمشق ، 2005 ، ص 22 .
- 3- الزنفلي ، أحمد محمود ، ( 2012 ) ، "التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي و دوره في تنمية التنمية المستدامة" ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 2012 ، ص 67 .
- 4- العفيري ، نبي أحمد محمد ( 2014 ) ، "مشروع مقترح للتخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية " ، المؤتمر العربي الرابع لضمان جودة التعليم العالي LACQA ( 1-3 إبريل 2014 ، جامعة الزرقاء الأردن .
- 5- النعمة ، أميرة محمد ، ( 2012 ) ، أثر التحليل الاستراتيجي على صياغة الاستراتيجية ، مجلة كلية الاقتصاد العلمية ، العدد الثاني ، إبريل ، جامعة أم درمان .
- 6- الحمداني ، صبا نوري ، ومحمد الخوالني ، ( 2018 ) ، "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مصفوفة SWOT والعوامل المؤثرة فيها ، في تحقيق الميزة التنافسية" : دراسة ميدانية ، مجلة الراسخون ، جامعة المدينة العالمية مج3، ع2:1-19 .

- 6- الديهان، خالد عبد الله، وصالح أحمد عابنه، (2018) ، " تصورات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة الاستراتيجية في جامعة الكويت (2013-2017) " ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي : جامعة العلوم والتكنولوجيا مج11، ع34:55-76.
- 7- إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- 8- حسين ، حسن مختار ( 2002 ) ، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، العدد ( 6 ) ، مارس .
- 9- بني خالد، مرعي حسن، ولؤي محمد العاني ، (2018) ، " واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية " : دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة ، مجلة المنارة للبحوث والدراسات : جامعة آل البيت - عمادة البحث العلمي مج24، ع3:309-334.
- 10- داودي ، الطيب ، ( 2007 ) ، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية ، مجلة الباحث ، العدد ( 5 ) .
- 11- ظافر يونس غاوي الجبوري ، التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نموذج ( سوات swot ) للأداء الإداري والفني في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة ، رسالة غير منشورة ، 2019 .
- 12- سامة ربيع أمين سليمان (2007) ، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج ( SPSS ) ، جامعة المنوفية ، كلية التجارة، قسم الإحصاء والرياضة والتأمين ، مص ، ص ج .
- 13- عباس خضير الخفاجي ، الإدارة الاستراتيجية - المدخل والمفاهيم و العمليات - ، ط الأولى ، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع ، 2004 .
- 14- عباس ، محمود السيد ، استخدام نموذج ( سوات- swot ) في التخطيط الاستراتيجي للحصول على جودة الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة ، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر - آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي - مصر ، مج ( 2007 ) ، ص 120 ص 117 ، 165 .
- 15- محمد حسام سعد ، أثر البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجيات ، ص87 .
- 16- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ، دليل التخطيط الاستراتيجي ، دليل تدريب ، غزة ، 2008 ، ص 26 .
- 17- محمد أحمد عوض (2000) ، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، الأردن ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
- 18- هيبية ، السيد ، التحليل البيئي باستخدام نموذج ( سوات SWOT ) في التعليم مفهومه وآلياته ، رسالة ماجستير غير منشورة .

## المراجع الأجنبية :

- 1- Ali, G., Buruga, B. A., & Habibu, T. (2019). SWOT Analysis of Blended Learning in Public Universities of Uganda: A Case Study of Muni University. J—Multidisciplinary Scientific Journal, 2(4), 410–429
- 2- Paper, Scholarly Research(2007) Swot Analysis –Idea ,Methodology And Practical Approach, GRIN Veriag Norderstedt Germany،
- 3- Hashemi, S. M., Samani, F. S., & Shahbazi, V. (2017). Strengths, Weaknesses Opportunities and Threats (SWOT) Analysis and Strategic Planning for Iranian Language Institutions Development. Journal of Applied Linguistics and Language Research, 4(2), 139–149
- 4-Liang, H., Liu, S., & Xu, H. (2016). Research on the Design of Micro Teaching Based on SWOT Analysis in Shaanxi Province،



## **Strategic environmental analysis using the (SWOT) model in higher education institutions**

### **Application to the Alasmarya Islamic University / Zliten – Libya**

**Omran Ali Abu Ghrees**

Associate Professor of Management, Department of Business Administration, Faculty of Economics and Commerce  
Al-Asmarya Islamic University / Zliten – Libya  
Mobile/ WhatsApp 00218913635686  
Email: omranali24434@gmail.com

#### **Abstract**

This study aims to identify the importance of applying the SWOT analysis model when starting to build the strategic plan for any organization, starting with the first step, which is the strategic environmental analysis of this organization, and the scientific and practical steps and foundations that this includes, starting with the environmental analysis. The internal factors are represented by the strengths and weaknesses that characterize the organization, as well as the total opportunities and threats that express the elements of the external environment. This comes as a foundation for building a strategic plan that enables the organization to achieve its vision, mission, values, and desired goals in all efficiency and effectiveness, and on sound scientific foundations. Accordingly, this study was prepared, which was entitled Strategic Environmental Analysis Using the SWOT Model in Higher Education Institutions, applied to Asmariya University. It aimed to reveal the extent of the impact of the surrounding environment on the organization under study with regard to all environmental variables, whether internal or external. Represented in all the strengths, weaknesses, opportunities and threats that have an effective and direct impact on the survival, growth and development of this organization. The researcher used the descriptive analytical method, with the SWOT model method, in this study to analyze the strengths and weaknesses, opportunities and threats, while preparing a questionnaire that was distributed to the total study sample, which numbered (60) individuals, of which (57) were subjected to study and analysis. The researcher reached a number of results, the most important of which is that the most important strengths are that the university under study has developed college branches in a number of Libyan cities, and special study halls for females, which is a competitive advantage over its counterparts in other universities. However, the most important weaknesses are the low The level of communication with other institutions and organizations at the internal or external level to solve the problems and crises that the university under study may be exposed to, as well as the failure to keep pace with globalization and successive developments, with the lack of qualified and trained personnel to carry out the tasks to the fullest extent. This study also showed that one of the most important opportunities is What helps the university achieve its goals is the national interest in applying quality standards and continuous development in the field of higher education. Considering that it is an important requirement at the internal and external levels, the university also enjoys a degree of independence in making decisions, considering that it is a university specializing in Sharia and applied sciences. It has also been shown that one of the most important challenges facing the university under study is the weakness of keeping pace with rapid technological developments, in addition to that. The low level of administrative organization undertakes the task of carrying out work, solving problems, and confronting crises according to sound scientific foundations

**Keywords :** SWOT analysis model, strengths, weaknesses, opportunities, threats