

التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (SOWT)
في التعليم "مفهومه وآليات تطبيقه"

إعداد

أ.د/ زكريا محمد زكريا هيبية د/ محمود على أحمد السيد

أستاذ مشارك بجامعة طيبة بالمدينة المنورة الأستاذ المشارك بكلية التربية
وأستاذ بجامعة العريش جامعتي طيبة والعريش

التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (SOWT)

في التعليم "مفهومه وآليات تطبيقه"

د/ زكريا محمد زكريا هيبه ود/ محمود على أحمد السيد *

مقدمة الدراسة:

في إطار التخطيط الاستراتيجي يتم تطوير مجموعة من التكنيكات الخاصة بالمساعدة في تحليل بيئة المنظمة، وتعمل نتائج التحليل كتغذية للتخطيط الاستراتيجي، ومن أفضل التكنيكات الشائعة (SWOT Analysis) أو ما يعرف بتحليل سوات الذي يقوم على تحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. (Hughes, Wearing, 2007, 64)

أصبح تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم -على اختلاف مشاربها- واجب يفرضه التخطيط الاستراتيجي، وضرورة تتطلبها البيئة التعليمية.

ويعتمد التحليل البيئي سواء أكان للبيئة الداخلية أم الخارجية على العديد من الموديلات والنماذج العلمية الدقيقة التي تسهم وبشكل دقيق في التحليل، ويعد نموذج (SWOT Analysis) من أكثر هذه النماذج مناسبة مع طبيعة المؤسسات والمنظمات التعليمية. (عباس، ٢٠٠٧، ١٢٠)

ويعتبر نموذج تحليل سوات SWOT Analysis من أشهر وأدق النماذج والأساليب المستخدمة لرصد كنه المؤسسات التعليمية الجامعي منها وقبل الجامعي. ويعتبر التحليل البيئي خطوة مفصلية في عضد الخطة الاستراتيجية التي تمثل القاطرة التي تتحرك المؤسسة بموجبها.

والمدقق لحركة المؤسسات التعليمية، وما تشهده من حراك يسير في سياق الجودة والتطوير المستمر؛ يلحظ أن هذه الخطوة -التحليل البيئي باستخدام أسلوب سوات- حاضرة بقوة، وبكل زخم، لكنه في الوقت نفسه يتبين لخبراء التخطيط الاستراتيجي، أثناء متابعتهم سير هذه المؤسسات في تطوير العمل بها، أن هناك ثمة

- د/ زكريا محمد زكريا هيبه: أستاذ مشارك بجامعة طيبة بالمدينة المنورة وأستاذ بجامعة العريش.
- د/ محمود على أحمد السيد: الأستاذ المشارك بكلية التربية جامعتي طيبة والعريش.

تخطيطاً واضحاً في كيفية تطبيق هذا النموذج، الأمر الذي ينبئ أن الخطة قد بنيت على غير أساس.

وإذا كان من المعروف منهجياً أن التعامل مع التحليل البيئي إذا تم بطريقة غير علمية؛ فإن التشخيص سيكون عشوائياً، ومن ثم ستأتي الاستراتيجيات البديلة والتي تبنى بناءً على التحليل البيئي بمثابة من يغرد خارج السرب.

وبملاحظة الباحث لآليات تطبيق هذا النموذج SWOT في بعض الجامعات التي عمل بها بمصر، وكذا بعض مدارس التعليم قبل الجامعي التي كان يقدم لها الدعم الفني؛ تبين أن كثيراً من الذين يتصدون لتطبيق هذا النموذج غير قادرين على تطبيقه كما ينبغي، الأمر الذي يوقعهم في أخطاء منهجية كبيرة، مما ينعكس سلباً على مستقبل المؤسسة ككل.

من هذا المنطلق كانت هذه الدراسة، محاولة من الباحثين ليزيلا غموض كنه هذا النموذج، ويلقيا الضوء على آليات تطبيقه بما يضمن دقة وموضوعية تؤدي إلى تشخيص معبر عن وضع المؤسسة.

مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج كثير من الدراسات إلى أهمية استخدام التحليل البيئي من خلال أسلوب (SWOT) في تطوير العديد من المؤسسات، ووضع أهداف استراتيجية سليمة وموائمة لمتطلبات سوق العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الثقة المجتمعية في نظم تلك المؤسسات. (عباس، ٢٠٠٧) (الجهني، ٢٠٠٦) (حسين، ٢٠٠٢)

كما توصلت نتائج إحدى الدراسات أن التحليل البيئي للمنظمة يساعدها في تحديد توجهها الاستراتيجي، وتقييم خدماتها وتطوير الأداء (Chrusciel, 2011) وتوصلت دراسة أخرى إلى أن استخدام أسلوب (SWOT) في بعض المؤسسات في هايتي أسهمت إلى حد كبير في بناء مؤشرات جيدة لجودة واستدامة الحياة (Novacek, Mederly, Armand, Skacelova, 2007) كما أنه أداة قيمة لمديري المنظمات، حيث يساعدهم في فهم طبيعة المنظمة التي يعملون فيها، وتحديد الطرق الممكنة للتحرك قدماً نحو المستقبل (رضوان، 2012، 3868).

ويؤدي الاستخدام الصحيح والدقيق لهذا النموذج في التحليل البيئي إلى صياغة رؤية ورسالة استراتيجيتين، وكذا أهداف استراتيجية قريبة من الواقع مما يسهم في تحقيقها (عباس، ٢٠٠٧، ١٢٠).

وعلى الرغم من أهمية هذا الأسلوب في المجال التربوي، إلا أن نتائج إحدى الدراسات أفادت بعدم ثقة بعض المديرين بقدرة العاملين في المستويات الدنيا من ممارسة التخطيط الاستراتيجي على ضوء (SWOT Analysis)، وهذا ناتج من الضعف النسبي لهم في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وضعف التدريب المستمر (قرشي، 2010، 65).

ومن عيوب استخدام التحليل البيئي سوات أنه يعتمد بصورة كبيرة على دراية الشخص وإدراكه الكامل للمنظمة، كما أن القائم بالتحليل قد يكون لديه اتجاه غير موضوعي بالنسبة لبعض القضايا المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا كله قد يؤدي إلى عدم الدقة في النتائج (Paper,2007,28).

إن تحليل SWOT يحتاج إلى أن نتناوله بصورة أكثر عمقاً وأكثر قوة كي يتحول في النهاية إلى أداة تحليل فكرية رئيسية يمكنها توفير الأفكار والسيناريوهات والمخاطر البديلة التي يجب مناقشتها جميعاً قبل اتخاذ القرار (توفيق، 2005، 17).

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

- ما المقصود بـ (SWOT Analysis)، وما أهم المفاهيم المرتبطة به؟

- ما خطوات استخدام أسلوب سوات في العملية التربوية؟

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة تقديم خطوات إجرائية يمكن بموجبها للباحثين والدارسين في مجال التربية الاستفادة من تطبيق أسلوب سوات في مؤسساتهم ودراساتهم.

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي

أ. مصطلحات الدراسة:

مفهوم التحليل البيئي سوات (SWOT):

وتعود (S) و (W) إلى العناصر الاستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث تمثل (S) عناصر القوة Strengths، بينما تمثل (W) عوامل الضعف Weaknesses فيها. أما (O) و (T) تمثلان العناصر الاستراتيجية في بيئة المؤسسة الخارجية، حيث تمثل (O) الفرص المتاحة Opportunities، بينما تمثل (T) المخاطر والتهديدات Threats التي تعمل ضد محاولات المؤسسة (القطامين، 2002، 59).

ويهتم التحليل البيئي بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية بهدف الكشف عن العناصر الاستراتيجية Strategie Factors التي من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على المؤسسة في المستقبل من خلال تحليل SWOT Analysis (القطامين، 1996، 154).

وهو نموذج يساعد المؤسسات والمنظمات على وضع وتحديد الرؤية والرسالة، وكذلك في وضع الغايات والأهداف المستقبلية لهذه المؤسسات من خلال دراسة الواقع الفعلي لها وعلاقتها وتأثيرها بالعوامل والقوي الخارجية (عبد المعطي، 2010، 264).

يمكن تعريف تحليل سوات بأنه عملية يقوم بها فريق عمل لتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على الفاعلية المحتملة لها، مما يسهم في تطوير الاستراتيجيات وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة، والتغلب على جوانب الضعف والتهديدات (Meredith, 2005, 445).

البيئة الداخلية:

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة والضعف (إدريس والمرسي، ٢٠٠٢، ٧٠).

البيئة الخارجية:

ويقصد بها تحليل الوضع خارج المؤسسة وانعكاسه عليها إيجاباً في شكل فرص، وسلباً في شكل تهديدات.

نقاط القوة:

يقصد بها مجموعة العوامل الموجودة داخل المؤسسة، ومجموعة الجوانب التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي تسهم بشكل إيجابي في أداء العمل بطريقة ممتازة، وإشباع حاجات عملائها ومتطلبات سوق العمل وتزيد من قدرتها التنافسية (المرسي وآخرون، ٢٠٠٢، ٢١٨).

نقاط الضعف:

يقصد بها الجوانب السلبية والضعف، وجوانب القصور في الإمكانيات أو المهارات أو الموارد داخل المؤسسة، والتي تؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء داخل المؤسسة ويعوقها عن تحقيق الأهداف المستقبلية المرجوة. (شاذلي، وفرج، ٢٠٠٤،

الفرص:

"عناصر داعمة وخدمات تطرح من المجتمع الخارجي لمساعدة المنظمات والمؤسسات على التطور والتقدم، ويجب عليها استغلالها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (شاذلي، وفرج، ٢٠٠٤، ١٠٢)

التحديات:

عملية رصد ومتابعة وتقييم وتحديد تهديد أو أكثر يؤثر على عملية المنظمة، قد يأتي التهديد من عدة مصادر بيئية خارجية: محلية، أو إقليمية، أو عالمية، من البيئة الاقتصادية، أو السياسية، أو التشريعية، أو الثقافية... الخ. (مصطفى، 2003، 121، 122)

ب. خطوات التحليل البيئي:

تمر عملية التحليل البيئي للمؤسسة بمراحل متسلسلة تبدأ ب تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة/ والضعف)، ثم تحليل البيئة الخارجية (الفرص/ التهديدات)، يليها عمل مصفوفة للعوامل الداخلية، ثم تحديد أو رسم الاستراتيجيات البديلة، وفي النهاية المفاضلة بين الاستراتيجيات.

أولاً- تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة/ والضعف):

وتعني جميع العوامل الخاضعة لسيطرة الإدارة، مثل سياسات ونظم وقواعد وإجراءات العمل والتسهيلات المادية والموارد البشرية العاملة، وظروف العمل المادية، والموارد المالية المتاحة، وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الداخلية أو القدرات الذاتية بتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف.

ويقصد بمواطن القوة: القدرات الذاتية للمؤسسة التعليمية، والتي تميزها عن منافسيها، سواء أكانت موارد وإمكانات، بشرية أم مادية أم نظم عمل، ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة التعليمية.

ويقصد بمواطن الضعف: القيود وأوجه القصور أو النقص الذاتية، سواء أكانت في الموارد والإمكانات، البشرية أم المادية أم نظم العمل المطبقة، ويمكن أن تعوق المؤسسة التعليمية عن تحقيق رسالتها وأهدافها.

وتحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها. أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط

التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (SOWT) في التعليم "مفهومه وآليات تطبيقه"

وتحويلها إلى نقاط قوة. أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة في تلافي خطرهما والاستعداد لمواجهةها حتى لا تباغت المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهةها والتعامل معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهةها.

ويمكن الوقوف على أوجه القوة والضعف بالمؤسسة من خلال نموذج (7S)

structure	الهيكل
staf	الأفراد
sources	الموارد
style	نمط الإدارة
systems	الأنظمة
skills	المهارات
Shared value	القيم المشتركة

فمن خلال هذه المحاور السبعة، والتي تبدأ بحرف (S) يمكن الوقوف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، فيما يتعلق بهيكلها الإداري structure، والأفراد staf، والموارد sources، ونمط الإدارة style، والأنظمة systems، والمهارات skills، والقيم المشتركة Shared value .

ويمكن تحليل البيئة الداخلية كما يلي

ففيما يتعلق بالهيكل الإداري structure: يعتبر وجود هيكل تنظيمي مرن وبسيط وملائم يعتمد على مركزية العمل الإداري مما يؤكد الترشيح والاتساق والمساواة في الأنشطة الإدارية الموجهة للجميع، مع تجنب الروتين المعتاد في المؤسسات الحكومية المماثلة، نقطة قوة. بينما وجود خلل في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري نتيجة عدم توصيف وظائفه، وعدم التحديد الواضح للعلاقات داخله، وندرة التفويض بشقيه الشفوي والكتابي بصورة رسمية، نقطة ضعف.

وفيما يتعلق بالأفراد staf: فقلة عدد الطلاب في أغلب البرامج-، وتوزيعهم في مجموعات دراسية - في حالة الأعداد الكبيرة؛ مما يجعل عملية التفاعل مع الأساتذة ميسورة وفاعلة، نقطة قوة. في حين يعتبر العجز في أعداد أعضاء هيئة

التدريس المتعاقدين والمتفرغين تماماً للعمل بالجامعة، والاعتماد بصورة ملحوظة على الانتدابات سواء كل الوقت (الإعارة الداخلية)، أم لبعض الوقت (الانتداب الجزئي) نقطة ضعف.

وبالنسبة للموارد sources: فوجود بنية تحتية قوية ممثلة في: مبانٍ ذات جودة، وتأثيث متميز، وتجهيزات عصرية، وتقنيات عالية يتم استحداثها في التعليم والأنشطة وصيانتها بصورة مستمرة، وخدمات مميزة ومتكاملة، نقطة قوة. بينما تعتبر حاجة محتويات المكتبة من الكتب والدوريات وقواعد البيانات إلى تعزيز وتطوير مستمرين وعدم توافر الدوريات المتخصصة بشكل منتظم نقطة ضعف.

وفيما يتعلق بنمط الإدارة style: فامتلاك الجامعة لقيادة داعمة للجودة، وساعية إلى التطوير القائم على الفهم والخبرة، ومن خلال إدارة تنفيذية مقتنعة بضرورة التطوير والتحسين المستمر وتعمل على توكيد الجودة كحجر أساس لتطوير الأداء الجامعي داخل الكلية والجامعة، وتشجع على الابتكار والتجديد، نقطة قوة. في حين أن محدودية مشاركة العاملين في صياغة رؤية الكلية، ورسالتها، وأهدافها، وأنشطتها التطويرية؛ نقطة ضعف.

وبالنسبة للأنظمة systems: يعتبر وجود نظام معتمد لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس ومستوى تدريس المقررات الدراسية من قبل الطلاب، مما يساعد في تطوير الأداء التدريسي، وفي تجويد العلاقات بين الأساتذة والطلاب، نقطة قوة. في حين عدم وجود خطة إستراتيجية طويلة المدى تدير بموجبها الكلية نقطة ضعف.

وبالنسبة للمهارات skills: وجود عدد كبير من الإداريين القادرين على استخدام الحاسوب وشبكة الإنترنت في العمل والتواصل وإنجاز الأعمال الإدارية عبر نظام إلكتروني، نقطة قوة. في حين يعتبر ضعف منظومة التدريب وتنمية القدرات بصورة مستمرة؛ لعدم القيام -بصفة دورية- برصد الاحتياجات التدريبية، والجوانب التي تحتاج إلى تحسين في الأداء المهني لدى العاملين والأعضاء والقيادات الإدارية والأكاديمية، نقطة ضعف.

وبالنسبة للقيم المشتركة Shared value: يعتبر التزام أعضاء هيئة التدريس بمواعيد وأماكن المحاضرات والدروس العملية نظراً لنظام المحاسبية التي تلتزم به الكلية، إلى جانب حرصهم على المعرفة والتطبيق لكل ما يستجد من متطلبات التطوير والجودة، نقطة قوة. في حين أن ضعف الانتماء المؤسسي، لدى العاملين بالكلية، نقطة ضعف.

التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (SOWT) في التعليم "مفهومه وآليات تطبيقه"

وإتباع المؤسسة لهذا النموذج (7S) بمثابة كشاف وبوصلة تمكن المؤسسة من رصد كل نقاط القوة والضعف في كل كيانها، وبعض المؤسسات تسير في هدي المعايير التي تتبناها المؤسسة بمجالها: القدرة المؤسسية، والفعالية التعليمية، وما يتفرع عنهما من محاور ومعايير.

ثانياً - تحليل البيئة الخارجية (الفرص/ التهديدات):

ويمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى مستويين:

المستوى الأول: البيئة الخارجية العامة، وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر في جميع المنظمات العامة في المجتمع، بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو المجال الذي تنتمي إليه، مثل: العوامل الاقتصادية، السياسية، السكانية، الاجتماعية، الثقافية... .

المستوى الثاني: البيئة الخارجية الخاصة، وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص في مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة التعليمية، مثل المستفيدين الحاليين والمتوقعين، الموردين، المنافسين... .

ويقصد بالفرص: مواقف أو اتجاهات أو تغيرات قائمة أو محتملة بالبيئة الخارجية، تؤدي إلى تدعيم خدمات المؤسسة التعليمية، أو إلى تحسين مركزها التنافسي، وذلك بافتراض حسن استغلالها.

كما يقصد بالتهديدات: مواقف أو اتجاهات أو تغيرات بالبيئة الخارجية، تمثل خطراً قائماً أو محتملاً على المركز التنافسي للمؤسسة التعليمية، أو تحد من قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها، وذلك ما لم تتجح المؤسسة التعليمية في تجنبها أو تحييدها.

ويمكن الوقوف على الفرص والتهديدات من خلال نموذج P.E.S.T

تحليل (PEST): Analysis P. E. S. T

ويقصد بهذا التحليل تحديد العوامل التالية التي تؤثر على عمل المؤسسة سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية:

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

وهذا النموذج (PEST) يمكن بموجبه رصد الفرص التي يمكن اقتناصها، والتهديدات التي تؤثر على المؤسسة. فالعامل السياسي قد يكون به فرص، وقد يكون به مهددات للمؤسسة، وكذا العامل الاقتصادي والاجتماعي والتقني. فالنظام السياسي غير المستقر مثلاً مهدد للبحث العلمي في المؤسسة التعليمية، بينما النظام السياسي المفتوح يمكن انتزاع فرص منه تتقدم بمقتضاه المؤسسة. والنظام الاقتصادي القائم على سياسة السوق، قد يكون به فرص في التوسع في التعليم الخاص، وقد يكون مهدداً لمجانية التعليم. وبالنسبة للعامل الاجتماعي فقد يكون تركيبة قوة العمل ومتوسط الأعمار فرصة، وقد يكون مهدداً. وفيما يتعلق بالتقنيات، قد تكون التكنولوجيا فرصة لتوسع المؤسسة في أنماط التعليم الحديثة كالتعليم المفتوح، وفي الوقت نفسه قد تكون مهددة بانكماش المؤسسة حيث عزوف كثير من الطلاب عن التعليم التقليدي. وبعد الوقوف على أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات؛ يتم عمل أربع مصفوفات للجوانب الأربعة: (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات). وللوقوف على مدى قوة المؤسسة بعد رصد أوجه القوة والضعف يعتمد إلى المعادلة التالية:

أوجه القوة

قوة المؤسسة بعد التحليل البيئي = $100 \times$ —

أوجه القوة + أوجه الضعف.

لكن المعادلة السابقة غير دقيقة، لأنه قد يكون بالمؤسسة وجه قوة يعادل كثير من أوجه الضعف والعكس، لذا.. كان الاعتماد على الأوزان النسبية والنقاط المرجحة محك أو معيار حاكم ومنضبط إلى حد بعيد.

ثالثاً - عمل مصفوفة للعوامل الداخلية:

عمل مصفوفة للعوامل الاستراتيجية الداخلية (القوة والضعف) بإتباع الخطوات الآتية:

١. تحديد من ٥-١٠ نقاط قوة، ومثلها نقطة ضعف.
٢. تحديد وزن لكل عامل من العوامل السابقة، وذلك في ضوء التأثير المحتمل للعوامل السابقة على الموقف الاستراتيجي للمؤسسة، مع الوضع في الاعتبار أن مجموع الأوزان يجب أن يكون واحداً صحيحاً، بغض النظر عن عددها.

التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (SOWT) في التعليم "مفهومه وآليات تطبيقه"

٣. ترتيب العوامل الاستراتيجية السابقة على مقياس يمتد من ١ - ٥ بحيث إن الترتيب الأول على ٤ أو ٥ درجات بينما الترتيب الأخير ضعيف على ١ أو ٢ أو ٣ وذلك في ضوء مدى امتلاك وتميز المؤسسة في مجال العامل الاستراتيجي موضع الترتيب، وقياساً على المؤسسات الأخرى المنافسة.
 ٤. حساب النقاط المرجحة لكل عامل استراتيجي عن طريق ضرب الوزن \times الترتيب الخاص به.
 ٥. التعليق على مبررات استخدام العامل الاستراتيجي في التقييم وتقدير وزنه وترتيبه الذي سبق القيام به.
 ٦. جمع النقاط المرجحة لعوامل التحليل الاستراتيجي ككل، وكلما اقترب مجموع النقاط من (٥) كلما كان أداء المؤسسة قوياً، بينما يكون أداء المؤسسة ضعيفاً إذا كان مجموع النقاط المرجحة قريب من (١) بينما تكون المؤسسة في المنطقة الدافئة إذا كان مجمل النقاط يقترب من (٣).
- ويمكن حسابه كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل افتراضي يوضح كيفية حساب قوة المؤسسة بعد التحليل البيئي

العوامل الاستراتيجية الداخلية	الوزن	الترتيب	النقاط المرجحة	التعليق	
أ. مجالات القوة					
١.	٠.١٥	٥	٠.٧٥	
٢.	٠.١٥	٤	٠.٦٠	
٣.	٠.٠٥	٥	٠.٢٥	
٤.	٠.٠٥	٤	٠.٢٠	
٥.	٠.١٠	٤	٠.٤٠	
ب. مجالات الضعف					
٦.	٠.١٠	٢	٠.٢٠	
٧.	٠.٠٥	٣	٠.١٥	
٨.	٠.١٥	٢	٠.٣٠	
٩.	٠.١٠	١	٠.١٠	
١٠.	٠.١٠	٢	٠.٢٠	
الإجمالي				٣,١٥	١

من خلال الجدول السابق يمكن الحكم على قوة المؤسسة (٣.١٥) بأنها متوسطة.

رابعاً - تحديد أو رسم الاستراتيجيات البديلة:

إن مدخلات التخطيط الاستراتيجي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المؤسسة على اقتناص الفرص وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية، وبين عوامل القوة وعوامل الضعف في بيئتها الداخلية. ويعتمد نجاح المؤسسة في إدارتها لعملية التخطيط الاستراتيجي يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف في بنائها التنظيمي وثقافتها التنظيمية السائدة وفي الإمكانيات المتاحة في بيئتها الداخلية (القطامين، 2002، 57).

بعد الوقوف على أوجه القوة والضعف بالمؤسسة وكذا الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي تنذر بزوال المؤسسة؛ يلجأ إلى التدابير والإجراءات المنظمة التي يتعين على المؤسسة العمل بمقتضاها حتى يكون للخطوة السابقة - التحليل البيئي - معنى. هذه التدابير يطلق عليها الاستراتيجيات البديلة.

إن ذلك يمكن أن يأخذ وقتاً ويستلزم مرونة كبيرة، فالمناقشات في هذه المرحلة دائماً تستلزم معلومات إضافية أو إعادة تقييم للاستنتاجات التي يتم التوصل إليها من خلال تقييم الواقع. المهم هنا عدم الخوف من العودة إلى خطوات أولية للاستفادة من المعلومات المتاحة لبناء أفضل خطة ممكنة.

وأهم الاستراتيجيات التي يمكن بناؤها تتمحور حول أربع استراتيجيات هي: (عبد المعطي، ٢٠١٠، ٢٩٨، ٢٩٩، ٣٠٩، ٣١٤).

الاستراتيجيات البديلة

نواحي الضعف (w)	نواحي القوة (s)	الفرص (o)
استراتيجية (w-o) معالجة أوجه الضعف لكسب ما يمكن من فرص	استراتيجية (s-o) توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص	
استراتيجية (w-t) الحد من أثار الضعف لتقليل أثار التهديدات	استراتيجية (s-t) تعبئة مصادر القوة للحد من آثار المخاطر	التهديدات (t)

وبصورة أكثر تفصيلاً يمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

تقييم الأداء الداخلي		
أهم نقاط الضعف:	أهم نقاط القوة:	
.....	
.....	

التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (SOWT) في التعليم "مفهومه وآليات تطبيقه"

<p>أهم الفرص:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>استراتيجية ١ (ق- ف)</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعظيم استغلال الفرص. • تعظيم استغلال نقاط القوة. 	<p>استراتيجية ٢ (ض- ف)</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعظيم استغلال الفرص. • تقليل نقاط الضعف.
<p>أهم التهديدات:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>استراتيجية ٣ (ت- ق)</p> <ul style="list-style-type: none"> • تقليل التهديدات. • تعظيم استغلال نقاط القوة. 	<p>استراتيجية ٤ (ت- ض)</p> <ul style="list-style-type: none"> • تقليل التهديدات. • تقليل نقاط الضعف.

١. الاستراتيجية الأولى (ف- ق) الفرص - نقاط القوة:
إذا كانت المؤسسة لديها نقاط قوة وفرص جيدة فعليها أن تعرف الاستراتيجية التي توّظف بها مواردها الداخلية القوية وتستغل الفرص المحيطة بها.
٢. الاستراتيجية الثانية (ف- ض) الفرص - نقاط الضعف:
إذا تبنت المؤسسة هذه الاستراتيجية فيتعين عليها أن يكون توجهها مركزاً على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص بالبيئة الخارجية.
٣. الاستراتيجية الثالثة (ق- ت) نقاط القوة - التهديدات:
وإذا تبنت المؤسسة هذه الاستراتيجية فعليها استغلال نقاط القوة الداخلية إلى أقصى حد لمواجهة التهديدات الخارجية.
٤. الاستراتيجية الرابعة (ض- ت) نقاط الضعف - التهديدات:
وإذا كانت هذه الاستراتيجية هي القائمة بالنسبة للمؤسسة فهذا يعني أن المؤسسة في وضع لا تحسد عليه، ويتعين عليها التقليل من نقاط الضعف والتهديدات وتحارب للبقاء.

والاستراتيجيات عموماً تدور حول أربع استراتيجيات هي:

١. الاستراتيجية الدفاعية: تعتمد على الاهتمام بالظروف والبيئة الداخلية للمؤسسة، فهي تهدف إلى مواجهة أو علاج ضعف وتهديد: داخلي أو خارجي.
٢. الاستراتيجية الهجومية: وتعتمد على الاهتمام بالظروف والبيئة الخارجية (التنافسية)، فهي تهدف إلى استغلال نقاط القوة الداخلية والفرص الخارجية لبناء موقع تنافسي للمؤسسة.
٣. الاستراتيجية المستقرة: تعتمد على الاهتمام بنقاط القوة داخل المؤسسة، حيث تهدف إلى تركيز الجهود والإمكانات في اتجاه معين.

٤. الاستراتيجية المتنوعة: تستخدم أكثر من استراتيجية واحدة في نفس الوقت، حسب الأهداف الكبرى الموضوعية والتحليل البيئي.

خامساً - المفاضلة بين الاستراتيجيات:

وتتبنى المؤسسة من هذه الاستراتيجيات استراتيجية تكون أساسية والأخرى بدائل. وتعتمد في عملية الاختيار على ما يعرف بالأوزان النسبية والنقاط المرجحة ودرجة الجاذبية لكل استراتيجية من الاستراتيجيات المطروحة.

ويقوم فريق الخطة الاستراتيجية والإدارة العليا بالمؤسسة باختيار أهم نقاط القوة والضعف في المؤسسة وكذا أهم الفرص والتهديدات فيما بين ٣٠ إلى ٤٠ عنصر (القوة- الضعف- الفرص- التهديدات)، وتوزيع أوزان واحد صحيح على هذه العناصر بما لا يقل عن ١%، ولا يزيد على ١٠٠%، لكل نقطة من نقاط العناصر الرئيسية في مصفوفة الأوزان. ثم تعطي نقاط القوة والفرص ٣ أو ٤ درجات، والضعف والتهديدات ١، ٢ درجة في مصفوفة الجاذبية. وبعدها يتم ضرب الأوزان في درجة الجاذبية في كل استراتيجية من الاستراتيجيات.

وبعدها ترتب المؤسسة الاستراتيجيات بحسب أهميتها وتمشيها مع المؤسسة من الأعلى للأدنى، بحيث تكون الاستراتيجية التي حصلت على نقاط مرجحة أعلى هي الاستراتيجية الأم، ثم التي تليها والتي تليها. ويمكن توضيح ذلك بالجدول الآتي:

التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (SOWT) في التعليم "مفهومه وآليات تطبيقه"

جدول توضيحي لكيفية اختيار الاستراتيجية المناسبة

(رضوان، ٢٠١٠، ٣٩٠٤، ٣٩٠٥) (١)

استراتيجية ٤		استراتيجية ٣		استراتيجية ٢		استراتيجية ١		الوزن	العناصر الرئيسية
النقاط المرجحة	درجة الجاذبية	النقاط المرجحة	درجة الجاذبية	النقاط المرجحة	درجة الجاذبية	النقاط المرجحة	درجة الجاذبية		
0,12	3	0,12	3	0,16	4	0,12	3	0,04	مجالات القوة:
0,15	3	0,15	3	0,20	4	0,20	4	0,05١
0,18	3	0,18	3	0,24	4	0,24	4	0,06٢
0,12	4	0,09	3	0,09	4	0,09	3	0,03٣
0,28	4	0,21	3	0,28	4	0,28	4	0,07٤
								٥
0,04	1	0,08	2	0,08	2	0,04	1	0,04	مجالات الضعف:
0,05	1	0,05	1	0,50	2	0,10	2	0,05١
0,12	2	0,12	2	0,06	1	0,06	1	0,06٢
0,03	1	0,03	1	0,06	2	0,03	1	0,03٣
0,14	2	0,07	1	0,14	2	0,14	2	0,07٤
								٥
0,15	3	0,15	3	0,20	4	0,20	4	0,05	الفرص المتاحة
0,15	3	0,15	3	0,20	4	0,20	4	0,05١
0,18	3	0,18	3	0,24	4	0,24	4	0,06٢
0,12	4	0,09	3	0,09	4	0,09	3	0,03٣
0,24	4	0,18	3	0,24	4	0,24	4	0,06٤
								٥
0,04	1	0,04	1	0,08	2	0,08	2	0,04	التحديات
0,05	1	0,05	1	0,10	2	0,10	2	0,05١
0,12	2	0,12	2	0,06	1	0,06	1	0,06٢
0,04	1	0,04	1	0,08	2	0,04	1	0,04٣
0,12	2	0,06	1	0,12	2	0,06	1	0,06٤
								٥
2,44		2,16		2,72		2,63			إجمالي النقاط المرجحة

ومن النموذج السابق يمكن القول بأن الاستراتيجية الأم التي تتبناها المؤسسة هي الاستراتيجية الثانية، يليها على الترتيب الاستراتيجية الأولى فالثالثة فالرابعة. وبعد اختيار الاستراتيجية التي تتسق مع فلسفة المؤسسة تبدأ في عملية التنفيذ.

ترتيب العوامل الاستراتيجية السابقة على مقياس يمتد من ١ - ٥ بحيث إن الترتيب الأول على ٤ أو ٥ درجات بينما الترتيب الأخير ضعيف على ١ أو ٢ أو ٣ وذلك في ضوء مدى امتلاك وتميز المؤسسة في مجال العامل الاستراتيجي موضع الترتيب، وقياساً على المؤسسات الأخرى المنافسة.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أحمد القطامين: الإدارة الاستراتيجية، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٦، ١٥٤.
- إدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين (٢٠٠٢) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ٧٠.
- توفيق، عبد الرحمن(2005): التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر؟ القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بمك" ٢٠٠٥.
- الجهني، محمد فالح (٢٠٠٦): التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، مجلة المعرفة، تصدر عن وزارة التربية والتعليم السعودية، عدد (١٤٠)، ديسمبر.
- حسين، حسن مختار(٢٠٠٢): تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، عدد (٦)، مارس.
- رضوان، محمد فاروق(2012): استخدام الأوزان النسبية لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: كمقترح للحد من معوقات تطبيق تحليل سوات SWOT Analysis. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية - مصر، ع ٣٣، ج ١٠، (٢٠١٢)، ص ٣٨٦٨ ص ٣٨٦.
- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٣): تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، ط٤، جامعة الزقازيق، كلية التجارة بينها، ص ١٢١، ١٢٢.
- عباس، محمود السيد. مهارة استخدام نموذج SWOT في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة. المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر - أفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي -مصر، مج ١ (٢٠٠٧)، ص ١٢٠ ص ١١٧ - ١٦٥.
- عبدالمعطي، أحمد حسين (2010): خطة استراتيجية لتطوير التعليم الفني لتحقيق متطلبات سوق العمل باستخدام تحليل SWOT. مجلة كلية التربية بأسبوط -مصر، مج ٢٦، ع ١، ص ٢٤٦ - ٣٣٦.

قرشي، عبد الغفار عبد العزيز (2010) : دراسة لواقع التخطيط الإستراتيجي في جامعة الطائف في ضوء تحليل SWOT ومقترحات علاجية لجوانب الضعف. مجلة كلية التربية بأسوان-مصر، ع ٢٤، (٢٠١٠)، ص ٦٥ ص ٢ - ٧٩.

القطامين، أحمد (٢٠٠٢): التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، م١٨، ع٢، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، ديسمبر ٢٠٠٢، ص ٣٧ - ٧٥. المرسي وآخرون (٢٠٠٢): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية.

شاذلي، ناهد عدلي، وفرج، هاني عبد الستار (٢٠٠٤): تجديد نظام التعليم في ضوء التحديات الحضارية المعاصرة، مجلة التربية والتنمية، عدد (٣١)، ديسمبر ٢٠٠٤، ص ١٣٠.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Chrusciel, Donald(2011) Environmental scan: Influence on Strategic Direction, Journal of Facilities Management, Vol. 9. Iss.1.
- Hughes, Mark & Wearing, Michael(2007) Organizations and Management in Social Work, London, SAGE Publications.
- Meredith, Minkler:(2005) Community Organizing and Community Building for Health, Second Edition, New Jersey, Rutgers.
- Novacek, P., Mederly, P., Armand, P.C., Skacelova, I.(2007) Marshall plan For Haitial Project of the global partnership for development, , Foresight, 9.
- Paper, Scholarly Research(2007) Swot Analysis –Idea, Methodology And Practical Approach, GRIN Veriag, Norderstedt Germany.